

DESTRUKTORY I KREATORY WARTOŚCI NA POZIOMIE SEKTORA, PRZEDSIĘBIORSTWA, PRODUKTU I USŁUGI

Redakcja naukowa:

Paweł Antonowicz · Ewa Malinowska

Jędrzej Siciński · Ulyana Zaremba



WYŻSZA SZKOŁA
INFORMATYKI i ZARZĄDZANIA
z siedzibą w Rzeszowie



Naukowe Wydawnictwo IVG

DESTRUKTORY I KREATORY WARTOŚCI NA POZIOMIE SEKTORA, PRZEDSIĘBIORSTWA, PRODUKTU I USŁUGI

Monografia pod redakcją naukową:

Pawła Antonowicza

Ewy Malinowskiej

Jędrzeja Sicińskiego

Ulyany Zaremby



WYŻSZA SZKOŁA
INFORMATYKI I ZARZĄDZANIA
z siedzibą w Rzeszowie



Naukowe Wydawnictwo IVG

Rzeszów-London-Szczecin 2020

Recenzenci:

Prof. dr hab. Jerzy Bieliński – Uniwersytet Gdański
Prof. dr hab. Krystyna Brzozowska – Uniwersytet Szczeciński
Dr hab. inż. Piotr Grudowski, prof. PG – Politechnika Gdańska
Dr hab. Jacek Pasieczny, prof. UW – Uniwersytet Warszawski
Dr hab. Błażej Prusak, prof. PG – Politechnika Gdańska
Dr hab. Adam Przybyłowski, prof. UMG – Uniwersytet Morski w Gdyni
Dr hab. Anna Szelańska, prof. SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wydawcy:

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie
ul. Sucharskiego 2, 35-225 Rzeszów, Polska
tel. +48 17 866 11 11
wsiz.rzeszow.pl, ksiegarnia.wsiz.pl



**WYŻSZA SZKOŁA
INFORMATYKI I ZARZĄDZANIA**
z siedzibą w Rzeszowie

Naukowe Wydawnictwo IVG z siedzibą w Szczecinie
ul. Andrzeja Małkowskiego 30/1, 70-304 Szczecin, Polska
tel. +48 73 212 17 17
www.wydawnictwoivg.pl

Scientific Publishing House IVG z siedzibą w Londynie
Kemp House 152-160, City Road, EC1V2NX London, United Kingdom
Tel: +44 (0) 74 423 79 174
www.publishinghouseivg.co.uk



Naukowe Wydawnictwo IVG

ISBN PL (IVG) 978-83-62062-00-0 Druk

ISBN PL (IVG) 978-83-62062-91-1 eBook

ISBN UK (IVG) 978-1-912966-05-9 eBook

ISBN PL (WSliZ) 978-83-66551-09-1 Druk

ISBN PL (WSliZ) 978-83-66551-10-7 eBook

© Copyright by Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą
w Rzeszowie, 2020

SPIS TREŚCI

Rozdział I

Paweł Antonowicz, Ewa Malinowska, Jędrzej Siciński, Ulyana Zaremba, *Generatory wartości przedsiębiorstwa w różnych fazach cyklu koniunkturalnego* 7

Rozdział II

Monika Chrońska, Karolina Fibakiewicz, *Rozwój start-upu – uwarunkowania legislacyjne i prawne*..... 31

Rozdział III

Wojciech Lichota, Anna Kowal, Monika Szufnarowska, *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw funkcjonujących w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce*..... 45

Rozdział IV

Rafał Pitera, *Kondycja finansowa polskich przedsiębiorstw handlowych*..59

Rozdział V

Katarzyna Dembowska, *Teoria agencji i polityka wypłat dywidend na przykładzie spółek indeksu WIG20 Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie* 73

Rozdział VI

Tomasz Dębicki, *Zintegrowany controlling finansowy w grupie kapitałowej* 90

Rozdział VII

Karolina Syty, *Ujawnienia niefinansowe w obszarze pracowniczym na przykładzie sprawozdań spółek Respect Index* 105

Rozdział VIII

Tomasz Nowicki, *Polskie modele dyskryminacyjne w prognozowaniu zagrożenia upadłością spółek z rynku New Connect*..... 119

Rozdział IX

Marlena Szeszo-Skorek, *Ocena skuteczności modeli dyskryminacyjnych w prognozowaniu upadłości polskich sieci marketów i delikatesów*..... 133

Rozdział X

Krzysztof Wąsowicz, *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w warunkach kryzysowych* 147

Rozdział XI

Karolina Szymaniec-Mlicka, *Motywacja do służby publicznej pracowników organizacji publicznych na przykładzie urzędów gmin Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii* 164

Rozdział XII

Rafał Miśko, *Innowacje w komunikacji miejskiej – rozwiązania w polskich miastach*..... 178

Rozdział XIII

Adam Lejman-Gąska, *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw branży numizmatycznej w Polsce*..... 192

Rozdział XIV

Dominik Makurat, *Wpływ wdrażania innowacyjnych systemów bike-sharingowych na przedsiębiorstwo na przykładzie Nextbike Polska*..... 206

Rozdział XV

Karolina Anielak, *Agile jako metoda tworzenia innowacyjnych projektów w banku - przykład ING Banku* 221

Rozdział XVI

Aleksandra Kultys, *Wykorzystanie zielonych obligacji przez przedsiębiorstwa w Polsce i we Francji* 237

Rozdział XVII

Ewa Malinowska, *Ocena kontroli jakości instrumentem nadzoru realizacji projektów ERASMUS+* 251

Paweł Antonowicz*
Ewa Malinowska**
Jędrzej Siciński***
Ulyana Zaremba****

Rozdział I

Generatory wartości przedsiębiorstwa w różnych fazach cyklu koniunkturalnego

Wstęp

Z założenia można byłoby zapewne ramowo określić katalog zmieniających się pod wpływem czasu generatorów wartości przedsiębiorstw. Z jednej strony ogólnie wpływających *in plus* na wyniki organizacji, z drugiej – mających silne zakorzenienie w specyficznych warunkach sektorowych. Innym z kryteriów zawężenia dyskursu na temat źródeł przewagi konkurencyjnej oraz czynników kształtujących wartość współczesnych przedsiębiorstw może być zmienność, szybkość i siła wpływu cyklu koniunkturalnego – w szczególności, gdy nasze rozważanie skoncentrujemy na problemie faktycznego przełożenia kursów akcji na rzeczywistą wartość przedsiębiorstwa. I znowu z jednej strony notowania powinny być barometrem oceny

* Dr hab., Prof. UG, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, e-mail: pawel.antonowicz@ug.edu.pl, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, ORCID: 0000-0002-8673-1044.

** Adiunkt, dr inż., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, adres e-mail: ewa.malinowska@ug.edu.pl, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, ORCID: 0000-0002-9409-7856.

*** Asystent, mgr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, e-mail: jedrzej.sicinski@ug.edu.pl, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, ORCID: 0000-0001-6810-3792.

**** Asystent, mgr, Instytut Badań i Analiz Finansowych, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, e-mail: udzyuma@wsiz.rzeszow.pl, ul. Sucharskiego 2, 35-225 Rzeszów, ORCID: 0000-0003-3892-1983.

działań zarządów, z drugiej jednak w praktyce menadżerowie nie do końca dzielą ten związek, szerzej m.in. Stalmach [2014].

Sytuacja globalnego kryzysu, z jakim mieliśmy do czynienia od marca 2020 r. w Polsce, a w strefie UE i pozostałych regionów Świata – *de facto* od początku tego roku ujawniła po raz kolejny, jak wrażliwy jest rynek kapitałowy na doniesienia medialne – tym razem o rozszerzającym się zagrożeniu pandemicznym wywołanym jednostką chorobową COVID-19. Spadki na wszystkich światowych giełdach, a także kolejne miesiące sinusoidalnych wzrostów i niespodziewanych ponownych pików podstawowych indeksów, nie pozwalają zaprzeczyć wyjątkowo spekulacyjnemu charakterowi działań inwestorów, jaki miał miejsce w kolejnych miesiącach globalnej pandemii. Z naukowego punktu widzenia niestety nie można potwierdzić ruchów inwestorów jakimikolwiek wypadkowymi z analiz finansowych spółek giełdowych.

Podczas gdy „giełdy szaleją”, inwestorzy dokonują ruchów bardzo nieprzewidywalnych, a wszystko to w otoczeniu asekuracyjnych i bardzo niejednoznacznych opinii komentatorów rynku finansowego. Można tu wymienić wiele przykładów tego typu działań: na GPW, chociażby w sektorze energetycznym – wyjątkowy wzrost cen akcji PGE (ponad 200% w okresie 3 miesięcy od najniższego pikę z dnia 16 marca), JSW (130% w analogicznym okresie, z uwzględnieniem informacji o rozszerzającym się zagrożeniu na południu Polski w kopalniach – akcje wzrosły do poziomu ze stycznia 2020 r.), czy TPE (również ponad 200% wzrostu ceny akcji, które osiągnęły pułap, jaki był rejestrowany w lutym 2018 r.), niepotwierdzony żadnymi rzetelnymi doniesieniami analitycznymi. Na giełdach amerykańskich: co najmniej 10-krotnie pikujący sinusoidalny trend ceny akcji HPE (NYSE) z amplitudą zmiany na poziomie 15-20% w interwale 2-tygodniowym; niespodziewane i niczym nieuzasadnione 3 tygodnie wzrostów akcji: OIS, MRO, OXY, czy OKE (ze wzrostami dziennymi na poziomie 15-20%), po których nastąpiła głęboka korekta, również trudna do wyjaśnienia na poziomie merytorycznych doniesień medialnych (m.in. o dobrych wynikach ustaleń co do poziomu wydobycia ropy, w ramach OPEC); i w końcu absolutnie spektakularna (choć w tym wypadku w części uzasadniona, gdyż wywołana

doniesieniem o dużych problemach płatniczych – głównie na rzecz leasingodawców – jednego z największych operatorów wynajmu samochodów) przecena akcji Hertz Global Holdings Inc. do poziomu 0,5 USD (26.05.2020), z którego w przeciągu niespełna dwóch tygodni cena akcji wzrosła o ponad 1 000%.

Wszystkie te, a także trudny do zamknięcia katalog innych – równie spektakularnych obserwacji światowych giełd, nie pozostawia złudzeń co do charakteru globalnego kryzysu 2020, kryzysu – który był napędzany trudną do zatrzymania machiną pandemii: „wirtualnej dezinformacji”. W związku z powyższym autorzy niniejszego opracowania przeprowadzili dyskurs z uczestnikami debaty naukowej, jaka odbyła się na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w maju 2020 r. – w dobie „zamrożenia gospodarki” i trudnego do jednoznacznego przewidzenia scenariusza dalszych decyzji administracji centralnej – nie tylko na poziomie Polski, ale i krajów ościennych, całej UE i najważniejszych gospodarek Świata. W wyniku dyskusji panelowych i wystąpień naukowców reprezentujących większość wiodących ośrodków naukowych w Polsce, pracownicy Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw UG dokonali syntezy poruszanych problemów badawczych i podjęli się polemiki z autorami kolejnych rozdziałów niniejszej monografii.

Celem głównym niniejszego opracowania jest prezentacja i krytyczna ocena wniosków z prowadzonych badań naukowych w szeroko pojętej problematyce destruktorów i kreatorów wartości współczesnych przedsiębiorstw, analizowanych zarówno na poziomie sektora, przedsiębiorstwa, jak i produktu czy usługi. Podstawowymi metodami badawczymi, jakimi posłużyli się autorzy opracowania, była krytyczna analiza piśmiennictwa ekonomicznego, a także studium przypadków, wnioskowanie oparte było natomiast na indukcyjnym i dedukcyjnym procesie rozumowania.

1. Asymetria informacyjna w zmieniającym się paradygmacie wzrostu przedsiębiorstw globalnego rynku

Nietrudno zauważyć, iż światowe koncerny i konglomeraty przejmują coraz szersze obszary codziennego życia obywateli, i to niezależnie od szerokości geograficznej. Proces ten postępuje niezadko za przyzwoleniem samych konsumentów, a jego celem jest nieustanne dążenie do przejmowania zgromadzonych na rynku nadwyżek, co stanowi klucz do zapewnienia długoterminowej zdolności kreacji wartości tych organizacji. Zasoby informacji, jakimi dysponują obecnie globalne korporacje, stają się jeszcze bardziej pożądanymi, co sprawia, że na rynkach coraz wyraźniej zarysowuje się niebezpieczna asymetria. Jedną z przesłanek umożliwiających tego typu procesy jest m.in. doskonalenie technik *Big Data* [Mach-Król 2015]. Asymetria ta dotyczy narastającej nierównowagi między informacją, do jakiej ma dostęp konsument, a zasobem jakim dysponuje organizacja. Zarządzanie tym zjawiskiem wymaga włączenia w procesy ekonomiczne innych instytucji, które mogą przyczynić się do równoważenia siły oddziaływania korporacji na społeczeństwo. Aspekt tzw. instytucji oraz ich wpływu na zachowanie stabilności rynków wyjaśnia szeroko między innymi paradygmat Nowej Ekonomii Instytucjonalnej [Klimczak 2014]. Pozytywny wpływ na równowagę i mitygację ryzyka tej asymetrii mają zakresy ujawnień, do jakich prawnie zobligowane są przedsiębiorstwa w ramach prowadzenia działalności gospodarczej. Ujawnienia te, zwyczajowo podzielić można na finansowe i niefinansowe, przy czym warto zaznaczyć, iż zainteresowanie badawcze nauki i działania praktyki ogniskują się raczej na kategorii pierwszej. Ujawnienia o charakterze niefinansowym i ich znaczenie dla zachowania równowagi w procesie gospodarowania jest często deprecjonowane. Uznać to należy za istotny błąd, gdyż postrzeganie przedsiębiorstwa wyłącznie poprzez pryzmat stricte finansowy jest wysoce niewystarczające¹. Problematykę ujawnień

¹ Już w swoich pracach z początku lat 90. Kaplan oraz Norton [1992], twórcy BSC, (ang. *Balanced Score Card*) podkreślali konieczność komplementarnej analizy/oceny efektów działalności organizacji w czterech perspektywach: finanse, klient, zasoby i procesy. W wielu dalszych opracowaniach (również innych autorów) pojawił się

niefinansowych porusza K. Syty, w rozdziale zatytułowanym „*Ujawnienia niefinansowe w obszarze pracowniczym na przykładzie sprawozdań spółek Respect Index*”. Znaczącą zaletą tego opracowania jest fakt, iż nie pomija ono wielu istotnych problemów, które wydają się dzisiaj aktualne bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, a należą do nich m.in. równość szans pracowniczych, czy informacje dotyczące przeciwdziałaniu dyskryminacji w korporacjach. Globalna gospodarka i jej decydenci, bogatsi o doświadczenia m.in. z incydentów na tle rasowym, które miały miejsce wiosną 2020 r., w Stanach Zjednoczonych, z pewnością będą dążyć do rozszerzania spektrum ujawnień niefinansowych w niedalekiej przyszłości. W związku z tym rozdział ten uznać należy za obowiązkową pozycję dla osób zainteresowanych praktycznymi finansami i zarządzaniem.

2. Reaktywność organizacji (zdolność adaptacyjna) jako kluczowy generator jej wartości w warunkach zmieniającego się otoczenia rynkowego

W przypadku wielu typów przedsiębiorstw fundamentalnym kreatorem ich wartości jest permanentnie i świadomie realizowana polityka wzmocniająca lojalność klienta w stosunku do przedsiębiorstwa. Narzędziem temu służącym jest polityka cenowa. Wzrost znaczenia ceny jako kryterium wyboru towarów przez konsumentów sprawia, że w okresie spowolnienia gospodarki rośnie atrakcyjność np. sklepów dyskontowych [Kłosowicz-Górecka, Wasilik 2014, s. 75]. Obok silnej konkurencji cenowej oraz ewaluacji preferencji zakupowych konsumenta do czynników wpływających na rozwój przedsiębiorstwa handlowego można zaliczyć zastosowanie narzędzi: technologicznych oraz konsolidację przedsiębiorstw handlowych. Te oraz inne czynniki mają z pewnością istotny wpływ na kondycję finanso-

kontekst traktowania perspektywy finansowej jako nadrzędnej, albo inaczej rzecz ujmując – jako wypadkowej, niemniej jednak idea komplementarnej i holistycznej (zrównoważonej) oceny organizacji jest stale aktualna, i powinna mieć miejsce właśnie w szczególności w dzisiejszym otoczeniu społeczno-ekonomicznym współczesnych przedsiębiorstw, szerzej m.in. Antonowicz, Skrzyaniarz i Stolarz [2016, s. 209-222].

wą tego typu jednostek, ich zdolność do adaptacji, co m.in. podkreślił w jednym z dalszych rozdziałów monografii Rafał Pitera.

Geneza sukcesu wielu polskich, jak i globalnych podmiotów gospodarczych, zawiera w sobie prawie zawsze, chociażby jeden element umiejętnego zarządzania wyprzedzającego, materializującego się w postaci zdolności do przewidywania zdarzeń i okazji, jakie umykają biznesowym „radarom” konkurencji. Pewne jest to, że nie istnieje uniwersalna recepta na sukces rynkowy, choć należy zgodzić się z faktem, że długoterminowe powodzenie biznesowe nie jest możliwe, gdy przedsiębiorstwo, choć w pewnym stopniu nie podejmie próby „ujarzmienia” przyszłości. Dzięki próbom modelowania zdarzeń przyszłych możliwe jest podejmowanie działań wyprzedzających, które bardzo często wprowadzają przedsiębiorstwo na trajektorię sukcesu. O problematyce zarządzania reaktywnego traktuje m.in. P. Antonowicz i J. Siciński sugerując, iż instrumentarium godnym rozważenia w tej koncepcji są systemy wczesnego ostrzegania [2020]. Koncepcję tą przybliży również T. Nowicki w rozdziale dotyczącym prognozowania zagrożenia upadłością dla spółek z rynku *NewConnect*. Niewątpliwym walorem tego rozdziału jest jego nowatorstwo, gdyż większość współczesnych badań ogniskuje się wyłącznie na problematyce spółek notowanych na GPW, a rynek *NewConnect* często pozostaje poza orbitą zainteresowań nauki. Badanie zrealizowane przez T. Nowickiego dostarcza zatem wniosków, które mogą przyczynić się do poszerzenia horyzontów zarządczych czytelnika, gdyż aplikacja metod predykcji zagrożenia upadłością na spółki notowane na rynkach alternatywnych ociera się o miano naukowej rzadkości.

Tematyka systemów wczesnego ostrzegania, szacowanych w klasie analizy dyskryminacyjnej, kontynuowana jest również przez M. Szeszo-Skorek. Autorka w dalszej części niniejszej monografii podjęła próbę wykorzystania uniwersalnych, polskich, punktowych systemów oceny standingu dla sieci marketów i delikatesów. W kontekście oceny ryzyka zagrożenia upadłością, wyniki badań sugerują ograniczoną przydatność modeli o charakterze uniwersalnym dla tego sektora. Wynika to prawdopodobnie z tego, iż branża ta, charakteryzuje się z reguły dość specyficznymi odczytami z podstawowych

obszarów analizy finansowej m.in. permanentnie niskimi wskaźnikami rentowności, co wynika z regularnie prowadzonych „wojen” cenowych, mających miejsce między sieciami marketów i delikatesów, a co dalej przyczynia się do erozji marż handlowych. Problem niskiej sprawności systemów wczesnego ostrzegania o charakterze uniwersalnym w niektórych branżach szeroko opisuje S. Gudmundsson [2002]. Naukowiec, szczególnie zaleca budowanie w takich przypadkach formuł „celowanych” na sektor, co z reguły diametralnie zwiększa jakość scoringu dyskryminacyjnego. Podejście proponowane przez S. Gudmundssona, wydaje się być zatem w pełni uzasadnione aplikacyjnie dla sektora handlu detalicznego i stanowić może przyczynek do dalszych badań w temacie zainicjowanym przez Autorkę.

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem wiąże się zatem z koniecznością systematycznego podnoszenia jego efektywności i konkurencyjności. Jednym z narzędzi, które może być w tym celu wykorzystywane przez kadre kierowniczą jest controlling finansowy. Właściwe wykorzystanie tego narzędzia dla podejmowania decyzji zależy od tego, czy jego budowa ma odwzorowanie w procesach, które warunkują rynkową egzystencję organizacji, co ma swoje podłoże w definicji: doradzanie, koordynowanie, a także ujmowanie, urealnianie i urzeczywistnianie systemu wiedzy o organizacji [Maciejewski, Sokołowski 2009, s. 55]. Controlling finansowy postrzegany jest też jako bezpośrednio odpowiedzialny za ogół planowania finansowego w przedsiębiorstwie od harmonogramu do jakości prac. Controlling finansowy z powodzeniem można stosować w przedsiębiorstwach produkcyjnych, budowlanych, bankowości, hotelarstwie oraz w zakładach opieki zdrowotnej [Janik, Paździor 2015, s. 129-164]. Wyzwaniem staje się umiejętne zastosowanie tego narzędzia w grupach kapitałowych. Przesłanki do wdrożenia systemu zintegrowanego controllingu finansowego przedstawia w dalszym rozdziale monografii T. Dębski. Jak podkreśla sam Autor, w dobie konieczności zastosowania controllingu należy liczyć się z powołaniem oraz utrzymaniem kompetentnej i dobrze umocowanej struktury zintegrowanego controllingu finansowego, a także efektywnych kanałów komunikacji, które umożliwią dostęp do wiarygodnych informacji

zwiastujących niepokojące sygnały. Takie działania będą wykorzystywane do zapobiegania niepożądanym sytuacjom oraz realizacji celów operacyjnych i strategicznych przedsiębiorstw.

3. Wzrost przez innowacje – katalizator rozwoju długookresowego organizacji

Stymulowanie przedsiębiorczości, a w tym również i innowacyjności ma miejsce przy wykorzystaniu szeregu centralnych oraz samorządowych środków i narzędzi. Jedną z tego typu form jest powoływanie specjalnych stref ekonomicznych. W Polsce funkcjonuje 14 takich obszarów, w których działalność gospodarcza może być realizowana na preferencyjnych warunkach². Ich powołanie miało się przyczynić m.in. do rozwoju określonych dziedzin działalności gospodarczej, rozwoju technologii, zwiększenia konkurencyjności czy utworzenia nowych miejsc pracy. Jak się okazuje, funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych budzi wiele kontrowersji, np.: brak gruntownego przygotowania prawnego określającego własność gruntów, niewłaściwe gospodarowanie majątkiem przez spółki zarządzające strefami, czy poszerzanie granic stref o grunty niezwiązane z funkcjonowaniem strefy [Lichota 2016, s. 99]. Niemniej jednak nie można wspomnieć o korzyściach, do których zalicza się przede wszystkim korzyści finansowe (wpływy do budżetu państwa, do budżetów jednostek samorządu terytorialnego, oszczędności związane ze zmniejszeniem wypłat dla bezrobotnych). Okazuje się jednak, że program specjalnych stref ekonomicznych nie miał, jak dotychczas, dużego wpływu na kształt struktury przestrzennej polskiego przemysłu [Smętowski 2008, s. 204]. Podobne wnioski przedstawił autorzy rozdziału w dalszej części niniejszej monografii – W. Lichota, A. Kowal i M. Szufnarowska, którzy na podstawie badań własnych stwierdzili, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w specjalnych strefach ekonomicznych nie odznaczają się przewagą konkurencyjną

² Specjalne strefy ekonomiczne funkcjonują na mocy ustawy z dnia 20 października 1994 roku, w zamierzeniach ustawodawcy miały być jednym z głównych działań zmierzających do dopasowania istniejących struktur społeczno-gospodarczych do wymogów otwartej gospodarki rynkowej [Ustawa... 1994].

w odniesieniu do przedsiębiorstw prowadzących działalność poza takimi obszarami.

Adam Lejman-Gąska w dalszej części monografii, posługując się koncepcją Pięciu Sił M.E. Portera³ [2008], przedstawił sposoby na zdobycie przewagi konkurencyjnej wśród przedsiębiorstw działających w branży numizmatycznej, zwracając uwagę nie tylko na tradycyjne źródła szeroko omawiane w literaturze przedmiotu, jak np.: wiedza, rozpoznawalność marki, dobra reputacja, ale również na te specyficzne dla danej branży. Jednym ze sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest wprowadzenie innowacji. Jak mówi słynny już cytat Steve'a Jobsa "*Innovation distinguishes between a leader and a follower*". Badania potwierdzają [Ramadani i in. 2019, s. 274], że innowacje produktowe i procesowe mają wpływ na kondycję ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa i jego rozwój, innowacje zaś organizacyjne i marketingowe determinują innowacje produktowe. Ciekawe wyniki badań zaprezentowali Goedhuys i Veugelers [2012, s. 527], którzy wykazali, że tylko te przedsiębiorstwa osiągają znacznie wyższy wzrost sprzedaży, które łączą udane innowacje produktowe z innowacjami procesowymi ze względu na komplementarność obu rodzajów innowacji. Zdaniem autorów sama innowacja procesowa bez wprowadzania nowych produktów może być nieskuteczna w celu osiągnięcia wyższego wzrostu. W 1982 r. B. Jovanovic w swojej przełomowej pracy zaproponował teorię, która wyjaśnia, dlaczego mniejsze przedsiębiorstwa mają wyższe i bardziej zmienne stopy wzrostu w porównaniu do większych. Twierdził on, że koncepcja wzrostu przedsiębiorstwa jest postrzegana jako proces uczenia się: przedsiębiorstwa odkrywają swoje rzeczywiste poziomy wydajności i odpowiednio dostosowują swoją wielkość, a bardziej wydajne jednostki gospodarcze powiększają swoje rozmiary. Ten proces uczenia się jest najbardziej widoczny wkrótce po wejściu na rynek, co wyjaśnia, dlaczego małe i młode firmy rozwijają się szybciej [Jovanovic 1982]. Pomimo pozytywnych skutków wdrażania innowacji każdy przedsiębiorca musi mieć świadomość złożoności procesu innowa-

³ Pierwsza znana praca M.E. Portera była „*Competitive Strategy*”, opublikowana po raz pierwszy w 1980 r., później wielokrotnie wydawana [Janiak et al. 2007, s. 11].

cyjnego, jego kosztów oraz ryzyka związanego z możliwością niepowodzenia projektu [Sosnowska 2005, s. 11]. Jak pokazują badania [Van der Panne et. al. 2003, s. 19] istnieją czynniki, których występowanie zwiększa szanse na sukces we wdrażaniu innowacji. Należą do nich:

1. proinnowacyjna kultura organizacji, która uznaje istotność zbiorowego wysiłku na rzecz innowacji;
2. wcześniejsze doświadczenie przedsiębiorstwa w realizacji projektów inwestycyjnych (uczenie się przez działanie; uczenie się przez porażkę);
3. multidyscyplinarny charakter zespołu badawczo-rozwojowego; w szczególności równowaga między umiejętnościami technologicznymi i marketingowymi a obecnością mistrza produktu/usługi (wizjonera);
4. wyraźnie sformułowana strategia innowacyjna i odpowiedni do niej styl zarządzania;
5. zgodność projektu z podstawowymi kompetencjami przedsiębiorstwa;
6. właściwy moment wprowadzenia na rynek;
7. jakość produktu i adekwatna cena.

Pomimo trudnej do podważenia istotności powyższej listy czynników stymulujących sukces poprzez działalność innowacyjną, można jednak wymienić dużo przykładów globalnych przedsiębiorstw, które pomimo wcześniejszych sukcesów na tle innowacji również doznawały porażek⁴. Na krajowym rynku również można znaleźć

⁴ Dla przykładu jedną z największych porażek Sony był Betamax (format kaset video, który silnie konkurował z popularnym w tych czasach standardem VHS), który ze względu na wysoką cenę, słaby marketing nie zyskał popularności i został wycofany z rynku. Z kolei, w 2006 r. na rynku zadebiutował format płyt HD DVD jako wynik współpracy trzech korporacji Toshiba, NEC i Memory-Tech, lecz dwa lata później wstrzymano prace rozwojowych w wyniku decyzji koncernu filmowego Warner Brothers o zaprzestaniu wydawania swoich filmów w dwóch formatach HD (Blu-ray oraz HD DVD). Spowodowało to reakcję łańcuchową i wkrótce wszyscy producenci filmowi zadeklarowali produkcję filmów w formacie wyłącznie Blu-ray [Hill et. al. 2016, s. 203]. Według najnowszych danych technologia ta nie cieszy się już taką popularnością, gdyż np. w 2019 r. Samsung zadeklarował, że nie będzie już

przykłady nieudanych inwestycji, jak np. Monetto.pl, który był jednym z pierwszych serwisów z pożyczkami w Internecie. Jak wskazywał pomysłodawca projektu, porażka jest wynikiową kilku czynników, a w szczególności: braku bieżącego, fizycznego kontaktu wszystkich członków pierwotnego teamu w jednym miejscu; braku dobrego doświadczonego zaplecza IT; zbyt krótkiego czasu na realizację projektu wskutek pojawiającej się konkurencji; problemy współpracy na linii pomysłodawca – inwestor; no i ostatecznie – zaprzestanie finansowania [Marczak 2009].

Zasadnym wydaje się twierdzenie, że implementacja projektu inwestycyjnego od przysłowiowego zera przez osobę wizjonera, nieposiadającą doświadczenia biznesowego wiąże się z wyższym ryzykiem niepowodzenia na rynku w porównaniu do większych graczy, mających w swoim portfolio kilka bądź kilkanaście udanych inwestycji. Jak zaprezentował P. Makurat w XIV Rozdziale niniejszej monografii, opisując przykład wdrażania innowacyjnych systemów bike-sharingowych przez spółkę Nextbike, Polska notowana na rynku *NewConnect*, doświadczenie nie zawsze przekłada się na sukces i choć w tym przypadku nie doprowadziło do upadłości podmiotu, to jednak miało negatywny wpływ na sytuację finansową przedsiębiorstwa i jego wartość rynkową.

Pomimo tego, iż można wymienić wiele niepowodzeń w realizowaniu innowacyjnych projektów inwestycyjnych, wciąż innowacje stanowią jeden z kluczowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw i przyczyniają się do budowania przez przedsiębiorstwa

produkował żadnych nowych modeli odtwarzaczy Blu-ray 4K na amerykański rynek [Archer 2019]. Ciekawym przykładem, który pokazuje, że przewagę konkurencyjną można łatwo stracić jest amerykańska spółka Kodak, która swego czasu była niekwestionowanym potentatem branży fotograficznej, synonimem innowacji i wysokiej jakości. Jak wskazują eksperci Kodak przegrał w wyścigu o zajęcie rynku fotografii cyfrowej z powodów błędów w zarządzaniu i zbyt dużym skupieniu się na branży filmowej, co doprowadziło przedsiębiorstwo wyceniane na nowojorskiej giełdzie na ok. 150 mln euro do ogłoszenia upadłości w 2012 roku [Forbes 2012]. Steve Sasson, inżynier Kodaka, który wynalazł pierwszy aparat cyfrowy w 1975 roku, scharakteryzował pierwszą reakcję firmy na jego wynalazek w ten sposób: „*But it was filmless photography, so management’s reaction was, „that’s cute—but don’t tell anyone about it”* [Deutch 2008].

przewagi konkurencyjnej. Już samo opublikowanie informacji przez spółkę giełdową o zamiarze wdrożenia innowacji przekłada się na fluktuację jego wartości rynkowej, określanej na podstawie ceny akcji. Dla przykładu 19 maja 2020 polski wydawca oraz producent gier komputerowych CD Projekt ogłosił datę premiery nowej gry, co przyczyniło się do wzrostu ceny akcji o 15 zł. W styczniu 2018 spółka opublikowała wiadomość o treści „*beep*” na oficjalnym profilu Twitter gry Cyberpunk 2077. Te sześć znaków, ponad 19 tysięcy retweetów i 56 tysięcy polubieni sprawiło, że kapitalizacja spółki wzrosła o pół miliarda złotych [Mileszko 2019]. Takie reakcje inwestorów są zgodne z założeniami dotyczącymi efektywności rynków kapitałowych, gdzie wahania wartości rynkowej są efektem pojawiania się nowych informacji [Fama i French 2007].

4. Rozwój przedsiębiorstwa ukierunkowany na stymulowanie inwestycji w sferze badawczo-rozwojowej

Prace związane z wprowadzaniem na rynek nowych bądź udoskonalonych produktów to prace badawczo-rozwojowe, które są z reguły kapitałochłonne i niezależnie od tego, czy projekt jest realizowany przez *start-up*⁵, małe czy duże przedsiębiorstwo – wymaga

⁵ Współcześnie w języku publicystycznym, popularnonaukowym, ale także naukowym spotyka się coraz częściej określenie *start-up*. Często nowa aplikacja, technologia, gra komputerowa, sklep internetowy czy podejmowana działalność gospodarcza lub każde początkujące przedsięwzięcie jest nazywana *start-upem* [Kuranowski, Szymańska 2018, s. 95]. Jak wskazują autorki Rozdziału II niniejszego opracowania – M. Chrońska oraz K. Fibakiewicz, rozwój tego typu przedsiębiorstw jest uwarunkowany wieloma czynnikami, np.: jest ściśle związany z prawnymi aspektami działalności innowacyjnej, stopniem łatwości uzyskania wsparcia finansowego gwarantowanego przez państwo i instytucje samorządowe, a także współpracą ze sferą nauki. Organizacja *start-upowa* musi dysponować odpowiednimi zasobami ludzkimi, rzeczowymi i finansowymi [Marzec 2018, s. 3]. Ważna jest znajomość kultury organizacyjnej prowadzonego biznesu, zdolność do podejmowania ryzyka, a także współpracy oraz umiejętność szybkiego reagowania na zmiany. Rozwój *start-upów* w Polsce nie jest dynamiczny. Do głównych przyczyn takiego stanu rzeczy przyczyniają się: niedobór środków finansowych, niekorzystne regulacje prawne, brak pomysłu na innowacyjny produkt, brak motywacji do podjęcia tego typu działalności, dużą konkurencję [Sobczak, Dudycz 2016, s. 81].

finansowania. W celu wdrożeniu projektu inwestycyjnego przedsiębiorstwo może skorzystać ze środków własnych bądź obcych. Finansowanie własne może pochodzić ze źródeł wewnętrznych, takich jak zyski zatrzymane, przyspieszenie obrotu kapitału, fundusz amortyzacyjny, wyprzedaż majątku albo zewnętrznych – dokapitalizowanie przedsiębiorstwa przez właścicieli, rozwodnienie kapitału dotychczasowych wspólników [Chęciński 2015, s. 398]. Z raportu PARP o stanie sektora MŚP w Polsce, że kapitał własny jest podstawowym źródłem finansowania inwestycji w przypadku zarówno małych, średnich, jak też dużych przedsiębiorstw [PARP 2018, s. 9-14]. Ale to właśnie wśród jednostek gospodarczych dużych odnotowano najwyższy udział innowacyjnych przedsiębiorstw, niezależnie od sektora prowadzonej działalności. Co więcej, odsetek przedsiębiorstw podejmujących współpracę z innymi podmiotami w zakresie działalności innowacyjnej wzrasta wraz z wielkością organizacji [PARP 2018, s. 6]. Finansowanie obce można podzielić na zwrotne i bezzwrotne. Do pierwszej kategorii zaliczamy m.in. kredyty, pożyczki, leasing i faktoring, do drugiej zaś wszelkiego rodzaju dotacje, subwencje i fundusze pomocowe [Chęciński 2015, s. 399]. Stosunkowo nowym instrumentem, który powstał w celu finansowania działań inwestycyjnych mających na celu ochronę środowiska są zielone obligacje. Nazwa „zielone” pochodzi od celu w jakim powstał dany instrument finansowy, a mianowicie do finansowania projektów proekologicznych. Innymi słowy, „zielona obligacja” to hybrydowy instrument finansowy, który łączy korzyści dla środowiska i konwencjonalne instrumenty o stałym dochodzie w celu skierowania środków na projekty przyjazne dla środowiska [Hyun et. al. 2020, s. 73]. Wykorzystanie zielonych obligacji przez przedsiębiorstwa polskie i francuskie opisała szerzej A. Kultys w XVI Rozdziale książki dochodząc do wniosku, że rynek obligacji zielonych będzie prosperował, a prywatni emitenci skupią swoją działalność na takich sektorach gospodarki, takich jak: energetyka, transport i budownictwo. Badacze wskazują, że aby uczynić zielone obligacje bardziej atrakcyjnym instrumentem finansowym dla długoterminowych inwestorów instytucjonalnych, takich jak fundusze emerytalne i towarzystwa ubezpieczeniowe, emitenci prywatni powinni zarabiać na efektach zewnętrz-

nych związanych z ochroną środowiska i pozytywnych skutkach bycia proekologicznym, tym samym zwiększając wartość swojego przedsiębiorstwa [Hyun et. al. 2020, s. 95]. Wśród innych możliwości pozyskania finansowania warto wymienić m.in. *crowdfunding*, czyli finansowanie społecznościowe, polegające na zaproszeniu do współfinansowania pomysłu w postaci darowizny lub w zamian za określoną korzyść [Wanicki 2017, s. 363]. Warto dodać, że przed rokiem 2009, kiedy uruchomiono Kickstarter (jedną z największych platform finansowania społecznościowego na całym świecie), termin *crowdfunding* wpisany w Google Scholar wskazywał na 425 wyników, podczas gdy po dziewięciu latach liczba wyszukanych publikacji wzrosła do 40 000 [Petruzzelli et al. 2019, s. 138]. Badacze wskazują, że inicjatywy ukierunkowane na zrównoważony rozwój i poprawę jakości życia ludzi mają większe szanse na pozyskanie finansowania społeczności w porównaniu do inicjatyw komercyjnych [Petruzzelli et al. 2019, s. 146]. Bardzo dobrym przykładem wykorzystania *crowdfunding* na wdrożenie innowacji produktowej wydaje się być polski producent kompleksowych rozwiązań w zakresie druku trójwymiarowego – spółka Zortrax, której założyciele pozyskali na portalu Kickstarter ponad 180 tys. dolarów. Doświadczenia pokazują, że dzięki *crowdfunding* nie tylko pozyskuje się kapitał na realizację projektu, ale też buduje się świadomość marki w oparciu o ogromny zasięg platformy. Obecność tam pozwala również badać reakcję użytkowników na produkt, co dla początkującego przedsiębiorcy stanowi być może największą wartość tego przedsięwzięcia [Wiśniowska 2015].

5. Zarządzenie zwinne – jako adaptacyjny model zarządzania rozwojem organizacji przyszłości

W literaturze przedmiotu wskazuje się na dwa podejścia do zarządzania projektem inwestycyjnym. Jednym z nich jest podejście holistyczne (zdroworozsądkowe, swobodne), w którym przeważa podejmowanie decyzji odpowiednio do zaistniałych okoliczności i zdobywanie doświadczenia poprzez ciągłe uczenie się oraz podejście metodyczne, innymi słowy uporządkowane [Kos 2019, s. 7]. Me-

todyk zarządzania projektem jest wiele, choć można je podzielić na tradycyjne (klasyczne) i zwinne (z ang. *agile*).

W metodykach zwinnych zakłada się, że osoba zlecająca projekt ma jasno wyznaczony cel, pomimo to wynik projektu nie jest jednoznacznie doprecyzowany w momencie etapu realizacji [Wirkus 2014, s. 186]. Pojawienie się metodyk zwinnych było podyktowane niską skutecznością realizowanych projektów inwestycyjnych w szczególności w branży IT. Wiele badań wykazywało, że większość projektów przekraczała początkowo założone koszty i terminy, a nawet pozostawało nigdy nieukończonych [Rasnacis i Berzisa 2015, s. 122]. W wyniku zastosowania metod zwinnych nastąpiła poprawa wyników i efektywności projektów w 80% badanych przypadków [Wyrozębski 2017, s. 2017].

Metodyki zarządzania projektami omówiła szerzej A. Kos, uwzględniając te uniwersalne, branżowe oraz wyspecjalizowane problemowo [2019]. W warunkach ogólnoswiatowych spośród metodyk zwinnych największe znaczenie zdobyła metodyka Scrum, która bazuje na zasadach Manifestu zwinnego wytwarzania oprogramowania [*Manifesto for agile software development* 2001]. Autorzy Manifestu nawołują do stosowania 12 zasad, z czego część odnosi się do kontroli jakości i codziennych spotkań. Zarówno w metodykach klasycznych, jak i zwinnych procesy monitorowania i kontroli przebiegają równolegle do procesów planowania i wykonania, podstawową zaś metodą kontroli są codzienne krótkie spotkania całego zespołu⁶.

Katarzyna Anielak w rozdziale XV niniejszej monografii opisała wykorzystanie zwinnej metody *One agile way of working* na przykładzie banku, co wydaje się szczególnie interesujące w obecnych czasach, gdzie cyfrowa transformacja rynku usług finansowych jest wyjątkowo dynamiczna. Z kolei, E. Malinowska w Rozdziale XVI zapre-

⁶ Choć jak wykazują badania, przedsiębiorstwa adaptują metodykę *Scrum* do swoich potrzeb, jak. np. przeprowadzają spotkania rzadziej, ale nadal obowiązuje zasada stałego miejsca i krótkiego czasu trwania (max. 15 min.). Tematy wymagające dłuższej dyskusji były omawiane na innych spotkaniach, lecz w grupie zainteresowanych osób, aby przeciwdziałać marnowaniu zasobów ludzkich [Pauly, Michalik, Basten 2015].

zentowała autorskie narzędzie do przeprowadzenia bieżącej oceny działań projektowych w ramach programu Erasmus+ przy wykorzystaniu narzędzia w postaci kart kontroli projektu (QCC).

6. Zarządzanie antykrzysowe w sektorze publicznym

Charakterystyczną cechą kryzysu jest to, iż z reguły dotyka on solidarnie wszystkich uczestników procesu wymiany (choć często w różnym nasileniu). Niemniej jednak, w przypadku oceny jego skutków *ex-post*, w publicystyce, jak i wiadomościach biznesowych, dominują zwyczajowo informacje na temat przedsiębiorstw i spółek prywatnych. Jako skutki, najczęściej analizowane są utracone przychody, głębokość strat operacyjnych, czy poziom erozji wyceny rynkowej. Interesującym jest jednak fakt, iż we współczesnej nauce, relatywnie niewiele miejsca poświęca się problematyce kryzysu w podmiotach komunalnych. Pomimo tego, iż wiązka celów tego typu organizacji wyraźnie odbiega od zadań, jakie stawia się przed podmiotami prywatnymi, ryzyko zaognienia kryzysu w obydwu strukturach jest zbliżone a potencjalne skutki – nie pozostają obojętne dla żadnej z nich. Próba wypełnienia tej luki badawczej, podjęta została przez K. Wąsowicza, w rozdziale zatytułowanym „*Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w warunkach kryzysowych*”. Autor przedstawia w nim instrumentarium, zorientowane na restrukturyzację podmiotu komunalnego na przykładzie przedsiębiorstwa transportu zbiorowego. Opracowanie to, jest nie tylko umiejętną próbą zwrócenia uwagi na fakt, iż kryzys z reguły nie omija sfery budżetowej i komunalnej, a jest również swoistą zachętą do szerszej popularyzacji narzędzi zarządczych wśród organizacji, które nie są zorientowane na zysk.

Sfera budżetowa i komunalna to również wyraźnie niedoceniony obszar aplikacji innych narzędzi zarządzania. Po tym, jak proces zarządczy zdekomponowany został na poszczególne funkcje przez H. Fayola [1916] nauka i praktyka nauk o organizacji doświadczyła prawdziwego rozkwitu różnych teorii motywacji. Motywacja jako jedna z podstawowych funkcji zarządzania stanowi nierzadko klucz do wyzwolenia pełnego potencjału siły roboczej i tym samym jest

ważnym przyczynkiem do długoterminowego generowania wartości przedsiębiorstwa. Rozdział autorstwa K. Szymaniec-Mlickiej, to wartościowy dyskurs stanowiący pomost między klasycznymi funkcjami zarządzania a problematyką funkcjonowania organizacji publicznej. Autorka, opierając się o przykład urzędów gmin, wyjaśnia znaczenie relatywnie nowego paradygmatu znanego jako „motywacja do służby publicznej”. Na uwagę zasługują również wyniki szeroko zakrojonego badania, którego celem było poznanie opinii na temat źródeł motywacji do pracy w tego typu organizacjach. Rozdział ten, adresowany jest zatem nie tylko do przedstawicieli nauki i teoretyków zarządzania, ale również do osób, które zawodowo pełnią stanowiska kierownicze w sferze budżetowej.

Strategicznie ważnym typem organizacji publicznej są przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej. Organizacje takie, mają za zadanie zrealizować szereg istotnych funkcji, mających immanentne znaczenie dla tkanki miasta i pośredniego kreowania dobrobytu mieszkańców regionu. Nie jest przypadkiem, iż miasta i regiony, znajdujące się na czele rankingów najlepszych miejsc do życia⁷ dysponują z reguły wysoko wydajną siatką transportu publicznego. Komunikacja miejska to również kluczowy oręż w realizacji postulatów wynikających z porozumień klimatycznych na poziomie regionu i główny czynnik zmienności zatłoczenia miast ze względu na nadmiar samochodów. W związku z tym dostrzega się globalny trend, iż transport publiczny z roku na rok, przyciąga co raz to większą liczbę wdrożonych usprawnień o charakterze innowacyjnym. Zjawisko to, jest już tak zaawansowane, iż pojawiły się nawet dedykowane modele wdrażania innowacji na potrzeby tego konkretnego sektora [Grad i inni 2016]. Temat ten, podjęty został również w rozdziale autorstwa R. Miśko, zatytułowanym *Innowacje w komunikacji miejskiej – rozwiązania w polskich miastach*. Autor dokonał przeglądu wdrożonych innowacji w transport publiczny, w wybranych polskich miastach. Badanie zorientowane było na poznanie opinii, czy innowacje oceniane

⁷ Jako jeden z najpopularniejszych mierników dobrobytu i komfortu życia w miastach jest tzw. Global Liveability Index, publikowany przez The Economist; szerzej: <http://www.eiu.com/topic/liveability>, [Dostęp: 27.06.2020].

jako najbardziej pożądane przez pasażerów zostały już zrealizowane lub czy widnieją one w planach wdrożeniowych miasta. Na szczególną uwagę w tym rozdziale zasługuje bogata literatura źródłowa, co sprawia, iż oprócz istotnego waloru aplikacyjnego, opracowanie to prezentuje wartościowy dyskurs naukowy.

Zakończenie

Przewaga konkurencyjna, czyli osiągnięcie przez przedsiębiorstwo nadrzędnej pozycji wobec większej liczby konkurentów, jest podstawą funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku konkurencji doskonałej, umiejętność zaś jej osiągania i długookresowego utrzymania stanowi warunek konieczny harmonijnego rozwoju w warunkach dynamicznie zmieniających się procesów gospodarczych [Adamik 2008, s. 107]. W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego pojęcie przewaga konkurencyjna nie jest jednoznacznie określone, lecz osadza się w dwóch nurtach. Pierwszy z nich skupia się na wydajności, zdolności do osiągania wyników z prowadzonej działalności (z ang. *performance*), z kolei drugi definiuje przewagę konkurencyjną w kategorii jej źródeł i uwarunkowań [Sigalas et al. 2013, s. 3]. Jak wskazują Sigalas i Papadakis [2018, s. 27] w zarządzaniu strategicznym dominuje twierdzenie, że przewaga konkurencyjna jest zarówno niezbędnym, jak też wystarczającym warunkiem uzyskania ponadprzeciętnej wydajności (z ang. *superior performance*). Innymi słowy, osiągnięcie doskonałej wydajności jest możliwe tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo uzyska przewagę konkurencyjną. Choć, jak argumentuje Powell [2002, s. 874] nie można twierdzić, że uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej będzie skutkować uzyskiwaniem ponadprzeciętnych wyników w długim okresie, to niewątpliwie utrata przewagi konkurencyjnej, a co gorsza zdolności do konkurowania na rynku może prowadzić do wystąpienia stanu niewypłacalności. Najnowsze badania potwierdzają [Edeh et al. 2020, s. 2], że przedsiębiorstwa, które posiadają silne źródło przewagi konkurencyjnej, mają nie tylko większe szanse na osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników, ale też na przetrwanie. Jak twierdzi Akhter [2003, s. 19] niestabilność zarówno rynku produktów, jak i zasobów powoduje, że przewaga

konkurencyjna musi być stale odnawiana, co przedsiębiorstwa mogą dokonać wyłącznie poprzez właściwe zarządzanie posiadaną wiedzą. Korzystając z dwóch elementów planowania strategicznego budowania scenariuszy (z ang. *scenario building*) i analizy sytuacji wewnętrznej (z ang. *internat situation analysis*) - menedżerowie mogą mapować i integrować wiedzę w celu utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej w zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

Nieustanny rozwój gospodarki i procesy postępującej globalizacji stanowią wyzwanie dla przedsiębiorstw, zarówno tych, chcących uzyskać, jak też zachować przewagę konkurencyjną [Kraszewska i Pujer 2017, s. 8]. Zróżnicowane podejście do źródeł przewagi konkurencyjnej świadczy o złożoności koncepcji, która ewoluowała wraz z rozwojem teorii zarządzania strategicznego i jak twierdzi A. Zarkzewska-Bielawska: „*mimo długiej historii wciąż jest jednym z najmniej poznanych zjawisk*” [2014]. Uwzględniając to, że przewaga konkurencyjna zapewnia powstanie wartości, poznanie jej źródeł jest kluczowym elementem funkcjonowania jednostek gospodarczych [Janiak et al. 2017, s. 14].

Literatura

1. Adamik, A. (2008), *Creating of competitive advantage based on cooperation*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
2. Akhter, S.H. (2003), *Strategic planning, hypercompetition, and knowledge management*, Business Horizons, vol. 46, issue 1, s. 19-24.
3. Antonowicz, P., Siciński, J. (2019), *Rozwój organizacji ukierunkowanej na reaktywne zarządzanie odchyleniami – typologia i rola systemów wczesnego ostrzegania przed upadłością przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa - perspektywa nauki i praktyki gospodarczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
4. Antonowicz, P., Skrzyniarz, P., Stolarz, A. (2016), *Operacjonalizacja strategii organizacji przy wykorzystaniu Zrównoważonej Karty Wyników na przykładzie Polskiej Spółki Gazownictwa sp. z o.o.*, *Zarządzanie i Finanse*, Journal of Management and Finance, vol. 14, no. 3.
5. Archer, J. (2019), *Samsung Quits 4K Blu-ray Player Market*, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/johnarcher/2019/02/15/samsung->

- quits-4k-blu-ray-player-market/#387d81715776 [Dostęp: 01.07.2020].
6. Chęciński, S. (2015), *Źródła finansowania inwestycji w polskich przedsiębiorstwach*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 74, t. 1.
 7. Deutch, C.H. (2008), *At Kodak, some old things are new again*, *The New York Times*, <https://www.nytimes.com/2008/05/02/technology/02kodak.html> [Dostęp: 03.07.2020].
 8. Edeh, J.N., Divine, N.O., Encarnación, R. (2020), *Effects of innovation strategies on export performance: New empirical evidence from developing market firms*, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 158.
 9. Fama, E., French K. (2007), *Disagreement, tastes, and asset prices*, *Journal of Financial Economics*, no. 83.
 10. Fayol, H. (1916). *General principles of management. Classics of organization theory*, 2, 15.
 11. Fiuk, M., Werewka, J., *Aspekt wpływu jakości codziennych spotkań metodyki scrum na efektywność zespołów rozwijających oprogramowanie*, *Informatyka Ekonomiczna*, nr 4/39.
 12. Forbes (2012), *Kodak, legenda fotografii, ogłasza bankructwo*, <https://www.forbes.pl/wiadomosci/bankructwokodaka/wqe941n> [Dostęp: 03.07.2020].
 13. Goedhuys, M., Veugelers, M. (2012), *Innovation strategies, process and product innovations and growth: Firm-level evidence from Brazil*, *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 23.
 14. Grad, B., Ferensztajn-Galardos, W., Krajewska, R. (2016), *Praktyka wdrażania innowacji na przykładzie komunikacji zbiorowej w wybranych miastach*, *Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe*, r. 17, nr 12.
 15. Gudmundsson, S. (2002), *Airlines distress prediction using non-financial indicators*, *Journal of Air Transportation*, vol. 7, no. 2.
 16. Hill, C.W.L., Schilling, A.M., Jones, G.R. (2016), *Strategic Management theory, An integrated approach. Cengage learning, Canada*.
 17. Hyun, S., Park, D., Tian, S., *The price of going green: the role of greenness in green bond markets*, *Accounting and Finance*, vol. 60, issue 1.

18. Janiak, A., Kolemba, A., Śmietanka, J. (2017), *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, Exante, Wrocław.
19. Janik, W., Paździor, M. (2015), *Controlling finansowy jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
20. Jovanovic, B. (1982), *Selection and the Evolution of Industry*, *Econometrica*, vol. 50, issue 3.
21. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992), *The balanced scorecard – Measures that drive performance*, *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1.
22. Klimczak, M. (2014), *Ekonomia instytucjonalna wobec ochrony konkurencji*, [w:] Rudolf, S. (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna wobec współczesnych problemów gospodarczych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce, s. 203-215.
23. Kłosiewicz-Górecka, U., Wasilik, K. (2014), *Dylematy niezależnych i sieciowych przedsiębiorstw handlowych w okresie chwiejnego rozwoju gospodarczego*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, Marketing Przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty. Współczesne wyzwania przeobrażeń marketingu. Problemy zarządzania i marketingu w konkurencyjnym otoczeniu*.
24. Kos, A. (2019), *Przegląd wybranych metodyk zarządzania projektami*, *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy*, nr 32 (3).
25. Kraszewska, M., Pujer, K. (2017), *Konkurencyjność przedsiębiorstw sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Exante, Wrocław.
26. Kuranowski, M., Szymańska, K. (2018), *Uwarunkowania rozwoju Start-upów w Polsce*, *Przegląd Nauk Ekonomicznych*, nr 29, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Łódź.
27. Lichota, W. (2016), *Efektywność finansowa specjalnych stref ekonomicznych w Polsce*, *Gospodarka Narodowa*, 281 (1).
28. Mach-Król, M. (2015), *Analiza i strategia Big Data w organizacjach*, *Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management*, nr 74.

29. Maciejewski, J., Sokołowski, A. (2009), *Controlling finansowy w strategii rozwoju współczesnej organizacji*, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa.
30. *Manifesto for agile software development* (2001), <http://www.agilemanifesto.org> [Dostęp: 03.07.2020].
31. Marczak, G. (2009), *Monetto – akt ostatni. Obszerny komentarz Łukasza Banacha*, <https://antyweb.pl/monetto-akt-ostatni-obszerny-komentarz-lukasza-banacha/> [Dostęp: 03.07.2020].
32. Marzec, P. (2018), *Rola kapitału społecznego w start-upach*, *Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (9).
33. Mileszko, T. (2019), *Cyberpunk 2077 – dziś mija rok od słynnego „beep” CD Projektu RED*, <https://www.komputerswiat.pl/game-zilla/aktualnosci/cyberpunk-2077-dzis-mija-rok-od-slynnego-beep-cd-projektu-red/crcjrj2> [Dostęp: 03.07.2020].
34. PARP (2018), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/raport_o_stanie_sektora_2018.pdf [Dostęp: 03.07.2020].
35. Pauly, D., Michalik, B., Basten, D. (2015), *Do daily scrums have to take place each day? A case study of customized scrum principles at an e-commerce company*, 2015, 48th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).
36. Petruzzelli, A.M., Natalicchio, A., Panniello, U., Roma, P. (2019), *Understanding the crowdfunding phenomenon and its implications for sustainability*, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 141.
37. <http://www.eiu.com/topic/liveability>.
38. Porter, M.E. (1987), *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, *Harvard Business Review*.
39. Powell, C.T. (2002), *The philosophy of strategy*, *Strategic Management Journal*, vol. 23.
40. Ramadani, V., Hisrich, R.D., Abazi-Alili, H., Dana, L. Panthi, L., Abazi-Bexheti, L., *Product innovation and firm performance in transition economies: a multi-stage estimation approach*, *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, vol. 140 (C).

41. Rasnacis, A., Berzisa, S. (2015), *Adaptation of agile project management methodology for project team*, Information Technology and Management Science, nr 18.
42. Sigalas, C., Papadakis, V. (2018), *Empirical investigation of relationship patterns between*, Journal of Strategy and Management, vol. 11, nr 1.
43. Sigalas, C., Pekka Economou, V., Georgopoulos, N.B. (2013), *Developing a measure of competitive advantage*, Journal of Strategy and Management, vol. 6, nr 4.
44. Smętkowski, M. (2008), *Rola specjalnych stref ekonomicznych w kształtowaniu struktury przestrzennej przemysłu w Polsce*, Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society, 10.
45. Sobczak, R., Dudycz, H. (2016), *Determinanty sukcesu i porażki start-upów internetowych*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H–Oeconomia, 50 (2).
46. Sosnowska, A. (2005), *Innowacje – podstawowe pojęcia*, [w:] Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie. Poradnik dla przedsiębiorcy, PARP, Warszawa.
47. Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych, Dz. U. Nr 123, poz. 600.
48. Van der Penne, G., Van Beers, C., Kleinkecht, A., *Success and failure of Innovation: a Literature Review*, International Journal of Innovation Management, 7 (3).
49. Wanicki, P. (2017), *Źródła finansowania projektów innowacyjnych*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 341.
50. Wirkus, M. (2014), *Metodyki zarządzania projektami – przegląd*, [w:] Wirkus, M., Roszkowski, H., Dostatni, E., Gierulski, W. (red.), Zarządzanie projektem, Warszawa.
51. Wiśniowska, N. (2015), *Od pierwszej drukarki do międzynarodowego sukcesu – wywiad z Karoliną Bołądź (COO Zortrax)*, PARP, 2015. <https://poir.parp.gov.pl/component/content/article/52542:odpierwszejdrukarki-do-miedzynarodowego-sukcesu-wywiad-z-karolinaboladz-coo-zortrax> [Dostęp: 03.07.2020].

52. Wyrozębski, P. (2017), *Zwinne metody zarządzania projektami*, [w:] Trocki, M. (red.), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
53. Zakrzewska-Bielawska, A. (2014), *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] Krupski, R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

Streszczenie

Nieustanny rozwój społeczno-gospodarczy oraz szeroko pojęta globalizacja stanowią wyzwanie dla przedsiębiorstw, które chcą wkroczyć na rynek lub utrzymać się na nim. Istotne jest osiągnięcie przez nie nadrzędnej pozycji wobec swoich konkurentów. Warunkuje to możliwość funkcjonowania ich na rynku, co może być pogłębione dzięki posiadaniu umiejętności utrzymania harmonijnego rozwoju w warunkach dynamicznie zmieniających się procesów gospodarczych. Celem opracowania jest krytyczna ocena poglądów i treści zawartych w monografii. Autorzy starają się przybliżyć myśli, które towarzyszyły uczestnikom debaty naukowej zorganizowanej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w maju 2020 r.

Słowa kluczowe:

generatory wartości, destrukторы, cykl koniunkturalny, wycena przedsiębiorstwa, czynniki behawioralne

Business models in the digital economy - virtualization of economic life in the conditions of Industry 4.0 (Summary)

Constant socio-economic development and broadly understood globalization are a challenge for enterprises that want to enter the market as well as maintain a competitive position. Achieving a superior position over competitors is an important factor that determines the possibility of functioning on the market, which may be deepened by having the ability to maintain harmonious development in the conditions of dynamically changing economic processes. The aim of the study is to reassume the content of the book, created as a result of an interdisciplinary scientific debate organized at the Faculty of Management of the University of Gdańsk in May 2020.

Keywords:

value creators, destructors, business cycle, company valuation, behavioral factors

Monika Chrońska*
Karolina Fibakiewicz**

Rozdział II

Rozwój start-upu – uwarunkowania legislacyjne i prawne

Wstęp

Coraz większą grupę podmiotów gospodarczych, które mają wpływ na rozwój i wzrost innowacyjności w polskiej gospodarce, stanowią przedsiębiorstwa typu *start-up*. Głównym z problemów możliwości rozwoju tych organizacji jest jednak ograniczony dostęp do środków finansowych, które mogą zasilić budżet przedsięwzięcia. *Start-up* w początkowej fazie rozwoju wykorzystuje swój kapitał własny i jednocześnie poszukuje alternatywnych źródeł finansowania. Coraz częściej start-upy korzystają z pomocy Państwa, które stara się wspierać innowacyjne przedsięwzięcia przyczyniające się do wzrostu i rozwoju gospodarki krajowej. Również uwarunkowania legislacyjne mają na celu dostosować oraz wesprzeć możliwość otwarcia nowej działalności gospodarczej.

Celem artykułu jest wskazanie determinant powstawania i rozwoju innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych typu *start-up* poprzez przedstawienie regulacji prawnych i ich sposobu finansowania. W tym celu posłużono się szerokimi badaniami literaturowymi, doktryną, a także przykładami znanych start-upów, jak i metodą prawnoporównawczą.

* Student, Wydział Prawa i Administracji UŁ, ul. Dr. Stefana Kopcińskiego 8/12, 90-033 Łódź, monika.chronska22@gmail.com.

** Student, Wydział Zarządzania UŁ, ul. Jana Matejki 22/26, 90-237 Łódź, karolinafibakiewicz@gmail.com.

1. Istota start-upu

Współcześnie każde przedsiębiorstwo, które pragnie nadażyć za zmianami zachodzącymi w społeczeństwie wprowadza innowacje. Poszukuje nowych rozwiązań, generuje pomysły oraz wykorzystuje niekonwencjonalne metody tworzenia produktów, w celu zaspokojenia aktualnych potrzeb swoich klientów. Termin „innowacja” może być rozumiany w bardzo szerokim zakresie, jednakże współcześnie symbolizuje on nowość, zmianę, która przyjmuje postać nowoczesnych produktów i usług, nowatorskiej technologii czy też zastosowania nietypowych metod zarządzania [Sikora, Uziębło 2013, s. 351]. Określenie innowacyjne przedsiębiorstwo często przypisywane jest nowo powstałym organizacjom, które nazywane są *startup* lub *start-up*.

Słowem *start-up* można potocznie określić wszelkie nowo powstałe przedsiębiorstwo, jednakże analizując literaturę przedmiotu, *start-up* to coś więcej niż nowa działalność gospodarcza zaczynająca swój cykl życia na rynku. Aktualnie nie ma pojęcia, które by jednoznacznie określało, czym jest *start-up* [Damodaran 2009, s. 84]. Większa część autorów najczęściej przytacza definicje dwóch znanych w środowisku start-upu autorów m.in. E. Ries i S. Blank. E. Ries określa *start-up* jako przedsiębiorstwo, które wytwarza produkty oraz usługi w sytuacjach ekstremalnej niepewności, natomiast S. Blank definiuje *start-up* jako tymczasową organizację, której głównym zadaniem jest znalezienie rentowego, skalowanego oraz powtarzalnego modelu biznesowego [Adamczyk 2018, s. 3]. Nieco inną definicję przedstawia A. Osterwalder, a mianowicie, że *start-up* jest to podmiot, którego celem jest stworzenie modelu biznesowego opisującego, w jaki sposób przedsiębiorstwo może wytwarzać wartość oraz zagwarantować i uzyskać zysk z tej wypracowanej wartości. Rozpatrywać można jeszcze wiele definicji start-upu, jednakże najprościej te wszystkie definicje sprowadzić do stwierdzenia, że start-upami możemy nazwać przedsiębiorstwa bądź też tymczasowe organizacje, które są nakierowane na szukanie i badanie nowych rynków oraz pragną osiągnąć w szybkim czasie sukces finansowy [Pukała 2017, s. 330].

Start-upy można zaliczyć do innej klasy organizacji, które kierują podążają inną drogą niż reszta przedsiębiorstw. Funkcjonują w sytuacji skrajnej niepewności rynkowej, której skutkiem może być uzyskanie negatywnych przepływów pieniężnych. *Star-up* zajmuje się stworzeniem własnego modelu biznesowego, który z założenia musi zmierzyć się z pewnym okresem, gdzie nie osiąga przychodów i ponosi koszty prowadzonych prac technicznych oraz technologicznym, aby dotrzeć do określonej grupy klientów [Tomaszewski 2019, s. 204]. Punkt rentowności osiąga bardzo mały odsetek nowo powstałych startupów, aby osiągnąć sukces, należy nie tylko wykazać się innowacyjnością, ale też opracować strategię pozyskiwania wsparcia finansowego od inwestorów i Państwa na rozwój swojej działalności.

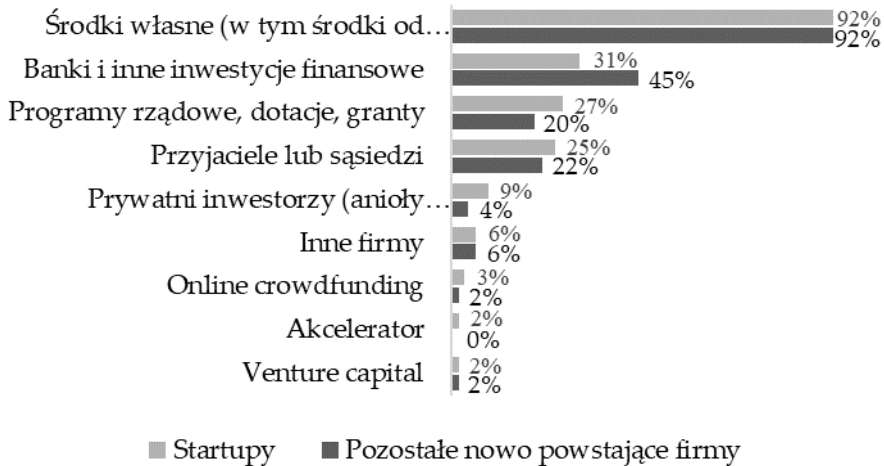
2. Źródła finansowania start-upów w Polsce

Finansowanie start-upów opiera się na pozyskiwaniu środków pieniężnych na projekty, które dopiero mają się rozpocząć. Przeważnie są do przedsięwzięcia, które potrzebują dużego nakładu finansowego, niż wartość posiadanego przez założyciela kapitału własnego. Poszukiwanie środków pieniężnych będzie opierać się w głównej mierze na poszukiwaniu inwestorów z zewnętrznych rynków finansowych i kapitałowych. W wielu krajach, gdzie system finansowy oraz prawny jest słabszy, firmy uzyskują mniejsze wartości zewnętrznego finansowania, dotyczy to szczególnie zobowiązań długoterminowych, co wpływa na ich perspektywy rozwoju bądź inwestycji [Smus 2014, s. 217]. Młodzi przedsiębiorcy, którzy zakładają bądź prowadzą własną działalność gospodarczą, mogą nie dysponować wystarczającym kapitałem własnym, aby umożliwić prawidłowe funkcjonowanie firmy. W wielu przypadkach mogą spotkać się z różnorodnymi ograniczeniami w momencie chęci uzyskania kredytu bankowego (brak historii kredytowej, wysokie ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia). W takim przypadku istnieje możliwość skorzystać z różnych ofert wsparcia finansowego m.in. programów pomocy, konkursów czy inkubatorów przedsiębiorczości.

Wsparcie finansowe dla rozpoczynających swoją działalność start-upów można uzyskać na rynku *Private Equity* (PE) zwanym

również nieformalnym rynkiem, na którym funkcjonują przykładowo Aniołowie biznesu. Są to przeważnie osoby fizyczne bądź grupy ludzi, którzy inwestują swoje środki pieniężne głównie w formie akcji bądź udziałów w przedsiębiorstwa, które charakteryzują się dużą możliwością rozwoju, a jednocześnie są obciążone wysokim ryzykiem. Aniołami biznesu są menedżerowie/przedsiębiorcy, posiadające duże doświadczenie zawodowe i osobisty kapitał finansowy. Zgromadzone środki pieniężne inwestują w akcje lub udziały małych oraz średnich przedsiębiorstw, które charakteryzują się niskimi notowaniami na giełdzie, znajdują się we wczesnej fazie wzrostu i wykazują tendencję wzrostową swojej wartości [Piekuno-Mantunik 2014, s. 366-367]. Kolejnym możliwym źródłem pozyskiwania środków pieniężnych jest *Venture Capital*, która w Polsce pojawiła się na początku lat dziewięćdziesiątych. *Venture Capital* jest formą finansowania młodych przedsiębiorstw znajdujących się we wczesnej fazie wzrostu. Tę formę wsparcia często określa się używając takich określeń jak: kapitał wysokiego ryzyka, kapitał spekulacyjny, kapitał zaangażowany w ryzykowne inwestycje czy fundusze podwyższonego ryzyka. Jednak VC jest to kapitał własny, który inwestorzy zewnętrzni lokują na określony czas w małych oraz średnich firmach. Te przedsiębiorstwa posiadają określony wytwór, metodę produkcji lub usługę, która obciążona jest wskaźnikiem wysokiego ryzyka niepowodzenia inwestycji. W momencie, gdy przedsięwzięcie, które jest wspierane przez inwestorów, jednak osiągnie sukces, a nie porażkę, dany projekt zapewnia znaczący przyrost zainwestowanych środków pieniężnych [Rosa 2008, s. 133-134]. Innym znanym źródłem finansowania start-upów jest *croudfunding*, czyli inaczej finansowanie społecznościowe. Jest to rodzaj gromadzenia oraz alokacji kapitału finansowego, który jest przekazywany przez szerokie grono ludzi chcących wesprzeć dane przedsięwzięcie w zamian za uzgodnione świadczenia zwrotne. Do cech charakterystycznych *croudfunding* należy: wykorzystywanie technologii teleinformacyjnych, niska bariera wejścia oraz atrakcyjniejsze warunki transakcyjne niż te, które są ogólnodostępne na rynku [Alińska 2017, s. 15]. Poniższy wykres przedstawia źródła finansowania start-upów w Polsce.

Rysunek 1. Źródła finansowania, z których korzystają przedsiębiorcy podczas zakładania/prowadzenia firmy



Źródło: Raport Startupy w Polsce 2019, s. 24.

Rysunek 1 wskazuje, że młode przedsiębiorstwa w dużym stopniu korzystają z kapitału własnego w celu sfinansowania swoich projektów. Efekty przeprowadzonych badań wskazują również, że startupy, podobnie jak inne młode przedsiębiorstwa, dywersyfikują źródła finansowania. Na wykresie większe zróżnicowanie źródeł finansowania zauważalne jest w firmach typu *startup* między innymi korzystają z programów rządowych, zasobów prywatnych inwestorów, akceleratorów czy aniołów biznesu. Zauważalna różnica pomiędzy startupami a pozostałymi młodymi firmami jest w sferze korzystania z oferty wsparcia finansowego ze strony banków i innych instytucji finansowych. Firmy typu *startup* definitywnie rzadziej korzystają z propozycji tych podmiotów, aż 31% w przeciwstawieniu z 34% pozostałych młodych przedsiębiorstw. Ma to związek z faktem braku historii kredytowej oraz z ryzykiem dla banku w przypadku chęci zainwestowania firmy w innowacyjny produkt. W związku z możliwymi stratami banki praktycznie nie posiadają oferty finansowej dla tego typu projektów [Nieć 2019, s. 25].

3. Regulacje prawne dotyczące prowadzenia start-upów w Polsce

Poprawne przygotowanie projektu start-upu wymaga nie tylko analizy biznesowej, ale też znajomości prawa. Założenie start-upu musi odbyć się zgodnie z prawem. Na początku drogi, młodzi przedsiębiorcy muszą wybrać formę prawną, w jakiej będą prowadzić swój innowacyjny biznes. Również jak zabezpieczyć prawnie swój pomysł przed kradzieżą intelektualną. Jest kilka możliwości do wyboru. Można skorzystać z Inkubatora Przedsiębiorczości, prowadzić indywidualną działalność gospodarczą albo założyć spółkę.

Z badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że głównie młodzi ludzie zakładają start-upy [Nieć 2019, s. 2]. Są to głównie studenci. Z pomocą przychodzą im Inkubatory Przedsiębiorczości, przy pomocy których mogą prowadzić każdy rodzaj działalności. Inkubatory Przedsiębiorczości są tworzone z myślą o przyspieszeniu wzrostu rozwoju małych przedsiębiorstw. Poprzez kompleksowy program, przedsiębiorstwo po opuszczeniu Inkubatora jest w stanie przetrwać finansowo [Nowacka 2011, s. 7]. Wkroczenie w świat biznesu na samym początku drogi wymaga znajomości wielu przepisów prawa i umiejętności zarządzania. Inkubatory Przedsiębiorczości ułatwiają proces wejścia na rynek, poprzez zapewnienie pomocy księgowej, udostępniony zostanie NIP, wpis do KRS czy REGON. Dają możliwość korzystania z biur coworkingowych oraz bezpłatnych szkoleń. Z pewnością rozpoczęcie prowadzenia start-upu za pomocą Inkubatora Przedsiębiorczości służy promowaniu przedsiębiorczości wśród młodych przedsiębiorców [Wolanin 2014, s. 1]. Taka możliwość wskazuje też na mniejsze bariery w zakładaniu start-upów, które miałyby wynikać z obawy co do nieumiejętności ich prowadzenia.

Popularną formą prawną okazuje się indywidualna działalność gospodarcza [Granicki i inni 2015, s. 10]. Jest to działalność prowadzona przez jednego przedsiębiorcę będącego osobą fizyczną. Cała odpowiedzialność za prowadzenie start-upu spoczywa na nim. Ponoś on odpowiedzialność osobistą, całym swoim majątkiem za zobowiązania start-upu. Zarówno majątkiem posiadanym w chwili

otwarcia działalności, jak i nabytym później. Samo otwarcie indywidualnej działalności gospodarczej nie jest skomplikowane, można tego dokonać wypełniając wniosek do Centralnej Ewidencji Działalności Gospodarczej online albo w urzędzie gminy. Ta forma prawna niesie ze sobą liczne korzyści w postaci dotacji unijnych, krajowych czy uproszczonej księgowości, co wiąże się z niskimi kosztami rozpoczęcia i prowadzenia działalności w porównaniu z innymi formami [Prawo dla start-upów 2017].

Kiedy *start-up* tworzy kilka osób, warto pomyśleć o formie prawnej, jaką jest spółka cywilna. Nie stanowi ona osobnego podmiotu prawnego, nie jest ona spółką prawa handlowego. Jest to jedynie umowa między wspólnikami regulowana na gruncie prawa cywilnego. Przez umowę spółki wspólnicy zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego przez działanie w sposób oznaczony, w szczególności przez wniesienie wkładów [Dz. U. 2019 poz. 1145]. Udział w zyskach spółki, co do zasady, jest równy dla każdego wspólnika i to samo tyczy się ponoszonych spraw, przy czym istotne jest, że każdy ze wspólników jest zarówno zobowiązany, jak i uprawniony do prowadzenia spraw spółki. Zobowiązanie dotyczy dbałości o sprawy spółki, ponoszenia odpowiedzialności. Natomiast uprawnienie daje prawo do dbania o sprawy spółki, zarządzania nią i udziale w zyskach.

Kodeks spółek handlowych dopuszcza prowadzenie przedsiębiorstwa w formie spółek osobowych lub kapitałowych [Dz. U. poz. 2019 nr 505]. Wspólnicy spółek osobowych ponoszą określoną w kodeksie odpowiedzialność za jej zobowiązania w zależności od rodzaju spółki. W odróżnieniu do spółki cywilnej, spółki osobowe mogą występować w obrocie prawnym jako oddzielny podmiot, nie tak jak w przypadku spółki cywilnej, gdzie występować mogą tylko wspólnicy. W spółkach kapitałowych to na członkach zarządu, w określonych przypadkach, spoczywa odpowiedzialność. Spółkami osobowymi są spółka: jawna, partnerska, komandytowa, komandytowo-akcyjna. Do spółek kapitałowych zaliczamy spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością i spółkę akcyjną. Zawiązanie spółki kapitałowej wiąże się z większym nakładem finansowym. Stąd ta forma nie jest popularną przy zakładaniu start-upów. Tworzenie spółek na

gruncie kodeksu spółek handlowych jest sformalizowane. Ta forma przeznaczona jest dla średnich i dużych przedsiębiorców. Każda z tych form ma wady i zalety. Właściwy wybór formy prawnej na początku prowadzenia start-upu z pewnością okaże się kluczowy w dalszym rozwoju przedsiębiorstwa i zarządzaniu.

4. Ochrona własności intelektualnej start-upu

Start-up charakteryzuje się innowacyjnością. Konieczne wydają się działania podjęte przez jego założycieli w celu zabezpieczenia swego pomysłu tak, aby konkurencyjne firmy nie wykorzystały go dla własnych korzyści. Sam pomysł nie jest chroniony prawami autorskimi. Jeżeli go odpowiednio się opisze, doda szkice, plany wtedy zmieni on swój status na utwór [Prawo dla start-upów 2017]. Według art. 1. ust. 1, Ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych, utwór to każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiejkolwiek postaci, niezależnie od wartości, przeznaczenia i sposobu wyrażenia. Ustalenie utworu oznacza odebranie go przez inną osobę zmysłami, najczęściej za pomocą słuchu i wzroku. Dlatego warto, przed pokazaniem pomysłu na *start-up* inwestorom podpisać umowę o poufności. Tym samym założyciel start-upu chronią swój pomysł i prawa do niego przed nieuczciwą konkurencją. Wynika to z ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji wskazując, że działania naruszające prawo i dobre obyczaje prowadzące do naruszenia działań przedsiębiorstwa i klienta stanowią czyny nieuczciwej konkurencji [Dz. U. 2019 poz. 1010]. Przy sporządzaniu umowy o poufności warto skorzystać z pomocy prawnika, który zadba o to, aby umowa spełniała wszystkie wymogi formalne. Założyciel tym samym będą chronić *know-how*, czyli swoją wiedzę, danej osoby czy przedsiębiorstwa. Najczęściej przejawia się ona w formie przeprowadzonych badań, projektów, analiz. Twórcy start-upu mogą ubiegać się o patent na swój innowacyjny pomysł. Wymaga to jednak wiele czynności w postaci sporządzenia odpowiedniego projektu, spełnienia określonych wymogów. Jest to tak zwana ochrona własności przemysłowej regulowana na gruncie ustawy Prawo własno-

ści przemysłowej [Dz. U. 2010 poz. 286]. Patent pozwala na ograniczenie konkurencji, kształtuje wizerunek przedsiębiorstwa, z pewnością jest czynnikiem przyciągającym inwestorów. Ponadto zgłoszenie start-upu do Urzędu Patentowego, oprócz tego, że wymaga dobrego przygotowania, jest długotrwałe, a cały proces może trwać nawet kilka lat. To pokazuje, że założenie start-upu powinno być czynnością przemyślaną. Pomimo łatwości co do jego założenia warto zadbać wcześniej o ochronę swojego pomysłu, zabezpieczając go tym samym przed nieuczciwą konkurencją. Świadomość uregulowań prawnych jest tutaj bardzo pomocna, zapewnia działanie legalne i ochronę przed wykorzystaniem pomysłu przez nieuprawnione osoby.

5. Przyczyny i bariery powstawania start-upów

Szerokie badania na temat start-upów w Polsce prowadzi firma Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. W 2019 r. opublikowała raport z badań dotyczący tematyki powstania, innowacyjności, finansowania start-upów. Raport stanowi ogólnopolskie badania, którymi objęto ponad 16 tys. dorosłych w wieku 18-65 lat. Wśród respondentów byli nie tylko osoby w fazie zakładania przedsiębiorstwa, ale też osoby, przedsiębiorcy prowadzący swoje firmy, wykorzystujący nowe technologie. Liczba start-upów w Polsce wynosi około 2,7 tys. [Nieć 2019, s. 6]. Na świecie szacuje się następujące liczby startupów: Dolina Krzemowa (12,7–15,6 tys.), Nowy York (6,3–7,8 tys.), Londyn (4,3–5,9 tys.), Pekin (4,8–7,2 tys.), Tel Aviv (2,2–2,7 tys.) czy Berlin (1,8–2,4 tys.) [*Global Startup Ecosystem Report 2017*].

Przyczyn zakładania start-upów jest wiele. Wśród nich na najczęstsze wskazuje się chęć założenia własnego biznesu, niezależność od szefa, chęć zarobienia pieniędzy, rozwój kompetencji i pasji. Wśród badanych respondentów jako przyczyny w dalszej kolejności wskazuje się też satysfakcję, elastyczne godziny pracy. Z zebranych badań wynika, że niejednokrotnie motywacją wejścia na rynek Małych i Średnich Przedsiębiorstw i założenia start-upu jest sytuacja na rynku pracy, problem ze znalezieniem zatrudnienia [Buchner, Zaniwska 2016, s. 16].

Rysunek 2. Czynniki, które miały największy wpływ na podjęcie decyzji o założeniu start-upu



Źródło: [Nieć 2019, s. 17].

Badania [Nieć 2019, s. 17] pokazują, że najczęstszą motywacją do założenia start-upu jest chęć realizacji własnego pomysłu na biznes, usamodzielnienie się, spełnienia marzeń, w dalszej kolejności jest to konieczność spowodowana utratą pracy.

Czynniki utrudniające powstawanie i rozwój start-upów są takie same jak dla większości firm. Raport *Doing Business* [2018], iż kluczowym czynnikiem dla $\frac{3}{4}$ nowo powstających start-upów są obciążenia podatkowe. W raporcie Polska znajduje się na 51. miejscu na 190 badanych krajów a na 18. wśród 27. krajów Unii Europejskiej pod względem obciążeń podatkowych. Badania pokazują, że pod tym względem nie jest łatwo podjąć decyzje o byciu przedsiębiorcą. Wysokie podatki bowiem mogą skutecznie hamować rozwój małych przedsiębiorstw. Z rozdziału 3 poświęconemu formą prawnym prowadzenia start-upów wynikają różne możliwości jego założenia. Często wiążą się one ze skomplikowanymi procedurami, poradnictwem prawnym, wysokimi kosztami. Jest to swego rodzaju hamulec dla osób nieobeznanych z prawem gospodarczym a przy tym niepo-

siadających funduszy. Takie regulacje stanowią ograniczenia prawne, z którymi musi się zmierzyć początkujący strat-upowiec. Ograniczenia związane są także z prowadzeniem działalności obejmującej nie tylko kraj macierzysty przykładowo zlokalizowanej w kilku krajach Unii Europejskiej. Unia skutecznie blokuje rozwój start-upów niektórych dziedzin takich jak *Big Data* [Kierul, Tuzimek 2018, s. 243]. Prowadzi to do problemu związanego z odrębnym składowaniem danych osobowych i tym samym wzrost kosztów, co uniemożliwia działanie start-upu w skali globalnej [Dittrich 2017, s. 10-11]. Typowymi ograniczeniami, jakie mogą się pojawić to brak *know-how*, niedostatek zasobów w postaci ludzkiej czy finansowej [Matejun 2007, s. 109]. Wskazane w tym rozdziale badania pokazują, że bariery są nieodłączną częścią każdego przedsięwzięcia, utrudniają proces wejścia na rynek, mogą nawet prowadzić do kryzysu przedsiębiorstwa. Dla innych przedsiębiorców mogą okazać się stymulatorem rozwojowym. Przy zakładaniu start-upów warto o tym pamiętać i wyposażyć się w wiedzę z zakresu prawa i finansów.

Zakończenie

W środowisku biznesowym start-upy kojarzone są ze zmianami zachodzącymi w wymiarze społecznym, gospodarczym czy cywilizacyjnym. Powodem tego jest rozwój i upowszechnienie technologii, głównie Internetu. Cyfryzacja społeczeństwa przyczyniła się do stworzenia warunków, gdzie start-upy mogą się rozwijać i osiągnąć określone cele rynkowe. Ważne jest dostosowanie regulacji prawnych do funkcjonowania tych podmiotów. Głównymi determinantami, które miały wpływ na podjęcie przez przedsiębiorców decyzji i powstaniu start-upów wiązały się przede wszystkim chęci usamodzielnienia się, wykorzystania zdobytego doświadczenia zawodowego oraz posiadania innowacyjnego pomysłu, który przyczyni się do osiągnięcia sukcesu.

Przedsiębiorcy rozpoczynający swoją działalność gospodarczą muszą przebyć często wyboistą i krętą drogę od pomysłu, jego realizacji, aż do osiągnięcia sukcesu. W wyniku przeprowadzonej analizy literaturowej można wysunąć wniosek, że start-upy są obciążone wy-

sokim ryzykiem niepowodzenia planowanego przedsięwzięcia. Utrzymanie się na rynku, rozwój i wzrost organizacji może być niemożliwy bez wsparcia metodycznego i finansowego z zewnętrznych podmiotów. Dlatego istotne jest wspieranie młodych i innowacyjnych przedsiębiorstw, które stawiają swoje pierwsze kroki w biznesie.

Literatura

1. Adamczyk, M. (2018), *Współpraca z organizacjami typu start-up jako przykład transformacji strategii zarządzania innowacjami w dużych przedsiębiorstwach*, Management Forum, nr 3.
2. Alińska, A. (2017), *Crowdfunding w finansowaniu działalności inwestycyjnej jednostek samorządu terytorialnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 485.
3. Buchner, A., Zaniewska, K. (2016), *Katalog kompetencji cyfrowych małych firm. Raport z badań*, Centrum Cyfrowe, Warszawa.
4. Damodaran, A. (2009), *Valuing young, Start-up and growth companies: Estimation issues and valuation challenges*, Stern School of Business, New York University, New York.
5. Dittrich, P.J. (2017), *How to scale-up in the EU? Creating a better integrated single market for start-up*, Policy Paper 208, Jacques Delors Institut.
6. *Global startup ecosystem report, Startup Genome*, <https://startupgenome.com/all-reports> [Dostęp: 10.04.2020].
7. Granicki, A., Marek, B., Pawlak, M., Szażnyk, T., Wojdyło, K. (2015), *Start-up handbook*.
8. *Poradnik przedsiębiorcy*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-prawo-dla-start-upow> [Dostęp: 10.04.2020].
9. *Doing business*, <https://www.doingbusiness.org/en/data/explore-topics/špaying-taxes> [Dostęp: 10.04.2020}.
10. Kierul, M., Tuzimek, R. (2018), *Wybrane bariery rozwoju przedsiębiorstw typu start-up i rekomendacje działań stymulujących rozwój na rynku polskim*, [w:] Ostaszewski, J., Wrzesiński, M. (red), *Etyka, sprawiedliwość i racjonalność w dorobku nauki o finansach w latach 1918-2018*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

11. Matejun, M. (2007), *Analiza zewnętrznych prawno-podatkowych barier rozwoju firm sektora MŚP*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 43, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
12. Nieć, M. (2019), *Raport startupy w Polsce 2019*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Startupy-w-Polsce--raport-2019_200117.pdf [Dostęp: 10.04.2020].
13. Nowack, U. (2011), *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości akademickiej*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa.
14. Piekuno-Mantunik, I. (2014), *Aniołowie biznesu i ich rola w finansowaniu startupów*, *Ekonomia i Zarządzanie*, nr 4.
15. Pukała, R. (2017), *Ubezpieczalność ryzyka działalności start-upów*, *Wiadomości Ubezpieczeniowe*, nr 4.
16. Rosa, A. (2008), *Venture Capital w Polsce*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, nr 12.
17. Sikora, J., Uziębło, A. (2013), *Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania*, *Zarządzanie i Finanse*, nr 2, Wydział Zarządzania Uniwersytet Gdański.
18. Smus, T.R. (2014), *Finansowanie start-upów w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, nr 35.
19. Tomaszewski, A., *Startupy jako wybór strategiczny przedsiębiorstw*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa*, z. 175.
20. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz. U. poz. 2019 nr 505.
21. Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz. U. 2019 poz. 1010.
22. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz. U. 2019 poz. 1145.
23. Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, Dz. U. 2010 poz. 286.
24. Wolanin, A. (2014), *Promowanie przedsiębiorczości wśród studentów na przykładzie inkubatorów przedsiębiorczości*, *Horyzonty wychowania*, t. 13, nr 26.

Streszczenie

Podczas procesu rozwoju start-upu jego założyciele napotykają na wiele trudności, w tym bariery prawne i finansowe, które utrudniają realizację wyznaczonych celów. Nie bez znaczenia jest w tym procesie rola Państwa, które kreuje prawo i nakłada podatki. W niniejszym artykule zostają przedstawione najbardziej podstawowe ograniczenia rozwoju start-upów.

Słowa kluczowe:

start-up, bariery, prawo, finance

The influence of the state on the development of startups - legislative and financial approach (Summary)

During the start-up development process, its founding faces many difficulties, including legal and financial barriers that hinder the achievement of its objectives. The role of the state which creates the law and imposes taxes is not without significance in this process. This article presents the most basic restrictions on the development of start-ups on.

Keywords:

start-up, barriers, law, finance

Wojciech Lichota*
Anna Kowal**
Monika Szufnarowska***

Rozdział III

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw funkcjonujących w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce

Wstęp

Zgodnie z definicją przytoczoną w ustawie, specjalna strefa ekonomiczna to wyodrębniona zgodnie z przepisami ustawy, niezamieszkała część terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, na której terenie może być prowadzona działalność gospodarcza na zasadach określonych w ustawie [Dz. U. 1994 nr 123 poz. 600].

Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce powołano w celu rozwoju określonych dziedzin gospodarki, rozwoju i wdrożenia nowych rozwiązań technologicznych w gospodarce czy rozwoju eksportu. Przewaga stref nad pozostałymi zachętami inwestycyjnymi polega głównie na połączeniu przewidywalności zasad wsparcia z jego dostępnością oraz potencjalnie wysokim poziomem korzyści finansowych [Pastusiak i inni 2013, s. 4].

W Polsce istnieje 14 specjalnych stref ekonomicznych, tj.: kamiennogórska, katowicka, kostrzyńsko-słubicka, krakowska, legnic-

* Dr Wojciech Lichota, Katedra Finansów i Rachunkowości, Instytut Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Rzeszowski, adres e-mail wlichota@tlen.pl, ul. Ćwiklińskiej 2, 35-601 Rzeszów.

** Mgr Anna Kowal, Katedra Finansów i Rachunkowości, Instytut Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Rzeszowski, adres e-mail annakowal@ur.edu.pl.

*** Mgr Monika Szufnarowska – Koło Naukowe Liderzy Biznesu, Katedra Finansów i Rachunkowości, Instytut Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Rzeszowski, adres e-mail monikaszufnarowska@wp.pl.

ka, łódzka, mielecka, pomorska, słupska, starachowicka, suwalska, tarnobrzewska, wałbrzyska oraz warmińsko-mazurska. Według obowiązujących przepisów strefy będą funkcjonowały do końca 2026 roku [Informacja... 2019, s. 4].

Przedsiębiorcy realizujący nowe inwestycje w strefach mogą korzystać z pomocy regionalnej w formie zwolnienia dochodu uzyskanego z działalności określonej w zezwoleniu od podatku dochodowego [Informacja... 2019, s. 4]. Osiągnięcie postawionych celów postawionych przy ustanawianiu stref miało dokonać się dzięki ww. preferencjom podatkowym dla przedsiębiorstw, dotyczącym ulg od podatku dochodowego, ale także zwolnieniu z opłat i podatków lokalnych pozostających w gestii samorządów lokalnych [Nazarczuk 2012, s. 115].

W 2018 r. weszła w życie ustawa o wspieraniu nowych inwestycji [Dz. U. 2018 poz. 1162], która wprowadziła nowy instrument wsparcia przedsiębiorców realizujących nowe projekty inwestycyjne na terenie całej Polski w formie zwolnienia dochodu od podatku dochodowego. Ustawą tą wprowadzono zmiany w ustawie o specjalnych strefach ekonomicznych, tj. m.in. zlikwidowano możliwość zmiany granic stref, określono sposób rozliczania pomocy w przypadku przedsiębiorcy posiadającego więcej niż jedno zezwolenie, uchylono przepisy stanowiące podstawę do wydawania zezwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie SSE, uchylono przepisy stanowiące upoważnienie ustawowe do wydania rozporządzeń dotyczących sposobu przeprowadzania przetargów i rokowań oraz rozporządzeń powierzających zarządzającym strefami, wydawanie zezwoleń i wykonywanie kontroli realizacji warunków zezwoleń, określono przesłanki stwierdzenia wygaśnięcia zezwolenia w przypadku przedsiębiorcy posiadającego więcej niż jedno zezwolenie, upoważniono ministra właściwego do spraw gospodarki do kontroli zarządzającego strefą w zakresie realizacji zadań związanych z kontrolą przedsiębiorców dotyczącą spełnienia warunków zezwoleń oraz realizacji zadań określonych w art. 8 ustawy o SSE.

W styczniu 2018 r. znowelizowano też rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 grudnia 2008 r. w sprawie pomocy publicznej udzielanej przedsiębiorcom działającym na podstawie zezwolenia na

prowadzenie działalności gospodarczej na terenach specjalnych stref ekonomicznych [Dz. U. 2008 nr 232 poz. 1548] oraz 14 rozporządzeń wydanych na podstawie art. 17 ust. 1a ustawy o SSE dotyczących przetargów i rokowań mających na celu wyłonienie przedsiębiorców, którzy uzyskają zezwolenia na działalność w strefach. W świetle nowych regulacji notyfikacji Komisji Europejskiej wymaga projekt pomocy dla przedsiębiorcy, który dokonał lub planuje przeniesienie takiej samej lub podobnej działalności między krajami EOG, a wcześniejsze regulacje odnosiły się do zamknięcia takiej samej lub podobnej działalności w jednym z państw EOG. Dodatkowo zmodyfikowano warunek dla inwestycji polegających na zasadniczej zmianie procesu produkcji, wskazując, że dotyczy on wyłącznie dużych przedsiębiorców [Informacja... 2018, s. 5].

Celem artykułu jest zbadanie, czy przedsiębiorstwa funkcjonujące w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce odznaczają się przewagą konkurencyjną w odniesieniu do przedsiębiorstw, które nie korzystają z ulg i przywilejów strefowych. Postawiona została również następująca hipoteza badawcza korespondująca z celem artykułu. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w specjalnych strefach ekonomicznych odznaczają się przewagą konkurencyjną pod względem kondycji finansowej w odniesieniu do przedsiębiorstw prowadzących działalność poza strefami.

Udowodnienie bądź odrzucenie hipotezy nastąpi w drodze przeprowadzonych badań literaturowych oraz badań własnych. W artykule zostanie zbadana kondycja finansowa trzech losowo wybranych przedsiębiorstw działających w Tarnobrzeskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, w podstrefie Radom.

1. Efekty specjalnych stref ekonomicznych w Polsce

Na koniec 2018 r. specjalne strefy ekonomiczne obejmowały tereny zlokalizowane w 186 miastach i 308 gminach, o łącznej powierzchni 22 883,6 ha a łączny obszar specjalnych stref ekonomicznych był zagospodarowany w 63%. Największym stopniem zagospodarowania terenów charakteryzowały się strefa mielecka (78,66%), tarnobrzeska (77,11%) i pomorska (70,77%), najmniejszym

zaś – legnicka (32,54%). Całkowita liczba zezwoleń wydanych od początku funkcjonowania stref do końca 2018 r. wyniosła 4 301, z tego 1 766 zostało wyłączonych z obrotu prawnego w związku z cofnięciem, wygaśnięciem, stwierdzeniem nieważności bądź uchyleciem. Przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą na podstawie zezwoleń, które były ważne na dzień 31 grudnia 2018 r., ponieśli od początku istnienia stref nakłady inwestycyjne w wysokości 119,2 mld zł. W rankingu krajów w czołówce pod względem nakładów inwestycyjnych swoje pozycje umocniła Polska i Niemcy, zwiększając wartość inwestycji i udział procentowy w inwestycjach ogółem. Na te dwa kraje przypadło prawie 43% inwestycji zrealizowanych w strefach. Inwestorzy działający na terenie stref na koniec 2018 roku zatrudniali 379 tys. osób, z czego ponad 62% stanowiły nowe miejsca pracy, tj. utworzone przez przedsiębiorców w wyniku realizacji nowych inwestycji po dniu uzyskania zezwolenia. Na koniec 2017 r. łączna wielkość pomocy publicznej udzielonej przedsiębiorcom działającym w strefach wyniosła 24,87 mld zł.

Rok 2018 charakteryzował się wyższą dynamiką zmiennych opisujących efekty funkcjonowania specjalnych stref w porównaniu z 2017 r. Dynamika nakładów inwestycyjnych, zatrudnienia ogółem i nowych miejsc pracy była dodatnia, przy czym wartość inwestycji i liczba nowych miejsc pracy wzrosła o ponad 10%. Liczba nowych zezwoleń wydanych w 2018 r. była niższa o prawie 25% w stosunku do 2017 r. Było to wynikiem wprowadzenia nowego instrumentu wsparcia na mocy ustawy o wspieraniu nowych inwestycji, który docelowo ma zastąpić specjalne strefy ekonomiczne. Zgodnie z tą ustawą wydanie zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie specjalnej strefy ekonomicznej było możliwe wyłącznie do 15 czerwca 2019 r. Od dnia wejścia w życie aktów wykonawczych do ustawy o wspieraniu nowych inwestycji, tj. od dnia 5 września 2018 r. zarządzający strefami wydają natomiast decyzje o wsparciu dla przedsiębiorców planujących inwestycje na terenie całej Polski. Wdrożenie nowego instrumentu wsparcia – wzorowanego na specjalnych strefach ekonomicznych, ale stosowanego także poza ich obszarem – było przyczyną dużo mniejszego niż w poprzednich latach zwiększenia powierzchni stref. Zmiany obszaru dotyczyły tylko

5 stref i spowodowały zwiększenie ich powierzchni o ok. 222,9 ha, czyli o niespełna 1% powierzchni ogółem [Informacja... 2018, s. 59].

2. Kondycja finansowa przedsiębiorstw funkcjonujących w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce – ujęcie teoretyczne

W artykule zostanie zbadana kondycja finansowa trzech losowo wybranych przedsiębiorstw działających w podstrefie Radom, Tarnobrzeskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Kondycja zostanie zbadana za pomocą pięciu syntetycznych metod oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw (cztery modele dyskryminacyjne i model logitowy), ponadto zostanie zbadana rentowność przedsiębiorstw, która zostanie zestawiona ze średnimi branżowymi opracowanymi przez Komisję ds. Analizy Finansowej Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce we współpracy z Wywiadownią Gospodarczą InfoCredit.

Kondycja nie będzie weryfikowana za pomocą tradycyjnej analizy wskaźnikowej (z wyjątkiem rentowności), gdyż wielość wyników otrzymanych z obliczeń wskaźników często nie pozwala na zajęcie jednoznacznego stanowiska, utrudniając przy tym podjęcie decyzji [Mączyńska 1994, s. 42]. Nadmiar wskaźników ekonomiczno-finansowych wykorzystywanych w analizie fundamentalnej utrudnia jednoznaczną diagnozę rzeczywistej kondycji przedsiębiorstwa (wyniki uzyskanych badań w poszczególnych obszarach mogą bowiem znacznie się różnić). Dlatego też w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, obok tradycyjnej analizy wskaźnikowej, do popularnych narzędzi analitycznych pozwalających na identyfikację zagrożeń pogorszenia kondycji finansowej przedsiębiorstwa należy wielokryterialna analiza dyskryminacyjna (*multiple discriminant analysis*) [Rolbiecki 2011].

Funkcje dyskryminacyjne i regresji logistycznej są jednak modelami statycznymi, co oznacza, że oszacowanie ich postaci odbyło się w określonych ramach czasowych oraz na podstawie wybranej próby przedsiębiorstw. Im bardziej zbliżony jest podmiot do przedsiębiorstw, na których podstawie szacowane były parametry funkcji,

tym mniejsze prawdopodobieństwo popełnienia przez funkcję błędnej klasyfikacji [Antonowicz 2007, s. 36], dlatego też w celu zmniejszenia ryzyka postawienia niewłaściwej diagnozy zastosowano 5 modeli.

Zastosowano następujące modele analizy dyskryminacyjnej i model regresji logistycznej, które zostały wybrane losowo z dostępnych czterdziestu pięciu.

– Model (3) B. Prusaka

$$Z_{B3} = 6,9973 \cdot x_1 + 0,1191 \cdot x_2 + 0,1932 \cdot x_3 - 1,1760$$

x_1 = wynik ze sprzedaży/wartość średnia sumy bilansowej

x_2 = koszty operacyjne (bez pozostałych kosztów operacyjnych)/wartość średnia zobowiązań krótkoterminowych bez funduszy specjalnych i krótkoterminowych zobowiązań finansowych

x_3 = aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe

Punkt graniczny wyznaczony jako wartość, przy której została zmaksymalizowana sprawność modelu wynosi 0 [Prusak 2004, s. 165-179];

– Model (2) D. Hadasik

$$Z_{DH2} = 0,703585 \cdot x_1 - 1,2966 \cdot x_2 - 2,21854 \cdot x_5 + 1,52891 \cdot x_7 + 0,00254294 \cdot x_9 - 0,01140733 \cdot x_{12} + 0,0186057 \cdot x_{17} + 2,76843$$

x_1 = wskaźnik bieżącej płynności,

x_2 = wskaźnik wysokiej płynności,

x_5 = wskaźnik ogólnego zadłużenia,

x_7 = wskaźnik sfinansowania aktywów kapitałem obrotowym,

x_9 = cykl realizacji należności w dniach,

x_{12} = wskaźnik rotacji zapasów w dniach,

x_{17} = wskaźnik rentowności zapasów.

Warunek niezagrożonej kondycji finansowej: $Z_{DH2} > 0$ [Hadasik 1998, s. 154-155;

– Model INE PAN G (E. Mączyńska i M. Zawadzki)

$$Z_G = 9,498 \cdot x_1 + 3,566 \cdot x_2 + 2,903 \cdot x_3 + 0,452 \cdot x_4 - 1,498$$

x_1 = wynik operacyjny/wartość aktywów,

x_2 = wartość kapitału własnego/wartość aktywów,

x_3 = (wynik finansowy netto + amortyzacja)/zobowiązania łączne,

x_4 = aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe

$Z > 0$, przedsiębiorstwo niezagrożone upadłością,

$Z < 0$, przedsiębiorstwo zagrożone upadłością [Mączyńska, Zawadzki 2006, s. 205-235];

– Model poznański (M. Hamrol, B. Czajka, M. Piechocki)

$Z = 3,562 \cdot x_7 + 1,588 \cdot x_{16} + 4,288 \cdot x_5 + 6,719 \cdot x_{13} - 2,368$

x_7 = wynik finansowy netto/majątek całkowity,

x_{16} = (majątek obrotowy – zapasy)/zobowiązania krótkoterminowe,

x_5 = kapitał stały/majątek całkowity,

x_{13} = wynik finansowy ze sprzedaży/przychody ze sprzedaży,

$Z > 0$, analizowaną jednostkę zaliczamy do dobrych,

$Z \leq 0$, analizowana jednostka jest kandydatem do rychłego bankructwa [Hamrol i in. 2004, s. 35-39];

– Model logitowy T. Korola

$Z = 2,0-10,19 \cdot x_1 - 4,58 \cdot x_8 - 0,57 \cdot x_9$

x_1 = zysk ze sprzedaży / wartość sumy bilansowej,

x_8 = (zysk netto + amortyzacja) / zobowiązania ogółem,

x_9 = koszty operacyjne (bez pozostałych kosztów operacyjnych) / wartość zobowiązań krótkoterminowych;

Prawdopodobieństwo upadłości = $1/(1+EXP(-Z))$ [Korol 2010, s. 110, 139-158 i 199].

3. Kondycja finansowa przedsiębiorstw - badanie empiryczne

Badaniom została poddana próba trzech spółek wybranych losowo z bazy EMIS, prowadzących działalność w specjalnej strefie ekonomicznej. Sprawozdania finansowe, na podstawie których przeprowadzono analizę dotyczą lat 2016-2018, przy czym w badaniu został uwzględniony podmiot, który w ostatnim badanym okresie, tj. 2018 r. odnotował stratę netto. Istnieje wiele spółek funkcjonujących w specjalnych strefach, które odnotowują straty, dlatego też przyjęto takie założenie. Poniżej w tablicy 1 i tablicy 2 zaprezentowane zostały wyniki oceny kondycji finansowej spółek dokonanej za pomocą metod dyskryminacyjnych i logitowej, ponadto została zbadana ren-

towność netto i wskazano, jaka była średnia rentowność netto w branży. W tabelicy 2 zostały zaprezentowane identyczne przedsiębiorstwa, jednakże wynik finansowy netto został skorygowany o hipotetyczną wartość podatku CIT. Przyjęcie takiego założenia pozwoli na zobrazowanie, czy przedsiębiorstwa, które funkcjonują w strefach i nie płacą podatku dochodowego, odznaczają się znacznie lepszą kondycją finansową od przedsiębiorstw prowadzących działalność poza strefami.

Tablica 1. Wyniki poszczególnych metod dla wybranej próby przedsiębiorstw w latach 2016-2018

Przedsiębiorstwo	lata	B. Prusak (3)	D. Appenzeller, K. Szarzec (2)	INE PAN G	M. Hamrol	T. Korol log w %	rentowność netto w %	średnia branżowa w %
Altha Powder Metal- lurgy Sp. z o.o.	2016	1,57	0,70	3,42	2,42	0,16	5,04	5,44
	2017	0,32	0,86	2,03	1,91	0,98	0,13	5,26
	2018	-0,79	0,39	-0,08	0,54	23,47	-3,81	b.d.
Rohrbogen Sp. z o.o.	2016	1,14	1,22	1,24	2,77	0,10	1,61	5,44
	2017	0,10	0,41	0,90	2,27	6,57	2,52	5,26
	2018	2,39	2,53	1,96	2,63	0,00	0,09	b.d.
Toho Kogyo S.A.	2016	1,05	2,44	5,94	6,39	0,27	11,67	5,44
	2017	0,49	1,64	4,50	4,85	2,20	7,26	5,26
	2018	0,51	2,35	4,15	5,48	2,73	2,00	b.d.

Źródło: Opracowanie własne.

Tablica 2. Wyniki poszczególnych metod dla wybranej próby przedsiębiorstw w latach 2016-2018, skorygowane o 19% podatek dochodowy

Przedsiębiorstwo -19%	Lata	B. Pru- sak (3)	D. Hada- sik (2)	INE PA N G	M. Ham- rol	T. Koro- log w %	ren- tow- ność netto %	śred- nia bran- żowa %
Altha Powder Metallur- gy Sp. z o.o.	2016	1,57	1,39	3,29	2,33	0,20	4,09	5,44
	2017	0,32	1,65	2,02	1,90	0,98	0,11	5,26
	2018	-0,79	1,29	-0,08	0,54	23,47	-3,81	b.d.
Rohrbo- gen Sp. z o.o.	2016	1,14	1,75	1,23	2,76	0,10	1,30	5,44
	2017	0,10	1,24	0,88	2,26	6,71	2,04	5,26
	2018	2,39	2,89	1,96	2,63	0,00	0,07	b.d.
Toho Kogyo S.A.	2016	1,05	1,51	5,68	6,30	0,40	9,45	5,44
	2017	0,49	1,59	4,35	4,80	2,74	5,91	5,26
	2018	0,51	1,59	4,11	5,47	2,92	1,63	b.d.

Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę poszczególne wyniki z tab. 1 należy stwierdzić, że wskazane trzy przedsiębiorstwa funkcjonujące w specjalnej strefie ekonomicznej odznaczają się dobrą kondycją finansową. Świadczą o tym wyniki poszczególnych modeli dyskryminacyjnych, które w większości przypadków są większe od zera. W przypadku Altha Powder Metallurgy Sp. z o.o. sytuacja finansowa w poszczególnych latach ulegała pogorszeniu, natomiast pozostałe dwie spółki najslabszą sytuację miały w 2017 r. Wyniki uzyskane za pomocą Modelu T. Korola pozwalają dokonać analogicznej konkluzji jak w przypadku modeli dyskryminacyjnych. Najwyższym prawdopodobieństwem upadłości odznaczała się Altha Powder Metallurgy Sp. z o.o. w 2018 roku i wynosiło 23%, czyli było bardzo niskie. Wyższą rentownością netto w odniesieniu do średnich branżowych odznaczała się Toho Kogyo S.A., natomiast pozostałe dwie spółki były mniej efektywne od konkurencji.

Przyjmując, że poddane próbie badawczej przedsiębiorstwa nie korzystałyby ze zwolnień od podatku dochodowego, a więc zostały-

by obciążone 19% podatkiem dochodowym można zauważyć, że kondycja ich uległaby nieznacznemu pogorszeniu (Tab. 2). Zauważalne jest to oczywiście na podstawie wyników modeli, które w swojej konstrukcji uwzględniają wynik finansowy netto, czyli model INE PAN G, poznański i T. Korola. W przypadku pozostałych dwóch modeli kondycja finansowa nie uległaby zmianie. Uwzględniając rentowność netto przedsiębiorstw obciążonych hipotetycznym podatkiem dochodowym, należy zauważyć, że nadal byłaby wyższa niż średnia w branży w przypadku Toho Kogyo S.A. i niższa od tej średniej w przypadku pozostałych dwóch spółek.

Zakończenie

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce mogą korzystać z szeregu ulg i preferencji. Najbardziej odczuwalną w sensie finansową ulgą jest zwolnienie z podatku dochodowego. Inne ulgi to zwolnienie z podatku od nieruchomości, czy też pomoc w uzbrojeniu terenu, jednak nie są one znaczące w generowaniu wyników finansowych przedsiębiorstw.

Na gruncie prawa podatkowego przedsiębiorstwa strefowe generujące stratę netto nie mają przewagi konkurencyjnej w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw. Jak wynika z rozstrzygnięcia Izby Skarbowej w Bydgoszczy w interpretacji z 18 września 2009 r. [ITPB3/423-346/09/MK], spółki działające w specjalnych strefach ekonomicznych ustalając wysokość zwolnienia podatkowego za dany rok i lata następne – nie mają prawa do pomniejszania dochodu uzyskanego z działalności gospodarczej prowadzonej na podstawie zwolnienia o wysokość straty poniesionej na tej działalności (nie więcej niż o 50% kwoty tej straty). Natomiast zgodnie z art. 7 ust. 3 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych [Dz. U. z 2011 r. nr 74 poz. 397], podatnik ma prawo skorygować dochód o wysokość poniesionej w danym roku straty, w najbliższych kolejno po sobie następujących pięciu latach podatkowych, z tym zastrzeżeniem, że wysokość obniżenia w którymkolwiek z tych lat nie może przekroczyć 50% kwoty tej straty. Ponadto, w omawianej interpretacji stwierdzono, że strata poniesiona przez spółkę w wyniku prowadzenia dzia-

łalności gospodarczej na terenie specjalnej strefy ekonomicznej nie jest stratą podatkową w rozumieniu przepisu art. 7 ust. 2, Ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, lecz stanowi stratę ekonomiczną (bilansową). Interpretacja ta została potwierdzona także w wyroku Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 8 października 2009 roku [II FSK 621/08; Kitowski 2011, s. 762-767].

Przeprowadzone badania wskazują, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w specjalnych strefach ekonomicznych nie odznaczają się przewagą konkurencyjną w odniesieniu do przedsiębiorstw prowadzących działalność poza strefami, nie mają też przewagi pod względem kondycji finansowej. Postawiona we wstępie hipoteza badawcza nie została więc udowodniona. Zwolnienie z podatku dochodowego ma oczywiście wpływ na lepszą sytuację finansową, lecz nie jest to znaczący efekt, który jednoznacznie wskazywałby na lepszą kondycję finansową. W przypadku przedsiębiorstw generujących stratę netto tym bardziej nie występuje przewaga konkurencyjna.

Należy jednak być ostrożnym w dokonywaniu oceny kondycji finansowej, gdyż istnieją przedsiębiorstwa, które poprzez wysokie ceny zaopatrzenia technicznego i materiałowego zakupywanego w zagranicznych centralach podwyższają koszty i obniżają zyski lub nawet wykazują straty i nie płacą podatków [Wilczyński 2000, s. 17]. Uzyskane zyski i zarobione za granicą pieniądze nie przedstawiają bowiem dla korporacji międzynarodowej żadnej wartości, jeśli nie mogą być ostatecznie przekazane przedsiębiorstwu macierzystemu i tam rozdzielone pomiędzy akcjonariuszy [Buckley 2002, s. 197-198].

Literatura

1. Antonowicz, P. (2007), *Metody oceny i prognoza kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw*, Wyd. ODiDK, Gdańsk.
2. Buckley, A. (2002), *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena*, PWN, Warszawa.
3. Hadasik, D. (1998), *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody ich prognozowania*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Prace Habilitacyjne, seria II, 153.

4. Hamrol, M., Czajka, B., Piechocki, M. (2004), *Upadłość przedsiębiorstwa – model analizy dyskryminacyjnej*, Przegląd Organizacji, nr 6.
5. *Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na 31 grudnia 2018 r.*, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, <http://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/0/8A66711-3AB751837C125840F0037B8EC/%24File/3491.pdf> [Dostęp: 10.01.2020].
6. Interpretacja Izby Skarbowej w Bydgoszczy z dnia 18 września 2009 roku, ITPB3/423-346/09/MK.
7. Kitowski, J. (2011), *Uwarunkowania i bariery rozwoju przedsiębiorstw działających w specjalnych strefach ekonomicznych*, [w:] Kaczmarek, J., Rojek, T. (red.), Jaki, A., *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
8. Korol, T. (2010), *Systemy ostrzegania przedsiębiorstw przed ryzykiem upadłości*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
9. Mączyńska, E. (1994), *Ocena kondycji przedsiębiorstwa*, Życie Gospodarcze, nr 38.
10. Mączyńska, E., Zawadzki, M. (2006), *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, Ekonomista, nr 2.
11. Nazarczuk, J. (2012), *Efektywność pomocy publicznej udzielonej w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce*, [w:] Kisiel, R., Lizińska, W. (red.), *Efektywność pomocy publicznej w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
12. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 9 marca 2011 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz. U. nr 74 poz. 397.
13. Pastusiak, R., Gajdka, J., Jabłońska, M., Keller, J., Koziński, J., Krzeczewski, B. (2013), *Ocena efektywności funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych w Polsce, cz. I*, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Zakład Finansów Korporacji, Łódź.

14. Prusak, B. (2004), *Ocena zagrożenia upadłością produkcyjnych spółek kapitałowych w Polsce w latach 1998-2002*, [w:] Appenzeller, D. (red.), *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce w latach 1990-2003. Teoria i praktyka*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
15. Rolbiecki, R. (2011), *Jak oceniać kondycję finansową firm transportowych*,
<https://mojafirma.infor.pl/moto/logistyka/transport/499066,6,Jak-oceniac-kondycje-finansowa-firm-transportowych.html> [Dostęp: 11.04.2011].
16. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 grudnia 2008 roku w sprawie pomocy publicznej udzielanej przedsiębiorcom działającym na podstawie zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej na terenach specjalnych stref ekonomicznych, Dz. U. nr 232 poz. 1548.
17. Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych, Dz. U. nr 123 poz. 600.
18. Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji, Dz. U. poz. 1162.
19. Wilczyński, W. (2000), *Niedoceniane zagrożenia*, Nowe Życie Gospodarcze, nr 3.
20. Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 8 października 2009 r., II FSK 621/08.

Streszczenie

Celem artykułu jest zbadanie, czy przedsiębiorstwa funkcjonujące w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce odznaczają się przewagą konkurencyjną w odniesieniu do przedsiębiorstw, które nie korzystają z ulg i przywilejów strefowych. Weryfikacji dokonano na podstawie próby trzech przedsiębiorstw funkcjonujących w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce, przy czym do próby badawczej wybrano spółkę, która w 2018 r. odnotowała stratę netto. Jak wynika z przeprowadzonych badań przedsiębiorstwa funkcjonujące w specjalnych strefach ekonomicznych nie odznaczają się przewagą konkurencyjną pod względem kondycji finansowej w odniesieniu do przedsiębiorstw prowadzących działalność poza strefami.

Słowa kluczowe:

modele wczesnego ostrzegania, sytuacja finansowa przedsiębiorstwa, specjalne strefy ekonomiczne

The competitive advantage of enterprises operating in special economic zones in Poland (Summary)

The main aim of the article is to verify whether enterprises operating in special economic zones in Poland have a competitive advantage in relation to enterprises that do not benefit from zone reliefs and privileges. The verification was made on the basis of a sample of three enterprises operating in special economic zones in Poland, with one company selected for the research sample with a net loss in 2018. As results from the conducted research, enterprises functioning in special economic zones do not have a competitive advantage in terms of financial condition in relation to enterprises operating outside the zones.

Keywords:

methods of the early warning, financial standing of companies, special economic zones

Rafał Pitera*

Rozdział IV

Kondycja finansowa polskich przedsiębiorstw handlowych

Wstęp

Przedsiębiorstwa działające w gospodarce rynkowej w swojej działalności muszą dokonywać wielu wyborów. Optymalne zarządzanie poszczególnymi pionami w przedsiębiorstwie i dokonywanie właściwych wyborów sprzyja zarówno bieżącej działalności, jak również ma wpływ na pozycję rynkową firmy w przyszłości. Jednym z kluczowych obszarów jest oczywiście dział podejmujący decyzje związane z finansami. Odpowiednie zarządzanie finansami przedsiębiorstwa sprzyja prawidłowemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, pozwala również na unikanie wielu zagrożeń. Niezależnie od branży w jakiej działa jednostka decyzje związane z zarządzaniem finansami stanowią jedno z najważniejszych. Mimo wielu zachodzących przemian, przedsiębiorstwa handlowe w dalszym ciągu stanowią znaczący udział w sektorze usług [*SMEs Access to Finance* 2011]. Mają one również duży wpływ na to, w jaki sposób funkcjonuje cały sektor oraz jakie osiąga wyniki. W związku z powyższym w artykule podjęto próbę oceny pod kątem finansowym sytuacji polskich przedsiębiorstw działających w branży handlowej. W tym celu zgromadzono dane finansowe 70 przedsiębiorstw, a następnie dokonano analizy ich wyników. Do realizacji celu wykorzystano zarówno klasyczne wskaźniki finansowe, jak również modele syntetyczne oceny kondycji finansowej.

* Magister Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski, Instytut Ekonomii i Finansów, e-mail: rpitera@ur.edu.pl, ul. Ćwiklińskiej 2, 35-601 Rzeszów, ORCID: 0000-0001-9598-1240.

1. Przegląd literatury

Analiza i ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstw jest tematem wielu opracowań naukowych. Autorzy w swych publikacjach w bardzo różny sposób próbowali dokonać oceny sytuacji finansowej konkretnego przedsiębiorstwa, całej branży, czy pewnej grupy przedsiębiorstw. Jako przykład można podać kilka wybranych opracowań. Dla przykładu M. Wilczyńska przeprowadziła analizę wskaźnikową na podstawie danych spółki z ograniczoną odpowiedzialnością [2018, s. 185-194]. S. Zając, W. Izdebski, J. Skudlarski dokonali oceny ekonomiczno-finansowej na przykładzie przedsiębiorstwa z branży produkcji maszyn rolniczych [Zając 2016]. R. Pitera natomiast przeprowadził ocenę kondycji finansowej spółki akcyjnej – Magnezyty Ropczyce [Pitera 2017, s. 326-343]. Jako przykład przeprowadzonych badań na podstawie nie jednego podmiotu, lecz całej próby można podać artykuł J. Kitowskiego, w którym dokonał on oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw budowlanych [2014 s. 104-114]. Również na próbie przedsiębiorstw budowlanych R. Balina dokonał oceny przydatności modeli syntetycznych, a także oceny wyników finansowych przedsiębiorstw [2012, s. 233-234]. A. Kuciński dokonał oceny sytuacji finansowej spółek notowanych na rynku *NewConnect* [2011, s. 146-163]. Ocenę spółek notowanych na GPW przeprowadził L. Czapiewski [2009, s. 123]. Również próbę badawczą składającą się ze spółek notowanych na warszawskim parkiecie stanowiły podstawę do badania przeprowadzonego przez J. Koralun-Bereźnicką [2006, s. 95-106]. Także G. Gołębiowski i K. Żywno wykorzystali dane finansowe spółek giełdowych do oceny wiarygodności prognostycznej metod analizy finansowej [2008 s. 31-45]. Podobne badania zostały przeprowadzone przez J. Wojnar [2014, s. 219-231]. Natomiast E. Grzegorzewska i H. Runowski dokonali oceny sytuacji finansowej 51 spółek hodowlanych ANR [2008, s. 84]. W. Lichota podjął się oceny przedsiębiorstw działających w specjalnych strefach ekonomicznych [2016, s. 372-381]. A. Czarny oceniał kondycję finansową przedsiębiorstw z sektora przemysłu spożywczego [2009, s. 129-130]. G. Gołębiowski wspólnie z A. Płasek oceniali sytuację finansową polskich przedsiębiorstw turystycznych [2018 s. 9-24]. T. Noga wspólnie

z K. Adamowiczem oraz J. Jakubowskim oceniali sytuację finansową przedsiębiorstw sektora leśno-drzewnego [2014, s. 25-35].

Przytoczonych kilka przykładów oceny sytuacji przedsiębiorstw pokazuje ich różnorodność oraz wielowątkowość. Mając na uwadze powyższe podjęto próbę oceny przedsiębiorstw z branży handlu hurtowego. Wydaje się, że dotąd branża ta pod kątem kondycji finansowej oraz próby jej oceny nie jest przedmiotem dużego zainteresowania.

2. Metodyka oraz opis próby

Do przeprowadzenia badania zebrane zostały dane finansowe 70 przedsiębiorstw działających w sektorze handlu hurtowego – PKD: „46 – Handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi”. Zebrane dane pochodziły ze sprawozdań finansowych. Horyzont czasowy to lata 2013– 2017. Został on dostosowany do wskaźników sektorowych opracowywanych przez Komisję ds. Analizy Finansowej Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce publikowanych w czasopiśmie *Rachunkowość*. Oprócz analizy wskaźnikowej w artykule wykorzystano syntetyczne modele oceny kondycji finansowej – modele dyskryminacyjne. Stanowią one najpopularniejsze narzędzie wśród metod statystycznych wykorzystywanych w ocenie sytuacji finansowej przedsiębiorstw [Aziz 2006]. Wskaźniki finansowe, które zostały obliczone w badaniu były zbieżne z konstrukcjami średnich branżowych z czasopisma *Rachunkowość*. Zabieg ten umożliwił odniesienie wyników do średnich wartości osiąganych przez przedsiębiorstwa w branży handlu hurtowego. W badaniu wykorzystano wszystkie 14 wskaźniki finansowe. Natomiast modele dyskryminacyjne wybrane do badania zostały wyselekcjonowane na podstawie kilku czynników:

- w wyborze kierowano się, aby dobrać modele skonstruowane dla przedsiębiorstw działających w warunkach polskiej gospodarki;
- dobierano modele tak, aby w badaniu znalazł się maksymalnie jeden model danego autora;
- wybór oparty został na podstawie aktualnej literatury przedmiotu – przeanalizowano aktualne pozycje naukowe traktujące metody

wczesnego ostrzegania pod kątem ich wiarygodności prognostycznej – na tej podstawie kierowano się w wyborze metod o najwyższych wartościach prognostycznych;

– ze względu na próbę badawczą złożoną z przedsiębiorstw z wielu województw pominięto modele dedykowane tylko dla konkretnego województwa (na przykład modele M. Kasjaniuk).

W związku z powyższym do badania wyselekcjonowane zostały następujące metody: model INE PAN „G” E. Mączyńskiej i M. Zawadzkiego, model A. Hołdy, model poznański (model M. Hamrola), model J. Gjadki i D. Stosa, model Appenzeller i K. Szarzec, model B. Prusaka, model T. Maślanki.

Tablica 1. Charakterystyka modeli dyskryminacyjnych

Lp.	Autor/nazwa modelu	Opis modelu
1.	Model J. Gjadki i D. Stosa	$Z_{GS} = 0,7732 - 0,0856W_1 + 0,00077W_2 + 0,9221W_3 + 0,6536W_4 - 0,5947W_5$ $W_1 = (\text{Przychody ogółem}) / (\text{Aktywa średnioroczne})$ $W_2 = (\text{Średnioroczne zobowiązania krótkoterminowe} * 360) / (\text{Koszt wytworzenia})$ $W_3 = (\text{Zysk Netto}) / (\text{Aktywa średnioroczne})$ $W_4 = (\text{Zysk Brutto}) / (\text{Przychody ogółem})$ $W_5 = \text{Zobowiązania} / \text{Aktywa}$ $Z_{GS} < 0,45$ przedsiębiorstwo zagrożone upadłością $Z_{GS} > 0,45$ przedsiębiorstwo posiada dobrą kondycję finansową
2.	Model A. Hołdy	$Z_{AH} = 0,605 + 0,681W_1 - 0,0196W_2 + 0,00969W_3 + 0,000672W_4 + 0,157W_5$ $W_1 = (\text{Aktywa bieżące}) / (\text{Zobowiązania krótkoterminowe})$ $W_2 = \text{Zobowiązania} / \text{Aktywa} * 100$ $W_3 = (\text{Zysk Netto}) / (\text{Aktywa średnioroczne}) * 100$ $W_4 = (\text{Średnioroczne zobowiązania krótkoterminowe} * 360) / (\text{Koszty sprzedanych produktów},$

		<p>towarów i materiałów)</p> $W_5 = (\text{Przychody ogółem}) / (\text{Aktywa średnio-roczone})$ <p>$Z_{AH} > 0$ dobra kondycja finansowa, $Z_{AH} < 0$ bankructwo. $-0,3 = < Z_{AH} = < 0,1$ "obszar niepewności", brak diagnozy</p>
3.	Model poznański (M. Hamrola)	$Z_{\text{poznanski}} = -2,368 + 3,562W_1 + 1,588W_2 + 4,288W_3 + 6,719W_4$ $W_1 = (\text{Zysk Netto}) / (\text{Aktywa})$ $W_2 = (\text{Aktywa obrotowe} - \text{Zapasy}) / (\text{Zobowiązania krótkoterminowe})$ $W_3 = (\text{Kapitał stały}) / (\text{Aktywa})$ $W_4 = (\text{Zysk ze sprzedaży}) / (\text{Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi})$ <p>$Z_{\text{poznanski}} > 0$ dobra kondycja finansowa $Z_{\text{poznanski}} < 0$ bankructwo.</p>
4.	Model D. Appenzeller i K. Szarzec	$Z_{DA} = 0,819W_1 + 2,567W_2 - 0,005W_3 + 0,0006W_4 - 0,0095W_5 - 0,556$ $W_1 = (\text{Zysk Netto}) / (\text{Aktywa})$ $W_2 = (\text{Aktywa obrotowe} - \text{Zapasy} - \text{Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe}) / (\text{Zobowiązania krótkoterminowe})$ $W_3 = (\text{Kapitał stały}) / (\text{Aktywa})$ $W_4 = (\text{Zysk ze sprzedaży}) / (\text{Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi})$ <p>$Z_{DA} > 0$ dobra kondycja finansowa $Z_{DA} < 0$ bankructwo</p>
5.	Model B. Prusaka	$Z_{BP} = 1,438W_1 + 0,188W_2 + 5,023W_3 - 1,871$ $W_1 = (\text{Zysk Netto} + \text{Amortyzacja}) / (\text{Zobowiązania})$ $W_2 = (\text{Koszty operacyjne}) / (\text{Zobowiązania krótkoterminowe})$ $W_3 = (\text{Zysk ze sprzedaży}) / (\text{Aktywa})$ <p>$Z_{BP} > -0,295$ dobra kondycja finansowa, $Z_{BP} < -0,295$ bankructwo $-0,7 = < Z_{BP} = < 0,2$ "obszar niepewności", brak diagnozy sytuacji finansowej</p>

6.	Model Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN "G" E. Mączyńska and M. Zawadzki	$Z_{EM} = 9,498W_1 + 3,566W_2 + 2,903W_3 + 0,452W_4 - 1,498$ $W_1 = \text{EBIT} / (\text{Aktywa})$ $W_2 = (\text{Kapitał własny}) / (\text{Aktywa})$ $W_3 = (\text{Zysk Netto} + \text{Amortyzacja}) / (\text{Zobowiązania})$ $W_4 = (\text{Aktywa bieżące}) / (\text{Zobowiązania krótkoterminowe})$ $Z_{EM} > 0$ dobra kondycja finansowa, $Z_{EM} < 0$ bankructwo
7.	Model T. Maślanki	$Z_{TM} = -0,41052 + 1,59208W_1 + 4,35604W_2 + 5,92212W_3$ $W_1 = (\text{Kapitał Obrotowy}) / (\text{Aktywa})$ $W_2 = (\text{Środki pieniężne z działalności operacyjnej [segment A Cash Flow]}) / (\text{Aktywa})$ $W_3 = (\text{Zysk Operacyjny} + \text{Amortyzacja}) / (\text{Zobowiązania})$ $Z_{TM} > 0$ dobra kondycja finansowa,, $Z_{TM} < 0$ bankructwo

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Stos i Gajdka [2003], Hołda [2001], Hamrol i Chodakowski [2004], Appenzeller i Szarzec [2004], Prusak [2005], Mączyńska i Zawadzki [2006], Maślanka [2008].

Poniżej dokonano krótkiej charakterystyki podmiotów według wielkości zatrudnienia, przychodów oraz lokalizacji.

Wśród badanych podmiotów największy udział stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 pracowników (23%). Kolejne były firmy o zatrudnieniu od 25 do 50 pracowników (21%), następnie od 100 do 200 osób zatrudnionych (20%).

Struktura przedsiębiorstw ze względu na wysokość przychodów netto ze sprzedaży – najwięcej, bo 24% wśród badanych przedsiębiorstw osiągało przychody między 5 a 10 mln zł. Przychody między 10 a 25 mln zł osiągało 17% próby. Przedsiębiorstwa osiągające przychody w przedziale 25–50 mln zł stanowiły 16%, natomiast 14% stanowiły firmy osiągające przychody w przedziale 50 – 100 mln zł. 6% próby stanowiły przedsiębiorstwa osiągające przychody powyżej 100 mln zł.

Najwięcej przedsiębiorstw zlokalizowanych było w województwie mazowieckim (17%). Następne pod względem liczby przedsiębiorstw były firmy z Małopolski oraz województwa łódzkiego (po 14%). Z województwa lubelskiego pochodziło 10 przedsiębiorstw (10%). W sumie próbę stanowiło 70 podmiotów zlokalizowanych w 12 województwach.

3. Wyniki badania

Na podstawie danych finansowych dokonano oceny sytuacji finansowej 70 przedsiębiorstw działających w sektorze handlu hurtowego. W pierwszej kolejności zaprezentowane zostały wnioski z przeprowadzonej analizy wskaźnikowej z odniesieniem do średnich wielkości branżowych. Następnie przedstawiono wyniki z przeprowadzonej analizy dyskryminacyjnej. Średnie dla branży przedstawia tablica 2. Wskaźniki zostały oznaczone następującymi symbolami: W1 – Rentowność operacyjna aktywów(ROA), W2 – Rentowność kapitału własnego (ROE), W3 – Rentowność netto, W4 – Rentowność sprzedaży, W5 – Rentowność ekonomiczna sprzedaży, W6 - Płynność finansowa I stopnia, W7 – Płynność finansowa II stopnia, W8 – Płynność finansowa III stopnia, W9 – Spływ należności (w dniach), W10 – Spłata zobowiązań (w dniach), W11 – Szybkość obrotu zapasów (w dniach), W12 – Pokrycie aktywów trwałych kapitałem własnymi rezerwami długoterminowymi, W13 – Trwałość struktury finansowania, W14 – Wskaźnik zadłużenia ogólnego.

Tablica 2. Średnie wartości oraz mediany wskaźników dla handlu hurtowego w latach 2013-2017

Średnie wartości / Lata		2013	2014	2015	2016	2017
W1	Średnia	8,99	9,73	9,97	9,66	9,91
	Mediana	7,05	7,51	7,47	7,41	7,74
W2	Średnia	17,68	18,75	19,47	19,07	20,26
	Mediana	12,65	13,69	13,74	13,70	14,80
W3	Średnia	3,11	3,35	3,53	3,47	3,62
	Mediana	2,08	2,25	2,38	2,34	2,47
W4	Średnia	3,67	3,99	4,03	4,01	4,06
	Mediana	2,66	2,90	2,98	2,95	2,97

Kondycja finansowa polskich przedsiębiorstw handlowych

W5	Średnia	5,03	5,34	5,48	5,39	5,46
	Mediana	3,89	4,11	4,18	4,06	4,17
W6	Średnia	2,24	2,32	2,37	2,29	2,25
	Mediana	1,74	1,78	1,82	1,76	1,74
W7	Średnia	1,43	1,46	1,50	1,45	1,41
	Mediana	1,13	1,15	1,18	1,14	1,14
W8	Średnia	0,43	0,43	0,48	0,44	0,40
	Mediana	0,20	0,21	0,22	0,21	0,19
W9	Średnia	48,79	47,15	46,22	48,41	48,98
	Mediana	42,76	41,35	40,42	42,77	43,20
W10	Średnia	41,95	39,68	39,02	40,74	41,32
	Mediana	35,42	34,04	33,41	35,01	35,05
W11	Średnia	49,62	49,81	50,28	50,76	51,18
	Mediana	38,50	38,65	39,42	40,30	39,76
W12	Średnia	4,69	5,05	5,29	5,67	5,82
	Mediana	2,74	2,78	2,84	2,96	3,00
W13	Średnia	0,57	0,58	0,59	0,57	0,56
	Mediana	0,59	0,59	0,61	0,58	0,57
W14	Średnia	49,61	49,13	48,25	49,97	50,34
	Mediana	51,11	50,46	40,50	51,38	51,75

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Wskaźniki sektorowe przedsiębiorstw*, Czasopismo Rachunkowość.

Poniżej odniesiono wyniki przeprowadzonej analizy finansowej do średnich wielkości dla branży. W związku z dużą ilością danych zaprezentowane zostały one w ujęciu syntetycznym – pokazując poszczególne wielkości w ujęciu „powyżej”/„poniżej” średniej. Symbol: „ \wedge ” – oznacza wartość wskaźnika powyżej średniej, „ \vee ” – oznacza wartość wskaźnika poniżej średniej.

Tablica 3. Wartości analizy finansowej w odniesieniu do średnich dla branży

Lata	2013		2014		2015		2016		2017	
	\wedge	\vee	\wedge	\vee	\wedge	\vee	\wedge	\vee	\wedge	\vee
W1	45	25	40	30	42	28	50	20	56	14
W2	42	28	42	28	41	29	52	18	50	20
W3	41	29	37	23	42	28	50	20	51	19
W4	46	24	39	31	43	27	48	22	52	18
W5	44	26	39	31	40	30	49	21	49	21

W6	29	41	32	38	37	33	37	33	45	25
W7	27	43	31	39	32	37	35	35	46	24
W8	26	44	25	45	30	40	32	38	43	27
W9	55	15	45	25	50	20	32	38	33	37
W10	40	30	37	33	39	31	33	37	34	36
W11	44	26	34	36	46	24	34	36	32	38
W12	37	33	35	35	40	30	37	33	39	31
W13	43	27	39	31	40	30	44	26	47	23
W14	40	30	41	29	30	40	48	22	46	24

Źródło: Opracowanie własne.

Poniżej przedstawiono wyniki modeli dyskryminacyjnych w ujęciu syntetycznym. Przedstawione zostały diagnozy poszczególnych modeli.

Tablica 4. Liczba przedsiębiorstw o dobrej kondycji finansowej oraz zagrożonych upadłością w poszczególnych latach

Lata	2013		2014		2015		2016		2017	
	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U
Diagnoza wg modelu										
J. Gajdki i D. Stosa	54	16	53	17	56	14	58	12	61	9
A. Hołdy	60	10	58	12	58	12	59	11	61	9
M. Hamrola	62	8	63	7	64	6	63	7	63	7
D. Appenzeller i K. Szarzec	60	10	59	11	60	10	61	9	61	9
B. Prusak	58	12	57	13	59	11	62	8	62	8
E. Mączyński i M. Zawadzkiego	61	9	59	11	60	10	60	10	63	7
T. Maślanki	58	12	58	12	59	11	60	10	60	10

Oznaczenie: „D” – dobra kondycja finansowa, „U” – zagrożenie upadłością.

Źródło: Opracowanie własne.

Ocena przedsiębiorstw przy wykorzystaniu modeli dyskryminacyjnych przyniosła w zdecydowanej większości pozytywne diagnozy. Wszystkie siedem modeli wykorzystanych do oceny przed-

siębiorstw handlowych oceniło ich poziom kondycji finansowej jako bardzo dobry w ostatnim roku od 85% do 90% badanej próby otrzymało taką diagnozę. Dla lat wcześniejszych również większość z 70 przedsiębiorstw handlowych zostało ocenionych jako posiadające dobrą kondycję finansową. W żadnym z analizowanych okresów przedsiębiorstw zagrożonych bankructwem nie było więcej jak 25%. Modele dyskryminacyjne, podobnie jak ocena na podstawie analizy wskaźnikowej charakteryzują przedsiębiorstwa handlowe jako podmioty o dobrej sytuacji finansowej. Zdecydowana większość tych przedsiębiorstw nie powinna też mieć w przyszłości sytuacji zagrażającej ich dalszemu funkcjonowaniu.

Zakończenie

Przeprowadzone badanie na próbie przedsiębiorstw działających w sektorze handlu hurtowego odnośnie do ich sytuacji finansowej przyniosło pozytywne wyniki. Spośród analizowanych przedsiębiorstw większość z nich osiąga wyniki finansowe powyżej średnich wartości dla branży. Wyniki tradycyjnej analizy wskaźnikowej odnoszone do średnich branżowych najlepiej prezentowały się dla dwóch ostatnich okresów (rok 2016 i 2017). Podobnie w przypadku oceny kondycji finansowej przy wykorzystaniu modeli wczesnego ostrzegania. Wszystkie siedem modeli dyskryminacyjnych w ostatnim analizowanym okresie przyniosło diagnozy o dobrej kondycji finansowej dla 85% do 90% próby badawczej (w zależności od modelu). Ostatni rok badania w przypadku modeli dyskryminacyjnych również przyniósł najlepsze wyniki dla przedsiębiorstw handlowych. Najłabsze diagnozy odnotowano dla roku 2013. W przytoczonym okresie można odnaleźć najwięcej diagnoz mówiących o zagrożeniach związanych z dalszym funkcjonowaniem. Ogólnie oceniając sytuację finansową przedsiębiorstw z branży handlowej należy stwierdzić, iż badane przedsiębiorstwa charakteryzują się dobrą kondycją finansową. W przyszłości zdecydowana większość z nich nie powinna mieć również trudności z dalszym funkcjonowaniem.

Literatura

1. Appenzeller, D., Szarzec, K. (2004), *Prognozowanie zagrożenia upadłością polskich spółek publicznych*, Rynek Terminowy, nr 1.
2. Aziz, M., Dar, H. (2006), *Predicting corporate bankruptcy – where we stand?*, Corporate Governance Journal, vol. 6, no. 1.
3. Balina, R. (2012), *Skuteczność wybranych modeli dyskryminacyjnych na przykładzie branży robót budowlanych*, [w:] Zarzecki, D. (red.), *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami. Upowszechnienie i transfer wyników badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 689, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 50, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
4. Czapiewski, L. (2009), *Efektywność wybranych modeli dyskryminacyjnych w przewidywaniu trudności finansowych polskich spółek giełdowych*, [w:] Bernaś, B. (red.), *Zarządzanie finansami – teoria i praktyka*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 48, Wrocław.
5. Czarny, A. (2009), *System wczesnego ostrzegania dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*, [w:] Bernaś (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 48, Wrocław.
6. Gołębiowski, G., Płasek, A. (2018), *Skuteczność wybranych modeli dyskryminacyjnych na przykładzie branży turystycznej*, *Studia i prace. Kolegium Zarządzania i Finansów*, nr 164, Warszawa.
7. Gołębiowski, G., Żywno, K. (2008), *Weryfikacja skuteczności modeli dyskryminacyjnych na przykładzie wybranych spółek giełdowych*, *Współczesna Ekonomia*, nr 7, Warszawa.
8. Grzegorzewska, E., Runowski, H. (2008), *Zdolności prognostyczne polskich modeli dyskryminacyjnych w badaniu kondycji finansowej przedsiębiorstw rolniczych*, *Roczniki Nauk Rolniczych, seria G*, t. 95, zeszyt 3-4, Warszawa.
9. Hamrol, M., Chodakowski, J. (2008), *Prognozowanie zagrożenia finansowego przedsiębiorstwa. Wartość predykcyjna polskich modeli analizy dyskryminacyjnej*, *Badania Operacyjne i Decyzje*, nr 3.
10. Hołda, A. (2001), *Prognozowanie bankructwa jednostki w warunkach gospodarki polskiej z wykorzystaniem funkcji dyskryminacyjnej*, *Rachunkowość*, nr 5.

11. Kitowski, J. (2014), *Metody oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw budowlanych*, [w:] Kopiński, A., Bem, A. (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 326, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
12. Koralun-Bereźnicka, J. (2006), *Ocena możliwości wykorzystania wybranych funkcji dyskryminacyjnych w analizie polskich spółek giełdowych*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, nr 69, Warszawa.
13. Kuciński, A. (2011), *Wykorzystanie wielowymiarowych modeli dyskryminacyjnych do oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw na przykładzie wybranych spółek notowanych na rynku NewConnect*, *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, nr 41.
14. Lichota, W. (2016), *Wykorzystanie modeli logitowych do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw funkcjonujących w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 440, Wrocław.
15. Maślanka, T. (2008), *Przepływy pieniężne w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
16. Mączyńska, E., Zawadzki, M. (2006), *Dyskryminacyjne modele predykcji upadłości przedsiębiorstw*, *Ekonomista*, nr 2.
17. Noga, K., Adamowicz, J., Jakubowski (2014), *Metody dyskryminacyjne w ocenie sytuacji finansowej przedsiębiorstw sektora leśno-drzewnego*, *Acta Scientiarum Polonorum*, nr 13 (1), Olsztyn.
18. Pitera, R. (2017), *Metody oceny kondycji finansowej spółki akcyjnej. Studium przypadku*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 472, Wrocław.
19. Prusak, B. (2005), *Nowoczesne metody prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
20. *SMEs Access to finance* (2011), Komisja Europejska i Europejski Bank Centralny.
21. Stos, D., Gajdka, J. (2003), *Ocena kondycji finansowej polskich spółek publicznych w okresie 1998-2001*, [w:] Zarzecki, D. (red.), *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami. Mierzenie wyników i wycena przedsiębiorstw*, Szczecin.

22. Wilczyńska, M. (2018), *Analiza wskaźnikowa jako narzędzie wykorzystywane do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 2 (92).
23. Wojnar, J. (2014), *Ocena skuteczności modeli analizy dyskryminacyjnej do prognozowania zagrożenia finansowego spółek giełdowych*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, nr 1 (24), Tarnów.
24. Wskaźniki finansowe przedsiębiorstw według działów (sektorów), za lata 2013–2017, https://rachunkowosc.com.pl/wskazniki_finansowe_przedsiębiorstw.
25. Zając, S., Izdebski, W., Skudlarski, J., *Analiza ekonomiczno-finansowa na przykładzie przedsiębiorstwa z branży produkcji maszyn rolniczych*, https://www.pwsz.krosno.pl/gfx/pwszkrosno/userfiles/stanislaw.zajac/publikacje/2016/analiza_ekonomiczno-finansowa_na_przykladzie_przedsiębiorstwa_z_branzy_produkcji_maszyn_rolniczych.pdf

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza sytuacji finansowej przedsiębiorstw działających w branży handlu hurtowego. Do badania wykorzystane zostały modele syntetyczne oraz tradycyjna analiza wskaźnikowa. W artykule wykorzystano metody naukowe, takie jak analiza danych finansowych oraz przegląd literatury. Korzystano z danych pochodzących ze sprawozdań finansowych badanych przedsiębiorstw, różnych źródeł wtórnych – artykułów, referatów, raportów branżowych. Wykorzystano także wyniki własnych badań. Artykuł ma charakter analityczno-opisowy. Na podstawie zgromadzonych danych finansowych przedsiębiorstw działających w sektorze handlu hurtowego dokonano oceny bieżącej sytuacji finansowej oraz jej prognozy. W zdecydowanej większości ocena przedsiębiorstw wykorzystanych w badaniu przyniosła pozytywne wyniki. Ponad 80% przedsiębiorstw charakteryzuje się dobrą kondycją finansową i nie jest zagrożonych upadłością w przyszłości. Jednakże wyniki przeprowadzonej analizy wskaźnikowej oraz porównanie otrzymanych wyników ze średnimi wartościami w branży badanej próby pokazuje, iż wyniki niektórych podmiotów kształtują się poniżej średnich wartości uzyskiwanych przez branżę.

Słowa kluczowe:

wskaźniki finansowe, analiza finansowa, modele syntetyczne, kondycja finansowa

Financial condition of Polish trading enterprises (Summary)

The purpose of the article is to analyse the financial situation of enterprises operating in the wholesale trade sector. Synthetic models and traditional indicator analysis were used for the study. Data from the financial statements of the surveyed enterprises, various secondary sources - articles, papers and industry reports were used. Own research results were also used. The article is of analytical and descriptive character. On the basis of collected financial data of enterprises operating in the wholesale trade sector, the current financial situation and its forecast were assessed. The vast majority of the companies used in the survey showed positive results. Over 80% of enterprises are in good financial condition and are not threatened with bankruptcy in the future. However, the results of the index analysis and the comparison of the results obtained with the average values in the industry of the examined sample show that the results of some entities are below the average values obtained by the industry.

Keywords:

financial indicators, financial analysis, synthetic models, financial condition

Katarzyna Dembowska*

Rozdział V

Teoria agencji i polityka wypłat dywidend na przykładzie spółek indeksu WIG20 Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie

Wstęp

Rozwój rynku kapitałowego, rozproszenie akcji pomiędzy dużą liczbą akcjonariuszy oraz narastający szczególnie w dużych firmach proces oddzielania własności od zarządzania powoduje, że teoria agencji odgrywa coraz większą rolę w zakresie nadzoru korporacyjnego i struktury własności. Teoria ta prezentuje konflikt interesów pomiędzy akcjonariuszem chcącym uzyskać jak najwyższe dywidendy a menedżerem zarządzającym spółką również dążącym do maksymalizacji własnych korzyści. Należy dodać, że na konflikt interesu pomiędzy pryncypałem i agentem wpływa w dużej mierze struktura własnościowa przedsiębiorstwa. Im bardziej skoncentrowany akcjonariat, tym mniejsze niebezpieczeństwo rozbieżności interesów.

W pierwszej części artykułu zdecydowano się przedstawić główne założenia teorii agencji oraz spróbować znaleźć zależności między teorią agencji a realizowaną w spółce polityką dywidend, natomiast w części praktycznej przeprowadzono analizę porównawczą dotyczącą struktury własnościowej (tak istotnej z punktu widzenia teorii agencji) oraz polityki dywidend spółek giełdowych. Aktualnie wśród spółek akcyjnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie najważniejszą rolę odgrywają firmy

* Magister, Doktorant w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, kdembowska1@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6471-6583>.

wchodzące w skład indeksu WIG20. Przeanalizowano udział spółek w indeksie WIG20 w 2018 r., stopę dywidend indeksu WIG20 w latach 2014-2018 oraz takie dane jak: wynik netto, wypłatę dywidend, politykę dywidend, udział Skarbu Państwa w strukturze akcjonariatu oraz udział inwestorów instytucjonalnych w strukturze akcjonariatu spółki za rok 2018. Celem artykułu jest ukazanie dotychczas przeprowadzonych badań dotyczących teorii agencji w świetle polityki dywidend oraz próba analizy polityki dywidend i znaczenia teorii agencji w oparciu o strukturę akcjonariatu spółek indeksu WIG20. W artykule zastosowano analizę porównawczą polityki dywidend, udziału Skarbu Państwa w strukturze akcjonariatu oraz udziału inwestora instytucjonalnego w strukturze akcjonariatu spółek z indeksu WIG 20. Starano się znaleźć zależności pomiędzy stosowaną polityką dywidend oraz strukturą akcjonariatu spółki. Przyjęto przy tym następującą hipotezę: spółki Skarbu Państwa są bardziej skłonne do wypłaty dywidendy.

1. Teoria agencji

Za twórców teorii agencji powszechnie uważa się Michaela C. Jensena oraz Williama H. Mecklinga, którzy napisali artykuł pt. „Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure”, rozpoczynając dyskusję na temat teorii agencji i jej wpływu na ekonomię, finanse przedsiębiorstw, zarządzanie strategiczne czy aspekty prawne [Jeżak 2010, s. 145].

Wśród podstawowych czynników, które spowodowały szybki rozwój teorii agencji można wyróżnić [Aluchna 2007, s. 36-37]:

- oddzielenie własności od zarządzania,
- dynamiczny rozwój rynku kapitałowego,
- zapotrzebowanie na kapitał wraz z rozwojem korporacji międzynarodowych,
- specyfika prawa amerykańskiego (zwłaszcza prawo zwyczajowe i regulacje amerykańskiej komisji papierów wartościowych i giełd (sec), które ograniczają działalność banków oraz dużych inwestorów instytucjonalnych),

- ukształtowanie się dużej grupy inwestorów i wzrastająca ich aktywność.

Teoria agenta i pryncypała stała się jedną z najbardziej wpływowych koncepcji w zakresie analizy nadzoru korporacyjnego oraz struktury własności [Aluchna 2015, s. 58]. Akcjonariusze oraz menedżerowie starają się maksymalizować własną użyteczność. Menadżerowie dążą do maksymalizacji własnych korzyści (utrzymania stanowisk, większej władzy, większego uposażenia, niezależności od systemów kontroli, wyższego statusu społecznego), natomiast akcjonariusze chcą maksymalizować wartość zainwestowanego kapitału w przedsiębiorstwo. W niektórych uwarunkowaniach i okolicznościach cele tych dwóch grup interesariuszy mogą być zgodne np. przy uwarunkowaniu wynagrodzeń od wzrostu wartości akcjonariuszy, jednakże w większości przypadków równoczesna maksymalizacja interesów jest niemożliwa [Horbaczewska 2012, s. 26-27].

Teoria agencji bada problemy, takie jak [Aluchna 2015, s. 58]:

- sprzeczność interesów związana z różnym horyzontem czasowym i dywersyfikacją ryzyka,
- dążenie obu stron do działania we własnym interesie,
- asymetria informacji bazującą na trzech problemach: ukrytych informacjach, ukrytych działaniach i ukrytych zamiarach.

Teoria agencji identyfikuje relacje, gdzie jedną ze stron jest pryncypał, który oddelegowuje pracę do drugiej strony określanej jako menadżer (agent). Relacje agencyjne mogą mieć mnóstwo wad w związku z tendencjami agenta do działań we własnym interesie np. agent nie działa zgodnie z najlepszym interesem pryncypała lub może działać tylko częściowo w jego najlepszym interesie. Dodatkowo mogą pojawić się różnego rodzaju problemy np. nadużycia władzy przez agenta dla korzyści finansowych bądź często występujący brak odpowiedzialności finansowej agenta wobec interesów pryncypała. Wynika to m.in. z faktu, że stosunek agenta do ryzyka jest inny niż stosunek właściciela. Istnieje również problem w związku z asymetrią informacji, ponieważ pryncypał oraz agent mają dostęp do innego rodzaju informacji, co w praktyce oznacza to, że agent może

dysponować bardziej pogłębioną i specjalistyczną wiedzą nt. spółki niż pryncypał [Mallin 2016, s. 17].

Jednocześnie należy mieć świadomość, że w wyniku opisanych powyżej sprzecznych interesów agentów i pryncypałów oraz konieczności sprawowania nadzoru właścicielskiego pojawiają się w przedsiębiorstwie tzw. koszty przedstawicielstwa zwane kosztami agencji [Horbaczewska 2012, s. 27].

2. Teoria agencji a polityka wypłat dywidend

Polityka dywidend lub inna polityka korporacyjna powinna być tak zaprojektowana, żeby zminimalizować sumę kosztów kapitału, agencji czy podatkowych. Konflikt interesów występujący w przedsiębiorstwie można kształtować za pomocą polityki dywidend. Wśród form kosztów agencji można wyodrębnić [Easterbrook 1984, s. 650-659]:

- koszty monitoringu menadżerów,
- koszty związane z awersją części menadżerów do ponoszenia ryzyka.

Przy wykorzystaniu polityki dywidend konflikt interesów wynikający z innych celów zarządzających oraz właścicieli może zostać rozwiązany za pomocą wypłaty dywidendy, która może pełnić funkcję kontrolną. Dodatkowo właściwie realizowana polityka dywidend staje się narzędziem monitoringu działania spółki [Jeżak i inni 2016, s. 65]. Zarówno menadżerowie, jak i właściciele kapitału mają interes w osiągnięciu sukcesu, jednakże zainteresowanie ich kapitałem jest podporządkowane innemu rodzajowi roszczeń. W takim wypadku menadżerowie powinni wprowadzić takie zmiany, które pozwolą uzyskać gotówkę do obsługi długu i zwiększenia kapitału przy pomocy unikania inwestycji w projekty z niskim zwrotem kapitału. Co więcej, wypłata dywidend powoduje minimalizację wolnych przepływów pieniężnych, które mogłyby być wykorzystane w niewłaściwy sposób przez agentów [Jensen 1986, s. 323-329]. Wypłata dywidend staje się zatem instrumentem, który dodatkowo dyscyplinuje agentów do dbania o interes przedsiębiorstwa, ponieważ menadże-

rowie wypłacając dywidendy, są często zobligowani do zdobywania finansowania zewnętrznego na projekty inwestycyjne. Potrzeba zwrócenia się do rynku kapitałowego w celu uzupełnienia niedoborów finansowych umożliwia właścicielom weryfikowanie spółki, gdyż to rynek kontroluje funkcjonowanie i wyniki przedsiębiorstwa, co wpływa mobilizująco na kadre zarządczą [Jeżak i inni 2016, s. 66].

Ponadto, znaczącą funkcję w redukcji kosztów agencji widać poprzez wypłacanie dywidendy, gdyż osiągnięty zysk spółki trafia w ten sposób do akcjonariuszy i w związku z tym zmniejsza się możliwość wykorzystania zysków przez menadżerów w niewłaściwy sposób [Porta i inni 2000, s. 4]. Dlatego też systematyczna wypłata dywidend redukuje problem agencji, ponieważ minimalizuje władzę agentów i możliwość podejmowania przez nich niewłaściwych decyzji inwestycyjnych bądź też wygórowanego powiększania rozmiarów przedsiębiorstwa, które mogą doprowadzić do wzrostu pozycji menadżerów w spółce oraz nieproporcjonalnego wzrostu ich wynagrodzeń [DeAngelo i inni 2004, s. 1-33]. Przedsiębiorstwa wypłacając dywidendy, realizują swój podstawowy cel, czyli maksymalizację zysków dla akcjonariuszy, jednocześnie minimalizują koszty agencji związane z utrzymywaniem dużej ilości gotówki i niskiego poziomu dźwigni finansowej. W tym miejscu należy dodać, iż jednym z efektów poprawy nadzoru korporacyjnego jest wyższa wypłata dywidend, która zabezpiecza interesy akcjonariatu mniejszościowego [Jeżak i inni 2016, s. 66].

Na podstawie badań przeprowadzonych przez Petraska [2012] można zauważyć, że poprawa nadzoru korporacyjnego i ochrony prawnej właścicieli mniejszościowych powoduje większe wypłaty dywidend. W związku z powyższym można dostrzec, że La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer i Vishny (2000) mieli rację twierdząc, że wysokie dywidendy są wynikiem odpowiedniego zarządzania i znaczącej ochrony akcjonariuszy mniejszościowych. Alzahrani i Lasfer również potwierdzają powyższe badania, jednakże dodają na podstawie badań 9806 firm z 24 krajów OECD, że dodatkowo na politykę dywidend wpływa zarówno ład korporacyjny, jak i system podatkowy w danym kraju [Każmierska-Jóźwiak 2019].

W przypadku występowania konfliktu interesów w relacji pryncypał agent szczególnie dotyczy to dużych przedsiębiorstw, gdzie właściwy nadzór właścicielski jest utrudniony, a wręcz niemożliwy, ci pierwsi są skłonni ponosić dodatkowe koszty związane z kontrolowaniem działań agenta. W tym wypadku najlepszym rozwiązaniem jest powołanie osoby trzeciej (powiernika), która będzie nadzorowała zarząd w imieniu posiadaczy obligacji, będąc przedstawicielem w ten sposób akcjonariuszy. Taką funkcję pełni rada nadzorcza, ale nie zawsze jest ona stuprocentowym remedium na wszystkie problemy związane z relacją agent-pryncypał, ponieważ w sytuacji wystąpienia konfliktu członkowie rady nadzorczej niejednokrotnie popierają działania zarządu. Kwestia nadzorowania jest mniej ważna w przypadku, gdy spółki są zmuszane do częstego pozyskiwania środków finansowych z zewnątrz. Jeśli spółka emituje akcje bądź obligacje, jej decyzje zarówno finansowe, jak i operacyjne są weryfikowane przez banki inwestycyjne, które stosują emisje za pośrednictwem analityków agencji ratingowych, a ostatecznie inwestorów, którzy kupują akcje. Dotychczasowi inwestorzy mogą oddziaływać na działania zarządu tylko poprzez głosowanie bądź sprzedaż akcji, nowi inwestorzy mają możliwość zrezygnowania z nabycia akcji, w przypadku gdy dostrzegą nieprawidłowości w funkcjonowaniu zarządu spółki. W związku z powyższym nowi inwestorzy są bardziej skuteczni w nadzorowaniu funkcjonowania zarządu, dlatego też problemy agencji są mniejsze w przypadku, gdy przedsiębiorstwa ciągle pozyskują środki finansowe z zewnątrz.

Wskazana powyżej właściwa polityka dywidend zapewnia odpowiedni nadzór nad przedsiębiorstwem poprzez rynek kapitałowy. Przy określonym poziomie inwestycji im wyższa stopa wypłaty dywidend, tym z większą częstotliwością spółka jest zobowiązana do emisji nowych akcji. Strategia wyższych wypłat zmusza spółki do częstej weryfikacji i kontroli ze strony rynku kapitałowego, a dzięki temu zmniejsza się problem teorii agencji [Brigham, Gapenski 2000, s. 599-600].

Analiza w zakresie oddziaływania nadzoru właścicielskiego i struktury własności w spółkach akcyjnych na wypłatę dywidend na rynku polskim została przeprowadzona m.in. przez Kowalewskiego,

Stetsyuk i Talavera. Wówczas badaniu poddano 110 spółek akcyjnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 1998-2004, używając po raz pierwszy miary oceniającej jakość nadzoru właścicielskiego. Otrzymane wyniki badań pokazują, iż nadzór właścielski oraz struktura własności mają statystycznie istotne znaczenie dla polityki dywidend na rynku w Polsce [Każmierska-Józwiak 2019].

Również istotne badania, którymi objęto 516 niefinansowych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie zostały przeprowadzone w 2019 r. przez Aluchne, Berenta i Kamińskiego, dotyczyły one wpływu struktury własności na politykę dywidend analizowanych spółek. Okazuje się, że koncentracja własności największego i drugiego pod względem wielkości akcjonariusza zmniejsza wypłatę dywidend [Aluchna i inni 2019]. Co więcej, autorzy analizy potwierdzają badania innych badaczy prowadzone w krajach rozwiniętych m.in. Gugler i Yurtoglu [2003], Harada i Nguyen [2011], Lopez-Iturriaga i Santana-Martin [2015] i w krajach po transformacji Bena i Hanousek [2008], Każmierska-Józwiak [2019].

3. Polityka wypłat dywidend i struktura własności spółek indeksu WIG20 notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych

Polityka dywidend przedsiębiorstwa to zbiór decyzji dotyczących podziału zysku netto wygenerowanego przez firmę odnoszące się do tego czy wypłacić zysk akcjonariuszom, jaką część zysku wypłacić, a jaką pozostawić w spółce i w jakiej formie dokonać transferu gotówki. Decyzje te mają charakter inwestycyjny, strategiczny i finansowy, a zatem powodują konsekwencje zarówno w krótkim, jak i długim czasie [Każmierska-Józwiak 2019].

Polityka dywidend w kontekście teorii agencji pomimo wielu publikacji wciąż jest zagadnieniem niedostatecznie przeanalizowanym zarówno na rynku zagranicznym, jak i polskim. Niniejsza praca stara się uzupełnić lukę i zaprezentować interesujące dane dotyczące polityki dywidend w zakresie spółek akcyjnych notowanych na Gieł-

dzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W związku z powyższym analizę dotyczącą polityki dywidend zdecydowano się przeprowadzić w Polsce. Spośród wszystkich spółek akcyjnych notowanych na GPW w Warszawie do analizy zostały wytypowane spółki z indeksu WIG20 (20 spółek w celu zapewnienia obiektywności badań). Poniżej zostały wymienione wszystkie spółki wytypowane do analizy:

- Alior Bank Spółka Akcyjna (ALR),
- CCC Spółka Akcyjna (CCC),
- CD Projekt Spółka Akcyjna (CDR),
- Cyfrowy Polsat Spółka Akcyjna (CPS),
- Dino Polska Spółka Akcyjna (DNP),
- Jastrzębska Spółka Węglowa Spółka Akcyjna (JSW),
- KGHM Polska Miedź Spółka Akcyjna (KGH),
- Grupa Lotos Spółka Akcyjna (LTS),
- LPP Spółka Akcyjna (LPP),
- MBank Spółka Akcyjna (MBK),
- Orange Polska Spółka Akcyjna (OPL),
- Bank Polska Kasa Opieki Spółka Akcyjna (PEO),
- PGE Polska Grupa Energetyczna Spółka Akcyjna (OPL),
- Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo Spółka Akcyjna (PGN),
- Polski Koncern Naftowy Orlen Spółka Akcyjna (PKN),
- Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski Spółka Akcyjna (PKO),
- Play Communications Sociate Anonyme (PLY),
- Powszechny Zakład Ubezpieczeń Spółka Akcyjna (PZU),
- Santander Bank Polska Spółka Akcyjna (SPL),
- Tauron Polska Energia Spółka Akcyjna (TPE).

Indeks WIG20 jest obliczany od 16 kwietnia 1994 roku na podstawie wartości portfela akcji 20 największych i najbardziej płynnych spółek z Głównego Rynku GPW. Warto wspomnieć, że w indeksie WIG20 nie może uczestniczyć więcej niż 5 spółek z jednego sektora giełdowego [GPW 2000]. Poniżej została zaprezentowana tablica 1 z 10 największymi spółkami i ich udziałem w indeksie WIG20 w 2018 r.

Na podstawie poniższych danych można zauważyć, że największy udział mają dwie spółki: PKNORLEN i PKOBP ponad 14%, podczas gdy najwięcej przedsiębiorstw pochodzi z sektora banków komercyjnych.

Tablica 1. 10 największych spółek indeksu WIG20 w roku 2018

Spółka	Sektor	Udział w indeksie (%)
PKNORLEN	Wydobycie i produkcja	14,938
PKOBP	Banki komercyjne	14,508
PZU	Firmy ubezpieczeniowe	11,922
PEKAO	Banki komercyjne	8,331
SANPL	Banki komercyjne	5,889
KGHM	Górnictwo metali	5,794
PGNIG	Wydobycie i produkcja	5,364
LPP	Odzież i obuwie	4,899
CDPROJEKT	Gry	4,686
PGE	Energetyka	3,807
Razem:		80,138

Źródło: Opracowanie własne na podstawie strony internetowej:
https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/indeksy/zmiana2/2018_12_30_WIG20.pdf, [Dostęp: 02.03.2020].

Poniżej zaprezentowano tablicę 2, która pokazuje informacje takie jak: zysk/strata netto, wypłata dywidendy, polityka dywidend z zysku netto, udział Skarbu Państwa w strukturze akcjonariatu spółki oraz udział inwestora instytucjonalnego w strukturze akcjonariatu spółki rozumianego jako fundusz inwestycyjny, fundusz emerytalny lub bank za rok 2018. Warto dodać, że banki komercyjne obowiązuje zarządzenie Komisji Nadzoru Finansowego dotyczące wypłat dywidend, (istnieją również inne wymagania w zakresie wypłat dywidend przez banki komercyjne) w roku 2018 maksymalna dywidenda banku komercyjnego nie mogła przekroczyć 75% [KNF 2019].

Tablica 2. Dane dotyczące wyniku netto spółek, wypłaty dywidend, udziału Skarbu Państwa i inwestorów instytucjonalnych w spółkach akcyjnych indeksu WIG20 na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w roku 2018

Firma	Wynik netto (mln zł)	Wypłata dywidend (mln zł)	Polityka dywidend	Udział Skarbu Państwa (%)	Udział inwestorów instytucjonalnych (%)
Alior	713	0	Do 75%	0	46,31
CCC	56,7	20	33-66%	0	13,39
CDProjekt	109	101	Spółka ustala na bieżąco politykę dywidend	0	0
CYFRPLSAT	816	489	Spółka ustala na bieżąco politykę dywidend	0	0
DINOPL	308	0	Spółka ustala na bieżąco politykę dywidend	0	0
JSW	1760	201	Do 30%	55,17	0
KGHM	1660	0	do 1/3 zysku	31,79	10,85
LOTOS	1590	555	Spółka ustala na bieżąco politykę dywidend	53,19	0
LPP	505	110	Spółka ustala na bieżąco politykę dywidend	0	0
MBANK	1320	0	Do 75%	0	69,31

ORANGEPL	10	0	Spółka ustala na bieżąco politykę dywidend	0	0
PEKAO	2290	1730	Do 75%	0	37,83
PGE	1500	0	40-50%	57,39	0
PGNIG	3210	1,00	Do 50%	71,88	0
PKNORLEN	5600	1300	Spółka ustala na bieżąco politykę dywidend	32,42	13,46
PKOBP	3740	1660	Do 75%	31,39	14,60
PLAY	745	653	Spółka ustala na bieżąco politykę dywidend	0	55,10
PZU	5370	2400	Nie mniej niż 50%	34,19	0
SANPL	2370	2400*	Do 75%	0	72,49
TAURONPE	207	0	40%	30,06	5,63

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych i stron internetowych spółek [Dostęp: 02.03.2020].

Analiza powyższych danych z tablicy 2 pozwala na sformułowanie następujących przemyśleń:

- Charakterystyczne jest, że część banków komercyjnych, takich jak SANPL i PEKAO wypłaciła w postaci dywidend znaczącą część zysku netto dochodzącą do maksymalnych dopuszczalnych wartości dywidend określonych przez Komisję Nadzoru Finansów. Natomiast część banków, takich jak ALIOR i MBANK, mimo pokazanych zysków nie wypłaciła wcale dywidend. Najprawdopo-

* Wypłata dywidendy za niepodzielony zysk netto za rok 2016, 2017 oraz kwoty zysku netto z 2018 za zgodą KNF.

dobniej wynika to z innych potrzeb inwestycyjnych bądź celów ustalonych przez właścicieli, ale także z określonych reguł i zasad, które narzucają im instytucje nadzoru finansowego, takie jak KNF.

- Kolejnym nasuwającym się wnioskiem jest fakt, że w spółkach, w których znaczący jest udział Skarbu Państwa i (lub) inwestorów instytucjonalnych spółki takie zmuszone są w większości wypadków prowadzić wcześniej zaplanowaną politykę dywidend, która z góry określa maksymalny pułap lub widełki, w której musi mieścić się wartość wypłacanej dywidendy.
- Można zauważyć, że w przypadku spółek, w których akcjonariuszami większościowymi są osoby fizyczne, dywidendy są wypłacane zdecydowanie rzadziej w porównaniu do spółek posiadających udziały Skarbu Państwa. Dominujący właściciel, jakim jest Skarb Państwa, najprawdopodobniej wywiera presję na maksymalizację wypłat dywidend dzięki temu uzupełnia budżet państwa, szczególnie widoczne jest to na przykładzie spółek PZU, PKOBP, PKNORLEN, PGNIG i LOTOS.
- Interesujący jest również przypadek dwóch spółek branży telekomunikacyjnej to jest Orange i Play. W przypadku tej pierwszej zastanawia fakt, że mimo prawie dwukrotnie wyższych przychodów poziom zysku netto jest bardzo niski (najniższy ze wszystkich spółek indeksu WIG20) oraz całkowity brak wypłaty dywidendy rodzi pytanie: jak właściciel realizuje zyski.
- Dodatkowo należy zwrócić uwagę na spółki branży energetycznej, takie jak Tauron i PGE, które mimo znaczących zysków i posiadania ustalonej polityki dywidend nie wypłacają dywidendy. Być może związane jest to z koniecznością ponoszenia dużych inwestycji w sektorze energetycznym.
- Odnośnie do spółek branży technologicznej, takich jak CD Projekt i Cyfrowy Polsat, możemy zauważyć, że zdecydowana część zysku wypłacana jest w postaci dywidend, tym samym zaspokajają w bardzo dużym stopniu swoich akcjonariuszy.

Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonych badań dotyczących polityki dywidend i teorii agencji spółek indeksu WIG20 notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie można zauważyć, że wszystkie spółki odnotowały zysk netto za rok 2018. Ponadto coraz więcej spółek w jakimś stopniu, mniejszym lub większym realizuje wcześniej założoną politykę dywidend. Jednocześnie na podstawie tychże danych nie sposób jest wyciągnąć jednoznaczne wnioski dotyczące kwestii polityki dywidend, a także nadzoru korporacyjnego to jest teorii agencji i jej kosztów w omawianych spółkach. Związane jest to z faktem, że spółki posiadają bardzo złożony i różnorodny akcjonariat. Dodatkowo w niektórych spółkach Skarbu Państwa realizuje wyłącznie interes państwa pomijając interes pozostałych właścicieli. Charakterystyką spółek Skarbu Państwa jest fakt, że realizują one założoną politykę dywidend w zależności od potrzeb budżetowych państwa. Co więcej, można potwierdzić postawioną hipotezę we wstępie, że spółki Skarbu Państwa są bardziej skłonne do wypłaty dywidend.

Analizowane przedsiębiorstwa są jednymi z największych spółek w Polsce prowadzącymi działalność nie tylko w kraju, ale także poza jego granicami, dlatego podlegają również różnym wpływom i trendom pojawiającym się w globalnej gospodarce, które dodatkowo wpływają na kształt polityki dywidend i relacje właściciel-zarząd co skutecznie utrudnia generalizację wniosków.

Ponadto omawiane spółki działają w różnych branżach i sektorach gospodarki, także udział inwestorów instytucjonalnych jest bardzo zróżnicowany od 0 do prawie 72% na to nakładają się bardzo odmienne i trudne do zidentyfikowania interesy akcjonariuszy, dlatego uważam, że w celu właściwego zbadania powyższej problematyki należałoby przeprowadzić badania pojedynczych spółek z jednego sektora o bardzo odmiennej strukturze akcjonariatu, które to badania pozwoliłyby nam przedstawić wpływ teorii agencji i związanych z nią kosztów na politykę dywidend.

Literatura

1. Alior, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html> [Dostęp: 02.03.2020].
2. Aluchna, M. (2007), *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
3. Aluchna, M. (2015), *Własność a corporate governance, Systemy, rynki, przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
4. Aluchna, M., Berent, T., Kamiński, B. (2019), *Dividend payouts and shareholders structure: evidence from the Warsaw Stock Exchange*, *Eastern European Economics*, t. 57, nr 3, s. 227-250.
5. Alzahrani, M., Lasfer, T. (2009), *The impact of taxation on dividends: a cross-country analysis*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1343826 [Dostęp: 02.03.2020].
6. Brigham, E.F., Gapenski, L.C. (2000), *Zarządzanie finansami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
7. CCC, <https://corporate.ccc.eu/raporty> [Dostęp: 02.03.2020].
8. CD Projekt, <https://www.cdprojekt.com/pl/inwestorzy/raporty-gieldowe/skonsolidowany-raport-roczny-2018/> [Dostęp: 02.03.2020].
9. Cyfrowy Polsat, <https://grupapolsat.pl/pl/relacje-inwestorskie/centrum-wynikow/raporty-roczne> [Dostęp: 02.03.2020].
10. DeAngelo, H., DeAngelo, L., Stulz, R.M. (2004), *Dividend policy, agency costs and earned equity*, National Bureau of Economic Research, <http://www.nber.org/papers/w10599>
11. Dino Polska, <https://grupadino.pl/raporty-gpw/raporty-okresowe/> [Dostęp: 02.03.2020].
12. Easterbrook, F.H. (1984), *Two agency-cost explanations of dividends*, *The American Economic Review*, vol. 74, no. 4.
13. GPW, <https://www.gpw.pl/indeks?isin=PL9999999987> [Dostęp: 02.03.2020].
14. Horbaczewska, B. (2012), *Wypłaty dla akcjonariuszy a wycena akcji na rynku kapitałowym*, CeDeWu.pl, Warszawa.
15. Jeżak, K. (2010), *Ład korporacyjny, Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo, C.H. Beck, Warszawa.
16. Jeżak, J., Bhdanowicz, L., Kaźmierska-Józwiak, B., Matyjas, Z. (2016), *Rola rad nadzorczych w procesach formułowania i realizo-*

- wania strategii spółek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
17. Jensen, M.C. (1986), *Agency cost of free cash flow, Corporate governance and takeovers*, *The American Economic Review*, vol. 76, no. 2.
 18. Jensen, M., Meckling, W. (1976), *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, *Journal of Financial Economics*, no. 4.
 19. JSW, <https://www.jsw.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe/raporty-okresowe-2018/>, [Dostęp: 02.03.2020].
 20. Kaźmierska-Jóźwiak, B. (2019), *Polityka wypłat na rzecz akcjonariuszy. Determinanty-reakcja rynku-ocena*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
 21. KGHM, <https://kg hm.com/pl/inwestorzy/prezentacje/raporty-finansowe> [Dostęp: 02.03.2020].
 22. KNF, https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Komunikat_KNF_ws_zalozen_dot_polityki_dywidendowej_w_2019_64453.pdf [Dostęp: 02.03.2020].
 23. Kowalewski, O., Stetsyuk, I., Talavera, O. (2007), *Do corporate governance and ownership determine dividend policy in Poland?*, *Bank i Kredyt*, (38(1)).
 24. La Porta, R.L., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R.W., (2000), *Agency problems and dividend policies around the World*, *The Journal of Finance*, 55 (1).
 25. Lotos, http://inwestor.lotos.pl/193/raporty_i_dane/raporty_roczne [Dostęp: 02.03.2020].
 26. LPP, <https://www.lppsa.com/relacjeinwestorskie/raporty/raporty-okresowe> [Dostęp: 02.03.2020].
 27. Mallin, C.A. (2016), *Corporate governance*, Oxford University Press, Oxford.
 28. MBank, <https://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/wyniki/> [Dostęp: 02.03.2020].
 29. Orange Polska, <http://orange-ir.pl/pl/results-center/annual-reports> [Dostęp: 02.03.2020].
 30. PEKAO, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/raporty-isprawozdania/raporty.html?year=2018> [Dostęp: 02.03.2020].

31. Petrasek, L. (2012), *Do transparent firms pay out more cash to shareholders? Evidence from international cross-listing*, Financial Management, vol. 31.
32. PGE, <https://www.gkpge.pl/relacje-inwestorskie/Materialy-do-pobrania> [Dostęp: 02.03.2020].
33. PGNIG, <http://pgnig.pl/relacje-inwestorskie/prezentacje-i-materialy/raporty-roczne> [Dostęp: 02.03.2020].
34. PKNORLEN, <https://www.orlden.pl/PL/RelacjeInwestorskie/Raportyroczne/Strony/default.aspx> [Dostępne: 02.03.2020].
35. PKOBP, <http://www.raportroczny2018.pkobp.pl/> [Dostęp: 02.03.2020].
36. PLAY, <https://www.playcommunications.com/pl/raporty-biezsce/2018> [Dostęp: 02.03.2020].
37. PZU, <https://www.pzu.pl/relacjeinwestorskie/raporty?queries%5z-Byear%5D=2018&queries%5BreportTypes%5D=annual> [Dostęp: 02.03.2020].
38. SANTANDERPL, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/-sprawozdanie-finansowe/2018/sprawozdanie-finansowe-2018.-html> [Dostęp: 02.03.2020].
39. TAURONPE, <https://www.tauron.pl/tauron/relacje-inwestorskie/-raporty-okresowe> [Dostęp: 02.03.2020].

Podziękowania

Chciałabym bardzo podziękować moim rodzicom, babciom oraz bratu. Bez ich wsparcia nie doszłabym do miejsca, w którym jestem obecnie.

Streszczenie

Artykuł prezentuje teorię agencji w zakresie polityki dywidend oraz ukazuje próbę analizy dotyczącą polityki dywidend spółek indeksu WIG20. Przedstawiono w nim również problematykę konfliktu interesu między akcjonariuszami a zarządem. Dokonano próby wyciągnięcia wniosków dotyczących polityki dywidend w świetle analizy wyników poszczególnych firm w stosunku do wartości wypłacanej dywidendy, wpływu na te wartości poziomu udziału Skarbu Państwa i/lub właściciela instytucjonalnego, także w kontekście polityki państwa i realizacji własnych, indywidualnych

celów właścicieli spółek. Jednocześnie zwrócono uwagę na istnienie w niektórych firmach pewnych założeń i reguł dotyczących realizacji polityki dywidend.

Słowa kluczowe:

polityka dywidend, teoria agencji, akcjonariusz, spółka akcyjna, struktura akcjonariatu

Agency theory and dividend payment policy on an example of selected firms of index WIG20 Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (Summary)

The article presents agency theory in terms of dividend policy and shows the attempt concerning the dividend policy of selected firms of index WIG20. It is also included conflict issues between shareholders and management. Conclusions have been drawn concerning dividend policy in the light of analysis results of each firm relative to values of dividend payment, impact on these values of treasury and/or institutional owner, also in the context of country's policy and realization of the own, individual goals of firms' owners. At the same time special attention is paid to the specified dividend policy of same firms.

Keywords:

dividend policy, agency theory, shareholder, publicly owned company, ownership structure

Tomasz Dębicki*

Rozdział VI

Zintegrowany controlling finansowy w grupie kapitałowej

Wstęp

Zintegrowany *controlling* jest jednym z kluczowych instrumentów wykorzystywanych przez grupy kapitałowe, zwłaszcza te o zasięgu międzynarodowym, do wspierania procesów zarządzania. Pozwala on odpowiednio zarządzać przepływem informacji w grupie, umożliwia szybsze podejmowanie właściwych decyzji i przyczynia się do realizacji długo i krótkoterminowych celów organizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i miejsca controllingu finansowego w całościowym systemie controllingu w organizacji, a w szczególności wskazanie na jego znaczenie w projektowaniu struktury organizacyjnej grupy kapitałowej oraz podkreślenie jego roli w realizacji celów operacyjnych i strategicznych. Przedstawiono w nim teoretyczne i praktyczne podejście do budowy komórki controllingu finansowego. Stale zmieniająca się rzeczywistość powoduje, że proces decyzyjny staje się coraz trudniejszy i skomplikowany. Stąd też w grupach kapitałowych rośnie rola controllingu finansowego.

Wnioski przedstawione w niniejszym artykule są efektem badań prowadzonych w grupie kapitałowej o zasięgu globalnym (składającej się z kilkudziesięciu spółek powiązanych w kraju i za granicą). Ostatnie lata to okres jej dynamicznego rozwoju, zwłaszcza w obsza-

* Mgr Tomasz Dębicki, doktorant, Katedra Rachunkowości, Sprawozdawczości i Analizy Finansowej, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, adres e-mail: tomasz.debicki@ue.wroc.pl, 53-212 Wrocław, ul. Odkrywców 75.

rze międzynarodowym, który wymaga implementacji rozwiązań umożliwiających sprawne zarządzanie.

Badania stanowią element pierwszego etapu wdrożenia zintegrowanego controllingu w grupie. Metodyka badań polegała głównie na analizie obecnej struktury organizacyjnej, regulaminu organizacyjnego oraz wewnętrznych aktów normatywnych, a także na przeprowadzeniu szeregu wywiadów z menedżerami wyższego szczebla na temat pożądanego modelowego funkcjonowania zintegrowanego controllingu.

1. Controlling finansowy w przedsiębiorstwie

Właściciele współczesnych przedsiębiorstw, często funkcjonujących w formie międzynarodowych grup kapitałowych o skomplikowanej strukturze organizacyjnej, stawiają przed zarządzającymi coraz ambitniejsze cele strategiczne. Mimo funkcjonowania w trudnych i turbulentnych warunkach dążą do nieustannego uzyskiwania przewag konkurencyjnych, a w konsekwencji do maksymalizowania wartości przedsiębiorstwa, czyli bogactwa jego właścicieli. Rzeczywistość ta wymusza na menedżerach implementację wielu narzędzi i instrumentów, które umożliwią realizację stawianych przed nimi oczekiwań.

Skuteczną odpowiedzią na te oczekiwania jest controlling, który spełnia postulaty ukierunkowania systemu zarządzania na szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw. Przez controlling rozumie się sterowanie, kierowanie, regulację procesów i dlatego też jest on traktowany jako system nawigacji i sterowania procesem zachodzącym w przedsiębiorstwie realizowanym przez funkcje planowania, kontroli, organizowania oraz motywację. Polega na wspieraniu i koordynowaniu poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa [Nowak 2011, s. 10]¹. Pozwala on

¹ Istota controllingu jest różnie ujmowana w literaturze przedmiotu, uwagę zwraca mnogość jego definicji i rozumienia znaczenia controllingu dla organizacji. Różnorodność definicji wynika przede wszystkim z wieloznaczności pojęcia controllingu. Związana jest ona z jego etymologią. Słowo „controlling” wywodzi się angielskiego

na bieżącą obserwację i ocenę realizacji zadań poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz umożliwia odpowiednio wczesną interwencję w przypadku pojawienia się trudności bądź znaczących zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Wspomaga również zarząd w procesie kształtowania wyniku finansowego w pożądanej wysokości za pomocą odpowiednio dobranych narzędzi i instrumentów [Sierpińska i inni 2019, s. 7-9].

Controlling jest w swej specyfice przede wszystkim zorientowany na przyszłość. Przeszłość, z tego punktu widzenia, jest o tyle istotna, o ile pomaga w wypracowaniu rozwiązań, które wpłyną pozytywnie na przyszłe zdarzenia i pozwolą na skuteczną realizację celów organizacji. Stawiane są przed nim zadania zarówno detekcyjne, jak i prewencyjne, jednak to obszar prewencji (wyciąganie wniosków z przeszłych zdarzeń w celu poprawy przyszłości oraz zapobieganie wystąpieniu negatywnych zjawisk) uznaje się za domenę nowoczesnego controllingu.

Obecnie, zwłaszcza w dużych grupach kapitałowych, obserwowana jest orientacja na funkcyjne podejście do controllingu, według którego następuje jego podział na wyspecjalizowane podsystemy, wymagające wysokiego, różniącego się od siebie w zależności od podsystemu, poziomu kompetencji doświadczenia (produkcja, sprzedaż, zarządzanie finansami, inwestycje itp.).

Jednym z najważniejszych tych podsystemów jest *controlling* finansowy. Jest on centralnym punktem całości systemu controllingu w organizacjach i pełni rolę systemu scalającego pozostałe podsystemy controllingu, ale jednocześnie ma swoje ściśle określone zadania [Chmielowiec-Lewczuk 2011, s. 307-309]. Celem controllingu finansowego jest wspomaganie informacyjne i koordynacja działań związanych z zarządzaniem finansami oraz działań podejmowanych w ramach całego systemu controllingu zorientowanych na realizację celu głównego przedsiębiorstwa w zakresie wzrostu i rozwoju. Ma on również wspierać menedżerów w takim sterowaniu przebiegiem

zwrotu „to control”, a jego znaczenie w języku angielskim jest znacznie szersze niż w polskim.

procesów gospodarczych, aby możliwe było osiągnięcie założonych poziomów rentowności i płynności [Sierpińska i inni 2019, s. 36-38].

W obszarze controllingu finansowego stosuje się również podział uwzględniający horyzont czasowy. Pod tym względem dzieli się *controlling* finansowy na: strategiczny (zorientowany na dłuższy okres, wspierający długoterminowe planowanie wzrostu wartości) i operacyjny (którego domeną jest działanie w krótszym okresie, a jego głównym zadaniem jest realizacja bieżących celów w zakresie finansów, sterowanie poziomem wyniku finansowego i płynności). Podział ten jest szczególnie istotny dla prawidłowego zaplanowania, przygotowania narzędzi i przeprowadzenia wdrożenia zintegrowanego controllingu finansowego [Chmielowiec-Lewczuk 2011, s. 307-309].

2. Przesłanki do wdrożenia zintegrowanego controllingu finansowego w grupie kapitałowej

Określając zadania controllingu finansowego w grupach kapitałowych należy wziąć pod uwagę ich cele strategiczne i operacyjne oraz potrzeby informacyjne wynikające ze specyfiki działalności i poziomu skomplikowania struktury organizacji. W grupach kapitałowych, zarówno operacyjny, jak i strategiczny controlling finansowy powinien zapewniać spójność celów oraz narzędzi stosowanych w jednostce dominującej, oraz w poszczególnych jednostkach wchodzących w skład grupy. Dostęp do spójnej i wiarygodnej informacji zarządczej to jedno z głównych zadań controllingu finansowego, którego realizacja powinna być wspomagana przez zarząd jednostki dominującej. Zapewnienie spójności informacji zarządczej wspierane jest w znacznym stopniu poprzez wymuszenie stosowania w grupie kapitałowej tej samej polityki i zasad rachunkowości, standardów raportowania zarządczego, a także innych spójnych rozwiązań i instrumentów [Jabłoński i inni 2006].

Przodująca rolę w tym procesie odgrywa osoba kontrolera finansowego. Jego podstawowym zadaniem jest zapewnienie szeroko pojętej racjonalności kierowania, czyli przede wszystkim umożliwienie zarządowi podejmowania właściwych decyzji na bazie wiarygod-

nych informacji, wpływając w ten sposób na poprawę wyników finansowych organizacji, jak również wspieranie realizacji jej celów strategicznych.

Analizując strukturę organizacyjną wraz z regulaminem organizacyjnym badanej grupy kapitałowej, zadania kontrolera finansowego to przede wszystkim:

1. Opracowywanie jednostkowego i skonsolidowanego budżetu rocznego, koordynacja prac nad budżetami spółek z grupy oraz opracowywanie jednostkowego i skonsolidowanego planu wieloletniego.
2. Kontrola wykonania budżetu wraz z raportowaniem pozytywnych i negatywnych zjawisk, zdarzeń, trendów mogących wpłynąć na realizację założeń budżetowych.
3. Monitoring realizacji planów jednostki dominującej oraz spółek z grupy oraz ocena stopnia realizacji założonych celów.
4. Dbałość o zgodność opracowywanego budżetu rocznego i planu wieloletniego z bieżącą strategią grupy kapitałowej.
5. Ocena efektywności planowanych i realizowanych projektów inwestycyjnych, programów strategicznych grupy kapitałowej.
6. Opracowywanie wszechstronnych analiz ekonomicznych.

Należy jednak zauważyć, że zaprezentowana lista zadań stawianych przed kontrolerem finansowym, zwłaszcza w przypadku dużych międzynarodowych grup kapitałowych o skomplikowanej strukturze, jest niewystarczająca.

Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa oraz miejsca controllingu w strukturze organizacyjnej kontroler finansowy pełni ważną funkcję doradcy wspierającego zarząd w podejmowaniu kluczowych decyzji i wyznaczaniu nowych kierunków rozwoju, inspirującego zarząd do wdrażania zmian. Użycza swej wiedzy zarządowi oraz menedżerom w organizacji oferując do ich użytku instrumenty potrzebne w procesie ustalania celów, planowania i sterowania.

Na podstawie przeprowadzonych analiz stanu obecnego oraz wywiadów z menedżerami wyższego szczebla badanej grupy kapitałowej potwierdzono te obserwacje i stwierdzono, że w organizacji posiadającej efektywnie funkcjonujący zintegrowany controlling, po-

za klasycznie rozumianymi zadaniami kontrolera finansowego, do jego głównych zadań powinny należeć:

1. Aktywne uczestnictwo w określaniu operacyjnych i strategicznych celów grupy kapitałowej, zwłaszcza w ich finansowych aspektach.
2. Monitorowanie realizacji tych celów od strony finansowej i wdrażanie działań korygujących.
3. Wskazywanie pożądanego kierunku rozwoju grupy kapitałowej.
4. Nawigowanie działaniami grupy w kierunku realizacji, postawionych przed zarządzającymi, celów strategicznych i operacyjnych.
5. Bieżące sterowanie przepływem informacji w przedsiębiorstwie, usprawnianie komunikacji w grupie.
6. Aktywne uczestnictwo w modelowaniu i optymalizacji przebiegu procesów, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania finansami.
7. Koordynacja działań poszczególnych komórek jednostki dominującej oraz spółek grupy kapitałowej w zakresie zarządzania finansami.
8. Wsparcie zarządu i menedżerów wyższego szczebla w grupie kapitałowej w zakresie stosowania standardów zarządczych.

Zakres kompetencji i obowiązków kontrolera finansowego powinien być odpowiednio szeroki w celu zapewnienia dostępu do pełnego obrazu działalności grupy kapitałowej oraz zwiększenia jego wpływu na decyzje strategiczne dla jej rozwoju. Rola kontrolera finansowego wymaga wysokiego poziomu merytorycznego oraz odpowiedniego umocowania w strukturze organizacyjnej.

W praktyce często zdarza się, iż funkcje controllingu, w ramach których mieści się controlling finansowy, zlokalizowane są w różnych oddziałach, departamentach oraz podlegają służbowo różnym członkom zarządu. Dodatkowo poszczególne spółki zależne mogą charakteryzować się istotną autonomią w zakresie finansów, w tym controllingu. Ponadto jako odrębne podmioty prawa handlowego, często funkcjonujące w różnych jurysdykcjach, posiadają one swoje służby finansowe. W takiej sytuacji stopień wpływu jednostki domi-

nującej na bieżące zarządzanie finansami może okazać się niewystarczający.

Obserwowane w realiach funkcjonowania badanej grupy kapitałowej rozproszenie niektórych funkcji w różnych pionach i komórkach może utrudniać skuteczne wykonywanie obowiązków przez kontrolera finansowego, a przede wszystkim negatywnie wpływać na sprawne zarządzanie grupą kapitałową.

Zjawiska te należą do kluczowych przesłanek wskazujących na zasadność przeprowadzenia integracji controllingu finansowego w grupie kapitałowej. Przemawia za tym przede wszystkim fakt, iż generują ryzyko pojawienia się konfliktów kompetencyjnych, niewłaściwego przepływu informacji, przypadków wykonywania tych samych zadań przez różne komórki organizacyjne, a w konsekwencji dokonywania złych wyborów, na podstawie niepełnych, niewłaściwych bądź zdezaktualizowanych informacji.

Dlatego też, w ramach zintegrowanego controllingu finansowego tworzy się kompleksowy i szczelny system informacyjny gwarantujący pełny obraz zachodzących zmian obejmujący otoczenie grupy. Integracja controllingu finansowego pozwala między innymi na skuteczną realizację celów strategicznych poprzez odpowiednią koordynację działań i szybką reakcję na pojawiające się nieprawidłowości, a także na sprostanie wyzwaniom wynikającym ze specyfiki działalności międzynarodowej organizacji, na którą składają się przede wszystkim:

- duża ilość spółek zależnych i współzależnych,
- różnice między sektorami, w których działają spółki z grupy,
- rozproszenie geograficzne jednostek z grupy,
- wielość jurysdykcji, którym podlegają podmioty grupy,
- różnorodność kultur organizacyjnych.

Dla zorientowanej na osiągnięcie przewag konkurencyjnych organizacji, odpowiednie zaprojektowanie struktury organizacyjnej oraz umiejętne jej dostosowywanie do zjawisk zachodzących w otoczeniu, a także właściwe umiejscowienie samego controllingu finansowego i nadanie mu odpowiedniej rangi to najistotniejsze aspekty związane

z wdrożeniem zintegrowanego controllingu finansowego w międzynarodowej grupie kapitałowej [Tobolska 2006, s. 125-127].

3. Struktura zintegrowanego controllingu finansowego i jego miejsce w strukturze grupy kapitałowej

U podstaw projektowania zmian w strukturze powinno być zapewnienie jej zgodności ze strategią organizacji. Na znaczenie powiązania strategii i struktury organizacyjnej wskazał A.D. Chandler formułując postulat: „Structure follows strategy” w swojej książce „Strategy and structure” wydanej w 1962 r. Wskazał on, że w miarę zmian strategii spółek zmieniała się także ich struktura organizacyjna, mająca stanowić fundament realizacji nowej strategii. Strategia koncentruje się na zrozumieniu otoczenia i formułowaniu polityki przedsiębiorstwa, tak aby mogło ono osiągnąć przewagi konkurencyjne. Aby ten cel osiągnąć w sposób jak najbardziej efektywny, organizacje muszą modyfikować swoje struktury, które stanowią podstawowe narzędzia zarządzania, koordynacji i controllingu [Tobolska 2006, s. 125].

Prace związane z projektowaniem i wdrożeniem controllingu powinny zostać rozpoczęte od przeanalizowania wariantów możliwego umiejscowienia komórki controllingu finansowego i ustalenia jej zależności względem zarządu i pozostałych komórek w organizacji. W praktyce spotyka się dwa podstawowe podejścia do problematyki umiejscowienia komórki controllingu w strukturze:

1. Pozycja liniowa – komórka controllingu jest na tym samym poziomie, co inne komórki podlegające zarządowi.
2. Pozycja sztabowa – komórka controllingu podlega bezpośrednio zarządowi pełniąc tylko funkcje doradcze, bez wydawania poleceń.

W rozbudowanych międzynarodowych grupach kapitałowych ten podział jest jedynie wstępem do odpowiedniego umiejscowienia i ustrukturyzowania controllingu. Realizowanie funkcji controllingu finansowego jest zadaniem trudnym i wymaga bardzo dobrego rozumienia sposobu zarządzania grupą, w tym zasad raportowania

oraz podległości służbowej. W takim wypadku realizacja wszystkich zadań, jakie stają przed controllingiem, jest możliwa tylko przy wyodrębnieniu wyspecjalizowanej struktury, analogicznej do struktury samej grupy kapitałowej. Z uwagi na złożoność i poziom skomplikowania grup kapitałowych powinna to być struktura hierarchiczna. W praktyce spotyka się rozwiązania wieloszczeblowe, w których tworzone są zespoły przypisane poszczególnym obszarom [Sierpińska-Sawicz 2015, s. 130]. Na szczycie struktury znajduje się komórka centralna (Centrum Controllingowe) będąca odpowiednikiem jednostki dominującej. Jest ona podporządkowana zarządowi jednostki dominującej i inicjuje oraz wspiera implementację controllingu w całej grupie, zabezpiecza stosowanie jednolitych systemów, metod i instrumentów zarządzania. Odpowiada ona także za *controlling* w samej jednostce dominującej. Do jej zadań należy koordynacja działań w całej grupie kapitałowej. Korzysta z zasobów i kompetencji dostępnych wewnątrz jednostki dominującej i grupy kapitałowej, a także pozyskuje właściwe komórki do realizacji zadań własnych oraz zarządu. Jest ona także centralną bazą danych finansowych ze wszystkich obszarów działalności grupy.

Kontroler finansowy kierujący komórką controllingu centralnego odpowiada ostatecznie za całą organizację. Kontrolerzy odpowiedzialni za poszczególne obszary działalności i regiony oraz za poszczególne funkcje, powinni być włączani w zespoły zarządzające procesami i być podporządkowani controllingowi centralnemu, aby w ten sposób umożliwić wymianę doświadczeń między kontrolerami z różnych obszarów.

Zadaniem kontrolera centralnego jest zharmonizowanie działania systemu controllingu w korporacji oraz gwarancja dostarczania informacji i udzielania konsultacji kadrze zarządzającej. Na niższych poziomach tworzone są działy controllingu umieszczone zazwyczaj w pionach ekonomiczno-finansowych (oddziałów jednostki dominującej i spółek zależnych) obsługujących proces budżetowania tych jednostek [Sierpińska-Sawicz 2015, s. 130].

Na drugim szczeblu usytuowane są komórki controllingu (komórki controllingu drugiego stopnia), zlokalizowane w wyodrębnionych organizacyjnie oddziałach jednostki dominującej oraz jej spół-

kach zależnych i współzależnych. Zadania kontrolerów polegają przede wszystkim na bieżącej obsłudze informacyjno-metodycznej podległych im jednostek, o ściśle określonym zakresie samodzielności, działających jako ośrodki odpowiedzialności za koszty i wyniki.

Na trzecim szczeblu znajdują się kontrolerzy wydziałowi (komórki controllingu trzeciego stopnia), którymi mogą być kierownicy komórek controllingu poszczególnych wydziałów wchodzących w skład oddziału bądź spółki zależnej. Ich zadaniem jest bieżące wspomaganie procesu decyzyjnego, uczestnictwo w planowaniu zadań i prowadzeniu analizy porównawczej plan – wykonanie oraz współdziałanie w przygotowaniu środków zaradczych [Nesterak 2002, s. 217].

W celu właściwego zaprojektowania struktury niezbędne jest również określenie stopnia samodzielności jednostek wchodzących w skład grupy kapitałowej (znajdujących się na niższych stopniach w strukturze controllingu). W tym zakresie możliwe są następujące rozwiązania:

1. Kompetencje centrum controllingowego sprowadzają się do przekazywania jednostkom z grupy wytycznych strategicznych, pozostawiając im jednocześnie duży stopień samodzielności.
2. Centrum controllingowe realizuje strategiczną kontrolę, natomiast jednostki z grupy posiadają ograniczoną samodzielność.
3. Centrum controllingowe nie pozostawia samodzielności jednostkom z grupy i bezpośrednio sprawuje w nich głęboką kontrolę strategiczną oraz operacyjną.

Decyzje w tym obszarze powinny być przede wszystkim uzależnione od specyfiki działalności grupy, różnorodności przedmiotów działalności, spójności celów strategicznych czy też poziomu doświadczenia zarządów spółek zależnych oraz zaufania w stosunku do członków zarządów tych spółek.

4. Przygotowanie wdrożenia zintegrowanego controllingu

Podstawowym warunkiem wdrożenia zintegrowanego controllingu jest determinacja zarządu do przeprowadzenia zmian w organizacji, ze świadomością, że centralizacja tych funkcji może wywołać na pierwszych etapach poczucie niepewności, a nawet niepokoje wśród pracowników grupy kapitałowej. Umiejętność projektowania systemów controllingu jest jedną z najbardziej istotnych kwestii z punktu widzenia nowoczesnego zarządzania [Marciniak 2004, s. 75-77].

Konsekwencją decyzji o wdrożeniu będą zmiany struktury organizacyjnej w obszarze finansów, w tym potencjalnie ograniczenie zatrudnienia w komórkach finansowych w jednostkach zależnych, z równoczesnym możliwym wzrostem w komórce centralnej. Dlatego też, proces wdrożenia musi być odpowiednio przygotowany, jak również umiejętnie zakomunikowany na poziomie całej grupy kapitałowej.

Przeprowadzone w badanej grupie kapitałowej analizy pozwoliły na określenie kroków niezbędnych do odpowiedniego przygotowania, zaprojektowania, a następnie wdrożenia zintegrowanego controllingu finansowego. Przedstawiają się one następująco (zestawienie na podstawie: własnych prac badawczych prowadzonych w badanej grupie kapitałowej oraz Nesterak [2004, s. 57] i Marciniak [2004, s. 75-77]):

1. Uzyskanie zgody zarządu do przeprowadzenia analizy przedwdrożeniowej wraz z określeniem potencjalnych skutków dla organizacji.
2. Dokonanie analizy przedwdrożeniowej, w tym krytycznej oceny aktualnych rozwiązań w zakresie struktury i podziału kompetencji.
3. Prawidłowe zdefiniowanie controllingu finansowego oraz precyzyjne określenie jego funkcji w grupie kapitałowej.
4. Określenie roli controllingu finansowego w wyznaczaniu strategicznych celów grupy oraz w realizacji strategii grupy kapitałowej.

5. Dokonanie zmian w obecnej strukturze organizacyjnej oraz odpowiednie umiejscowienie w niej struktury controllingu finansowego.
6. Projektowanie koncepcji controllingu finansowego wraz z opracowaniem założeń projektowych na bazie analiz i diagnoz.
7. Zaprojektowanie i wdrożenie zintegrowanego systemu informacyjnego wspieranego efektywnymi narzędziami informatycznymi.
8. Szkolenia kadry zarządzającej i personelu średniego szczebla.

Ponadto, wyniki przeprowadzonych wywiadów z menedżerami wyższego szczebla badanej grupy kapitałowej wykazały, że etap wdrożenia zintegrowanego controllingu finansowego w grupie kapitałowej powinien się odbyć poprzez odpowiednio zaprojektowaną centralizację i optymalizację funkcji controllingowych na kilku szczeblach, w podziale na poszczególne podetapy:

1. Integracja controllingu finansowego na poziomie jednostki dominującej poprzez przeniesienie poszczególnych funkcji controllingu finansowego do jednej scentralizowanej komórki organizacyjnej,
2. Rozszerzenie integracji controllingu finansowego poprzez uwzględnienie spółek zależnych. W zależności od zasięgu geograficznego bądź rodzaju działalności, w których działają spółki z grupy, etap ten może zostać prowadzony poprzez integrację według obszarów geograficznych lub sektorów, w ustalonej uprzednio kolejności.

W praktyce trudno jest wdrożyć *controlling* w czystej postaci, przyjmując rozwiązania według szczebli zarządzania bądź funkcji. Szczeblowe ujęcie controllingu ułatwia sterowanie wynikiem finansowym, jednakże w procesie jego modelowania nie sposób pominąć obserwacji stopnia realizacji określonych funkcji (inwestycyjnych, logistycznych itp.). Stąd też duże grupy kapitałowe najczęściej decydują się na zastosowanie podejścia mieszanego (macierzowego) wykorzystując rozwiązania zarówno szczeblowe, jak i funkcyjne [Sierpińska i inni 2019, s. 7-9]. Podsumowując należy przede wszystkim

podkreślić, że prawidłowo zaprojektowane środowisko do wdrożenia controllingu powinno możliwie maksymalnie eliminować spory kompetencyjne, dokonując czytelnego podziału obowiązków i określenia podległości służbowych oraz udrażniać kanały komunikacyjne, zwłaszcza na styku pionów podlegających różnym członkom zarządu, co umożliwi efektywne raportowanie informacji zarządczej.

Zakończenie

Zagadnienia dotyczące umiejętnego projektowania i implementacji zintegrowanego controllingu stanowią wyzwanie dla dynamicznie rozwijających się polskich grup kapitałowych. Coraz więcej z nich posiada rosnącą liczbę jednostek zależnych z siedzibami poza granicami kraju, a ich zasięg geograficzny stale się poszerza. Z organizacji lokalnych zamieniają się w uczestników globalnego rynku, a zatem i globalnej rywalizacji. Powoduje to konieczność zmiany podejścia do sposobu zarządzania grupą kapitałową.

Analizy i wywiady przeprowadzone w badanej grupie kapitałowej wskazują na silną potrzebę funkcjonowania kompetentnej i odpowiednio umocowanej struktury zintegrowanego controllingu finansowego. Menedżerowie zajmujący się na co dzień zarządzaniem finansami podkreślają wagę stosowania spójnych rozwiązań w grupie zaznaczając, że integracja funkcji zarządzania finansami umożliwiająca dostęp do wiarygodnej informacji, pozwoli na odpowiednio wczesne wykrywanie niepokojących sygnałów i zapobieganie im w przyszłości, a w konsekwencji przyczyni się do realizacji celów operacyjnych i strategicznych.

Literatura

1. Chmielowiec-Lewczuk, M. (2011), *Controlling finansowy*, [w:] Nowak, E. (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
2. Jabłoński, A., Jabłoński, M., Staszek, M. (2006), *Organizacja systemu informacyjnego controllingu w grupie kapitałowej*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, nr 1.

3. Marciniak, S. (2004), *Controlling. Filozofia. Projektowanie*, Difin, Warszawa.
4. Nesterak, J. (2002), *Controller w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] Urbańczyk, E. (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – teoria i praktyka*, Szczecin.
5. Nesterak J. (2004), *Controlling. System oceny centrów odpowiedzialności*, ANVIX, Warszawa.
6. Nowak, E. (2011), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
7. Sierpińska, M., Sierpińska-Sawicz, A., Węgrzyn, R. (2019), *Controlling finansowy w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
8. Sierpińska-Sawicz, A. (2015), *Zadania i miejsce komórki controllingu w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe SGGW, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 112.
9. Tobolska, A. (2006), *Strategie globalne a nowe formy organizacji przedsiębiorstw transnarodowych*, *Przedsiębiorstwo – Edukacja*, nr 2.

Streszczenie

Zintegrowany *controlling* jest jednym z kluczowych instrumentów wykorzystywanych przez grupy kapitałowe do wspierania procesów zarządzania. Pozwala on odpowiednio zarządzać przepływem informacji, umożliwia szybsze podejmowanie właściwych decyzji i przyczynia się do realizacji długo oraz krótkoterminowych celów organizacji. Zagadnienia dotyczące umiejętnego projektowania i implementacji zintegrowanego *controllingu* stanowią istotne wyzwanie dla dynamicznie rozwijających się polskich grup kapitałowych.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i miejsca zintegrowanego *controllingu* finansowego w całościowym systemie *controllingu*, a w szczególności wskazanie na jego znaczenie w projektowaniu struktury organizacyjnej grupy kapitałowej oraz podkreślenie roli w realizacji jej celów operacyjnych i strategicznych. Przedstawiono w nim teoretyczne i praktyczne podejście do budowy *controllingu* finansowego w grupie kapitałowej opartej na sprawnie działającym systemie informacyjnym i efektywnych kanałach komunikacyjnych.

Słowa kluczowe:

kontroler finansowy, integracja, grupa kapitałowa, struktura organizacyjna

Integrated financial controlling in the capital groups (Summary)

Integrated controlling represents one of the key instruments used in capital groups supporting process management. It allows to properly manage the flow of information, to make the right decisions faster and helps achieve the organization's long and short term goals. Issues related to the appropriate design and implementation of the integrated controlling comprise a considerable challenge for dynamically developing Polish capital groups.

The purpose of the paper is to present the nature and position of integrated financial controlling in the overall controlling system, and in particular to indicate its importance in designing the organizational structure of a capital group and to emphasize its role in achieving its operational and strategic goals. It presents the theoretical and practical approach to building the financial controlling in a capital group based on an effectively functioning information system and efficient communication channels.

Keywords:

financial controller, integration, capital group, organizational structure

Karolina Syty*

Rozdział VII

Ujawnienia niefinansowe w obszarze pracowniczym na przykładzie sprawozdań spółek Respect Index

Wstęp

Od 2017 roku, po zaimplementowaniu do polskiego prawa Dyrektywy 2014/95/UE, raportowanie niefinansowe stało się obowiązkiem jednostek zainteresowania publicznego. Jednak już wcześniej niektóre jednostki sporządzały sprawozdania ujawniające dane niefinansowe w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). W odpowiedzi na zainteresowanie inwestorów na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych utworzono *Respect Index*, na którym notowane są spółki odpowiedzialne społecznie. Najważniejszą dziedziną społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa są praktyki i działania na rzecz własnych pracowników [Bagieńska 2018, s. 13]. Obecne w raportach ujawnienia niefinansowe w obszarze pracowniczym mogą stanowić wypełnienie luki sprawozdawczej w zakresie kapitału ludzkiego spółek giełdowych – jednego z sześciu kapitałów tworzących wartość organizacji [Fijałkowska, Sobczyk 2018, s. 58].

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na postawione pytanie badawcze, jaki jest wpływ wybranych zmiennych niefinansowych i finansowych na jakość ujawnień niefinansowych w obszarze pracowniczym w raportach spółek giełdowych notowanych na *Respect Index*. Dla oceny jakości ujawnień zastosowany został opracowany przez autorkę indeks ujawnień *Dindex*^p.

* Mgr, Katedra Informatyki i Rachunkowości Międzynarodowej, Kolegium Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, karolina.syty@edu.uekat.pl, 1-go Maja 50 40-287 Katowice.

Artykuł składa się z dwóch części. W części pierwszej omówiono metody oceny jakości ujawnień niefinansowych. W części drugiej została przedstawiona konstrukcja miernika *Dindex*^p i rezultaty przeprowadzonych przez autorkę badań.

Jako metodę badawczą zastosowaną studium literatury, analizę treści raportów niefinansowych spółek notowanych w *Respect Index*, a także analizę statystyczną obejmującą badanie korelacji (macierz korelacji rang Spearmana) pomiędzy grupami spółek o różnym poziomie ujawnień z uwagi na zmienne finansowe i jakościowe.

1. Ujawnienia niefinansowe – standaryzacja i jakość

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego z dnia 22 października 2014 r. wprowadziła nowe regulacje w zakresie ujawnień niefinansowych. Wobec nowych obowiązków sprawozdawczych dotyczących w szczególności spółek giełdowych Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych razem z Fundacją Standardów Raportowania opracowało Standard Informacji Niefinansowej opublikowany 17 października 2017 r. [2019]. Stanowi on zbiór wytycznych pomagających w identyfikacji danych niefinansowych w spółkach. Składa się z części podstawowej oraz 5 aneksów uzupełniających. Tablica 1. przedstawia budowę Standardu Informacji Niefinansowej.

Tablica 1. Standard informacji niefinansowej.

Standard informacji niefinansowej	
Rozdziały początkowe	Raportowanie niefinansowe i jego zakres
	Specyfika krajowa i sektorowa
	Znaczenie mierników i ich doboru z punktu widzenia rynków kapitałowych
Zakres standardu:	Obszar zarządczy (G) – 15 wskaźników
	Obszar środowiskowy (E) – 30 wskaźników
Obszary	Obszar społeczny i pracowniczy (S) – 78 wskaźników
Aneksy	Aneks 1: Interpretacje prawne dyrektywy 2014/95/UE
	Aneks 2: Matryca istotności
	Aneks 3: Interesariusze i kluczowe obszary odpowiedzialności
	Aneks 4: Znaczenie mierników i ich doboru z punktu wi-

	dzenia rynków kapitałowych
	Aneks 5: Szczegółowy opis obszarów

Źródło: [Rubik 2018, s. 214].

Tablica 2 zawiera porównanie SNI z wytycznymi opracowanymi przez Global Reporting Initiative w zakresie ujawnień w obszarze pracowniczej. Oba warianty raportowania kładą duży nacisk na kwestie dotyczące zatrudnienia. Świadczą o tym rozbudowane podkategorie GRI i duża ilość wskaźników proponowanych przez SNI.

Tablica 2. Porównanie wytycznych GRI i SIN w kwestiach pracowniczych

GRI	SIN
<p>Kategoria: Społeczna</p> <p>Podkategoria: praktyki zatrudnienia i godnej pracy – aspekty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zatrudnienie 2. Stosunki pomiędzy pracownikami a kadrami zarządzającą 3. Bezpieczeństwo i higiena pracy 4. Szkolenia i edukacja 5. Różnorodność i równość szans 6. Równość wynagrodzenia kobiet i mężczyzn 7. Ocena dostawy pod kątem praktyk zatrudnienia 8. Mechanizmy skargowe dotyczące praktyk zatrudnienia <p><u>Podkategoria prawa człowieka – aspekty:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inwestycje 2. Niedyskryminowanie 3. Wolność zrzeszania się i zawierania układów zbiorowych 4. System oceny okresowej 5. Mechanizmy skargowe dotyczące praw człowieka 	<p>III. Obszar społeczny i pracowniczy (S)</p> <p>S.2. Poziom zatrudnienia i poziom wynagrodzeń</p> <p>S.3. Relacja ze stroną pracowniczą i wolność zrzeszania</p> <p>S.4. Bezpieczeństwo i higiena pracy</p> <p>S.5. Rozwój i edukacja</p> <p>S.6. Zarządzanie różnorodnością</p>

Źródło [Rubik 2018, s. 215].

Ocena jakości i weryfikacja danych niefinansowych prezentowanych przez spółki rodzi wiele trudności. Po pierwsze regulacje prawne są dość ogólne. Po drugie prezentowane dane odnoszą się do wielu różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa i wymagają specjalistycznej wiedzy z różnych dziedzin. W literaturze dyskutowana jest rola biegłego rewidenta w ocenie rzetelności ujawnień niefinansowych [Kutera, Zyznarska-Dworczak 2018, s. 108], a także determinanty jakości ujawnień. Czynniki kształtujące zakres niefinansowych ujawnień można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Do czynników wewnętrznych, które w świetle badań mają pozytywny wpływ na jakość ujawnień zalicza się: wielkość spółki [Barako i inni 2006, s. 122], strukturę własności (tu wyróżnia się w szczególności podział na spółki rodzinne/inwestorzy instytucjonalni) [Wang 2006, s. 653; Lourenco i inni, 2018, s. 188], fakt notowania na giełdzie [Hope i inni 2013, s. 1738]. Negatywny wpływ na jakość ujawnień może mieć silna pozycja prezesa [Klein 2002, s. 25] oraz premiowanie zarządu za wyniki [Burns 2006, s. 24]. Nie jednoznaczny jest wpływ stosowania MSSF na jakość sprawozdań [Jeanjean, Stolowy 2008, s. 16; Paananen, Lin 2008, s. 26]. Wśród czynników zewnętrznych jednoznacznie pozytywny wpływ ma wielkość rynków kapitałowych, silna ochrona praw akcjonariuszy i silny system egzekwowania prawa [Leuz i inni 2003, s. 526], poziom konkurencji w sektorze, poziom stóp procentowych i poziom bezrobocia [Grabiński 2016, s. 200]. Niejednoznaczny jest wpływ czynników kulturowych [Grabiński 2016, s. 205] czy szybkość wzrostu PKB [Grabiński 2016, s. 199]. Przynależność sektorowa wg niektórych badań ma wpływ pozytywny na jakość ujawnień, wg innych nie ma istotnej zależności [Czajor, Michalak 2016, s. 435; Grabiński 2016, s. 198].

Dla ustalenia zakresu i oceny jakości dokonywanych ujawnień proponowane są takie metody badawcze jak analiza treści (*content analysis*) zarówno raportów rocznych, społecznych, zintegrowanych, jak i raportów analityków finansowych oraz związany z nią indeks ujawnień (*disclosure index*) [Bek-Gaik, Krasodomska 2018, s. 35]. Analizę treści raportów prowadzą analitycy finansowi i eksperci w dziedzinie rachunkowości, jej wynikiem są rankingi sprawozdań. Wadą tej metody jest często brak dokładnego opisu przeprowadzenia

oceny, zmiany w metodyce oceny bez ich ujawniania, możliwość występowania konfliktu interesów. Metoda wskaźników jakości informacji (indeks ujawnień) pozwala na dostosowanie miernika do potrzeb badanego zagadnienia z uwzględnieniem zarówno treści, jak i formy prezentacji. Wadą tej metody jest trudność w opracowaniu trafnego i rzetelnego miernika [Michalak 2018, s. 151]. Wskaźniki opierają się na zaproponowanej skali ewentualnie z przypisanymi jej wagami. Wykaz stosowanej w badaniach jakości informacji skali przedstawia tablica 3.

Tablica 3. Najczęściej stosowane skale wskaźników ujawnień niefinansowych.

Skale wskaźników	Opis
Binarna	Informacja występuje lub nie
Trójstopniowa	Brak ujawnień, ujawnienia jakościowe, ujawnienia ilościowe lub ujawnienia niejasne, opisowe, opisowe wzmocnione.
Czterostopniowa	Brak ujawnień, informacja niejasna, informacja opisowa, informacja ilościowo monetarna, informacja ilościowo-monetarna graficzna i opisowa.
Pięciostopniowa	Brak informacji, informacje opisowe, informacje liczbowe, informacje monetarne, informacje wyliczane na podstawie wzorów i przez to porównywalne.
Sześciostopniowa	Brak informacji, informacje nieistotne, informacje niejasne, informacje opisowe, informacje ilościowo monetarne, informacje ilościowo monetarne z opisem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Michalak 2018, s. 140-141].

Pojawiająca się w wielostopniowych skalach wskaźników najwyższa ocena za prezentację zarówno graficzną, jak i opisową znajduje potwierdzenie w postulowanej przez B. Iwasieczko potrzebie wizualizacji danych niefinansowych [2018, s. 186].

2. Metoda i wyniki badań

Badanie przeprowadzono na celowo dobranej próbie 31 spółek notowanych na GPW należących do indeksu RESPECT. Jest to istniejący od 2009 indeks spółek odpowiedzialnych społecznie, których lista ogłaszana jest co roku. Spółki te mogą stanowić *benchmarking* dla innych podmiotów, dlatego zostały wybrane jako grupa badawcza jakości ujawnień pozafinansowych w obszarze pracowniczym. Pytania badawcze obejmują wpływ czynników finansowych, takich jak: suma bilansowa, koszty wynagrodzeń oraz niefinansowych (długość notowania na giełdzie, długość notowania w *Respect Index*) na jakość ujawnień niefinansowych w obszarze pracowniczym. Postawiono hipotezy:

H1: Wielkość spółki ma dodatni wpływ na poziom ujawnień niefinansowych w obszarze pracowniczym.

Gdzie o wielkości spółki świadczą takie czynniki jak suma bilansowa, koszty wynagrodzeń, liczba zatrudnionych pracowników.

H2: Długość okresu notowania na GPW, jak również czas notowania spółki w ramach indeksu *Respect Index* ma dodatni wpływ na poziom ujawnień niefinansowych w obszarze pracowniczym.

H3: Poziom ujawnień niefinansowych w obszarze pracowniczym jest zależny od branży, w której spółka działa.

Na podstawie Standardu Informacji Niefinansowych SIN 2017 opublikowany na stronie Fundacji Standardów Raportowania przeprowadzono ocenę jakości ujawnień niefinansowych w obszarze pracowniczym. Miarą oceny był zagregowany miernik ujawnień *Dindex^P* złożony z 5 elementów niefinansowych ocenianych w skali 5 punktowej przyjętej za N. Husin, N. Ahmad i R. Sapingi [2013, s. 64]:

- 0 Brak ujawnień
- 1 Informacja niejasna – brak jej objaśnienia w tekście raportu
- 2 Informacja opisowa
- 3 Informacja ilościowo monetarna – przedstawiona w jednostce pieniężnej lub fizycznej
- 4 Informacja ilościowo monetarna przedstawiona graficznie i ilościowo

Zagregowany miernik ujawnień został wyliczony wg wzoru

$$Dindex^P = \frac{\sum_i^n d_i}{n}$$

Gdzie d_i = indeks ujawnienia cząstkowego (zmienna jakościowa mierzona w skali 5 punktowej)

N = liczba ocenianych kategorii

Struktura miernika $Dindex^P$

SIN	Ujawnienia w obszarze pracowniczym	Ocena punktowa (0-4)
S.2	Poziom zatrudnienia i poziom wynagrodzeń	
S.3	Relacje ze stroną pracowniczą i wolność zrzeszania	
S.4	Bezpieczeństwo i higiena pracy	
S.5	Rozwój i edukacja	
S.6	Zarządzanie różnorodnością	

Dla uzyskanych wyników miernika $Dindex^P$ obliczona została średnia, mediana, maximum i minimum.

Następnie zbadano korelację indeksu ujawnień $Dindex^P$ ze zmiennymi finansowymi i jakościowymi:

- długość notowania na giełdzie,
- długość notowania w indeksie *Respect Index*,
- wielkość aktywów,
- koszty wynagrodzeń,
- liczba zatrudnionych pracowników,
- branża, w której spółka działa.

Otrzymane, po przeprowadzonej analizie sprawozdań, indeksy ujawnień pogrupowano w 3 klasy przedstawione w tablicy 4.

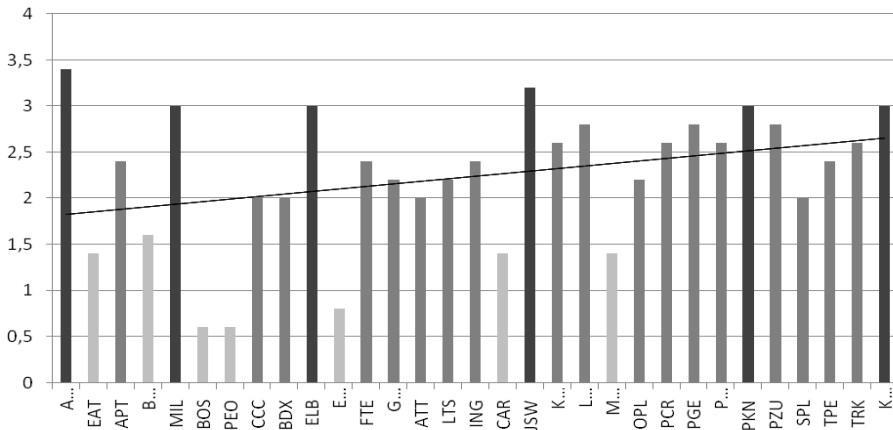
Tablica 4. Klasy poziomu ujawnień

Klasa poziomu ujawnień	Wartość indeksu ujawnień
Niski poziom ujawnień	Poniżej 2
Średni poziom ujawnień	Więcej niż 2 mniej niż 3
Wysoki poziom ujawnień	Powyżej 3

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki badań pokazują, że spółki indeksu *Respect Index* w większości przypadków (58%) dokonywały ujawnień niefinansowych w obszarze pracowniczym na poziomie średnim w przedziale indeksu od 2 do 3. Niską jakość ujawnień miało 23% spółek (wartość indeksu poniżej 2). Wysoki poziom ujawnień stwierdzono u 19% spółek (wartość indeksu powyżej 3). Rysunek 1 „Index ujawnień” przedstawia jakość ujawnień mierzoną za pomocą indeksu. Kolorem ciemnoszarym oznaczono wysokie ujawnienia, kolorem szarym średnie, kolorem jasnoszarym niskie.

Rysunek 1. Indeks ujawnień



Źródło: Opracowanie własne.

Wśród spółek prezentujących wysoki poziom ujawnień połowa obecna była w indeksie *Respect Index* od 2009 r. Wśród spółek prezentujących średni poziom ujawnień 50% stanowiły spółki wchodzące w skład indeksu dłużej niż 3 lata (ale nie od początku). Wśród spółek mających niski poziom ujawnień tylko jedna była obecna w indeksie

od 2009 roku Statystyki opisowe indeksu ujawnień przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Statystyki opisowe poziomu ujawnień.

Pozycja	Liczebność	Średnia	Mediana	minimum	maximum
Indeks ujawnień	31	2,24	2,4	0,6	3,4

Źródło: Opracowanie własne.

W celu oceny siły i kierunku oddziaływania czynników mogących mieć wpływ na jakość ujawnień niefinansowych w obszarze pracowniczym współczynniki korelacji, które przedstawiono w tabelicy 6. Ze względu na niewielką liczebność próby badawczej oraz jakościowy charakter niektórych zmiennych zastosowano nieparametryczny współczynnik rang Spearmana. Zmienną sumę aktywów zastąpiono skalowaną zmienną udziału sumy aktywów badanej spółki w ogólnej sumie aktywów wszystkich badanych spółek – oznaczenie w tabeli „Aktywa”. Zmienną koszty wynagrodzeń zastąpiono skalowaną zmienną udziału kosztów wynagrodzeń w sumie aktywów – oznaczenie w tabeli „Wynagrodzenie”. Zmienną liczbę zatrudnionych pracowników zastąpiono zmienną udziału liczby zatrudnionych pracowników w spółce w ogólnej liczbie zatrudnionych we wszystkich badanych spółkach – oznaczenie w tabelicy „Pracownicy”. Zmienna długość notowania na giełdzie – oznaczenie w tabelicy „Ile na giełdzie”. Zmienna długość notowania w *Respect Indeks* – oznaczenie w tabelicy „Ile w Indeksie”. Ze względu na małą ilość obserwacji spółki podzielono na należące do branży finansowej i niefinansowej – oznaczenie w tabelicy „Czy finansowy”.

Tabela 6. Macierz korelacji rang Spearmana (istotność statystyczna $p < 0,05$)

	Ile w Indeksie	Ile na giełdzie	Czy finansowy	Aktywa	Wynagrodzenie	Pracownicy
Indeks ujawnień	0,26171	-0,06891	-0,30755	-0,15486	0,32553	-0,06445

Źródło: Opracowanie własne.

Dla istotności statystycznej na poziomie $p < 0.05$ żadna korelacja zmiennej objaśnianej Indeks ujawnień ze zmiennymi objaśniającymi nie okazała się statystycznie istotna. Ponieważ ilość obserwacji jest mała (31 obserwacji) zdecydowano o pogrupowaniu danych w klasy. Opis klas danych przedstawia tablica 8. Następnie policzono macierz korelacji dla zmiennej klasy poziomu ujawnień z zastosowaniem nieparametrycznego współczynnika rang Spearmana.

Tablica 8. Klasy danych

Klasa	Wartość przedziałów wyznaczających klasy		
	Niski indeks < 2	średni 2 < indeks < 3	wysoki indeks > 3
Klasa poziomu Ujawnień			
Długość notowania na giełdzie w latach	do 10	od 10 do 20	powyżej 20
Suma aktywów (w mln)	do 2	od 2 do 25	pow. 25
Koszty wynagrodzeń w mln	do 0,5	od 0,5 do 1	pow. 1
Liczba pracowników (w tys.)	do 5,5	od 5,5 do 15,5	pow. 15,5

Źródło: Opracowanie własne.

Dla istotności statystycznej na poziomie $p < 5\%$ żadna korelacja zmiennej objaśnianej klasa poziomu ujawnień ze zmiennymi objaśniającymi nie okazała się statystycznie istotna.

Zakończenie

Przeprowadzone badania, na dobranej celowo próbie 31 spółek notowanych w *Respect Index*, nie pozwoliły jednoznacznie ocenić siły i kierunku zależności analizowanych zmiennych z jakością ujawnień niefinansowych w obszarze pracowniczym.

H1: Wielkość spółki ma dodatni wpływ na poziom ujawnień niefinansowych w obszarze pracowniczym – niepotwierdzona.

W analizowanych sprawozdaniach nie wykazano korelacji poziomu ujawnień w obszarze pracowniczym z wielkością spółki mierzoną sumą aktywów.

H2: Długość okresu notowania na GPW, jak również czas notowania w ramach indeksu *Respect* ma dodatni wpływ na poziom ujawnień niefinansowych w obszarze pracowniczym – niepotwierdzona.

W analizowanych sprawozdaniach nie wykazano korelacji długości okresu notowań na giełdzie ani czasu notowania w ramach indeksu *Respect* z poziomem ujawnień w obszarze pracowniczym.

H3: Poziom ujawnień niefinansowych w obszarze pracowniczym jest zależny od branży, w której spółka działa – niepotwierdzona.

Informacje niefinansowe w obszarze pracowniczym prezentowane przez podmioty zaliczone do branży finansowej mają indeks ujawnień niższy niż w branży niefinansowej. Korelacje między wartością indeksu ujawnień a branżą nie jest statystycznie istotna.

Z dniem 1 stycznia 2020 GPW zaprzestała obliczania i podawania do publicznej wiadomości indeksu *Respect Index*. (Uchwała nr 805/2019). Zdaniem autorki rozszerzenie badania na pełną populację spółek notowanych na GPW oraz poddanie analizie danych z kilku okresów pozwoli na odnalezienie związku między wybranymi zmiennymi finansowymi i niefinansowymi a jakością ujawnień w obszarze pracowniczej. Tym bardziej że ujawnienia niefinansowe przestały być dobrowolne, co pozwoli zwiększyć próbę badawczą.

Literatura

1. Bagińska, A. (2018), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie odpowiedzialnym społecznie*, Przedsiębiorczość i zarządzanie, Wydawnictwo SAN, tom XIX, zeszyt 8, część 1.

2. Barako, D.G., Hancock, P., Izan, H.Y. (2006), *Factors influencing voluntary corporate disclosure by Kenyan companies*, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 14 (2).
3. Bek-Gaik, B., Krasodomska, J. (2018), *Informacje niefinansowe jako obszar współczesnej sprawozdawczości przedsiębiorstw – definicja, źródła i proponowane kierunki badań*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 2 (974).
4. Burns, N., Kedia, S. (2006), *The impact of performance-based compensation on misreporting*, *Journal of Financial Economics*, vol 79 (1).
5. Czajor, P., Michalak, M. (2016), *Jakość ujawnień dotyczących zobowiązań finansowych w sprawozdaniach finansowych spółek indeksu WIG 30*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 2 (80), cz. 2.
6. Fijałkowska, J., Sobczyk, M. (2018), *Ujawnianie tworzenia wartości poprzez sześć kapitałów w raporcie zintegrowanym*, *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 369.
7. Grabiński, K. (2016), *Determinanty kształtowania wyniku finansowego w teorii i praktyce europejskich spółek giełdowych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Seria Specjalna Monografie*, nr 245.
8. Hope, O.K., Thomas, W.B., Vyas, D. (2013), *Financial reporting quality of U.S. Private and public firms*, *The Accounting Review*, vol. 88 (5).
9. Husin, N.M., Ahmad, N., Sapingi, R. (2013), *Intellectual capital: a focus on human capital reportmnet*, *The South East Asian Journal of Management*, vol. 5 (1).
10. Iwasieczko, B. (2018), *Informacja relewantna w raportach niefinansowych*, *Marketing i Rynek*, nr 11.
11. Jeanjean, T., Stolowy, H. (2008), *Do accounting standards matter? An exploratory analysis of earnings management before and after IFRS adoption*, *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 27 (6).
12. Klein, A. (2002), *Audit Committee, board of director characteristics and earnings management*, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 33 (3).

13. Kutera, M., Zyznarska-Dworczak, B. (2018), *Narracja w sprawozdawczości – jak ją weryfikować*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH, Warszawa, nr 160.
14. Leuz, C., Nanda, D., Wysocki, P. (2003), *Earnings management and investor protection an international comparison*, Journal of Financial Economics, vol. 69 (3).
15. Lourenco, I.C., Branco, M.C., Curlo, J.D. (2018), *Timely reporting and family ownership: the Portuguese case*, Meditari Accountancy Research, vol. 26, no. 1.
16. Michalak, J. (2018), *Metody pomiaru i determinanty jakości informacji w raportach spółek giełdowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
17. Paananen, M., Lin, H. (2008), *The development of accounting quality of IAS and IFRS over time: the case of Germany*, Journal of international accounting research, vol. 8 (1).
18. Rubik, J. (2018), *Raportowanie niefinansowe spółek Respect Index po zmianach*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 369.
19. *Standard Informacji niefinansowej* (2019), <https://seg.org.pl/pl/standard-informacji-niefinansowych-sin> [Dostęp: 22.12.2019].
20. Wang, D. (2006), *Founding family ownership and earnings quality*, Journal of Accounting Research, vol. 44 (3).
21. *Uchwała Nr 805/2019 Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 12 sierpnia 2019 r.*

Streszczenie

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na postawione pytanie badawcze, jaki jest wpływ wybranych zmiennych niefinansowych i finansowych na jakość ujawnień niefinansowych w obszarze pracowniczym. Dla oceny jakości ujawnień zastosowany został opracowany przez autorkę indeks ujawnień *Dindex^P*.

Artykuł składa się z dwóch części. W części pierwszej omówiono metody oceny jakości ujawnień niefinansowych. W części drugiej została przedstawiona konstrukcja miernika *Dindex^P* i rezultaty przeprowadzonych przez autorkę badań.

Jako metodę badawczą zastosowaną studium literatury, analizę treści raportów niefinansowych spółek notowanych w *Respect Index*, a także analizę statystyczną.

Słowa kluczowe:

ujawnienia niefinansowe, indeks ujawnień, jakość ujawnień

Non-financial disclosures in the employee area based on the reports of listed companies included on the *Respect Index* (Summary)

The article attempts to answer the research question posed, what is the impact of non-financial variables and financial on the quality of non-financial disclosures in the employee area. To assess the quality of disclosures, the author's DindexP disclosure index has been used.

The article consists of two parts. The first presents methods for assessing the quality of non-financial disclosures. The second part presents the construction of the DindexP meter and the results of the research conducted by the author.

As a research method, the literature study has been used, analysis of the content of non-financial reports of companies listed on the *Respect Index*, as well as statistical analysis.

Keywords:

non-financial disclosures, disclosure index, quality of disclosures

Tomasz Nowicki*

Rozdział VIII

Polskie modele dyskryminacyjne w prognozowaniu zagrożenia upadłością spółek z rynku NewConnect

Wstęp

W dobie gospodarki kapitalistycznej, której nieodłącznym elementem jest konkurencja, a co za tym idzie fluktuujące otoczenie rynkowe, przedsiębiorstwa narażone są na różnego rodzaju zagrożenia. Zagrożenia te powodować mogą występowanie w podmiotach gospodarczych sytuacji kryzysowych i kryzysów, które z kolei doprowadzić mogą do upadłości danego przedsiębiorstwa. Ze względu na fakt, że istnieje szerokie grono interesariuszy, którzy mogą być potencjalnie zainteresowani oceną kondycji finansowej przedsiębiorstwa czy ryzykiem jego upadku, istnieje potrzeba syntetycznej oceny standingu finansowego podmiotów gospodarczych. Zdecydowanie najczęściej wykorzystywaną metodą pomocną przy budowie modelu prognozowania zagrożenia upadłością jest analiza dyskryminacyjna. Metoda ta cieszy się również powodzeniem wśród polskich autorów, którzy w okresie ostatnich 25 lat opracowali szereg autorskich modeli.

Celem artykułu jest ocena skuteczności wybranych polskich modeli prognozowania zagrożenia upadłością przedsiębiorstw. 5 modeli oszacowanych przez polskich autorów zostało zweryfiko-

* Mgr, Doktorant w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, tomasz92nowicki@gmail.com, Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, 512-084-594.

wanych na grupie 14 spółek notowanych na *NewConnect*, które w ostatnich 2 latach złożyły wnioski o ogłoszenie upadłości.

Pierwsza część niniejszego opracowania przedstawia problem badawczy i prezentuje wybrane polskie modele dyskryminacyjne. Następnie przedstawione zostaną wyniki weryfikacji sprawności modeli na grupie wybranych Spółek działających na rynku *NewConnect*.

1. Prognozowanie zagrożenia upadłością przedsiębiorstw

We współczesnej rzeczywistości gospodarczej szczególnie istotną rolę odgrywają przedsiębiorstwa. Będąc jednym z najważniejszych elementów gospodarki są zmuszone do nieustannego dostosowywania się do fluktuującego otoczenia makroekonomicznego. Jednak nie wszystkie z nich są w stanie robić to w sposób skuteczny, co powoduje, że zostają wypierane z rynku przez podmioty lepiej dostosowane. W związku z tym badacze od wielu lat zainteresowani są identyfikacją czynników, które wpływają na pogorszenie się kondycji finansowej podmiotów gospodarczych, które w ostateczności prowadzić może do upadłości i zniknięcia danego przedsiębiorstwa z rynku. W literaturze przedmiotu poświęca się sporo miejsca teoriom cyklu życia przedsiębiorstw oraz zagadnieniom związanym z kryzysami dotykającymi podmioty gospodarcze.

Ze względu na fakt, że przedsiębiorstwa zawsze funkcjonują w jakimś otoczeniu rynkowym, upadłość danego podmiotu niesie za sobą skutki nie tylko dla jego właścicieli, pracowników czy kadry zarządzającej, ale również dla otoczenia. Do interesariuszów zewnętrznych, będących zainteresowanymi oceną kondycji finansowej danego podmiotu wyróżnić można: banki będące dostarczycielami kapitału w postaci kredytów, które za pomocą modeli szacują ryzyko upadłości kredytobiorcy, instytucje ratingowe, audytorzy i biegli rewidenci badający sprawozdania finansowe i oceniający potencjalne zagrożenia dla kontynuacji działalności, bankowe fundusze gwarancyjne, które sprawdzają poziom zagrożenia upadłością banków oraz potencjalni inwestorzy, zarówno indywidualni, jak i instytucjonalni, chcący ulokować swoje środki w akcjach przedsiębiorstw.

Tak szeroka gama podmiotów, które mogą być potencjalnie zainteresowane oceną szans przedsiębiorstwa na przetrwanie na rynku, zdeterminowała potrzebę opracowania metod mogących obiektywnie określić, czy dany podmiot gospodarczy jest zagrożony upadłością, czy nie.

Ze względu na fakt, iż w większości przypadków upadłości (pomijając upadłości umyślne, będące efektem nadużyć i oszustw) są efektem problemów finansowych skutkujących nieterminową spłatą zobowiązań lub zbyt wysokim zadłużeniem do oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw wykorzystuje się wskaźniki analizy finansowej, wśród których wyróżnia się cztery podstawowe grupy [Hadasik 2008, s. 60]:

- wskaźniki płynności finansowej,
- wskaźniki efektywności działania,
- wskaźniki rentowności,
- wskaźniki zadłużenia.

O ile w literaturze przedmiotu z zakresu finansów przedsiębiorstw i analizy finansowej nietrudno znaleźć optymalne wartości poszczególnych wskaźników należących do powyższych grup, o tyle znacznie trudniejszym zadaniem jest całościowa ocena kondycji przedsiębiorstwa na podstawie zbioru różnych wskaźników. Tego typu działanie dodatkowo utrudnia fakt olbrzymiej liczby wskaźników danego rodzaju, co wymusza na badaczu wybór odpowiednich z nich.

Pierwszymi pracami poruszającymi problem identyfikacji wskaźników finansowych, które w najlepszym stopniu pokazują potencjalne zagrożenie upadłością przedsiębiorstw była seria trzech artykułów opublikowanych przez Paula J. Fitz Patricka w 1932 roku [Fitz Patrick 1932, s. 598-605, s. 665-662, s. 727-731].

Metoda zaproponowana przez Fitz Patricka, oparta na procedurze porównywania parami przedsiębiorstw wypłacalnych i niewypłacalnych, na podstawie ich klasyfikowania w przestrzeni jednowymiarowej nie pozwalała na określenie granicznego progu, mogącego jednoznacznie wskazać na zagrożenie upadłością.

Badaczem, który uważany jest za jednego z prekursorów współczesnych metod prognozowania bankructwa był William H. Beaver. W swojej pracy „*Financial Ratios As Predictors of Failure*” [Beaver 1966, s. 71-111] przeanalizował 79 przedsiębiorstw będących w dobrej sytuacji finansowej oraz 79, które miały problemy z regulowaniem swoich zobowiązań. Każde z analizowanych przedsiębiorstw zostało opisane za pomocą 14 wskaźników finansowych.

W wyniku badań Beaver stwierdził, że wskaźnik przepływy pieniężne/całkowite zadłużenie, w najlepszy sposób pozwala zidentyfikować możliwość bankructwa podmiotów gospodarczych – błąd wyniósł około 22% na rok przed upadkiem.

Współczesne wieloczynnikowe podejście do szacowania modeli predykcji zagrożenia bankructwem zapoczątkowane zostało jednak później, przez E. Altmana, który jako pierwszy zastosował w tym celu wielowymiarową analizę dyskryminacyjną. W 1968 roku E.I. Altman zaprezentował na łamach *Journal of Finance* skonstruowany przez siebie model Z-score. Model został oszacowany na grupie 66 przedsiębiorstw, którą tworzyło 33 przedsiębiorstw upadłych oraz 33 przedsiębiorstwa zdrowe [Altman 1968, s. 589-609].

W okresie kolejnych lat badacze zajmujący się zagadnieniem prognozowania zagrożenia upadłością przedsiębiorstw wykorzystywali poza wielowymiarową analizą dyskryminacyjną również inne metody, wśród których wymienia się: modele logitowe i probitowe, drzewa decyzyjne, modele prawdopodobieństwa liniowego, modele hazardu, sieci neuronowe czy zastosowania teorii zbiorów rozmytych i przybliżonych [McKee 2000, s. 160].

Mimo tak szerokiego wachlarza dostępnych metod badania wskazują, że wciąż największą popularnością wśród badaczy cieszy się wielowymiarowa analiza dyskryminacyjna [Aziz, Dar 2006, s. 18-33]. Tendencja ta jest również zauważalna wśród polskich autorów.

2. Wybrane polskie modele dyskryminacyjne prognozowania zagrożenia upadłością przedsiębiorstw

W następstwie prac E.I. Altmana wielu autorów zaczęło opracowywać swoje modele, również oparte o metody analizy dyskrymi-

nacyjnej. W celu osiągnięcia jak najlepszych zdolności dyskryminacyjnych modelu wykorzystywane były różne zestawy wskaźników. Warto zauważyć, że często opracowywane modele nie miały charakteru uniwersalnego, a opracowywane były na podstawie danych finansowych opisujących przedsiębiorstwa z danej branży czy o określonej wielkości. Poniżej przedstawionych zostanie pięć wybranych modeli dyskryminacyjnych zaproponowanych przez polskich autorów, które bardzo często pojawiają się w opracowaniach z zakresu predykcji zagrożenia bankrutstwem przedsiębiorstw, jako modele prekursorskie, będące przyczynkiem do kolejnych badań w tym obszarze.

2.1. Model E. Mączyńskiej

Jedną z polskich prekursorów wykorzystania analizy dyskryminacyjnej do prognozowania zagrożenia upadłością przedsiębiorstw była E. Mączyńska, która zaprezentowała model będący adaptacją do polskich warunków modelu O. Jacobsa. Model został oszacowany przy wykorzystaniu danych finansowych opisujących 40 spółek „zdrowych” oraz 40 upadłych, które w latach 1997-2001 notowane były na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Każde z przedsiębiorstw opisane zostało za pomocą 45 wskaźników rentowności, płynności, zadłużenia, sprawności oraz dynamiki wzrostu spółki. Oszacowana funkcja dyskryminacyjna przedstawia się następująco [Mączyńska 1994, s. 45]:

$$W = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6 \quad (1)$$

Gdzie:

X_1 – (wynik brutto + amortyzacja) / zobowiązania,

X_2 – aktywa / zobowiązania,

X_3 – wynik operacyjny / aktywa,

X_4 – wynik operacyjny / przychody ze sprzedaży,

X_5 – zapasy / przychody ze sprzedaży,

X_6 – aktywa / przychody ze sprzedaży.

Wartość obliczonej przy pomocy powyższych wskaźników zmiennej W określa kondycję danego przedsiębiorstwa. Dla $W < 0$ badany podmiot jest zagrożony upadłością, w przypadku $W > 0$ przedsiębiorstwo jest niezagrożone.

2.2. Drugi model Gajdki i Stosa

J. Gajdka i D. Stos w 1996 roku opracowali dwa modele prognozowania zagrożenia upadłością przedsiębiorstw. Przedstawione przez nich modele oszacowane zostały na podstawie niedobieranych branżowo 40 przedsiębiorstw. Grupa była zbilansowana, co oznacza, że wykorzystano 20 podmiotów w dobrej kondycji oraz 20 w złej. Oszacowana w drugim modelu funkcja dyskryminacyjna przybrała następującą postać [Gajdka, Stos 1998, s. 59-63]:

$$Z = 0,437449 + 0,017803X_1 + 0,588694X_2 + 0,138657X_3 - 4,31026X_4 - 0,01038X_5 \quad (2)$$

Gdzie:

X_1 – aktywa obrotowe / zobowiązania krótkoterminowe,

X_2 – zobowiązania ogółem / suma bilansowa,

X_3 – przychody netto ze sprzedaży / suma bilansowa,

X_4 – wynik netto / suma bilansowa,

X_5 – (wynik netto + odsetki) / przychody netto ze sprzedaży.

Wartość graniczna powyższego modelu została ustalona na poziomie 0,432589, natomiast przedsiębiorstwa zagrożone osiągają wartości zmiennej Z większe od wartości granicznej.

2.3. Pierwszy model Hadasik

Kolejnym przedstawionym w niniejszym opracowaniu modelem jest ten oszacowany w 1998 roku przez D. Hadasik. Autorka wykorzystując krokową postępującą analizę dyskryminacyjną, przeprowadziła klasyfikację 44 przedsiębiorstw (22 dobrych i 22 złych).

Pierwszy model, wykorzystujący ostatecznie cztery wskaźniki finansowe model przyjął następującą postać [Hadasik 1998, s. 166]:

$$Z = 2,60839 - 2,50761X_1 + 0,00141147X_2 - 0,00925162X_3 + 0,0233545X_4 \quad (3)$$

Gdzie:

X_1 – zobowiązania ogółem / suma bilansowa,

X_2 – należności * 365 / przychody ze sprzedaży,

X_3 – zapasy * 365 / przychody ze sprzedaży,

X_4 – wynik netto / zapasy.

Przedsiębiorstwa klasyfikowane jako „zdrowe” przyjmowały wartość funkcji Z większe od 0, natomiast przedsiębiorstwa zagrożone upadłością wartości mniejsze od 0.

2.4. Model Wierzby

D. Wierzba w swojej pracy zaprezentował oszacowany przez siebie na zbilansowanej grupie 48 przedsiębiorstw model prognozowania zagrożenia upadłością. Autor wykorzystał dane finansowe przedsiębiorstw, które w latach 1995-1998 ogłosiły upadłość lub przeszły postępowanie układowe. Do grupy spółek „złych” dobrano takie, które prowadziły działalność podobną i charakteryzowały się zbliżoną sumą bilansową. Postać funkcji dyskryminacyjnej tego modelu przedstawia się następująco [Wierzba 2000, s. 79-105]:

$$Z = 3,26X_1 + 2,16X_2 + 0,69X_3 + 0,3X_4 \quad (1)$$

Gdzie:

X_1 – (wynik operacyjny – amortyzacja) / suma bilansowa,

X_2 – (wynik operacyjny – amortyzacja) / przychody ze sprzedaży,

X_3 – kapitał obrotowy / suma bilansowa,

X_4 – aktywa obrotowe / zobowiązania ogółem.

Wartość graniczna tej funkcji, podobnie jak w poprzednich modelach została przyjęta na poziomie 0 – gdzie dobre przedsiębiorstwa osiągały wartości większe od wartości granicznej, natomiast podmioty zagrożone wartości mniejsze.

2.5. Model „poznański”

M. Hamrol, B. Czajka i M. Piechocki wykorzystując dane finansowe, zbilansowanej grupy 100 przedsiębiorstw oszacowali w 2004 roku autorski model prognozowania zagrożenia upadłością. W celu oszacowania odpowiedniej funkcji dyskryminacyjnej skorzystano z 31 wskaźników, z których wybrano te najmniej skorelowane z innymi i posiadające największą moc dyskryminacyjną. W efekcie oszacowano następującą funkcję dyskryminacyjną [Hamrol i inni 2004, s. 35-39]:

$$Z = 2,368 + 3,562X_1 + 1,588X_2 + 4,288X_3 + 6,719X_4 \quad (1)$$

Gdzie:

X_1 – wynik netto / aktywa,

X_2 – (aktywa obrotowe – zapasy) / zobowiązania krótkoterminowe,

X_3 – kapitał stały / aktywa,

X_4 – wynik ze sprzedaży / przychody ze sprzedaży.

Wartość graniczna modelu poznańskiego została ustalona na poziomie 0.

3. Weryfikacja wybranych polskich modeli dyskryminacyjnych na przykładzie spółek z rynku *NewConnect*

Celem tego opracowania jest weryfikacja skuteczności przedstawionych w poprzednim rozdziale polskich modeli dyskryminacyjnych na grupie spółek-bankrutów notowanych na rynku *NewConnect*. W celu przeprowadzenia oceny sprawności wspomnianych modeli, na podstawie komunikatów giełdowych zidentyfikowano grupę

14 spółek, które złożyły wniosek o ogłoszenie upadłości w okresie od początku 2018 roku do końca lutego 2020 roku.

Modele zostały przetestowane na grupie następujących spółek: Denta-medical S.A., Eurosystem S.A., Marsoft S.A., Onico S.A., Unified Factory S.A., Med-Galicja S.A., Presto S.A., Mega Sonic S.A., Wealth Bay S.A., Verte S.A., Prima Park S.A., Adform Group S.A., FinHouse S.A. oraz Infosystems S.A.

Wartości funkcji dyskryminacyjnych dla poszczególnych modeli zostały obliczone zarówno na podstawie danych finansowych na rok przed złożeniem wniosku o ogłoszenie upadłości, jak i na dwa lata przed tym zdarzeniem.

Tablica 1 przedstawia wartości funkcji dyskryminacyjnych pięciu modeli, obliczone dla każdej ze Spółek na rok przed złożeniem wniosku o ogłoszenie upadłości.

Tablica 1. Wartości funkcji dyskryminacyjnych rok przed

Spółka/ Model	Mączyńskiej	Gajdki i Stosa	Hadasik	Wierzby	Poznański
Denta-medical S.A.	-11,419	-1,129	-1,552	-4,417	2,489
Eurosystem	-2,701	1,536	0,058	-0,880	0,993
Marsoft	-2,855	2,130	-0,624	-1,979	-5,053
Onico	0,224	2,019	0,282	0,377	-0,961
Unified Factory	4,957	2,524	-0,022	0,740	-0,200
Med-Galicja	-8,639	4,250	-1,943	-3,451	-1,968
Presto	1,047	0,655	0,810	-0,141	1,240
Mega Sonic	2,358	0,772	0,732	1,051	5,293
Wealth Bay	-1,022	2,239	-0,907	-1,128	-4,652
Verte	-6,169	2,802	-0,460	-2,638	-5,892
Prima Park	-50,888	6,072	-4,591	-21,399	-7,881
Adform Group	-7,137	3,495	-0,473	-2,640	-5,413
FinHouse	-4,602	3,572	-1,538	-3,424	-5,935
Infosystems	0,690	0,857	1,895	-3,000	-0,674

Źródło: Opracowanie własne.

W tabelicy 2 z kolei przedstawiono analogiczne wartości dla danych charakteryzujących Spółki dwa lata przed złożeniem wniosku o upadłość.

Tabelica 2. Wartości funkcji dyskryminacyjnych dwa lata przed

Spółka/ Model	Mączyńskiej	Gajdki i Stosa	Hadasik	Wierzby	Poznański
Denta-medical S.A.	9,754	10,246	-10,488	0,833	-18,554
Eurosystem	2,671	0,743	2,462	1,022	7,205
Marsoft	-2,638	2,013	-0,103	-1,785	-3,099
Onico	0,522	1,648	0,291	0,482	-0,564
Unified Factory	3,942	0,546	3,021	1,191	6,776
Med-Galicja	-0,875	1,645	-0,310	-0,282	2,766
Presto	1,024	0,621	1,606	0,105	2,196
Mega Sonic	0,496	1,006	0,472	0,040	1,375
Wealth Bay	-0,423	3,849	-0,258	-0,983	-10,279
Verte	0,411	1,106	-0,129	0,085	-0,039
Prima Park	2,815	0,656	-1,236	1,054	1,860
Adform Group	0,850	0,914	0,266	0,398	1,079
FinHouse	-4,530	3,063	-5,028	-2,712	-3,276
Infosystems	1,483	0,723	1,648	-2,227	-0,024

Źródło: Opracowanie własne.

W kolejnym kroku porównano wartości poszczególnych funkcji z wartościami granicznymi w celu sprawdzenia sprawności klasyfikacyjnych kolejnych modeli. W tabelicy 3 zostały przedstawione klasyfikacje poszczególnych Spółek w zależności od wykorzystanego modelu oraz okresu, z którego pochodziły dane finansowe („I” – rok przed, „II” – dwa lata przed). W tabelicy 3 symbol „U” oznacza, że Spółka została zaklasyfikowana jako zagrożona upadłością (poprawna klasyfikacja), natomiast „Z” oznacza błędną klasyfikację Spółki jako „zdrowej”.

Tablica 3. Wyniki klasyfikacji spółek

Spółka/ Model	Mączyńskiej		Gajdki i Stosa		Hadasik		Wierzby		Poznański	
	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
Denta-medical S.A.	U	Z	Z	U	U	U	U	Z	Z	U
Eurosystem	U	Z	U	U	Z	Z	U	Z	Z	Z
Marsoft	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
Onico	Z	Z	U	U	Z	Z	Z	Z	U	U
Unified Factory	Z	Z	U	U	U	Z	Z	Z	U	Z
Med-Galicja	U	U	U	U	U	U	U	U	U	Z
Presto	Z	Z	U	U	Z	Z	U	Z	Z	Z
Mega Sonic	Z	Z	U	U	Z	Z	Z	Z	Z	Z
Wealth Bay	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
Verte	U	Z	U	U	U	U	U	Z	U	U
Prima Park	U	Z	U	U	U	U	U	Z	U	Z
Adform Group	U	Z	U	U	U	Z	U	Z	U	Z
FinHouse	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
Infosystems	Z	Z	U	U	Z	Z	U	U	U	U

Źródło: Opracowanie własne.

Tablica 4 przedstawia procentową skuteczność wszystkich wykorzystanych modeli zarówno na rok przed złożeniem wniosku o upadłość, jak i na dwa lata przed. Ze względu na to, że wszystkie przedsiębiorstwa tworzące grupę testową są Spółkami – bankrutami mówić można jedynie o błędzie drugiego rodzaju polegającym na klasyfikacji bankruta jako dobrej spółki.

Jak wynika z tablicy 4 najlepszym modelem okazał się model Gajdki i Stosa, który osiągnął aż 92,9% poprawnych klasyfikacji na rok przed złożeniem wniosku (1 błędnie sklasyfikowany przypadek) oraz aż 100% poprawnych klasyfikacji na dwa lata przed złożeniem przez spółkę wniosku upadłościowego.

Tablica 4. Sprawność wykorzystanych modeli

Model	Sprawność	
	1 rok przed	2 lata przed
Model Mączyńskiej	64,3%	28,6%
Drugi Model Gajdki i Stosa	92,9%	100,0%
Pierwszy model Hadasik	64,3%	50,0%
Model Wierzby	78,6%	35,7%
Model Poznański	71,4%	50,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Należy jednak zwrócić uwagę na charakterystykę tego modelu, która ma kluczowy wpływ na powyższe wyniki. Funkcja dyskryminacyjna modelu Gajdki i Stosa największą wagę nadaje wskaźnikowi X_4 odpowiadającemu rentowności aktywów. W związku z tym bardzo duży wpływ na wartość funkcji Z ma wypracowywany przez Spółkę wynik netto. Analiza danych finansowych Spółek wykorzystanych w badaniu kaže zauważyć, że na dwa lata przed upadłością wszystkie z nich zanotowały stratę netto, na rok zaś przed upadłością tylko jedno przedsiębiorstwo zanotowało zysk – była to spółka Denta-Medical S.A., jako jedyna zaklasyfikowana błędnie przez model Gajdki i Stosa.

Pozostałe modele osiągnęły sprawność na poziomie od 64% do 78% na rok przed upadłością oraz znacznie niższe (w przedziale 28,6% do 50%) na dwa lata przed złożeniem wniosku upadłościowego.

Wyniki badania wskazują, że z wybranych modeli jedynie model Gajdki i Stosa osiągnął bardzo dobrą skuteczność. Sprawność pozostałych przetestowanych modeli dalece odbiega od zadowalających wartości – zwłaszcza w przypadku prognozowania zagrożenia upadłością na więcej niż jeden rok przed bankructwem.

Zakończenie

Przedstawiona w artykule analiza wskazuje, że najskuteczniejszym z weryfikowanych modeli okazał się drugi model Gajdki i Stosa. Warto jednak zwrócić uwagę, że model ten może być szczególnie

wrażliwy na błędy klasyfikacji w przypadku przedsiębiorstw o złej kondycji finansowej, które jednak osiągają dodatni wynik netto.

Pozostałe z badanych modeli osiągnęły sprawność w granicach od 64,3% do 78,6% w przypadku prognozowania zagrożenia bankructwem na jeden rok przed złożeniem wniosku upadłościowego. Znacznie gorsze wyniki osiągnięte zostały na dwa lata przed złożeniem wniosku o ogłoszenie upadłości. Wyniki badania pozwalają stwierdzić, że modele prognozowania zagrożenia upadłością nie mają charakteru uniwersalnego. Powinny być one konstruowane dla konkretnych branż oraz aktualizowane co jakiś czas w celu lepszego odzwierciedlenia długookresowych trendów koniunkturalnych.

Literatura

1. Altman, E.I. (1968), *Financial ratios, Discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy*, Journal of Finance, nr 23, vol. 4, September.
2. Aziz, M., Dar, H. (2006), *Predicting corporate bankruptcy – where we stand?*, Corporate Governance Journal, vol. 6, nr 1.
3. Beaver, W.H. (1966), *Financial ratios as predictors of failure*, Journal of Accounting Research, Empirical Research in Accounting: Selected Studies, vol. 4,
4. FitzPatrick, P.J. (1932), *A comparison of ratios of successful industrial enterprises with those of failed companies*, The Certified Public Accountant, Wrzesień, Październik, Listopad.
5. Gajdka, J., Stos, D. (1996), *Wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej przewidywaniu bankructwa spółki*, [w:] Duraj, J. (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
6. Hadasik, D. (1998), *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania*, Zeszyty Naukowe, seria 2, Prace Habilitacyjne, nr 158, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
7. Hamrol, M., Czajka, B., Piechocki, M. (2004), *Upadłość przedsiębiorstwa – model analizy dyskryminacyjnej*, Przegląd Organizacji, nr 6.
8. Mączyńska, E., Zawadzki, E. (2006), *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, Ekonomista, nr 2.

9. McKee, T.E. (2000), *Developing a bankruptcy prediction model via Rough Sets Theory*, International Journal of Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management, vol. 9.
10. Wierzba, D. (2000), *Wczesne wykrywanie przedsiębiorstw zagrożonych upadłością na podstawie wskaźników finansowych – teoria i badania empiryczne*, Zeszyty Naukowe, nr 9, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informacyjnej w Warszawie, Warszawa

Streszczenie

W artykule przedstawiono problem prognozowania zagrożenia upadłością przedsiębiorstw jako istotne zagadnienie dla wielu grup interesariuszy. Następnie omówione zostały wybrane polskie modele prognozowania zagrożenia bankructwem wykorzystujące wielowymiarową analizę dyskryminacyjną. W ostatniej części opracowania sprawność przedstawionych wcześniej modeli została poddana weryfikacji na grupie 14 spółek, które notowane były na rynku *NewConnect* i w latach 2018-2020 złożyły wnioski o ogłoszenie upadłości.

Słowa kluczowe:

bankructwo, prognozowanie upadłości, analiza dyskryminacyjna, modele dyskryminacyjne, ocena kondycji finansowej

Polish discriminatory models in forecasting the bankruptcy of *NewConnect* market companies (Summary)

The article presents the problem of forecasting the bankruptcy of enterprises as an important issue for many groups of stakeholders. Then, selected Polish bankruptcy risk forecasting models using multidimensional discriminant analysis were discussed. In the last part of the study, the efficiency of the previously presented models was verified on a group of 14 companies that were listed on the *NewConnect* market and filed for bankruptcy in 2018-2020.

Keywords:

bankruptcy, bankruptcy forecasting, discriminant analysis, discrimination models, assessment of financial condition

Marlena Szeszo-Skorek*

Rozdział IX

Ocena skuteczności modeli dyskryminacyjnych w prognozowaniu upadłości polskich sieci marketów i delikatesów

Wstęp

Badania dotyczące problematyki upadłości są obecne w polskiej literaturze od ponad dwudziestu lat. Prognozowanie upadłości może stać się zagadnieniem szczególnie ważnym zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na trudnych wymagających rynkach, do jakich niewątpliwie należy rynek handlu detalicznego w Polsce. W ciągu ostatnich lat na polskim rynku wielkopowierzchniowej sprzedaży detalicznej zachodziły dynamiczne zmiany m.in. przymusowa restrukturyzacja i zmniejszenie skali działalności brytyjskiej grupy Tesco, ogłoszenie upadłości Alma Market S.A. oraz postępowanie restrukturyzacyjne w Grupie Piotr i Paweł S.A., to najważniejsze z nich. Dodać należy, że problemy utrzymania płynności finansowej oraz ryzyko bankructwa dotyczy również mniejszych lokalnych sieci handlowych.

W dotychczasowych polskich badaniach nad problematyką bankructwa dokonano oceny skuteczności polskich modeli upadłości na różnych grupach podmiotów, należały do nich: przedsiębiorstwa komunikacji samochodowej (PKS) [Wardzińska 2012 s. 202], branża turystyczna [Gołębiowski, Płasek 2018, s. 9-24], branża produkcji szkła [Spychała 2009, s. 477], branża produkcji słoju [Tłuczak 2013,

* Mgr inż., Katedra Rachunkowości, Sprawozdawczości i Analizy Finansowej, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, marlena.szeszo-skorek@ue.wroc.pl. Kępnia 15/9 30-427 Kraków.

s. 431-433] oraz inne liczne opracowania dotyczące predykcji upadłości przedsiębiorstw w ogóle [Balina, Bąk 2016, s. 19]. Nie powstało jednak dotychczas opracowanie dotyczące analizy upadłości sieci marketów i sieci delikatesów. Mając na uwadze fakt, że część badaczy kwestionuje uniwersalność sektorową polskich modeli upadłości [Prusak 2015, s. 42; Iwanowicz 2018, s. 63] zasadnym wydaje się przetestowanie skuteczności istniejących modeli prognozowania upadłości na przedsiębiorstwach handlowych.

Wobec istniejącej luki badawczej celem niniejszej pracy jest ocena skuteczności polskich modeli dyskryminacyjnych w prognozowaniu bankructwa sieci marketów i delikatesów z polskim kapitałem. Upadłość tego typu podmiotów nie pozostaje bez wpływu na otoczenie biznesowe i może również oddziaływać na sytuację finansową licznej grupy dostawców, dla których sieć handlowa bywa często największym odbiorcą. Wobec powyższych faktów. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytanie badawcze, czy polskie modele dyskryminacyjne są w stanie skutecznie prognozować upadłość polskich sieci marketów i delikatesów.

1. Problematyka prognozowania upadłości – wybrane modele dyskryminacyjne

W okresie ostatnich kilkudziesięciu lat powstały na świecie, jak i w Polsce liczne modele służące prognozowaniu przedsiębiorstw, wykazują one różną czasami odmienną od oczekiwań zdolność prognostyczną. Za prekursora badań w tej dziedzinie uważa się E. Altmana, który w roku 1968 opublikował pierwszy model dyskryminacyjny opracowany dla gospodarki amerykańskiej [Altman 1998, s. 391]. Autorami najbardziej znanych polskich modeli dyskryminacyjnych są: E. Mączyńska i M. Zawadzki, J. Gajdka i D. Stos, A. Hołda, M. Pogodzińska i S. Sojak, D. Wierzba, D. Hadasik.

W tablicy 1 zaprezentowano osiem polskich modeli dyskryminacyjnych, które zostały wykorzystane w przeprowadzonym badaniu. W tablicy 2 natomiast użyte w opracowaniu zależności na wskaźniki skuteczności modelu.

Tablica 1. Wybrane polskie modele dyskryminacyjne

Podstawowe dane dotyczące modelu
Model Pogodzińskiej i Sojaka
$X_1 = (\text{Majątek obrotowy} - \text{Zapasy}) / \text{Zobowiązania krótkoterminowe}; X_2 = \text{Wynik brutto} / \text{Przychody ze sprzedaży}$
$Z_{PS} = 0,644741 X_1 + 0,912304 X_2$
$Z_{PS} < (-0,454)$ – wysokie zagrożenie; $(-0,454) \leq Z_{PS} \leq 0,090$ – brak interpretacji tzw. szara strefa; $Z_{PS} > 0,090$ – brak zagrożenia
Model Gajdki i Stosa
$X_1 = \text{Przychody netto ze sprzedaży} / \text{Średnia wartość aktywów}; X_2 = (\text{Średnia wartość zobowiązań krótkoterminowych} * 365) / \text{Koszt wytworzenia produkcji sprzedanej}; X_3 = \text{Zysk netto} / \text{Średnia wartość aktywów}; X_4 = \text{Zysk brutto} / \text{Przychody ze sprzedaży ogółem}; X_5 = \text{Zobowiązania ogółem} / \text{Aktywa ogółem}$
$F_{SG1} = 0,20098985 X_1 + 0,0013027 X_2 + 0,7609754 X_3 + 0,9659628 X_4 - 0,341096 X_5$
$F_{SG1} < 0,44$ – zagrożenie bankructwem; $F_{SG1} > 0,44$ - brak zagrożenia
Model Hadasik
$X_1 = \text{Zobowiązania ogółem} / \text{Suma bilansowa}; X_2 = \text{Należności} * 365 / \text{Przychody ze sprzedaży}; X_3 = \text{Zapasy} * 365 / \text{Przychody ze sprzedaży}; X_4 = \text{Wynik netto} / \text{Zapasy}; X_5 = \text{Majątek obrotowy} / \text{Zobowiązania krótkoterminowe}; X_6 = (\text{Majątek obrotowy} - \text{Zapasy}) / \text{Zobowiązania krótkoterminowe}; X_7 = (\text{Majątek obrotowy} - \text{Zobowiązania krótkoterminowe}) / \text{Suma aktywów}$
$Z_{H5} = -2,4716 X_1 + 0,00246069 X_2 + 0,0138937 X_3 + 0,0243387 X_4 + 0,335969 X_5 - 1,46434 X_6 + 1,46434 X_7 + 2,59323$
$Z_{H5} < -0,42895$ – zagrożenie upadłością; $Z_{H5} > -0,42895$ – brak zagrożenia
Model Wierzby
$X_1 = (\text{Wynik z działalności operacyjnej} - \text{Amortyzacja}) / \text{Suma bilansowa}; X_2 = (\text{Wynik z działalności operacyjnej} - \text{Amortyzacja}) / \text{Przychody ze sprzedaży}; X_3 = \text{Kapitał pracujący} / \text{Suma aktywów}; X_4 = \text{Aktywa obrotowe} / \text{Zadłużenie ogółem}$
$Z_w = 3,26 X_1 + 2,16 X_2 + 0,69 X_3 + 0,30 X_4$
$Z_w < 0$ – zagrożenie upadłością $Z_w > 0$ – brak zagrożenia upadłością
Model Hołdy
$X_1 = \text{Aktywa obrotowe} / \text{Zobowiązania krótkoterminowe}; X_2 = \text{Zobowiązania ogółem} / \text{aktywa ogółem}; X_3 = \text{Wynik finansowy netto} / \text{Przeciętny stan aktywów}; X_4 = (\text{Przeciętny stan zobowiązań krótkoterminowych}) / (\text{koszty}$

działalności operacyjnej - pozostałe koszty operacyjne); X_5 = Przychody ogółem / Średnia wartość aktywów
$Z_H = 0,681 X_1 - 0,196 X_2 + 0,00969 X_3 + 0,000672 X_4 + 0,157 X_5 + 0,605$
$Z_H < (-0,3)$ – wysokie zagrożenie; $(-0,3) \leq Z_H \leq 0,1$ – brak interpretacji tzw. szara strefa; $Z_H > 0,1$ – brak zagrożenia
Model Appenzeller - Szarzec
X_1 = Aktywa obrotowe/ Zobowiązania krótkoterminowe; X_2 = Wynik operacyjny/ Przychody ze sprzedaży; X_3 = (Średnia wartość zapasów *365) / Przychody ze sprzedaży); X_4 = (Zobowiązania + Rezerwy na zobowiązania) / (Wynik operacyjny + Amortyzacja); X_5 = Rotacja należności / Rotacja zapasów
$Z_{AS} = 3,562 X_1 + 1,588 X_2 + 4,288 X_3 + 6,719 X_4 - 2,368$
$Z_{AS} < 0$ – zagrożenie upadłością; $Z_{AS} >$ - brak zagrożenia upadłością
Model Poznański
X_1 = Wynik finansowy netto/Suma bilansowa; X_2 = (Aktywa obrotowe - Zapasy) / Zobowiązania krótkoterminowe; X_3 = Kapitał stały/ suma bilansowa;
X_4 = Wynik ze sprzedaży / Przychody ze sprzedaży
$Z_{HCP} = 3,562 X_1 + 1,588 X_2 + 4,288 X_3 + 6,719 X_4 - 2,368$
$Z_{HCP} < 0$ – zagrożenie upadłością; $Z_{HCP} > 0$ - brak zagrożenia upadłością
Model INE PAN (Mączyńskiej i Zawadzkiego)
X_1 = Wynika operacyjny / Wartość aktywów; X_2 = Wartość kapitału własnego / Wartość aktywów; X_3 = (Wynik Finansowy + Amortyzacja) / Suma zobowiązań; X_4 = Aktywa obrotowe / Zobowiązania krótkoterminowe
$Z_{INE PAN7} = 9,498 X_1 + 3,566 X_2 + 2,903 X_3 + 0,452 X_4 - 1,498$
$Z_{INE PAN7} < 0$ – zagrożenie upadłością; $Z_{INE PAN7} >$ - brak zagrożenia upadłością

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Pogodzińskiej i Sojaka [1995, s. 57], Gajdka i Stos [1996, s. 56], Hadasik [1998, s. 166], Wierzba [2000, s. 79-105], Hołda [2001, s. 308], Appenzeller i Szarzec [2004, s. 25], Hamrol, Czajka i Piechocki [2004, s. 38], Mączyńska [2006, s. 203-230].

Tablica 2: Wskaźniki sprawności modeli dyskryminacyjnych

Sprawność I stopnia	Sprawność II stopnia	P1 – bankruci zaklasyfikowane prawidłowo, P2 – nie bankruci zakwalifikowani prawidłowo NP1 – liczba nieprawidłowo zaklasyfikowanych bankrutów), NP2 – liczba nieprawidłowo zaklasyfikowanych niebankrutów.
$SP_1 = \frac{P_1}{P_1 + NP_1} \cdot 100\%$	$SP_2 = \frac{P_2}{P_2 + NP_2} \cdot 100\%$	
Sprawność ogólna		
$SP_0 = \frac{P_1 + P_2}{P_1 + NP_1 + P_2 + NP_2} \cdot 100\%$		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Balina i Bąk [2016, s. 40].

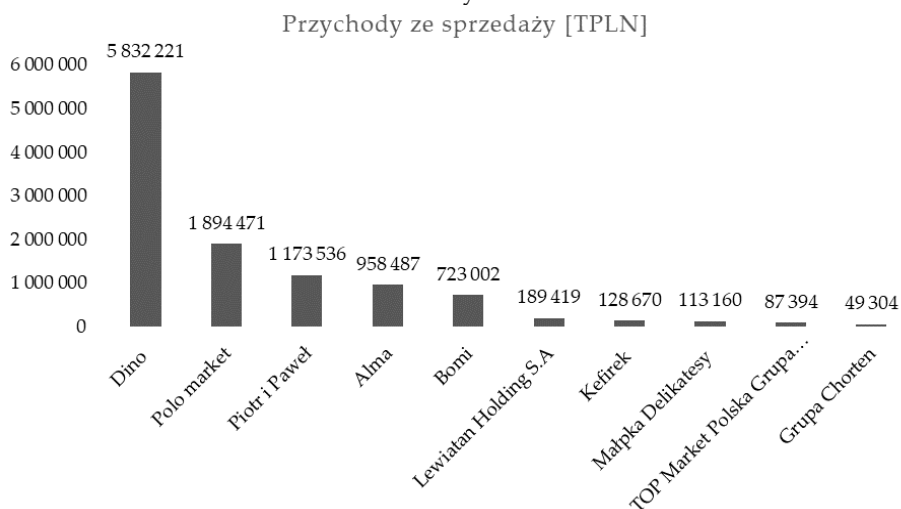
2. Dobór próby badawczej i metodyka badania

Badania przeprowadzono na próbie 10 przedsiębiorstw, do grupy tej zaliczono 5 spółek, które na dzień 31.12.2019 znajdowały się w stanie upadłości bądź przechodziły postępowanie restrukturyzacyjne oraz 5 przedsiębiorstw, które na dzień 31.12.2019 funkcjonowały na rynku i nie zostało w stosunku do nich wszczęte postępowanie upadłościowe lub naprawcze. Próbę badawczą dobrano celowo, w ten sposób, aby znalazły się w niej spółki różnej wielkości, od dużych polskich sieci handlowych, po mniejsze lokalne sieci delikatesów. Zarówno w jednej, jak i drugiej grupie podmiotów w ostatnich latach występowały bankructwa i restrukturyzacje. W grupie podmiotów upadłych lub znajdujących się w trakcie postępowania restrukturyzacyjnego znalazły się¹: Delikatesy Bomi S.A., wniosek o upadłości złożony 10 lipca 2012, w roku 2013 zmiana formy z upadłości układowej na likwidacyjną. Alma Market S.A. – wniosek o postępowanie sanacyjne złożony dnia 15 września 2016, 13 lutego 2017 wniosek o upadłości likwidacyjną, ogłoszenie upadłości 21 listopada

¹ Dane na podstawie KRS.

2017. Piotr i Paweł S.A. – wniosek o postępowanie sanacyjne z dnia 12 września 2018. Małpka Delikatesy S.A. 31 stycznia 2018 rozpoczęcie przyspieszonego postępowania układowego. Kefirek S.A. 4 lutego 2019, wniosek o rozpoczęcie postępowania upadłościowego. Dla tej grupy podmiotów przanalizowano dane za ostatni i przed ostatni zamknięty rok obrotowy poprzedzający rozpoczęcie postępowania upadłościowego lub sanacyjnego. W przypadku braku złożonego sprawowania finansowego za ostatni rok przed ogłoszeniem upadłości (dotyczy to spółek Małpka S.A. oraz Kefirek S.A.) analizowane dane zostały zaczerpnięte z ostatniego dostępnego sprawozdania spółek przez rozpoczęciem postępowania upadłościowego. W części próby obejmującej podmioty obecnie funkcjonujące na rynku znalazły się następujące spółki: Dino S.A., Polo market S.A., Lewiatan Holding S.A., Top Market Polska S.A., Grupa Chorten. W przypadku drugiej części próby analizowane dane dotyczyły ostatniego złożonego (opublikowanego) sprawozdania finansowego, tj. lat 2018 oraz 2017. Na rysunku 1 zaprezentowano wielkość przychodów spółek objętych badaniem informujący o skali ich działalności.

Rysunek 1. Badane przedsiębiorstwa pod względem przychodów ze sprzedaży



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych finansowych badanych spółek.

5. Wyniki badań

W tablicy 3 i 4 zaprezentowano wyniki analiz przeprowadzonych dla danych za okres sprawozdawczy t-2 oraz t-1. W tablicy 5 natomiast współczynniki skuteczności SP_1 , SP_2 oraz SP_0 również dla obu analizowanych okresów.

Tablica 3. Zgodność wskazań analizowanych modeli dyskryminacyjnych dla okresu t-2.

Spółki w upadłości lub w trakcie postępowania restrukturyzacyjnego					
Model	Bomi	Alma	Piotr i Paweł	Kefirek	Małpka
Pogodzińskiej i Sojaka	Tak	Szara strefa	Szara strefa	Tak	Tak
Gajdki i Stosa	Tak	Tak	Nie	Tak	Tak
Hadasika	Nie	Nie	Tak	Tak	Nie
Wierzby	Tak	Tak	Nie	Tak	Tak
Hołdy	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
Appenzeller – Szarzec	Tak	Tak	Nie	Tak	Tak
Poznański	Nie	Nie	Tak	Tak	Tak
INE PAN	Nie	Nie	Tak	Tak	Tak
Spółki funkcjonujące na rynku					
Model	Dino	Polo Market	TOP Market	Grupa Chor-ten	Lewia-tan Hol-ding
Pogodzińskiej i Sojaka	Szara strefa	Szara strefa	TAK	TAK	Szara strefa
Gajdki i Stosa	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak
Hadasika	Tak	Tak	Tak	Tak	Nie
Wierzby	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Hołdy	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Appenzeller – Szarzec	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak
Poznański	Tak	Tak	Tak	Tak	Nie
INE PAN	Tak	Tak	Tak	Tak	Nie

Źródło: Opracowanie własne.

Weryfikacja badanych modeli pozwala stwierdzić, że w przypadku przedsiębiorstw upadłych bądź znajdujących się w trakcie postępowania restrukturyzacyjnego, dla danych za okres t-2, żaden z analizowanych modeli nie wykazał się skutecznością wyższą niż 80%. Najwyższe uzyskane skuteczności (80%) zostały uzyskane dla modelu Gajdki i Stosa, Wierzby, Appenzeller i Szarzec oraz modelu INE PAN. W przypadku spółek nieznajdujących się na skraju bankructwa cztery z badanych modeli wykazały się 100% skutecznością wskazań, a najniższa uzyskana skuteczność wynosiła 80%. Wyniki uzyskane dla drugiej grupy przedsiębiorstw wpłynęły na podwyższenie wartości wskaźników sprawności ogólnej. Zauważyć należy również, że model Hołdy wykazał się zerową skutecznością w przypadku sieci handlowych przechodzących postępowanie upadłościowe i 100% skutecznością w przypadku przedsiębiorstw tego sektora znajdujących się dobrej kondycji finansowej. Uzyskane wyniki mogą sugerować, że model ten nie sprawdza się w przypadku prognozowania upadłości sieci handlowych. Analiza z perspektywy badanych podmiotów wskazuje, że najwięcej poprawnych kwalifikacji do przedsiębiorstw upadłych odnotowano dla spółki Kefirek S.A. (7 wskazań) oraz Małpka S.A. (6 wskazań), badane modele dały lepsze wyniki dla mniejszych sieci handlowych. Niska skuteczność modeli może wynikać również z faktu, że okres od danych prezentowanych w sprawozdaniu finansowym za okres t-2 a rozpoczęciem postępowania upadłościowego w niektórych analizowanych przypadkach wynosi ponad dwa lata.

Tablica 4. Zgodność wskazań analizowanych modeli dyskryminacyjnych dla okresu t-1

Spółki w upadłości lub w trakcie postępowania restrukturyzacyjnego					
Model	Bomi	Alma	Piotr i Paweł	Kefirek	Małpka
Pogodzińskiej i Sojaka	Tak	Tak	Szara strefa	Tak	Tak
Gajdki i Stosa	Tak	Tak	Nie	Tak	Tak
Hadasika	Nie	Nie	Tak	Tak	Tak
Wierzby	Nie	Tak	Nie	Tak	Tak

Hołdy	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
Appenzeller Szarzec	Tak	Tak	Nie	Tak	Tak
Poznański	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak
INE PAN	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak
Spółki funkcjonujące na rynku					
Model	Dino	Polo Market	TOP Market	Grupa Chorten	Lewiatan
Pogodzińskiej i Sojaka	Brak wsk.	Szara strefa	Tak	Tak	Szara strefa
Gajdki i Stosa	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak
Hadasika	Tak	Tak	Tak	Tak	Nie
Wierzby	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Hołdy	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Appenzeller Szarzec	Nie	Tak	Tak	Tak	Nie
Poznański	Tak	Tak	Tak	Tak	Nie
INE PAN	Tak	Tak	Tak	Tak	Nie

Źródło: Opracowanie własne.

Tablica 5. Współczynniki sprawności modeli dyskryminacyjnych dla okresu t-1

Model	Sprawność modelu t-2		
	Sp ₁	Sp ₂	Sp ₀
Pogodzińskiej i Sojaka ²	nd	nd	Nd
Gajdki i Stosa	80%	80%	80%
Hadasika	60%	100%	80%
Wierzby	80%	100%	90%
Hołdy	0%	100%	50%
Appenzeller – Szarzec	80%	80%	80%
Poznański	80%	100%	90%
Model	Sprawność modelu t-1		
Model INE PAN	80%	60%	70%
Pogodzińskiej i Sojak	nd	nd	Nd
Gajdki i Stosa	80%	80%	80%

² Ze względu na dużą liczbę wskazań na szarą strefę i małą liczebność próby odstąpiono od obliczania wskaźników skuteczności dla tego modelu.

Hadasika	40%	100%	70%
Wierzby	80%	100%	90%
Hołdy	0%	100%	50%
Appenzeller – Szarzec	80%	80%	80%
Poznański	60%	100%	80%
Model INE PAN	80%	80%	80%

Źródło: Opracowanie własne.

W okresie t-1 wybrane modele dyskryminacyjne wykazały się większym poziomem skuteczności niż w okresie t-2, wynika to z faktu, że czas od momentu zaistnienia analizowanej sytuacji finansowej do wszczęcia postępowania upadłościowego jest znacznie krótszy i dla niektórych z analizowanych przedsiębiorstw wynosi kilka miesięcy. Pięć z ośmiu analizowanych modeli wykazały sprawność na poziomie 80%, tj. model Gajdki i Stosa, Wierzby, Appenzeller i Szarzec, model Poznański oraz model INE PAN. Model Hołdy, podobnie jak w okresie t-2 nie zakwalifikował poprawnie żadnej ze spółek znajdujących się na skraju bankructwa. W przypadku sprawności II stopnia pięć z ośmiu analizowanych modeli wykazało się sprawnością na poziomie 100% i tylko model INE PAN uzyskał 60% skuteczności. Może to z jednej strony świadczyć o niskiej skuteczności tego modelu w przypadku sieci handlowych lub przeciwnie wskazywać, że wśród przedsiębiorstw funkcjonujących obecnie na rynku znajdują się takie, których kontynuacja działalności może zostać w najbliższym czasie zagrożona. Maksymalne całkowita sprawność modelu dla okresu SP₀ wynosi 90% i dotyczy to tylko modelu Wierzby i modelu Poznańskiego. Analizy modeli z perspektywy określonego przedsiębiorstwa, podobnie jak w przypadku okresu t-2 największą poprawną ilość wskazań na ryzyko bankructwa odnotowano dla spółek Małpka S.A. oraz Kefirek S.A., po siedem wskazań (wszystkie modele z wyjątkiem modelu Hołdy), podobnie jak w okresie t-2 modele dyskryminacyjne lepiej wskazują na ryzyko bankructwa w przypadku mniejszych sieci handlowych. Interesujące wyniki uzyskano również dla sieci Dino S.A. oraz Holdingu Lewiatan S.A., część wybranych modeli klasyfikuje te podmioty jako znajdujące się w grupie podwyższonego ryzyka bankructwa, może to

wynikać z niedostosowania modelu do wybranego sektora, z drugiej strony zaś informować o pierwszych symptomach pogarszającej się sytuacji finansowej tych podmiotów. Analiza skuteczności modeli dyskryminacyjnych w sektorze polskich sieci marketów i delikatesów nie wskazuje, że modele z mniejszą ilością zmiennych wykazywały się mniejszym poziomem skuteczności np. modele Poznański i INE PAN bazujące jedynie na czterech zmiennych objaśniających wykazały się większym poziomem skuteczności niż model Hadasika oparty na siedmiu zmiennych (wyjątek stanowi model Pogodzińskiej i Sojaka).

Zakończenie

Zaprezentowane badania modeli dyskryminacyjnych w przypadku prognozowania upadłości polskich sieci marketów i delikatesów wykazały niską skuteczność prognostyczną, aby ten fakt jednoznacznie potwierdzić należałoby wykonać badania na większej próbie, stosując jednocześnie bardziej sprecyzowane kryteria doboru próby np. roczną wysokość przychodów. Pewnym rozwiązaniem może być również przeprowadzenie badań na podstawie kwartalnych danych finansowych (co jest możliwe dla spółek notowanych na GPW), sprawdzając czy większa częstotliwość próbkowania może wpłynąć na zdolność prognostyczną badanych modeli. Niejednoznaczne wyniki uzyskane na próbie przedsiębiorstw działających na rynku mogą z jednej wskazywać na wady w konstrukcji modelu, z drugiej strony na możliwe problemy finansowe tych podmiotów w przyszłości. Modele dyskryminacyjne posiadają również pewne ograniczenia tzn. bazują wyłącznie na danych finansowych pochodzących jedynie z bilansu i rachunku zysków i strat, nie uwzględniając informacji, nie biorą również pod uwagę danych finansowych pochodzących z *cash flow*. Modele dyskryminacyjne nie uwzględniają również informacji pozafinansowych.

Uzyskane w przeprowadzonym badaniu wyniki, wydają się być potwierdzeniem postulatów o konieczności budowy modeli sektorowych [Prusak 2015, s. 42], [Kitowski 2018, s. 53-54], gdyż uniwersalność sektorowa modeli dyskryminacyjnych jest ograniczona, a ich

skuteczność zależna od tego, na próbie jakich przedsiębiorstw zostały skonstruowane.

Literatura

1. Altman, E.I., Hartzell, J., Peck, M. (1998), *Emerging market corporate bonds - a scoring system*, [w:] Levich, R. (red.), *Emerging market capital flows*, Kluwer Academic Publishers, New York.
2. Appenzeller, D., Szarzec, K. (2004), *Prognozowanie zagrożenia upadłością polskich spółek publicznych*, Rynek Terminowy, nr 1/2004.
3. Balina, R., Bąk, M. (2018), *Analiza dyskryminacyjna jako metoda predykcji bankructwa przedsiębiorstw z uwzględnieniem aspektów branżowych*, Wydawnictwo INTELECCT, Waleńczów.
4. Kowalewski, K. (1991a), *Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
5. Gajdka, J., Stos, D. (1996), *Wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstw*, [w:] Borowiecki, R. (red.), *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, AE Kraków.
6. Gołębiowski, G., Pląsek, A. (2018), *Skuteczność wybranych modeli dyskryminacyjnych na przykładzie branży turystycznej*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy*, nr 164/2018, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza SGH.
7. Hadasik, D. (1998), *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, seria 2, *Prace habilitacyjne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
8. Hamrol, M., Czajka, B., Piechocki, M. (2004), *Upadłość przedsiębiorstwa – model analizy dyskryminacyjnej*, *Przegląd Organizacji*, nr 6.
9. Hołda, A. (2001), *Prognozowanie bankructwa jednostki w warunkach gospodarki polskiej z wykorzystaniem funkcji dyskryminacyjnej ZH*, *Rachunkowość*, nr 5.
10. Iwanowicz, T. (2018), *Empiryczna weryfikacja hipotezy o przenośności modelu Altmana na warunki polskiej gospodarki oraz uniwersalności sektorowej modeli*, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, nr 96.
11. Kitowski, J. (2018), *Metody dyskryminacyjne oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw – bariery wiarygodnego stosowania*, *Annales Universi-*

- tatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia, vol. L. II, 3, *Annales, H., Oeconomia*, <http://oeconomia.annales.umcs.pl>, [Dostęp: 10.02.2020].
12. Mączyńska, E., Zawadzki, M. (2006), *Dyskryminacyjne modele predykcji upadłości przedsiębiorstw*, *Ekonomista*, nr 2.
 13. Pogodzińska, M., Sojak, S. (1995), *Wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej w przewidywaniu bankructwa przedsiębiorstw*, *Acta Universitatis Nicolai Copernici – Oeconomia XXV – Nauki Humanistyczno-Społeczne*, zeszyt 299/1995, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
 14. Prusak, B. (2015), *Prognozowanie upadłości przedsiębiorstw – fakty i mity*, [w:] *Zarządzanie finansami*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
 15. Spychała, M. (2013), *Zastosowanie analizy wskaźnikowej oraz modeli wczesnego ostrzegania w prognozowaniu upadłości przedsiębiorstw na przykładzie spółek Irena S.A. i Krosno S.A.*, *Zarządzania i Finanse*, nr 1, cz. 4.
 16. Wardzińska, K. (2012), *Przykład zastosowania analizy dyskryminacyjnej do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw*, *Economy and Management*, nr 3.
 17. Wierzbą, D. (2000), *Wczesne wykrywanie przedsiębiorstw zagrożonych upadłością na podstawie analizy wskaźników finansowych – teoria i badania empiryczne*, *Zeszyty Naukowe*, nr 9, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie, Warszawa.
 18. Tłuczak, A. (2013), *Zastosowanie dyskryminacyjnych modeli przewidywania bankructwa do oceny ryzyka upadłości przedsiębiorstw*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, nr 2 (24).

Streszczenie

Celem artykułu jest więc ocena przydatności polskich modeli dyskryminacyjnych w przewidywaniu bankructwa sieci handlowych z polskim kapitałem założycielskim. W opracowaniu wykorzystano 8 opracowanych w Polsce modeli dyskryminacyjnych na próbie 10 przedsiębiorstw. W pierwszej grupie pięciu podmiotów znalazły się takie, w przypadku których została ogłoszona upadłość lub prowadzone postępowanie upadłościowe, w drugiej podmioty obecnie funkcjonujące na rynku. Obliczenia

wartości modeli dyskryminacyjnych przeprowadzono w oparciu o sprawozdania roczne. Przeprowadzone badania wykazały ograniczoną skuteczność polskich modeli dyskryminacyjnych w sektorze handlowym. Jednym z powodów takich wyników może być specyfika rynku, związana ze znaczną dynamiką zmian oraz szereg innych czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Słowa kluczowe:

analiza dyskryminacyjna, upadłość, kondycja finansowa, polskie sieci handlowe

Effectiveness of Discriminatory Models for prediction bankruptcy exemplified by the polish discount stores (Summary)

The main aim of this article is to present early warning models to predict the bankruptcy of enterprises. The article includes a research question, if the early warning models provide for the risk of bankruptcies of Polish discount stores correctly. The following early warning models were analyzed: Pogodzińskiej-Sojak's Gajdka-Stos's, Hołda's, Appenzeller-Szarzec's, Hadasik's, Wierzba's, Mączyńska's and Poznański. The study indicates a limited possibility of application of the analysed discriminatory models in companies within this sector.

Keywords:

discriminatory analysis, bankruptcy, financial situation, polish discount stores

Krzysztof Wąsowicz*

Rozdział X

Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w warunkach kryzysowych

Wstęp

Otoczenie nakłada na przedsiębiorstwa obowiązek szybkiego reagowania na zachodzące zmiany. Każdy współczesny menedżer powinien systematycznie opracowywać plan przemian wewnątrz przedsiębiorstwa, powstały na bazie diagnozy stanu aktualnego otoczenia i znajomości przedsiębiorstwa. Szczególne znaczenie mają zmiany o charakterze radykalnym, określane mianem restrukturyzacji. Restrukturyzacja stanowi proces bardzo silnie powiązany z charakterem działalności danego przedsiębiorstwa, stąd też wymaga ona w każdym przypadku zastosowania indywidualnego podejścia w zależności od specyfiki jego działalności, zidentyfikowanych problemów spółki oraz warunków, w których ona funkcjonuje.

Celem teoretycznym tego artykułu jest przedstawienie kluczowych zagadnień dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem komunalnym lokalnego transportu zbiorowego w sytuacji kryzysowej. Za metodyczny cel uznano prezentację procesu restrukturyzacyjnego w przedsiębiorstwie komunikacji miejskiej. Aplikacyjny charakter ma eksperymentalna gra decyzyjna, obrazująca podejmowanie kluczo-

* Doktor, Katedra Finansów Rozwoju Zrównoważonego, Instytut Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, wasowicz@uek.krakow.pl, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, ORCID: 0000-0002-8882-4180. Projekt finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą "Regionalna Inicjatywa Doskonałości" w latach 2019-2022, nr projektu: 021/RID/2018/19, kwota finansowania: 11 897 131,40 zł.

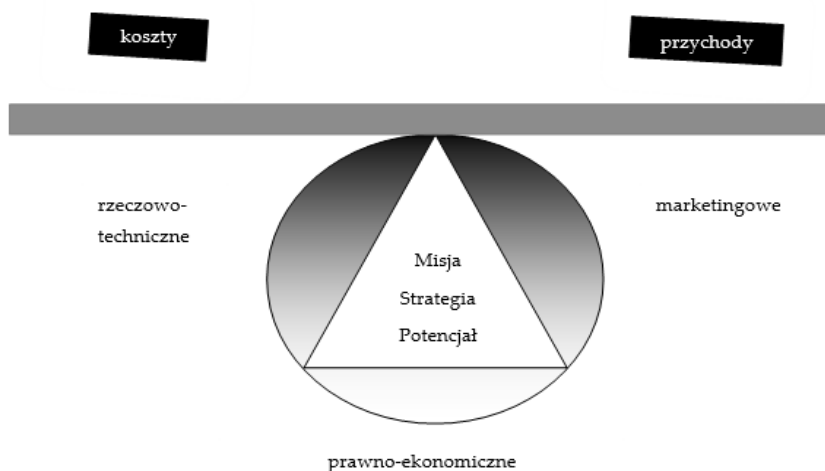
wych problemów zarządczych w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa komunalnego z branży komunikacji zbiorowej.

1. Specyfika procesu zarządzania w przedsiębiorstwie komunalnym w sytuacji kryzysowej

Prawidłowe funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa, w tym również przedsiębiorstwa komunalnego, wymaga odpowiedniej organizacji i sprawnego zarządzania. Kluczowym miernikiem prawidłowego funkcjonowania podmiotu gospodarczego jest zachowanie równowagi finansowej, opisanej sytuacją, w której podmiot posiada zdolność do terminowego regulowania swoich płatności przy jednoczesnym przestrzeganiu zasady racjonalnego działania. Reguła ta jest uniwersalna i nadrzędna względem szczegółowych celów określonych np. przez właściciela podmiotu, a dotyczących maksymalizacji zysku, wydajności pracy itp. Zmieniające się warunki gospodarowania wymuszają na przedsiębiorstwie podejmowanie trudnych decyzji. Wiele jest technik wspomagających podejmowanie decyzji, ale większość stosowanych dziś narzędzi i metod ma charakter finansowy, co wskazuje na fakt, że skuteczne zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem umożliwiła optymalizacja ekonomiczna. Mierniki oceny kondycji przedsiębiorstw, dotyczące np. stopy zwrotu na zainwestowanym kapitale, czy też zdolności do generowania zysku itp. muszą ulegać specjalnej transformacji na potrzeby przedsiębiorstw komunalnych, które realizują zadania z grupy użyteczności publicznej. Pośród tych przedsiębiorstw szczególną rolę odgrywają przedsiębiorstwa komunikacyjne, gdzie podejście komercyjne pozostaje w częstej sprzeczności z zadaniami postawionymi przed przedsiębiorstwem. Stąd też zarządzanie w praktyce przedsiębiorstwem komunalnym świadczącym usługi przewozowe oznacza zachowanie zasady równowagi finansowej wyrażanej przez: gospodarność, czyli umiejętność oszczędnego wykorzystania czynników produkcji pozostających w dyspozycji jednostki gospodarczej oraz rentowność, czyli wyraz akceptowania produktów (usług) danej jednostki gospodarczej poprzez jej otoczenie.

Ekonomiczne warunki działania przedsiębiorstwa (również tego komunalnego z branży komunikacji publicznej) kształtowane przez czynniki zewnętrzne i wewnętrzne przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Kształtowanie ekonomicznych warunków działania przedsiębiorstwa

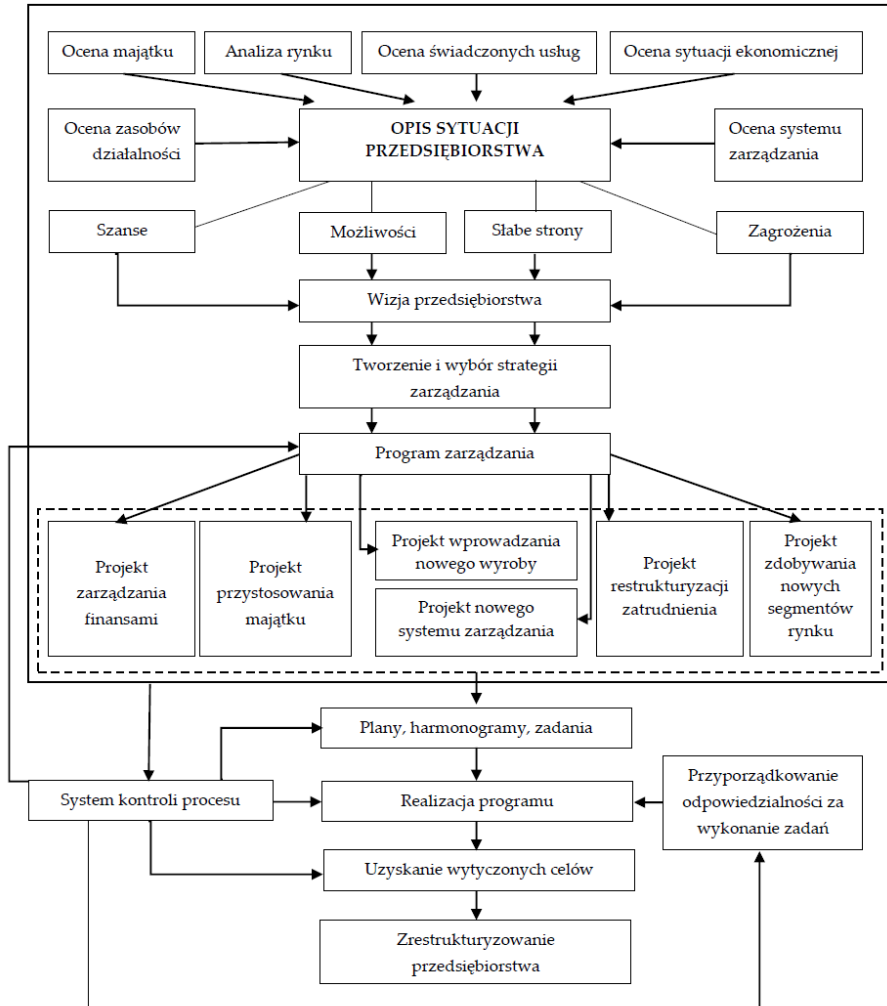


Źródło: Opracowanie własne.

Otoczenie zasila przedsiębiorstwo, a dodatkowo jest odbiorcą rezultatów jego działania. Zatem przedsiębiorstwo jest obserwatorem i jednocześnie uczestnikiem zmian w otoczeniu, które oddziałując na jego wszystkie procesy, uniemożliwia mu uniknięcie przekształceń wewnętrznych w celu dostosowania jego postawy w odniesieniu do zmieniających się warunków. Niepewność otoczenia nakłada na przedsiębiorstwa obowiązek szybkiego reagowania na zachodzące zmiany. Brak umiejętności szybkiego i skutecznego rozwiązywania problemów, które pojawiają się w związku z niedostosowaniem przedsiębiorstw do warunków zewnętrznych, a także niedostrzeżenie potrzeby dokonywania zmian w odpowiednim czasie może doprowadzić do utraty rentowności, poważnych kryzysów zagrażających przetrwaniu i efektywnemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a nawet bankructwa. Odnosząc to do rysunku 1, może nastąpić znaczne przeważenie ciężaru kosztów nad przychodami. Wtedy dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, nieuniknione staje

się wprowadzenie istotnych zmian. Metodę przekształcania procesów w przedsiębiorstwie celem optymalizowania poszczególnych czynników efektywności jest restrukturyzacja.

Rysunek 2. Proces wdrażania programu naprawczego w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Nowak, Zarzecki [2012].

Definicja restrukturyzacji jest w różny sposób ujmowana w literaturze związanej z tym zagadnieniem i różni się, w zależności od

kontekstu przeprowadzania procesu. Wspólnym mianownikiem większości definicji jest ujęcie restrukturyzacji jako zmiany zachodzącej w przedsiębiorstwie w różnych jego obszarach.

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa stanowi złożony proces, który wiąże się z dokonywaniem określonych działań i nakładów. Można go podzielić na dwa główne etapy: etap przygotowawczy obejmujący prace analityczne oraz etap realizacji procesu restrukturyzacji. Na rysunku 2 przedstawiono poszczególne elementy restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

2. Identyfikacja kluczowych problemów zarządczych w przedsiębiorstwie komunikacji zbiorowej na przykładzie eksperymentalnej gry decyzyjnej

Dla przedstawienia istoty funkcjonowania przedsiębiorstwa lokalnego transportu zbiorowego konieczne jest określenie głównych sfer zewnętrznego oddziaływania otoczenia ekonomicznego na tego typu przedsiębiorstwo. Jedną z nich jest ewolucja przyzwyczajęń komunikacyjnych ludności. Samochód jako wyznacznik pozycji społecznej, synonim luksusu przestaje być dobrem rzadkim. Wzrost bezwzględного poziomu zamożności jednostek (gospodarstw domowych) powoduje zwiększenie wymagań jakościowych w ramach zgłaszanych transportowych postulatów przewozowych. Wzrost wymagań jakościowych wymusza na przewoźnikach dostosowanie oferty do potrzeb rynku, przy usprawiedliwionym przełożeniu wzrostu kosztu jednostkowego na pojedynczego użytkownika. Wraz z procesem zmian jakościowych celowe jest także podwyższenie poziomu rozwiązań ekologicznych. Kolejną sferą oddziaływania czynników ekonomicznych na przedsiębiorstwo komunikacji miejskiej jest ekonomizacja wszelkich przejawów społecznej aktywności. Jest to najistotniejsza sfera, przejawia się bowiem w każdej innej. Problem zrównoważenia bieżącego bilansu płatności, z rozróżnieniem wagi poszczególnych składników majątku, jest wyznaczony granicą wewnętrznej efektywności przedsiębiorstwa komunikacyjnego, jego zdolnością do minimalizacji kosztów stałych.

Zarządzanie przedsiębiorstwem dotyczy kwestii strukturalnych (sposób funkcjonowania, zachodzące procesy), procesów podstawowych (technologia), zatrudnienia (płace, układ zbiorowy), inwestycji (zakupy, remonty) itp. Nie istnieje jedynie słuszna metoda i narzędzia działania. Są uznane i sprawdzone sposoby i standardy, które można stosować w zależności od rodzaju występujących problemów. W tym opracowaniu, aby skonfrontować istniejące problemy ze sposobem ich rozwiązywania, opisano przebieg autorskiej gry decyzyjnej, w której kilkadziesiąt osób podzielono na grupy i przydzielono im role, występujące w przedsiębiorstwie komunikacji miejskiej (zarząd/dyrekcja, pasażerowie, właściciel, pracownicy). Każda grupa otrzymała 2 komplety kart decyzyjnych. Pierwszy komplet kart oznaczony został jako A. Przyjęto założenie, że następuje istotne ograniczenie środków wpływających do przedsiębiorstwa. Zadania, jakie należy przedsięwziąć, zestawiono w tabelicy 1. Należy im przypisać punkty w zależności od wagi przedsięwzięcia.

Tabela 1. Rodzaje zadań zarządczych w przypadku A

Podjęte działanie	Istotność działania	Obszary funkcjonowania
Ograniczyć pracę przewozową		Eksploatacyjny
Przebudować taryfę		Eksploatacyjny
Skorzystać z kredytu		Finansowy
Zmniejszyć zatrudnienie		Personalny
Ograniczyć inwestycje		Finansowy
Zmienić przebieg procesów w firmie		Organizacyjny
Ograniczyć zaplecze techniczne i wydzielić na zewnątrz		Techniczny
Negocjować Układ Zbiorowy Pracy		Personalny
Rozwinąć działalność pomocniczą np. przewozy komercyjne		Techniczny
Zmienić strukturę organizacyjną celem poprawy efektywności układu		Organizacyjny

Źródło: Opracowanie własne.

Drugi komplet kart oznaczony został jako B, a założono, że usługi komunikacyjne są świadczone na poziomie technicznym nieakceptowanym dla pasażerów. W tablicy 2 przedstawiono przedsięwzięcia, jakie należy zrealizować.

Tablica 2. Rodzaje zadań zarządczych w przypadku B

Podjęte działanie	Obszary funkcjonowania
Wylimitować połączenia obsługiwane starym taborem	Techniczny
Dokonać kredytowego zakupu taboru	Finansowy
Zmniejszyć zatrudnienie i uwolnić środki na zakup taboru	Personalny
Zmienić sposób obsługi usługi przewozowej	Eksploatacyjny
Zmiana struktury zarządzania	Organizacyjny
Zakupić tabor wraz z obsługą serwisową (czarter pojazdów)	Organizacyjny
Wystąpić o zwiększenie finansowania z Miasta/Gminy	Finansowy
Obniżenie płac celem pozyskania środków na inwestycje	Personalny
Rozwinąć dodatkową działalność przewozową	Eksploatacyjny
Zwiększyć zakres remontów	Techniczny

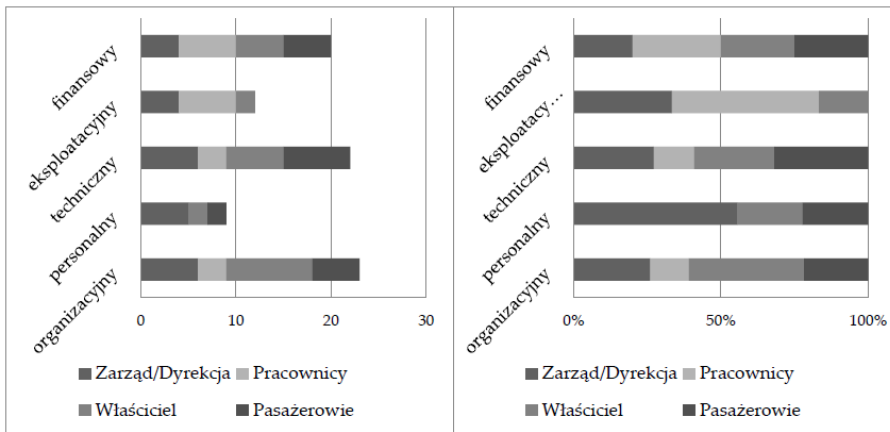
Źródło: Opracowanie własne.

Gra decyzyjna polega na tym, że w kolumnie istotność działania poszczególnym rozwiązaniom z kolumny 1 przedstawiciele poszczególnych grup przyporządkowują punkty. Łącznie do dyspozycji (na 10 wyróżnionych działań w ramach jednego problemu) mają od 18 do 25 pkt. Pojedynczemu rozwiązaniu, jeśli uznają je za niezbędne z perspektywy danego problemu mogą maksymalnie przyporządkować 5 pkt. Jeśli natomiast uznają, że dane działanie jest zupełnie nieistotne lub jest dla nich niekorzystne, to mogą przyznać 0 pkt.

W tej grze bardzo ważne jest podejmowanie decyzji nie tylko z perspektywy jej znaczenia dla przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim grupy interesu, którą reprezentują poszczególni uczestnicy. Dlatego też w praktyce gospodarczej partykularne interesy pracowników, właściciela, zarządu czy pasażerów przedsiębiorstwa komunikacji zbiorowej, nie są tożsame. Na przykład bardzo rzadko, pomimo złej sytuacji finansowej podmiotu, pracownicy zgadzają się na obniżenie płac lub zmniejszenie zatrudnienia. W trzeciej kolumnie tablicy 2 i 3 każdy z zaproponowanych sposobów rozwiązywania problemów przyporządkowano do jednego z pięciu podstawowych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa komunalnego lokalnego transportu zbiorowego. Podstawowe obszary w przedsiębiorstwie komunalnym to: organizacyjny, personalny, techniczny, eksploatacyjny oraz finansowy. Wprowadzanie istotnych zmiany w tych obszarach można określić mianem restrukturyzacji. Restrukturyzacja odnosi się zarówno do majątku, kapitałów, zatrudnienia, jak i organizacji czy też struktury własnościowej.

W eksperymencie wzięło udział pięćdziesięciu studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Wyniki opracowania rezultatów decyzyjnych poprzez zebranie kart decyzyjnych, które zostały zliczone i sklasyfikowane, zaprezentowano na rysunkach 3,4,5 i 6.

Rysunek 3. Wyniki gry decyzyjnej – problem A (brak środków finansowych)

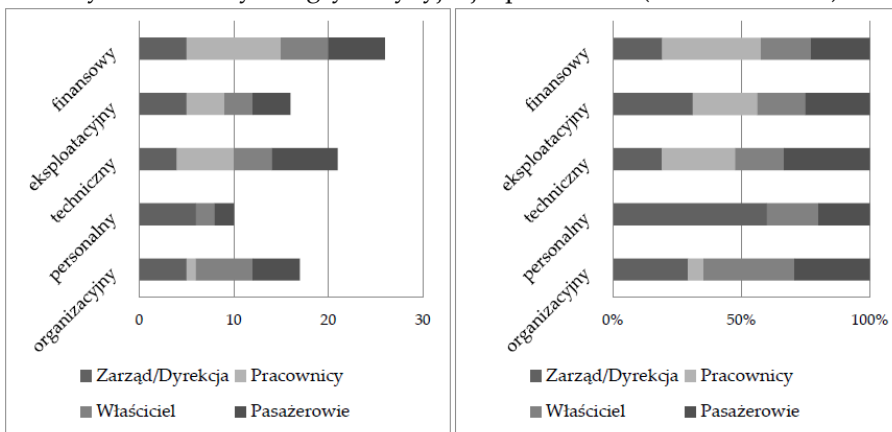


Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wyników gry decyzyjnej odnoszącej się do istotnego ograniczenie środków wpływających do przedsiębiorstwa wskazuje, że w trzech obszarach (organizacyjnym, technicznym i finansowym) wyróżnione grupy (tj. zarząd, pracownicy, właściciel, pasażerowie) podjęły działania. Najmniej aktywne okazały się poczynania w obszarze personalnym, co wynika z oczywistych faktów: niechęci pracowników i publicznego właściciela do zmian oraz niewielkiego zainteresowania pasażerów tym obszarem. Jedynie rozsądnie funkcjonujący zarząd podjął się zdecydowanych kroków również i w tym obszarze. Zresztą, zbliżony poziom aktywności we wszystkich dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa świadczy o właściwości podejmowanych decyzji przez zarządzających. Istotne jest również wsparcie inicjatyw dyirekcji przez świadomego i rozsądnego właściciela. Wyniki eksperymentu wskazują, że pracownicy i pasażerowie rozważają możliwość rozwiązywania problemów głównie przez pryzmat własnego interesu.

W odniesieniu do problemu B (odnowa taboru), jak we wcześniejszym przypadku (tyle że w odwrotnej kolejności) łącznej grupy, wykazały największą aktywność w obszarach: finansowym, technicznym i organizacyjnym. Wszystkie wyróżnione typy uczestników (oprócz pracowników w obszarze personalnym) zdecydowały się podjąć działania.

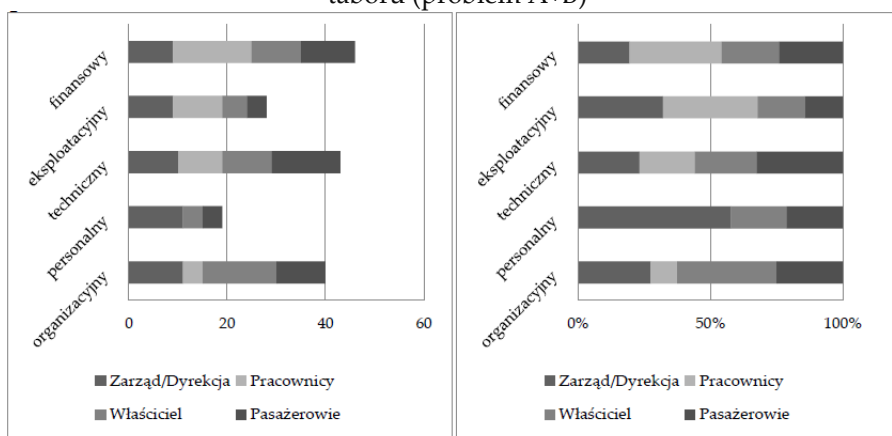
Rysunek 4. Wyniki gry decyzyjnej – problem B (odnowa taboru)



Źródło: Opracowanie własne.

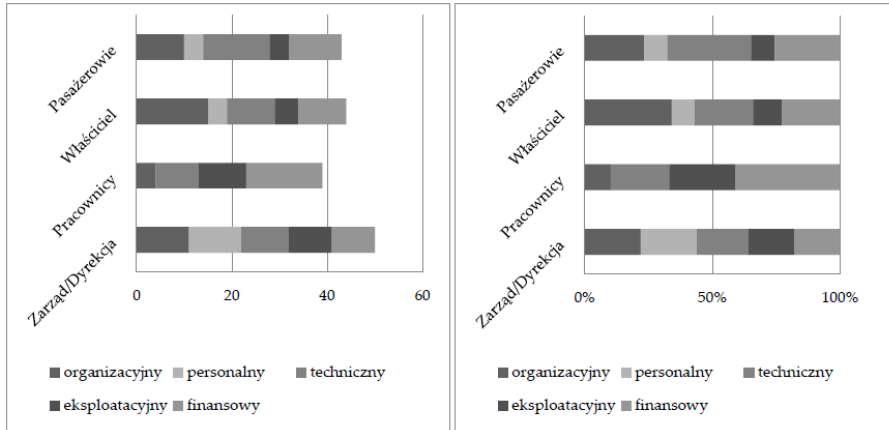
Dokonując podsumowania łącznych wyników z obu postawionych problemów wynika, że zmiany w obszarze finansowym, technicznym i organizacyjnym są najistotniejsze z perspektywy respondentów. Zmiany w obszarze eksploatacyjnym i personalnym zyskały mniejsze uznanie, głównie ze względów na znaczenie tzw. własnego interesu. Wyniki zaprezentowane na rysunku 6 według wyznaczonych ról, wskazują na największą aktywność zarządu, który każdemu z obszarów poświęca praktycznie identyczne zainteresowanie. Świadczy to o właściwym podejściu tej grupy do rozwiązywania problemów zarządczych w przedsiębiorstwie. Na drugim miejscu jest właściciel, który w tym eksperymencie jawi się jako dobry gospodarz. Kolejną grupą są pasażerowie, członkowie lokalnej społeczności, dla których komunalne przedsiębiorstwo komunikacji miejskiej to podmiot dostarczający usługi na określonym poziomie oraz tzw. dobro wspólne, z którym się identyfikują. Ostatnia grupa to pracownicy. Uczestnicy tego eksperymentu dobrze odwzorowali zachowania tej grupy w praktyce gospodarczej.

Rysunek 5. Wyniki rezultatów gry decyzyjnej – brak środków i odnowa taboru (problem A+B)



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 6. Wyniki rezultatów według ról problem A+B: brak środków i odnowa taboru



Źródło: Opracowanie własne.

3. Elementy programu naprawczego w przedsiębiorstwie komunikacji miejskiej

Opis w poprzedniej części artykułu gry decyzyjnej z wyszczególnionymi rolami jest przyczynkiem do omówienia zmian w poszczególnych obszarach funkcjonowania komunalnego przedsiębiorstwa lokalnego transportu zbiorowego, które pomogą we właściwym jego działaniu. Na rysunku 7 przedstawiono sposób tworzenia programu restrukturyzacji przedsiębiorstw lokalnego transportu zbiorowego.

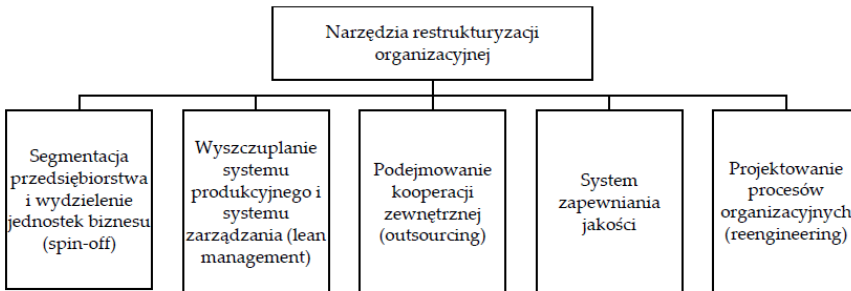
Proces restrukturyzacji na każdym z obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa różni się zastosowanymi narzędziami, a zwłaszcza działaniami dokonywanymi w celu poprawy efektywności jego funkcjonowania. Restrukturyzacja organizacyjna to jedna z form restrukturyzacji przedsiębiorstwa, która dotyczy modyfikacji struktury wewnątrzorganizacyjnej, przez dostosowanie wewnętrznych struktur i procedur w przedsiębiorstwie do realizacji przyjętej strategii. Podstawowe narzędzia restrukturyzacji organizacyjnej zaprezentowano na rysunku 8.

Rysunek 7. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 8. Narzędzia restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstw



Źródło: [Bitkowska, Weiss 2015, s. 42]

Segmentację przedsiębiorstwa i wydzielanie jednostek biznesu stosuje się w przypadku przedsiębiorstw rozbudowanych organizacyjnie, w których istnieje konieczność uproszczenia budowy wewnętrznej poprzez dezintegrację. Działania te polegają na wydzieleniu jednostek lub komórek organizacyjnych, które mogą funkcjonować jako samodzielne podmioty gospodarcze oparte na samodzielnym rozrachunku gospodarczym [Grabowska 2017, s. 130].

Podejmowanie kooperacji zewnętrznej to przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego niektórych pełnionych przez nie funkcji i przekazywanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym [Szukalski, Wodnicka 2016, s. 37]. Z kolei system zapewnienia jakości jest sposo-

bem zarządzania organizacją skoncentrowanym na jakości, opartym na udziale wszystkich członków organizacji i nakierowanym na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klientów oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa [Griffin 2017, s. 9].

Projektowanie procesów organizacyjnych określa się jako metodę gruntownego przekształcania całościowych procesów w przedsiębiorstwie celem optymalizowania trzech podstawowych wyznaczników efektywności: jakości, kosztów i terminu realizacji, która niezbędna jest do utrzymania elastyczności i konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Mając na uwadze podniesienie skuteczności i efektywności działania przedsiębiorca powinien koordynować restrukturyzację organizacyjną ze zmianami zachodzącymi w innych obszarach działalności przedsiębiorstwa np. personalnym. Istotą restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie jest przywrócenie równowagi wewnętrznej i równowagi w stosunkach z otoczeniem, przez odpowiednio zaaansowane zmiany zarówno w kwestii liczebności załogi, jej kwalifikacji, zakresu obowiązków i odpowiedzialności każdego pracownika, jak i pełnego wykorzystania posiadanych kadr. W tym obszarze ważne jest stosowanie modeli systemów motywacyjnych. System motywacyjny jest czynnikiem, dzięki któremu możliwe jest osiąganie znacznych rezultatów w pracy, jak i w efektach ekonomicznych przedsiębiorstwa. Okazuje się, że w polskich realiach często niemożliwe jest zwiększenie efektywności kierowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, dlatego też coraz powszechniejsze staje się, zawieranie kontraktów menedżerskich (należących do kategorii umów cywilnoprawnych), polegających na zawarciu umowy o wynik ekonomiczny. Rozwiązanie to bardzo korzystnie wpływa na poprawę efektywności gospodarowania.

W przedsiębiorstwie komunalnym lokalnego transportu zbiorowego zmiany w obszarze personalny obejmują: uproszczenie Układu Zbiorowego Pracy, ucztyelnienie wynagrodzeń, powiązanie wynagrodzeń z rynkiem, upowszechnienie systemu oceny i motywacji pracowników, wprowadzenie indywidualnych umów o pracę z jednoznacznym określeniem zadań, wzrost wydajności pracy (pa-

rametryczne określenie zapotrzebowania na pracowników), ograniczenie specjalizacji.

Restrukturyzacja stanowi proces bardzo silnie powiązany z charakterem działalności danego przedsiębiorstwa, szczególnie uwidacznia się to w obszarze technicznym oraz eksploatacyjnym. W przedsiębiorstwie komunikacji miejskiej restrukturyzacja obszaru technicznego i eksploatacyjnego to: sprecyzowanie norm zatrudnienia w zapleczu technicznym, wyznaczenie strategii gospodarowania majątkiem, optymalizacja systemu zaopatrzenia, w tym w zakresie dostaw i zużycia, rozwój działalności pomocniczej w celu efektywniejszego wykorzystania potencjału jednostki, sprawność techniczna adekwatna do budżetu, nacisk na poprawę relacji prowadzący – klient, dyscyplinowanie zużycia energii i materiałów pędnych, przegląd i weryfikacja układu komunikacyjnego, także w zakresie optymalizacji czasu prowadzących pojazdy.

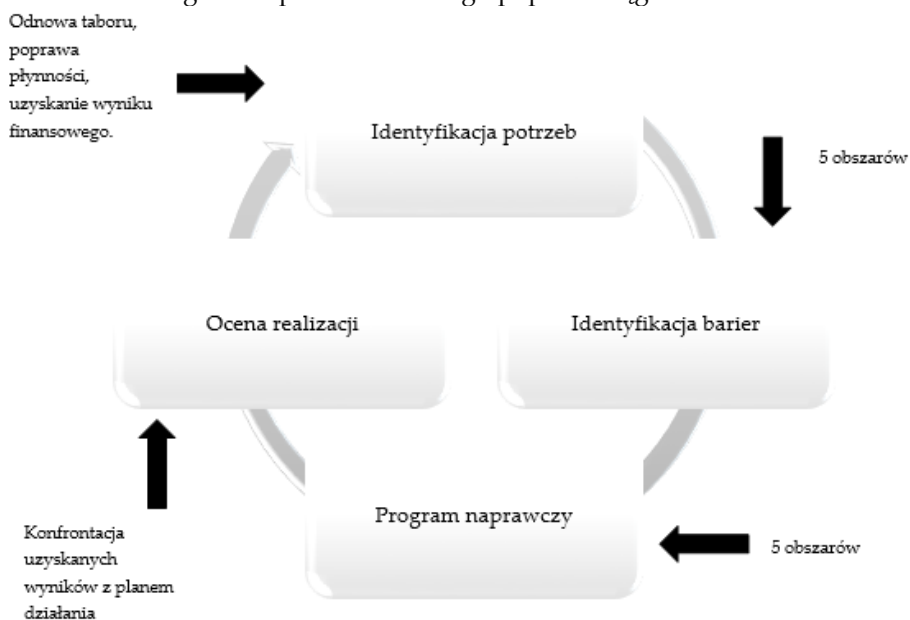
Restrukturyzacja finansowa jest jednym z najbardziej istotnych i zarazem najtrudniejszych obszarów restrukturyzacji. Restrukturyzacja finansowa obejmuje szeroki zakres działań, do których należy zaliczyć: planowanie w aspekcie finansowym zamierzonych działań, kontrola wydatków i przepływów, budżetowanie i monitoring miejsc powstawania kosztów i przychodów, zintegrowany system komputerowy, utrwalenie narzędzi controllingowych, kontrakty dla kierowników obszarów, wzajemne rozliczenia pomiędzy samodzielnymi komórkami, wykonywanie zadań (zużywanie zasobów) wyłącznie pod zamówienia, pozyskanie partnera finansowego, restrukturyzacja elementów bilansowych (majątkowych, kapitałowych, a zwłaszcza należności i zobowiązań).

Zakończenie

Otoczenie przedsiębiorstwa komunalnego wymusza przyjęcie odpowiedniej postawy wobec nowej rzeczywistości oraz dostosowanie się do panujących uwarunkowań. W sytuacji kryzysowej niezbędne jest przeprowadzenie zdecydowanych zmian o charakterze radykalnym, które określa się jako restrukturyzacją przedsiębiorstwa.

Proces restrukturyzacji obejmuje wiele elementów, zaczynając od analizy stanu przedsiębiorstwa, przez sformułowanie celów restrukturyzacyjnych: strategicznego i operacyjnych w poszczególnych obszarach) po ustalenie mierników stopnia ich realizacji. W restrukturyzacji ważne jest także przypisanie odpowiedzialności, określenie harmonogramu realizacji, a także monitoring oraz działania korygujące cele, sposoby działania i harmonogram. Strukturę tego artykułu skonstruowano zgodnie z prezentowanym w tym opracowaniu przebiegiem procesu restrukturyzacji komunalnego przedsiębiorstwa komunikacji zbiorowej, czego egzemplifikacją jest rysunek 9. Empiryczną analizę procesu restrukturyzacji na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa, zastąpiono autorską grą decyzyjną, w której sformułowano przykładowe cele w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wybór wykorzystywanych rozwiązań w tym eksperymencie często wyznaczały powierzone role, które występują w przedsiębiorstwie.

Rysunek 9. Prawidłowy funkcjonowanie komunalnego przedsiębiorstwa lokalnego transportu zbiorowego poprzez ciągłe działanie



Źródło: Opracowanie własne.

Literatura

1. Bitkowska, A., Weiss, E. (2015), *Wybrane koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*, Vizja Press & IT, Warszawa.
2. Grabowska, S. (2017), *Reengineering procesu w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, t. 114.
3. Griffin, R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
4. Narmania, D. (2018), *Efficient management of municipal enterprises*, European Journal of Multidisciplinary Studies, vol. 3.
5. Mikusov, M., Horvathov, P. (2019), *Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organization*, Economic Research, vol. 32.
6. Nowak, J., Zarzecki, D. (2012), *Perspektywa finansowa restrukturyzacji z elementami prognozowania upadłości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
7. Szukalski, S., Wodnicka, M. (2016), *Outsourcing. Metodyka przygotowywania procesów i ocena efektywności*, Difin, Warszawa.

Streszczenie

W artykule przedstawiono kluczowe zagadnienia dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem komunalnym lokalnego transportu zbiorowego w sytuacji kryzysowej. Za optymalną metodę przekształcania procesów w przedsiębiorstwie celem optymalizowania poszczególnych obszarów jego funkcjonowania przyjęto restrukturyzację. Strukturę tego artykułu skonstruowano zgodnie z prezentowanym w tym opracowaniu przebiegiem procesu restrukturyzacji komunalnego przedsiębiorstwa. Empiryczną analizę procesu restrukturyzacji na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa, zastąpiono autorską grą decyzyjną, w której sformułowano przykładowe cele w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dla wzbogacenia wartości poznawczej w artykule zamieszczono rysunki.

Słowa kluczowe:

przedsiębiorstwo komunalne, sytuacja kryzysowa, restrukturyzacja

Management of a municipal enterprise in crisis conditions (Summary)

The article presents issues of the management of municipal public transport in a crisis situation. The optimal method for transforming processes in an enterprise to optimize individual areas of its functioning is restructuring. The structure of this article was constructed in accordance with the course of the municipal enterprise restructuring process. The empirical analysis of the restructuring process on the example of a selected enterprise was replaced by a decision game in which examples of goals in specific areas of the enterprise's operation were formulated. To enrich the cognitive value, the article includes diagrams.

Keywords:

municipal enterprise, crisis situation, restructuring

Karolina Szymaniec-Mlicka*

Rozdział XI

Motywacja do służby publicznej pracowników organizacji publicznych na przykładzie urzędów gmin Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii

Wstęp

Przyciąganie do organizacji pracowników z wysokim poziomem motywacji może stać się kluczowe dla funkcjonowania organizacji. Pracownicy z wysokim poziomem motywacji są bardziej zmotywowani do lepszego wykonywania swoich obowiązków, co przełoży się na wyższą jakość realizowanych usług publicznych. Jest to szczególnie istotne w dobie rosnących oczekiwań obywateli co do skuteczności działania organizacji publicznych ocenianej przez pryzmat stopnia zaspokojenie ich potrzeb. W efekcie rosnącego zainteresowania naukowego obszarem motywacji pracowników organizacji publicznych w latach 80. XX wieku, pojawiło się pojęcie motywacji do służby publicznej (*public service motivation* PSM) jako próba rozróżnienia metod nagradzania pracowników sektora publicznego i prywatnego. Od tego czasu zainteresowanie naukowe problemem PSM wzrasta, czemu służy także rozwój narzędzi pomiarowych głównie o charakterze ilościowym [Ritz i in. 2016].

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań w przedmiocie oceny motywacji do służby publicznej pracowników organizacji publicznych. Do oceny motywacji do służby publicznej wykorzystano kwestionariusz Courseya i Pandey [2007]. W artykule przedstawiono

* Adiunkt, doktor, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, karolina.szymaniec-mlicka@uekat.pl, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, ORCID: 0000-0002-7500-4925.

teoretyczne podstawy koncepcji PSM, metodykę prowadzonych badań oraz uzyskane wyniki.

1. Koncepcja motywacji do służby publicznej – *Public Service Motivation*

Podstawowym aspektem motywacji do służby publicznej jest przekonanie, że jednostki cechują się pozytywnym nastawieniem do działania w interesie publicznym. Ideą strukturyzującą ich działania jest potrzeba czynienia dobra w odniesieniu do innych oraz całego społeczeństwa [Perry, Wise 2010]. Motywacja do służby publicznej odnosi się do cech indywidualnych, jednostkowych, uwzględnia też realizację własnych potrzeb i celów. Rozwój koncepcji motywacji do służby publicznej związany jest ze specyfiką funkcjonowania organizacji publicznych oraz specyficznymi praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, które w nich występują. Zieliński podkreśla, że „pracownicy administracji publicznej są w dużym stopniu motywowani przez możliwość uczestnictwa w procesie tworzenia polityk, często się z nimi identyfikują, pragną służyć interesowni publicznej i działać na rzecz sprawiedliwości społecznej, a także często kierują się patriotyzmem. Osoby te także przejawiają większą gotowość do poświęcania się w służbie innym” [2010], przez co motywacja do służby publicznej to pewien rodzaj powołania, które wpływa na wybór wykonywanej pracy, osiągane w pracy wyniki oraz efektywność organizacji. Fundamentem koncepcji PSM jest przekonanie, że osoby podejmujące pracę w szeroko rozumianym sektorze publicznym różnią się od innych osób pracujących poza tym sektorem, pod względem wielu atrybutów składających się na osobistą motywację do wykonywania powierzonych zadań [Woźniak 2018]. Chodzi tu przede wszystkim o predyspozycje do reagowania na motywy działań występujących jedynie lub głównie w instytucjach publicznych [Perry, Wise 1990], tj. motywy – racjonalne, oparte na normach i afektywne. Motywy racjonalne obejmują działania oparte na maksymalizacji indywidualnej użyteczności np. poprzez uczestnictwo w kształtowaniu polityk publicznych, co wzmacnia poczucie własnej wartości oraz może być ekscytującym doświadczeniem [Harari i in. 2017]. Motywy

oparte na normach – odnoszą się do działań zmierzających do dostosowania do nich np. równość i uczciwość, pragnienie dążenia do wspólnego dobra. Motywy afektywne odnoszą się do zachowań, które opierają się na emocjonalnych reakcjach na różne sytuacje społeczne np. potrzebie pomagania innym.

Wśród czynników kształtujących poziom motywacji do służby publicznej wskazać można [Vandenabeele i in. 2018, s. 261-279; Evans, Evans 2019]: stałe bezpośrednie interakcje poprzez m.in. proces socjalizacji w rodzinie i doświadczenia w dzieciństwie; doświadczenia zawodowe, głównie relacje ze współpracownikami oraz przełożonymi; poglądy polityczne; wpływ kościoła, religii, stowarzyszeń zawodowych; system edukacji; przynależność kulturowa, obywatelstwo.

Poziom motywacji do służby publicznej wpływa na chęć podejmowania pracy w organizacji publicznej i jej wyniki. Im w większym stopniu osobami kierują motywy charakterystyczne dla motywacji do służby publicznej, tym bardziej prawdopodobne jest poszukiwanie przez takie osoby zatrudnienia w organizacjach publicznych, które zapewniają odpowiednie warunki do zaspokojenia ich potrzeb [Carpenter i in. 2012].

2. Metodyka prowadzonych badań

Rozwój badań nad koncepcją PSM wymagał zbudowania narzędzia pomiarowego, które pozwoliłoby na określenie poziomu motywacji do służby publicznej. Problem pomiaru starał się rozwiązać Perry, który w 1996 roku rozpoczął prace nad narzędziem dedykowanym PSM bazując na przeglądzie ówczesnej literatury dotyczącej PSM oraz własnych obserwacjach [Perry 1996]. Skala Perry'ego mierzy PSM w czterech wymiarach – zainteresowanie kształtowaniem polityki publicznej, zaangażowanie w interes publiczny, współczucie oraz poświęcanie się dla innych. Zainteresowanie kształtowaniem polityki publicznej jest efektem chęci sprawowania służby publicznej z powodu możliwości uczestniczenia w formułowaniu i kształtowaniu strategii publicznej. Zaangażowanie w interes publiczny to aspekt polegający na poczuciu obowiązku w stosunku do społeczeń-

stwa. Chęć zaangażowania w interes publiczny jest przede wszystkim związana z altruizmem, który powinien być jedną z wartości reprezentowanych przez pracowników sektora publicznego. Współczucie, związane jest z tzw. patriotyzmem życzliwości, który dotyczy altruistycznych wartości reprezentowanych przez pracowników sektora publicznego. Poświęcanie się dla innych rozumiane jest jako przewaga chęci pomagania innym nad osiąganiem osobistych korzyści. Skala opracowana przez Perry'ego składa się z 24 pytań i jest najczęściej wykorzystywanym narzędziem pomiarowym w badaniach PSM [Ritz i in. 2016]. Zgodnie z zaleceniami Perrey'ego na bazie jego narzędzia pomiarowego powstają kolejne m.in. narzędzie zaproponowane przez Coursey'a i Pandey [2007], które składa się z 10 pytań wyselekcjonowanych z narzędzia Perry'ego, które zostały zgrupowane w 3 wymiary: zainteresowanie kształtowaniem polityki publicznej, zaangażowanie w interes publiczny, współczucie.

Narzędzie zaproponowane przez Coursey'a i Pandey zostało wykorzystane w niniejszych badaniach. Zastosowanie skróconego narzędzia pomiarowego było istotne dla ograniczenia długości i co za tym idzie czasochłonności ankiety wysyłanej respondentom, co przełożyło się na wysoką zwrotność w pełni wypełnionych ankiet.

Badaniem objęto 153 pracowników urzędów gmin wchodzących w skład Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii, z czego:

- 66 w gminach do 20 000 mieszkańców,
- 12 w gminach od 20 001 do 50 000 mieszkańców,
- 30 w gminach od 50 001 do 100 000 mieszkańców,
- 45 w gminach powyżej 100 000 mieszkańców.

Respondenci zostali poproszeni o wypełnienie kwestionariusza ankiety, którego część odnosiła się do kwestii motywacji do służby publicznej. Poszczególne stwierdzenia respondenci oceniali w siedmiostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 7 „zdecydowanie się zgadzam” z danym twierdzeniem.

3. Ocena motywacji do służby publicznej pracowników urzędów gmin – wyniki badań empirycznych

Trzy pierwsze pytania odnosiły się do wymiaru zainteresowania kształtowaniem polityki publicznej. Pierwsze pytanie dotyczyło stosunku do polityki - 30% respondentów wskazało odpowiedź „ani się zgadzam, ani się nie zgadzam, przy czym procent skumulowany wskazuje, że ponad 50% respondentów nie zgadza się z tym twierdzeniem, co może świadczyć, że respondenci mają świadomość, że jako pracownicy organizacji publicznych uczestniczą oni w procesie formułowania i realizacji polityk publicznych. Dane przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Odpowiedzi do stwierdzenia: Polityka to słowo „tabu” w naszej organizacji

Odpowiedź	Częstość	%	% ważnych	% skumulowany
Zdecydowanie się nie zgadzam	26	17,0	17,0	17,0
Nie zgadzam się	31	20,3	20,3	37,3
Raczej się nie zgadzam	23	15,0	15,0	52,3
Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	46	30,1	30,1	82,4
Raczej się zgadzam	17	11,1	11,1	93,5
Zgadzam się	8	5,2	5,2	98,7
Zdecydowanie się zgadzam	2	1,3	1,3	100,0
Ogółem	153	100,0	100,0	

Źródło: Opracowanie własne.

Na pytanie o układy 40% respondentów wskazało, że nie podoba im się układy, jakie powstają podczas realizacji polityki publicznej (tabela 2). 38,6% respondentów nie miało zdania na ten temat.

Odsetek respondentów odpowiadających twierdząco rośnie wraz ze wzrostem wielkości gminy – najwyższy jest wśród pracowników urzędów gmin w miejscowościach powyżej 100 tys. mieszkańców (60% respondentów).

Tabela 2. Odpowiedzi do stwierdzenia: Układy, jakie powstają podczas realizacji polityki publicznej, nie podobają mi się

Odpowiedź	Częstość	%	% ważnych	% skumulowany
Zdecydowanie się nie zgadzam	6	3,9	3,9	3,9
Nie zgadzam się	18	11,8	11,8	15,7
Raczej się nie zgadzam	8	5,2	5,2	20,9
Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	59	38,6	38,6	59,5
Raczej się zgadzam	21	13,7	13,7	73,2
Zgadzam się	27	17,6	17,6	90,8
Zdecydowanie się zgadzam	14	9,2	9,2	100,0
Ogółem	153	100,0	100,0	

Źródło: Opracowanie własne.

Stwierdzenie, że politycy nie bardzo mnie obchodzą potwierdzająco oceniło 46% respondentów (tabela 3). 22% respondentów nie miało zdania na ten temat.

Tabela 3. Odpowiedzi do stwierdzenia: Politycy nie bardzo mnie obchodzą

Odpowiedź	Częstość	%	% ważnych	% skumulowany
Zdecydowanie się nie zgadzam	10	6,5	6,5	6,5
Nie zgadzam się	19	12,4	12,4	19,0

Raczej się nie zgadzam	19	12,4	12,4	31,4
Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	34	22,2	22,2	53,6
Raczej się zgadzam	21	13,7	13,7	67,3
Zgadzam się	33	21,6	21,6	88,9
Zdecydowanie się zgadzam	17	11,1	11,1	100,0
Ogółem	153	100,0	100,0	

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejne cztery pytania odnosiły się do wymiaru zaangażowania w interes publiczny. Ze stwierdzeniem „Wolę zobaczyć jak przedstawiciele rządu/urzędu robią to, co najlepsze dla społeczności, nawet jeśli szkodzi to interesom ich samych” zgadza się prawie 55% respondentów, tylko 10,5% nie zgadza się z tym twierdzeniem. Dane przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Odpowiedzi do stwierdzenia: Wolę zobaczyć jak przedstawiciele rządu/urzędu robią to, co najlepsze dla społeczności, nawet jeśli szkodzi to interesom ich samych

Odpowiedź	Częstość	%	% ważnych	% skumulowany
Zdecydowanie się nie zgadzam	3	2,0	2,0	2,0
Nie zgadzam się	4	2,6	2,6	4,6
Raczej się nie zgadzam	9	5,9	5,9	10,5
Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	53	34,6	34,6	45,1
Raczej się zgadzam	28	18,3	18,3	63,4

Zgadzam się	35	22,9	22,9	86,3
Zdecydowanie się zgadzam	21	13,7	13,7	100,0
Ogółem	153	100,0	100,0	

Źródło: Opracowanie własne.

Dla ponad 80% respondentów służba publiczna jest bardzo ważna (tabela 5), co wyraźnie wskazują na silne zaangażowanie w interes publiczny pracowników badanych organizacji.

Tabela 5. Odpowiedzi do stwierdzenia: Służba publiczna jest dla mnie bardzo ważna

Odpowiedź	Częstość	%	% ważnych	% skumulowany
Zdecydowanie się nie zgadzam	0	0	0	0
Nie zgadzam się	3	2,0	2,0	2,0
Raczej się nie zgadzam	3	2,0	2,0	3,9
Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	23	15,0	15,0	19,0
Raczej się zgadzam	43	28,1	28,1	47,1
Zgadzam się	59	38,6	38,6	85,6
Zdecydowanie się zgadzam	22	14,4	14,4	100,0
Ogółem	153	100,0	100,0	

Źródło: Opracowanie własne.

Z kolejnym stwierdzeniem (tabela 6) zgadza się 59% respondentów. Prawie 29% respondentów nie ma zdania na ten temat. Tylko 12% respondentów nie zgadza się z przedstawionym twierdzeniem.

Tabela 6. Odpowiedzi do stwierdzenia: Wolę, aby urzędnicy czynili to co jest najlepsze dla społeczności, nawet jeśli to szkodzi moim interesom

Odpowiedź	Częstość	%	% ważnych	% skumulowany
Zdecydowanie się nie zgadzam	6	3,9	3,9	3,9
Nie zgadzam się	2	1,3	1,3	5,2
Raczej się nie zgadzam	10	6,5	6,5	11,8
Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	44	28,8	28,8	40,5
Raczej się zgadzam	44	28,8	28,8	69,3
Zgadzam się	36	23,5	23,5	92,8
Zdecydowanie się zgadzam	11	7,2	7,2	100,0
Ogółem	153	100,0	100,0	

Źródło: Opracowanie własne.

Ostatnie pytania w wymiarze zaangażowania w interes publiczny twierdząco oceniło ponad 70% respondentów traktując służbę publiczną jako swój obowiązek (tabela 7). Należy zauważyć, że w porównaniu do pytania 5 nastąpił spadek odpowiedzi twierdzących, zatem do większości respondentów służba publiczna jest ważna, ale zdecydowanie mniejszy odsetek traktują ją jako swój obowiązek.

Tabela 7. Odpowiedzi do stwierdzenia: Uważam, że służba publiczna jest moim obowiązkiem

Odpowiedź	Częstość	%	% ważnych	% skumulowany
Zdecydowanie się nie zgadzam	5	3,3	3,3	3,3
Nie zgadzam się	6	3,9	3,9	7,2
Raczej się nie zgadzam	7	4,6	4,6	11,8

Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	27	17,6	17,6	29,4
Raczej się zgadzam	49	32,0	32,0	61,4
Zgadzam się	45	29,4	29,4	90,8
Zdecydowanie się zgadzam	14	9,2	9,2	100,0
Ogółem	153	100,0	100,0	

Źródło: Opracowanie własne.

Ostatnie trzy pytania dotyczyły wymiaru współczucia. Na stwierdzenie „Trudno jest mi opanowywać emocje, jeśli widzę cierpiących ludzi” twierdząco odpowiedziało 75,9% respondentów. Dane w tabeli 8. Bardzo wysoki odsetek odpowiedzi twierdzących (89%) wskazano wśród pracowników urzędów gmin w miastach do 20 tys. mieszkańców, co może być konsekwencją funkcjonowania w małej społeczności i częstszego nawiązywania relacji osobistych pomiędzy pracownikami a mieszkańcami.

Tabela 8. Odpowiedzi do stwierdzenia: Trudno jest mi opanowywać emocje, jeśli widzę cierpiących ludzi

Odpowiedź	Częstość	%	% ważnych	% skumulowany
Zdecydowanie się nie zgadzam	1	0,7	0,7	0,7
Nie zgadzam się	5	3,3	3,3	3,9
Raczej się nie zgadzam	10	6,5	6,5	10,5
Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	21	13,7	13,7	24,2
Raczej się zgadzam	42	27,5	27,5	51,6
Zgadzam się	48	31,4	31,4	83,0
Zdecydowanie	26	17,0	17,0	100,0

się zgadzam				
Ogółem	153	100,0	100,0	

Źródło: Opracowanie własne.

Z kolei 55% respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że codzienne zdarzenia przypominają im, jak zależni jesteśmy od siebie nawzajem. Tylko 11% respondentów nie zgadza się ze wskazanym stwierdzeniem. Dane przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Odpowiedzi do stwierdzenia: Codzienne zdarzenia przypominają mi, jak zależni jesteśmy od siebie nawzajem

Odpowiedź	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Zdecydowanie się nie zgadzam	1	0,7	0,7	0,7
Nie zgadzam się	5	3,3	3,3	3,9
Raczej się nie zgadzam	17	11,1	11,1	15,0
Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	45	29,4	29,4	44,4
Raczej się zgadzam	62	40,5	40,5	85,0
Zgadzam się	23	15,0	15,0	100,0
Zdecydowanie się zgadzam	153	100,0	100,0	
Ogółem	1	0,7	0,7	0,7

Źródło: Opracowanie własne.

40% respondentów nie zgodziło się ze stwierdzeniem „Mam niewiele współczucia dla tych, którzy nie potrafią zrobić pierwszego kroku, aby odmienić swoje życie” (tabela 10). 31% respondentów zgadza się ze wskazanym twierdzeniem, 28% nie ma zdania.

Tabela 10. Odpowiedzi do stwierdzenia: Mam niewiele współczucia dla tych, którzy nie potrafią zrobić pierwszego kroku, aby odmienić swoje życie

Odpowiedź	Częstość	%	% ważnych	% skumulowany
Zdecydowanie się nie zgadzam	18	11,8	11,8	11,8
Nie zgadzam się	21	13,7	13,7	25,5
Raczej się nie zgadzam	23	15,0	15,0	40,5
Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	43	28,1	28,1	68,6
Raczej się zgadzam	32	20,9	20,9	89,5
Zgadzam się	11	7,2	7,2	96,7
Zdecydowanie się zgadzam	5	3,3	3,3	100,0
Ogółem	153	100,0	100,0	

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza uzyskanych odpowiedzi może wskazywać, że motywacja respondentów do służby publicznej jest przede wszystkim związana z potrzebom zaangażowania w interes publiczny oraz współczuciem, mniej zaś z zainteresowaniem kształtowaniem polityki publicznej.

Zakończenie

Przyciąganie i zatrzymywanie w organizacji pracowników z wysokim poziomem PSM zwiększa szanse realizacji misji organizacji, przez co niezwykle ważnym elementem, który na stałe powinien wpisać się w praktyki organizacyjne jest włączenie celowego i świadomego „pielęgnowania” PSM wśród pracowników organizacji. Wykorzystać w tym celu można zaproponowane przez Paarlberg i in. [2008] strategię, takie jak: włączenie PSM do procesu zarządzania zasobami ludzkimi, stworzenie oraz podkreślenie znaczenia i celu wykonywanej pracy, stworzenie środowiska pracy wspomagającego

PSM, włączenie PSM do misji i strategii organizacji, stworzenie społecznej świadomości dotyczącej PSM.

Literatura

1. Carpenter, J., Doverspike, D., Miguel, R.F. (2012), *Public service motivation as a predictor of attraction to the public sector*, Journal of vocational behavior, vol. 80.
2. Evans, C., Evans, G.R. (2019), *Adverse childhood experiences as a determinant of public service motivation*, Public personnel management, vol. 48 (2).
3. Harari, M.B., Herst, D.E., Parola, H.R., Carmona, B.P. (2017), *Organizational correlates of public service motivation: a meta-analysis of two decades of empirical research*, Journal of public administration research and theory, vol. 27, no. 1.
4. Coursey, D.H., Pandey, S.K. (2007), *Public service motivation measurement testing an abridged version of Perry's proposed scale*, Administration & Society, vol. 39, no. 5.
5. Paarlberg, L., Perry, J., Hondeghem, A. (2008), *From theory to practice: strategies for applying public service motivation*, [w:] Perry, J. (ed.), Hondeghem, A., *Motivation in public management: the call of public service*, Oxford University Press, Oxford 2008.
6. Perry, J.L., Wise, L.R., Hondeghem, A. (2010), *Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future*, Public Administration Review, 70 (5).
7. Perry, J.L. (1996), *Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity*, Journal of Public Administration Research and Theory, no 6 (1).
8. Perry, J.L., Wise, L.R. (1990), *The motivational bases of public service*, Public Administration Review, 50 (3).
9. Ritz, A., Brewer, G.A., Neumann, O. (2016), *Public service motivation: a systematic literature review and outlook*, Public Administration Review, vol. 76, issu 3.
10. Woźniak, H. (2018), *Zastosowanie skali pomiarowej PSM (Public Service Motivation) do oceny motywacji ankietowanych*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, z. XII.

11. Vandenaabeele, W., Ritz, A., Neumann, O. (2018), *Public service motivation: state of the art and conceptual cleanup*, [w:] E. Ongaro, E. (ed.), Van Thiel, S., *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*, Palgrave Macmillan, London.
12. Zieliński, W. (2010), *Kierunki zmian systemu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6.

Streszczenie

Artykuł podejmuje problem motywacji do służby publicznej i ma charakter empiryczny. W pierwszej części artykułu przedstawiono koncepcję motywacji do służby publicznej. Druga część skupia się na wynikach badań zrealizowanych w urzędach gmin Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii. Analiza wyników wskazuje, że motywacja respondentów do służby publicznej jest przede wszystkim związana z potrzebom zaangażowania w interes publiczny oraz współczuciem, mniej zaś z zainteresowaniem kształtowaniem polityki publicznej. W podsumowaniu wskazano możliwe do wykorzystania strategię zwiększania motywacji do służby publicznej.

Słowa kluczowe:

motywacja do służby publicznej, organizacja publiczna, zarządzanie zasobami ludzkimi

Public service motivation of employees of the public organization on the example of municipal offices of Metropolis GZM (Summary)

The article has empirical character and is concentrated on the problem of public service motivation. The first part of the article presents the concept of public service motivation. The second part focuses on the results of research carried out in the offices of the municipalities of the Metropolis GZM. The analysis of the results indicates that public services motivation of the employees is primarily related to the need to engage in public interest and compassion, and less to the interest in shaping public policy. The summary indicates a strategy that could be used to increase public service motivation.

Keywords:

public service motivation, public organization, human resource management

Rafał Miśko*

Rozdział XII

Innowacje w komunikacji miejskiej – rozwiązania w polskich miastach

Wstęp

Transport stanowi jeden z podstawowych elementów zagospodarowania przestrzennego miast i aglomeracji miejskich. W jego ramach rośnie udział pojazdów indywidualnych w ruchu ogółem. W związku z tym, pojawiają się problemy z zatłoczeniem miejskich ulic. W odpowiedzi na te okoliczności decydenci podejmują działania mające na celu uatrakcyjnienie transportu publicznego. Wprowadzają oni innowacje mające przyciągnąć nowych i utrzymać dotychczasowych pasażerów. Mamy do czynienia z sytuacją, gdzie transport publiczny staje się coraz bardziej zorientowany na pasażera – klienta. Rodzi się zatem pytanie, czy zastosowane innowacje są tymi, których oczekują pasażerowie?

Celem rozdziału jest analiza innowacji wprowadzonych w komunikacji miejskiej w wybranych miastach. W rozdziale wykorzystano badania typu *desk research* obejmujące analizę literatury przedmiotu oraz analizę materiałów źródłowych pochodzących ze stron internetowych wybranych przewoźników, organizatorów komunikacji miejskiej i portali branżowych.

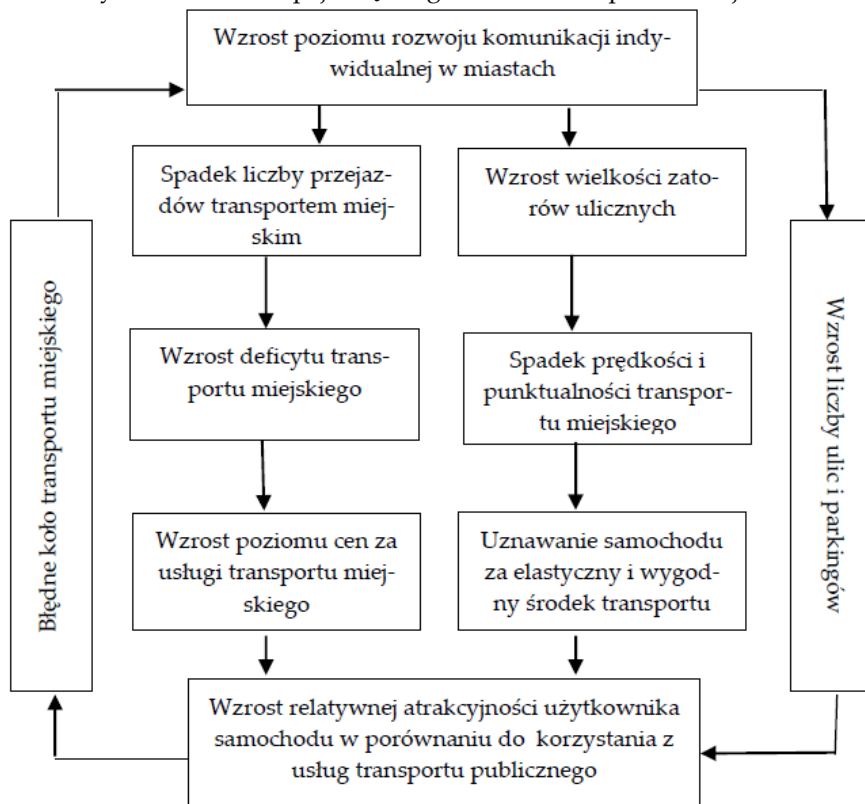
* Doktor, Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, rafal.misko@pwr.edu.pl, Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław, ORCID: 0000-0002-4154-419X.

1. Transport w mieście

W literaturze przedmiotu można znaleźć stwierdzenie, iż główną przyczyną problemów w funkcjonowaniu transportu publicznego w miastach jest nadmierna liczba indywidualnych pojazdów. Ich liczba na świecie cały czas rośnie [Hao, Wang 2005, s. 1298; Nalmpantis i inni 2019, s. 1]. Prowadzi to do powstawania zatorów ulicznych tzw. korków [Janczewski, Strzelczak 2009, s. 47]. Samochody stojące w korkach mają negatywny wpływ na mieszkańców miast, gdyż emitują więcej zanieczyszczeń oraz hałas [Cichosz 2015, s. 28; Hao, Wang 2005, s. 1298].

Śledząc poczynania władz miast Europy Zachodniej można zauważyć, że *„zwiększanie potencjału infrastruktury poprzez jej rozbudowę jest rozwiązaniem kosztownym i terenochłonnym, które pozwala zmniejszyć kongestię (natężenie ruchu – R.M.) w mieście tylko i wyłącznie w krótkim okresie zaraz po otwarciu dodatkowych dróg, wiaduktów, mostów czy tuneli”* [Cichosz 2015, s. 28]. Sytuację tę obrazuje koncepcja błędnego koła w transporcie miejskim w warunkach rozwoju motoryzacji indywidualnej (rysunek 1).

Rysunek 1. Koncepcja błędnego koła w transporcie miejskim



Źródło: [Kołodziejski 2008, s. 27].

Gdy rośnie poziom motoryzacji indywidualnej w miastach, następuje wzrost zatorów ulicznych. Blokowane są również pojazdy komunikacji publicznej, co powoduje brak punktualności przewoźników. Wówczas część pasażerów rezygnuje z transportu publicznego na rzecz podróżowania własnymi autami. Komunikacja miejska odnotowuje tym samym spadek przychodów. Może to skłonić decydentów do podniesienia cen biletów w celu pokrycia braków, co powoduje jednak dalsze obniżanie atrakcyjności komunikacji zbiorowej.

Wzrost poziomu motoryzacji indywidualnej skłania władze miast do rozbudowywania sieci dróg i parkingów. Powoduje to zwiększenie atrakcyjności podróżowania własnym samochodem, a w efekcie konieczność dalszej rozbudowy infrastruktury.

Badacze uważają, iż podniesienie liczby pasażerów komunikacji miejskiej uwarunkowane jest zastosowaniem nowych rozwiązań infrastrukturalnych i organizacyjnych oraz tworzeniem innowacyjnych usług [Barcik, Jakubiec 2014, s. 1637]. Ponadto, nie mniej ważne jest utrzymanie dotychczasowych pasażerów [Tsafarkis 2019, s. 2; Nalmpantis 2019, s. 1].

H. Gebauer, M. Johnson, i B. Enquist, powołując się na publikacje innych badaczy zauważają, że klienci systemów transportu publicznego tradycyjnie byli uważani za konsumentów biernych, a nie za aktywnych uczestników procesu tworzenia wartości [2010, s. 511]. Do niedawna transport publiczny był uważany za „dobro publiczne” - naturalny monopol, którego funkcjonowanie zorientowane jest na koszty wewnętrzne, a nie na rynek zewnętrzny [Künneke 1999, s. 99]. Obecnie zwraca się uwagę, że wartość w transporcie publicznym powinna być współtworzona z pasażerami [Vargo, Lusch 2008]. W literaturze sugerowana jest konieczność zaangażowania organizatorów i przewoźników komunikacji miejskiej m.in. w dostarczanie innowacyjnych rozwiązań [Gebauer i inni 2010, s. 512] oraz generalnie na potrzebę zorientowania rynkowego [Molander i inni 2011, s. 155].

Wyniki wyborów samorządowych w Polsce w 2018 r. mogą potwierdzać, że kwestie związane z transportem publicznym są ważne dla Polaków. Zajmowały one bowiem ważne pozycje w programach kandydatów na włodarzy miast. Ci z kandydatów, którzy opowiadali się za systematycznym i planowanym rozwojem transportu miejskiego, zwykle albo wygrywali w pierwszej rundzie, albo zostali wybrani w drugiej [Gromadzki 2018]. Zatem można stwierdzić, że Polacy nie chcą pozostawać biernymi odbiorcami usług transportu publicznego. Oczekują oni podejmowania działań zaspakajających ich potrzeby, chcą być zaangażowani.

2. Innowacje w transporcie publicznym

W literaturze przedmiotu istnieje wiele publikacji, które ukazują wyniki badań dotyczących innowacji w transporcie publicznym.

Mimo tego, związek innowacji z transportem publicznym nie jest obszarem dobrze rozpoznany [Huerta, Galilea 2017, s. 113].

Na przykład, badania przeprowadzone przez S. Tsafarakis'a i innych [2019] oraz D. Nalmpantis'a i innych [2019] polegają na wyodrębnieniu listy innowacji i uszeregowanie ich według ważności.

Autor niniejszego rozdziału opracował własną listę innowacji w transporcie publicznym. Przy wyborze kierował się ich zakresem i hierarchią wynikającą z badań S. Tsafarakis'a i innych [2019] oraz D. Nalmpantis'a i innych [2019]. Ponadto, dokonano agregacji niektórych innowacji. Na przykład, we wcześniej wymienionych badaniach wskazywane są osobno aplikacje do zakupu biletów i lokalizujące pojazdy. W niniejszym opracowaniu stanowią one jeden rodzaj innowacji. Wybrane innowacje przedstawiono w tablicy 1.

Tablica 1. Wybrane innowacje

Lp.	Innowacja	Opis
1	Buspasy	Wydzielony pas jezdni, którym mogą poruszać się pojazdy komunikacji miejskiej
2	Ładowarki USB w pojazdach	Urządzenia służące ładowaniu baterii telefonów komórkowych
3	Zielony przystanek	Przystanek transportu publicznego, którego elementem jest zieleń miejska
4	Tablice DSIP	Tablice Dynamicznego Systemu Informacji Pasażerskiej informujące o odjazdach środków komunikacji publicznej w czasie rzeczywistym
5	Specjalna taryfa biletowa	Bezpłatne przejazdy niewynikające z przepisów krajowych
6	Wi-Fi w pojazdach	Bezpłatny dostęp do Internetu w pojazdach komunikacji miejskiej
7	Parkingi P+R	Parkuj i Jedź (ang. Park & Ride) – parking zlokalizowany w pobliżu peryferyjnych przystanków przeznaczony dla osób korzystających z publicznego transportu zbiorowego. Kierowcy pozostawiają swoje pojazdy w wyznaczonych miejscach, przesiadają się do komunikacji zbiorowej i w ten

		sposób kontynuują drogę do centrum miasta
8	Specjalne aplikacje	Aplikacje na smartfon, które umożliwiają zakup biletu i/lub przekazujące informacje o odjazdach pojazdów komunikacji publicznej

Źródło: Opracowanie własne.

Spośród korzyści płynących z buspasów dla komunikacji miejskiej można wymienić zapewnienie niezawodności obsługi pasażerów. Należy przez to rozumieć szybki, pewny i zbliżony każdorazowo czas dotarcia do celu podróży. Badacze sugerują, że buspasy mogą przyczynić się do rezygnacji z poruszania się własnym samochodem na rzecz komunikacji miejskiej [Jaworski i inni 2015, s. 720]. Z drugiej strony inni sugerują, że buspasy zajmując część dróg, ograniczają miejsce dla innych pojazdów, powodując tym samym większe korki [Chiabaut i inni 2018, s. 111].

Pierwsze ładowarki USB pojawiły się w pojazdach komunikacji miejskiej w Polsce w 2014 roku. Od tego czasu w porty USB wyposażone są prawie wszystkie nowe pojazdy kupowane przez przewoźników obsługujących komunikację miejską [Ładowarki...].

Zielone dachy stają się coraz częściej stosowanym rozwiązaniem w budownictwie. Jednym z przykładów jest zielony przystanek; P. Wolański podaje argumenty za stosowaniem tego typu rozwiązań: „przyczyniają się do adaptacji, do zmian klimatu na terenach miejskich, zmniejszają emisję CO₂ do atmosfery, czy niwelują negatywne skutki urbanizacji” [2018, s. 29]. Wydaje się więc, że zielony przystanek może przyczynić się do poprawy jakości powietrza w miastach i być miejscem wytchnienia dla pasażerów.

Dynamiczne Systemy Informacji Pasażerskiej sprawiają, że podróżowanie dla pasażerów komunikacji miejskiej staje się bardziej dogodne, automatyzują bowiem odszukiwanie najbliższych połączeń i wyświetlają aktualne informacje o zakłóceniach w ruchu. Aby systemy informacji spełniały oczekiwania pasażerów, wymagają bardzo dokładnego zaprojektowania pod kątem ich potrzeb [Molecki 2011, s. 44].

Bezpłatna komunikacji miejska z kolei, jest postrzegana jako rozwinięcie koncepcji zrównoważonego rozwoju transportu w mia-

stach. Jej zakres może być różny, tzn. może obejmować całą sieć, wybrane fragmenty sieci, określone godziny, czy wybrane segmenty rynku (np. uczniów) [Grzelec 2013, s. 4].

W niniejszym rozdziale wzięto pod uwagę bezpłatne przejazdy dla uczniów.

Bezpłatny Internet w pojazdach może umilać pasażerom podróżowanie. Rozwiązanie to wydaje się szczególnie ważne dla młodszego pokolenia.

Parkingi Parkuj i Jedź (P+R) stanowią połączenie podróży odbywanych indywidualnie samochodem i transportem zbiorowym z przesiadką w węźle transportowym, głównie w korytarzach prowadzących promieniście do centrów miast. Z punktu widzenia użytkowników systemu transportowego wykorzystywanie samochodu tam, gdzie nie występuje kongestia oraz transportu zbiorowego w centrach miast umożliwiał skrócenie czasu podróżowania [Brzeziński i inni 2013, s. 4].

Na polskim rynku istnieje kilka aplikacji na urządzenia mobilne, dzięki którym można zakupić bilety na komunikację miejską. Najstarszą marką na tym rynku jest mPay. Główną korzyścią dla pasażerów podczas korzystania z aplikacji mobilnej jest wygoda [Żebruń 2020].

3. Innowacje w wybranych miastach

Do badań wybrano 16 miast w Polsce. Są to miejscowości będące siedzibą wojewody. Przy wyborze kierowano się tym, że stanowią one główny ośrodek gospodarczy i największe skupisko ludności województwa¹.

Badania przeprowadzono metodą *desk research*², która opiera się na wykorzystaniu danych wtórnych (analiza danych zastanych) [Bednarowska 2015, s. 18]. Badano, które z innowacji wymienionych w tablicy 1 zostały wprowadzone. Innowacje te bowiem są – wg ba-

¹ Gorzów Wielkopolski nie jest największym pod względem ludności miastem województwa lubuskiego.

² Cześć autorów uznaje, że metoda jest nie w pełni wykorzystywanym narzędziem w badaniach naukowych [Bednarowska 2015, s. 18].

dań wskazywanych w podrozdziale 2 – najlepiej oceniane i pożądane przez pasażerów. Informacji o wprowadzeniu innowacji poszukiwano na stronach internetowych przewoźników i organizatorów komunikacji miejskiej w wybranych miastach oraz na stronach internetowych portali branżowych związanych z transportem publicznym. Przy poszukiwaniach kierowano się zasadą, że stwierdzenie braku, bądź wymienienia innowacji na stronie internetowej w jednym źródle, wymaga sprawdzenia źródła alternatywnego. Dopiero, gdy po analizie kilku źródeł stwierdzono, że dana innowacja nie została/została wprowadzona, umieszczano taki rezultat w badaniach.

Przed analizą wyników warto przyjrzeć się liczbie pasażerów korzystających z komunikacji miejskiej. Pokaże to wielkość grupy, która może korzystać z innowacji. Przedstawiono to w tablicy 2.

Tablica 2. Liczba pasażerów komunikacji miejskiej w wybranych miastach w 2018 roku

Miasto	Liczba pasażerów (w mln)
Białystok	95
Bydgoszcz	89
Gdańsk	176
Gorzów Wielkopolski	21
Katowice	76
Kielce	34,5
Kraków	411
Lublin	132
Łódź	300
Olsztyn	43
Opole	20
Poznań	260
Rzeszów	42
Szczecin	Brak danych
Warszawa	1184
Wrocław	207

Źródło: Opracowanie na podstawie danych ze stron internetowych przewoźników i organizatorów komunikacji miejskiej w wybranych miastach [Cieśla 2019].

Należy zaznaczyć, że w stosunku do roku 2017 w części miast nastąpił wzrost liczby pasażerów, w części spadek lub liczba ta się nie zmieniła. W miastach takich jak: Lublin, Rzeszów, Kraków, Warszawa, Poznań, Gorzów Wielkopolski, Wrocław, Opole, Olsztyn i Katowice liczba pasażerów uległa zwiększeniu. Spadek liczby osób korzystających z komunikacji miejskiej nastąpił w takich miastach jak: Białystok, Bydgoszcz i Kielce. W Gdańsku liczba pasażerów w stosunku do roku poprzedniego nie zmieniła się. W całym kraju zaś liczba pasażerów komunikacji miejskiej zwiększyła się ze 3739,4 mln osób w 2017 roku do 3774,1 mln w 2018 roku (wzrost o prawie 1%) [Bank Danych Lokalnych].

W tabelicy 3 przedstawiono zestawienie wyników przeprowadzonego badania. Cyfry w pierwszym wierszu oznaczają wybrane innowacje. Numeracja zgodna jest z liczbą porządkową (Kolumna 1) w tabelicy 1.

Tablica 3. Innowacje w wybranych miastach (stan na XII 2019 roku)

Miasto/Innowacja	1	2	3	4	5	6	7	8
Białystok	x	x	x	x	x	x		x
Bydgoszcz	x	x		x		x	x	x
Gdańsk	x	x		x	x	x	x	x
Gorzów Wielkopolski		x				x		x
Katowice		x		x	x	x	x	x
Kielce	x	x		x		x	x	x
Kraków	x	x	x	x	x		x	x
Lublin	x	x		x	x	x	x	x
Łódź	x	x		x		x		x
Olsztyn	x		x	x	x			x
Opole	x	x		x		x		x
Poznań	x	x		x	x	x	x	x
Rzeszów	x	x		x		x		x
Szczecin	x	x		x	x	x	x	x
Warszawa	x	x		x	x	x	x	x
Wrocław	x	x		x	x	x	x	x

Źródło: Opracowanie na podstawie danych ze stron internetowych przewoźników i organizatorów komunikacji miejskiej w wybranych miastach.

Jak można odczytać z tablicy 3, badane miasta oferują szeroki wachlarz innowacji. Standardem są buspasy, ładowarki USB w pojazdach, tablice Dynamicznej Informacji Pasażerskiej i aplikacje mobilne obecne niemal we wszystkich analizowanych miastach. Niektóre miasta, np. Wrocław oprócz aplikacji do zakupu biletów udostępniły własne aplikacje do śledzenia lokalizacji pojazdów.

W Krakowie zaś bezpłatny bezprzewodowy Internet jest dostępny na przystankach.

Tablice wyświetlające informacje o odjazdach różnią się pomiędzy miastami. W Krakowie wyświetlana jest wiadomość, że kurs tramwajowy będzie obsługiwany przez pojazd dostosowany do potrzeb osób o ograniczonej mobilności, podczas gdy we Wrocławiu taka informacja nie jest wyświetlana. Gorzów Wielkopolski jako jedyne miasto w zestawieniu nie ma wprowadzonych tablic, miejscy urzędnicy jednak planują je wprowadzić w najbliższych miesiącach.

Można również odnotować przypadki, gdzie zrezygnowano wprowadzonej innowacji, np. z buspasów. Taka sytuacja miała miejsce w Katowicach. Zlikwidowano buspas na ulicy Mikołowskiej, gdyż nie sprawdził się w tamtym miejscu. Należy jednak dodać, że w Urzędzie Miasta Katowice pojawiły się plany wprowadzenie buspasa na innej ulicy.

W części miast (np. Lublin) ze środków budżetów obywatelskich mają powstać zielone przystanki. Ich realizacja jednak uzależniona jest od wyników głosowania mieszkańców. W Poznaniu zaś takie rozwiązania zaczną funkcjonować w 2020 roku.

Bezpłatne przejazdy dla uczniów są stosunkowo nową innowacją. Wprowadzano ją w 2018 i 2019 roku. Dyskusja toczy się również wokół bezpłatnej komunikacji w ogóle. Część mniejszych miast wprowadziła takie rozwiązanie, jako przykład może posłużyć dolnośląski Lubin.

Bezpłatny Internet dostępny jest w wielu analizowanych miastach. Jednak należy wziąć pod uwagę, że takie rozwiązanie nie zawsze jest dostępne we wszystkich pojazdach komunikacji miejskiej.

Można zatem stwierdzić, odpowiadając na pytanie postawione we wstępie, że wprowadzone zostały innowacje, które są najlepiej oceniane przez pasażerów.

Być może liczba wprowadzonych innowacji zależy od liczby mieszkańców miasta. Mniejsze miasta, takie jak Gorzów Wielkopolski, Opole, czy Olsztyn mają wdrożoną mniejszą liczbę innowacji niż Warszawa, czy Poznań. Należy jednak dodać, że przynajmniej w części mniejszych miast, planuje się wprowadzić innowacji znanych z miast dużych. W związku z tym, można domniemywać, iż wolniejsze tempo wprowadzania innowacji w mniejszych ośrodkach miejskich wiąże się z mniejszymi funduszami niezbędnymi do realizacji tych celów.

Zakończenie

Wydaje się, że wprowadzanie innowacji jest niezbędne w komunikacji miejskiej. Dzięki temu uatrakcyjni się ją i zmniejszy zatłoczenie miast samochodami. Można tym samym przerwać błędne koło w transporcie miejskim. Ważne jest jednak jakiego rodzaju innowacje są wprowadzane. Powinno się wprowadzać takie, które są najlepiej oceniane i pożądane przez pasażerów. Nie mniej ważne jest, w jaki sposób takie innowacje są wprowadzane. Wdrożenie powinno być poprzedzone wnikliwą analizą, by uniknąć konieczności późniejszego wycofania się z powodu błędów.

Istotnym wymiarem wydaje się zmiana podejścia przez organizatorów i przewoźników komunikacji miejskiej. To znaczy, wyjście naprzeciw oczekiwaniom klientów-pasażerów, a więc realizacja postulowanego w literaturze modelu orientacji rynkowej. Jedną z metod realizacji tej orientacji może być poddanie możliwości wprowadzenia innowacji pod głosowanie mieszkańców.

Ważny aspekt mogą stanowić również środki finansowe, jakimi dysponują decydenci. Od wysokości tych funduszy zależeć może tempo wprowadzania innowacji.

Dalsze badania mogą być przeprowadzone w mniejszych ośrodkach miejskich. Dzięki temu uzyskać będzie można szerszy obraz innowacji w komunikacji miejskiej. Warto również przeprowadzić badania dotyczące stopnia wykorzystania wprowadzonych innowacji. Nie należy bowiem zakładać, że wprowadzenie innowacji oznacza, że pasażerowie z niej korzystają.

Literatura

1. *Bank Danych Lokalnych*, <https://bdl.stat.gov.pl/> [Dostęp: 01.03.2020].
2. Barcik, R., Jakubiec, M. (2014), *Wpływ innowacyjnych rozwiązań w transporcie miejskim na jakość życia mieszkańców*, *Logistyka*, nr 4.
3. Bednarowska, Z. (2015), *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, *Marketing i Rynek*, 7 (2015).
4. Brzeziński, A., Jesionkiewicz-Niedzińska, K., Rogala, A. (2013), *Wady i zalety systemu parkuj i jedź na przykładzie aglomeracji warszawskiej*, *Transport miejski i regionalny*, nr 8.
5. Camacho, T., Foth, M., Rakotonirainy, A., Rittenbruch, M., Bunker, J. (2016), *The role of passenger-centric innovation in the future of public transport*, *Public Transport*, 8 (3).
6. Chiabaut, N., Küng, M., Menendez, M., Leclercq, L. (2018), *Perimeter control as an alternative to dedicated bus lanes: a case study*, *Transportation Research Record*, 2672 (20).
7. Cichosz, M. (2015), *Innowacje w logistyce miejskiej – zrównoważony transport publiczny*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 383.
8. Cieśla, A. (2019), *Transport zbiorowy zyskuje na popularności* <https://regiony.rp.pl/trendy/20179-transport-zbiorowy-zyskuje-na-popularnosc>.
9. Gebauer, H., Johnson, M., Enquist, B. (2010), *Value co-creation as a determinant of success in public transport services*, *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 20, no. 6.
10. Gromadzki, M. (2018), *Komentarz: Wybory wygrali ci, którzy rozwijają komunikację miejską*, *Transport Publiczny*, <https://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/komentarz-wybory-wygrali-ci-ktorzy-rozwijaja-komunikacje-miejska-60073.html> [Dostęp: 01.03.2020].
11. Grzelec, K. (2013), *Bezpłatna komunikacja miejska – cele oraz uwarunkowania jej wprowadzenia i funkcjonowania*, *Transport miejski i regionalny*, nr 4.

12. Hao, J., Wang, L. (2005), *Improving urban air quality in China: Beijing case study*, Journal of the Air & Waste Management Association, 55 (9).
13. Huerta, V., Galilea, P. (2017), *Regulatory schemes on public transport: effects on innovation and main service quality variables*, Transportation Research Record, 2649 (1).
14. Janczewski, J., Strzelczak, M. (2009), *Innowacje w transporcie miejskim*, Notatki Płockie, 3/220.
15. Jaworski, A., Kuszewski, H., Ustrzycki, A. (2015), *Wpływ buspasów na płynność ruchu samochodów na wybranych odcinkach dróg w Rzeszowie*, TS Technika Transportu Szynowego, nr 12.
16. Kołodziejski, H. (2008), *Transport miejski jako dziedzina gospodarowania*, [w:] Wyszomirski, O. (red.), *Transport miejski. ekonomika i organizacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
17. Künneke, R.W. (1999), *Electricity networks: how 'natural' is the monopoly?*, Utilities Policy, 8 (2).
18. *Ładowarki w autobusach to standard. Od 4 lat.*
http://infobus.pl/ladowarki-usb-w-autobusach-to-standard-od-4-lat_more_108686.html [Dostęp: 01.03.2020].
19. Molander, S., Fellesson, M., Friman, M., Skålen, P. (2012), *Market orientation in public transport research - A review*, Transport Reviews, 32 (2).
20. Molecki, B. (2011), *Przystankowe tablice dynamicznej informacji pasażerskiej*, Transport miejski i regionalny, nr 7-8.
21. Nalmpantis, D., Roukouni, A., Genitsaris, E., Stamelou, A., Naniopoulos, A. (2019), *Evaluation of innovative ideas for public transport proposed by citizens using Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)*, European Transport Research Review, 11 (1).
22. Tsafarakis, S., Gkoresis, P., Nalmpantis, D., Genitsaris, E., Andronikidis, A., Altsitsiadis, E. (2019), *Investigating the preferences of individuals on public transport innovations using the Maximum Difference Scaling method*, European Transport Research Review, 11 (1).
23. Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2008), *Service-dominant logic: continuing the evolution*, Journal of the Academy of marketing Science, 36 (1).

24. Wolański, P. (2018), *Zastosowanie dachów zielonych w budynkach użyteczności publicznej i obiektach komercyjnych*, Nowoczesne Hale, nr 2.
25. Żebruń, A. (2020), *Najlepsze aplikacje do zakupu biletów. Sprawdź, która z nich ci się przyda*, <https://www.komputerswiat.pl/poradniki/programy/najlepsze-a-plikacje-do-zakupu-biletow-sprawdz-ktora-z-nich-ci-sie-przyda-/0q4xw5l> [Dostęp: 10.03.2020].

Streszczenie

W wyniku rozwoju komunikacji indywidualnej rośnie zatłoczenie miast, pojawiają się korki. Aby temu przeciwdziałać, nacisk powinien być położony na rozwój komunikacji miejskiej. Wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań w tym obszarze może zachęcić mieszkańców miast do korzystania z komunikacji publicznej. Celem rozdziału było sprawdzenie, czy w wybranych miastach wprowadzono innowacje, które są najlepiej oceniane i pożądane przez pasażerów. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że miasta wprowadziły w większości analizowane innowacje lub planują ich wprowadzenie.

Słowa kluczowe:

atrakcyjność, innowacje, transport publiczny

Innovations in public transport – solutions in polish cities (Summary)

As a result of the development of individual transport, cities are more congested and traffic jams occur. To counteract this, emphasis should be placed on the development of public transport. The introduction of solutions in this area may encourage city dwellers to use public transport. The purpose of this chapter was to check if innovations introduced in selected cities are those which are best rated and desired by passengers. The results showed that cities have introduced many analyzed innovations or are planning to introduce them.

Keywords:

attractiveness, innovations, public transport

Adam Lejman-Gaska*

Rozdział XIII

Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw branży numizmatycznej w Polsce

Wstęp

Przedsiębiorstwa działające w otoczeniu konkurencyjnym muszą podejmować decyzje mające wpływ na ich pozycję rynkową. Pozycja w danej branży jest czynnikiem wpływającym na poziom realizowanych dochodów, a w konsekwencji zysków przedsiębiorstwa. Zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną jest uzależnione od specyfiki branży, w jakiej działa podmiot. W przypadku niektórych branż oprócz standardowych działań wpływających na pozycję danego przedsiębiorstwa na rynku musi ono przedsięwziąć kroki specyficzne dla danego segmentu. Celem artykułu jest przedstawienie sposobów na zdobycie przewagi konkurencyjnej wśród przedsiębiorstw działających w branży numizmatycznej i wskazanie, w jaki sposób ich wdrożenie może przełożyć się na osiągnięte przez podmiot zyski.

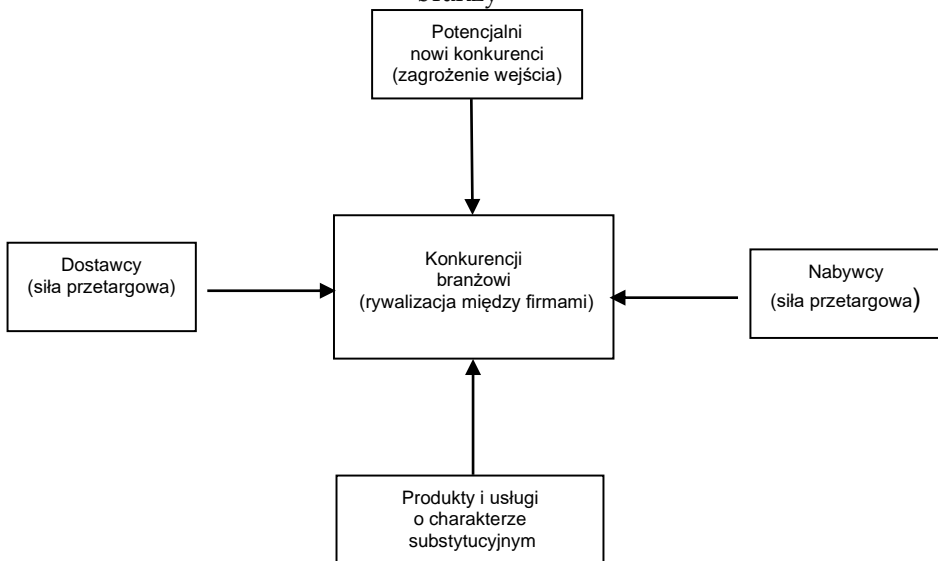
1. Źródła przewagi konkurencyjnej

Przewaga konkurencyjna to sedno działalności przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku [Porter 2006, s. 17]. Jest ona kluczowym problemem w zarządzaniu strategicznym, umożliwiającym firmie uzyskiwanie różnorodnych korzyści [Rokita 2005, s. 57]. Przewaga

* Dr, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Kolegium Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, adam.lejman-gaska@ue.katowice.pl, 1 Maja 50 40-287 Katowice, ORCID: 0000-0001-7201-2914.

konkurencyjna oznacza lepsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów [Brodowska-Szewczuk 2009, s. 87]. Konkurencyjność w rozumieniu ekonomicznym może być różnie definiowana w zależności od tego, czy odnosi się ona do całej gospodarki, czy wybranych jej dziedzin bądź też uczestników rynku [Mucha-Leszko, Kąkol 2010, s. 361]. Dlatego przedsiębiorstwa niezależnie od branży, w jakiej działają, powinny dążyć do zdobycia przewagi konkurencyjnej. Lepsza pozycja na rynku przekłada się bowiem na wyższą rentowność prowadzonej działalności. M.E. Porter wskazał pięć sił, które wpływają na rentowność w branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Siły te zostały zaprezentowane wraz z zagrożeniami na rysunku 1.

Rysunek 1. Siły konkurencyjnych wpływających na rentowność w danej branży



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Porter 2006, s. 31].

Porter wskazał również na trzy ogólne strategie osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników w danej branży. Są to: przywództwo kosztowe, zróżnicowanie i koncentracja (na kosztach; na zróżnicowaniu) [2006, s. 38]. Konkurencja za pomocą kosztów oznacza, że firma największą wagę przykładą do obniżenia kosztów poniżej po-

ziomu reprezentowanego przez konkurentów w sektorze, w którym działa [Rymarczyk 2012, s. 154]. Zróźnicowanie polega na tym, że firmy działające w danej branży, starają się być wyjątkowe w tych obszarach działalności, które są cenione przez nabywców [Porter 2006, s. 41]. Strategia koncentracji wynika ze skupienia przedsiębiorstwa na określonym sektorze gospodarczym. Dzięki wąskiej specjalizacji rynkowej (np. obsługa wybranej grupy klientów czy koncentracja geograficzna), przedsiębiorstwo może lepiej zaopatrywać dany sektor od potencjalnych konkurentów [Kraszewska, Pujer 2017, s. 13]. Wspomniane 5 sił Portera oraz wskazane strategie konkurowania znajdują również zastosowanie w branży numizmatycznej. Jednak ze względu na specyfikę tej branży przewaga konkurencyjna pochodzi z innych źródeł niż w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych oraz większości przedsiębiorstw usługowych i handlowych.

2. Branża numizmatyczna na rynku polskim

Na początku XX w. kolekcjonowanie monet i banknotów w Polsce było domeną wąskiej grupy zamożnych obywateli. W okresie powojennym Narodowy Bank Polski rozpoczął emitowanie monet kolekcjonerskich (a od 16.10.2006 również banknotów kolekcjonerskich), które w założeniu nie były przeznaczone do obiegu (choć zgodnie z prawem taka była również ich funkcja), a adresowane były do kolekcjonerów. Rynek ten wraz z kolejnymi emisjami rozwijał się zarówno po stronie odbiorców, jak i nabywców. Zwiększenie popytu na wartości kolekcjonerskie wynikało z dwóch przesłanek. Jedną była związana z chęcią hobbystycznego kolekcjonowania. Wiele osób, które wcześniej kolekcjonowały znaczki zaczęło porzucać dotychczasowe hobby na rzecz zbierania monet i banknotów (w tym czasie rynek filatelistyczny gwałtownie stracił na znaczeniu).

Drugim motywem było potraktowanie wartości kolekcjonerskich jako środka tezauryzacji. Do roku 2008 systematycznie rosły bowiem ceny monet i banknotów, a wraz z nimi również ich nakłady. Można tę sytuację porównać do hossy na rynku akcji. W styczniu 2008 roku cena emisyjna monety „Sokół wędrowny” wynosiła 91 zł, a w dniu, gdy została wprowadzona do obiegu, na rynku wtórnym

jej cena dochodziła do 300 zł. Kupując tego dnia monetę w kasie można było po wyjściu z banku osiągnąć natychmiast kilkusetprocentowy zysk. W tym czasie moneta 2 zł „Zygmunt August” osiągnęła najwyższą cenę w historii przekraczając wartość 1000 zł, podczas gdy 12 lat wcześniej jej wartość wynosiła 2 zł. Skoro pojawił się wzrost popytu, również coraz więcej podmiotów zaczęło zajmować się sprzedażą monet i banknotów finalnym odbiorcom. W 2009 r. nastąpiło jednak załamanie rynku. Od tego czasu zarówno po stronie nabywców, jak i podmiotów zajmujących się sprzedażą walorów numizmatycznych następuje stałe zmniejszenie ich ilości. O spadku ilości kolekcjonerów (inwestorów) może świadczyć zmniejszenie nakładów monet kolekcjonerskich. W 2008 nakłady monet srebrnych wahały się między 99 tys. a 145 tys., podczas gdy w 2020 roku między 10 tys. a 16 tys. sztuk.

Analizując zarówno stronę podażową, jak i popytową w tej branży należy wziąć pod uwagę trzy grupy podmiotów. Dla przedsiębiorstw z tej branży podmiotami dostarczającymi towar są inne przedsiębiorstwa, banki emisyjne (w Polsce tę rolę pełni Narodowy Bank Polski) oraz klienci indywidualni. Po stronie nabywców występują również przedsiębiorstwa z branży numizmatycznej oraz odbiorcy indywidualni.

Zyski, jakie osiągają te podmioty, można podzielić na pochodzące z dwóch źródeł. Pierwszym z nich jest sprzedaż monet bieżących emisji nabywanych bezpośrednio lub za pośrednictwem innych podmiotów od Narodowego Banku Polskiego (lub innych emitentów). Drugim źródłem jest dokonywanie transakcji na rynku wtórnym, gdzie towar pozyskuje się od osób fizycznych.

3. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw numizmatycznych w Polsce

W rzeczywistości gospodarczej, w dynamicznym otoczeniu, budowa przewagi konkurencyjnej wymaga posiadania specyficznych zasobów, wyróżniających przedsiębiorstwo od konkurencji [Bayer 2012, s. 252]. Jak wspomniano wcześniej większość mikroprzedsiębiorstw działających w tej branży opiera swoją działalność na sprze-

daży nowych emisji walorów kolekcjonerskich lub/i sprzedaży monet i banknotów pochodzących z rynku wtórnego.

Rentowność pierwszej grupy transakcji w dużej mierze zależy od ceny zakupu monet i banknotów kolekcjonerskich narzucanych przez NBP. Cena sprzedaży bowiem, ze względu na dużą konkurencję (zwłaszcza w związku z funkcjonowaniem portali aukcyjnych, gdzie kupujący mogą porównywać ceny) jest porównywalna wśród sklepów numizmatycznych. Zgodnie z przepisami regulującymi sprzedaż walorów kolekcjonerskich [Uchwała 2013 § 5 ust. 1] rabaty, jakie przysługują podmiotom zajmującym się dystrybucją tych dóbr kształtują się na poziomie 5%, 10% lub 15% od ceny emisyjnej w przypadku monet srebrnych i banknotów kolekcjonerskich. W przypadku monet złotych przewidziano dwa progi rabatowe 5% i 10%. Poziom możliwych rabatów wraz z wymaganymi progami zakupu (% wielkości planowanej emisji) zostały pokazane w tablicy 1.

Tablica 1. Możliwe do uzyskania rabaty od cen emisyjnych

	Poziom zakupów	Przyznany rabat	Przyznany rabat
Monety złote	od 1% do 1,99%	5%	7
Monety złote	od 2%	10%	2
Pozostałe wartości kolekcjonerskie	od 2% do 4,99%	5%	
Pozostałe wartości kolekcjonerskie	od 5% do 7,99%	10%	
Pozostałe wartości kolekcjonerskie	od 8%	15%	0

Źródło: Opracowanie własne.

Jednakże ta ilość monet i banknotów, jakie firma otrzyma (od tej ilości rabaty są naliczane) nie zależy jedynie od przedsiębiorstwa. Po złożeniu zamówienia jest ona bowiem redukowana w zależności od ilości zamówionych monet i banknotów przez wszystkie uprawnione do tego podmioty. W związku z tym, w przypadku monet srebrnych i banknotów kolekcjonerskich osiągnięcie 15% upustu jest praktycz-

nie niemożliwe. Zdarza się natomiast, że w przypadku niektórych emisji upust ten nie jest wcale udzielany. Dotyczy to zwłaszcza atrakcyjnych emisji, które cieszą się powodzeniem również podmiotów, które nie zajmują się profesjonalnie numizmatyką, ale liczą na osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków. Ilość przyznanych walorów, a tym samym wysokość przyznanego firmom upustu wynika ze stosowanej przez Narodowy Bank Polski formuły [Uchwała 2013 § 5 ust. 2 pkt 8], która sprawia, że im więcej podmiotów zgłosi chęć nabycia wartości kolekcjonerskich, tym większa nastąpi redukcja zamówień.

$$L_i = \frac{n_i}{\sum_{i=1}^H n_i} * N_i \quad (1)$$

gdzie:

L_i – oznacza liczbę danych monet lub banknotów kolekcjonerskich przyznanych i -temu Dystrybutorowi po redukcji, z zaokrągleniem w dół do części całkowitych,

n_i – oznacza liczbę danych monet lub banknotów kolekcjonerskich, na które i -ty Dystrybutor złożył zgłoszenie,

H – oznacza liczbę Dystrybutorów, którzy złożyli zgłoszenia na zakup danych monet lub banknotów kolekcjonerskich,

N_i – oznacza transzę danych monet lub banknotów kolekcjonerskich, przeznaczoną do sprzedaży dla Dystrybutorów.

Należy zaznaczyć, że Narodowy Bank Polski sam prowadzi sprzedaż monet i banknotów w oddziałach okręgowych NBP oraz w serwisie Kolekcjoner po cenach emisyjnych. W przypadku więc gdy okaże się, że z daną emisją nie są związane jakiegokolwiek upusty (zbyt duża nastąpiła redukcja zamówień) firmy, aby nie stracić dotychczasowych klientów, sprzedają monety z minimalnym zyskiem lub nawet po kosztach zakupu. Dlatego w przypadku emisji mniej atrakcyjnych, firmy współpracują ze sobą. Celem tej współpracy jest to, aby jak najmniejsza ilość podmiotów dokonała zamówień. Powoduje to, że przyznana dystrybutorom pula walorów kolekcjonerskich jest dzielona na mniejszą ilość podmiotów. To skutkuje większą ilo-

ścią przyznanych walorów, a co za tym idzie również wyższym rabatem. Podmioty, które brały udział w dokonywaniu zamówień następnie oddają część odebranego zamówienia po kosztach konkurencji (lub z symbolicznym zyskiem). Współpraca taka powoduje, że na etapie dokonywania zakupu jest większa szansa na uzyskanie rabatu (wyższego) dla swojej puli zapotrzebowania, nie licząc ewentualnych dodatkowych zysków wynikających ze sprzedaży towaru innym podmiotom na rynku.

Zdarzają się jednak emisje, na które wszystkie uprawnione podmioty składają zamówienia. Brak rabatu w tym przypadku jest rekompensowany zawiązką przez zyski ze sprzedaży na rynku wtórnym. Oczywiście, jeśli ceny zmieniają się zgodnie z przewidywaniami dystrybutorów. Przykładem mogła być emisja monet „100. rocznica odzyskania przez Polskę niepodległości” (100 zł Ag i 2018 zł Au). W wersji srebrnej moneta kosztowała w dniu emisji na rynku wtórnym ok. 4000 zł (cena emisyjna 2400 zł), a monetę złotą można było sprzedać w cenie 75-80 tys. podczas gdy w NBP cena wyniosła 54 tys. zł. Osoby (ale również firmy), które dokonały zakupu monety złotej na rynku wtórnym i tak osiągnęły zadowalający zysk. Po roku cena tych monet wzrosła do ok. 120-130 tys. zł. Dla firm numizmatycznych posiadanie podpisanej umowy z Narodowym Bankiem Polskim jest źródłem przewagi konkurencyjnej, bowiem daje dostęp do monet i banknotów bieżąco emitowanych przez NBP z upustem cenowym. Nawet w przypadku braku rabatu w większości przypadków daje to możliwość zaopatrzenia się w atrakcyjne walory numizmatyczne, które można sprzedać na rynku wtórnym po cenie wyższej od ceny emisyjnej. Warunkiem uzyskania statusu dystrybutora wartości kolekcjonerskich jest podpisanie umowy oraz wpłata kaucji gwarancyjnej zabezpieczającej odbiór zamówionych wcześniej monet i banknotów.

Posiadanie statusu dystrybutora to nie jedyne źródło przewagi konkurencyjnej na tym rynku. Łatwość uzyskania go powoduje, że coraz więcej podmiotów dołącza do listy, licząc na ponadprzeciętne zyski. Oczekiwane zyski jednak nie zawsze okazują się możliwe do zrealizowania. W 2017 roku emisja pierwszych monet z serii „Żołnierze wyklęci” cieszyła się sporą popularnością i ich cena rosła przez

kilka tygodni. Po tym czasie nastąpił gwałtowny spadek ceny, powodując ponad 50% stratę. Brak możliwości ulokowania zakupionych wartości kolekcjonerskich na rynku powoduje zamrożenie środków pieniężnych i/lub spore straty. Dlatego kolejnym źródłem przewagi konkurencyjnej jest „własny” rynek zbytu. Dla tego typu transakcji ważne jest posiadanie jak największej grupy potencjalnych klientów. Najlepiej klientów, którzy nie są klientami przypadkowymi a klientami posiadającymi abonament (czyli takich, którzy są związani czy to umową, czy wstępną opłatą z daną firmą numizmatyczną). Daje to firmie pogląd, ile sztuk walorów może uplasować na rynku. Im większa liczba osób, którym dostarcza się regularnie monety i banknoty kolekcjonerskie, tym większa szansa na uzyskanie wyższego rabatu w Narodowym Banku Polskim bez ryzyka pozostania z niesprzedanym towarem. Specyfika tej branży powoduje, że przepływ klientów między podmiotami jest niewielki. Firmy nie są w stanie konkurować niższymi cenami. Dlatego najważniejsze w tej branży jest zdobycie i następnie utrzymanie stałych klientów. Można to osiągnąć, wiążąc ich za pomocą opłaty abonamentowej i/lub umowy dwustronnej na dostawę i odbiór wartości kolekcjonerskich.

Zdobycie nowych klientów, którzy będą sukcesywnie odbierać monety i banknoty kolejnych emisji, wiąże się z rozpoznawalnością marki. To trzecie źródło przewagi konkurencyjnej w branży numizmatycznej. Rozpoznawalność ta może być wynikiem długiego okresu funkcjonowania na rynku lub odpowiedniej reklamy. W przypadku podmiotów długo funkcjonujących na rynku znaczenia nabiera prowadzenie przedsiębiorstwa jako przedsiębiorstwa rodzinnego, wykazującego orientację rodzinną. Do czynników orientacji rodzinnej należą [Antonowicz 2008, s. 330]:

- jak najwcześniejsze zaznajamianie dzieci z biznesem,
- wzbudzanie u dzieci zainteresowania sprzedawanymi produktami i obsługiwanymi rynkami,
- przekonanie, że kolejnym prezesem przedsiębiorstwa powinien zostać członek rodziny,
- zachowywanie pewnej kontroli formalnej przez założyciela lub przedstawiciela starszego pokolenia.

Ważna jest w tej branży również opinia wśród grupy nabywców. Dobra reputacja zapewnia trwale pozytywne odczucia wobec firmy i jej oferty, tym samym gwarantując firmie różnorodne korzyści [Kwiecień, Żak 2013, s. 267]. Jest to rynek dość specyficzny, ze względu na to, że poszczególni kolekcjonerzy nawiązują ze sobą kontakty i wymieniają się opiniami. Firmy powinny więc dbać o swój wizerunek i podejmować działania takie, aby nie zniechęcać dotychczasowych, jak i potencjalnych klientów. Dodatkowo w celu dotarcia do nowych klientów (ze względu na specyfikę raczej nowych kolekcjonerów lub tych, którzy kupują za pośrednictwem portali aukcyjnych) coraz więcej podmiotów z branży numizmatycznej prowadzi swoją działalność w Internecie. Główny Urząd Statystyczny definiuje handel elektroniczny (e-handel) jako ogół transakcji przeprowadzonych przez sieci komputerowe. Zamówienia produktów dokonywane są poprzez sieć komputerową, jednak płatność i ostateczna dostawa towaru lub usługi może odbywać się w sieci, lub poza nią [Kopera, Kuziak 2017, s. 163]. Handel elektroniczny koncentruje się wokół pojedynczych transakcji, wykorzystuje sieć jako medium wymiany, obejmuje relacje między przedsiębiorstwami i konsumentem [Fraś, 2011, s. 30]. Obecnie Internet może być wykorzystywany praktycznie we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstw. Niskie koszty dostępu do niego oraz swoboda korzystania powodują, że jest źródłem przewag konkurencyjnych dla przedsiębiorstw, które mają do niego dostęp i potrafią wykorzystać jego możliwości [Talar, KosŁabędowicz 2014, s. 134]. Rozszerzenie działalności na sprzedaż internetową ma na celu nie tylko zwiększenie obrotów, jak to ma miejsce w większości innych branż, ale również dotarcie do potencjalnych sprzedających swoje kolekcje. Wykorzystuje się w tym celu nie tylko stronę sklepu, ale również portale społecznościowe. Jest to wynikiem rozwoju i popularyzacji technologii, dzięki czemu coraz więcej osób staje się członkami różnych społeczności sieciowych [Aluchna 2009, s. 49]. Rozwój mediów społecznościowych umożliwił szybką komunikację ludziom na całym świecie oraz zmienił sposób komunikowania się przedsiębiorstwa z klientem [Jadach 2019, s. 33]. W przypadku Polski z mediów społecznościowych w 2018 korzystała co druga osoba między 16 a 74 rokiem życia [Eurostat 2019]. Z roz-

poznawalnością marki i opinią o niej wiąże się również poziom zysków, jakie można osiągnąć z drugiego źródła, czyli działalności na rynku wtórnym. W tym przypadku poziom osiągniętych zysków jest znacznie wyższy niż przy dystrybucji nowych wartości kolekcjonerskich. Osoby chcące spieniężyć swoje kolekcje starają się uzyskać za nie jak najwyższą cenę. Czynnikiem decydującym o tym, czy klient zwróci się do firmy z ofertą sprzedaży, są:

1. Dotychczasowa współpraca z firmą – osoby fizyczne najczęściej zwracają się w pierwszej kolejności z ofertą sprzedaży do podmiotów, od których kupowały monety i banknoty. Jeśli przez okres współpracy nie doszło do sytuacji, że firma utraciła wiarygodność w oczach klienta, podmiot ten będzie brany pod uwagę jako potencjalny kupujący.
2. Reklama – osoby fizyczne oprócz dotychczasowego odbiorcy będą poszukiwać najlepszej oferty wśród sklepów, które znajdują z wykorzystaniem popularnych wyszukiwarek internetowych. Wysoka pozycja dla haseł związanych ze skupem monet i banknotów powoduje, że firma taka również znajdzie się w obszarze zainteresowania takiej osoby. Koszt takiej reklamy w przypadku podmiotów znajdujących się na pierwszej stronie popularnej wyszukiwarki wynosi 50-70 tys. rocznie. Na koszt ten składają się koszty reklamy w danej wyszukiwarce, reklamy w portalach społecznościowych oraz koszty pozycjonowania.
3. Prowadzenie sklepu stacjonarnego – klienci często przed dokonaniem sprzedaży odwiedzają sklepy znajdujące się w ich pobliżu, aby uzyskać wycenę posiadanych kolekcji. Dokonanie wyceny na poziomie satysfakcjonującym sprzedającego w wielu przypadkach powoduje podjęcie decyzji sprzedaży już w punkcie, w którym dokonano takiej wyceny.

Wiedza – to kolejne źródło przewagi konkurencyjnej. Wiedza, informacja i innowacyjność stanowią współcześnie strategiczny zasób organizacji, decydujący o jego pozycji konkurencyjnej, przetrwaniu, a nade wszystko rozwoju [Dziekański 2012, s. 387]. Dotyczy to zwłaszcza sklepów, w których znaczna część działalności wiąże się ze skupem wartości kolekcjonerskich na rynku wtórnym i dalszej ich

odsprzedaży. Wiedza i doświadczenie w tej branży są niezbędne, aby z jednej strony móc wychwycić spośród zakupionych monet i banknotów wartościowe walory, które można sprzedać z zyskiem licznym w setkach czy tysiącach procent. Z drugiej strony, ze względu na sporą ilość fałszywych monet i banknotów umiejętność ich rozpoznania chroni przed stratami i/lub konsekwencjami prawnymi, związanymi z wprowadzaniem do obiegu fałszywych środków płatniczych (karze pozbawienia wolności od roku do lat 10) [Ustawa 1997 art. 310. § 1]. Można powiedzieć, że wiedza staje się podstawą kreowania siły konkurencyjnej i wartości firmy [Glinkowska-Krauze i inni 2020, s. 20]. Wiedza i doświadczenie pozwalają również w znacznym stopniu przewidzieć kierunek ruchu cen nowych walorów wchodzących na rynek. Dzięki nim trafniej podejmuje się decyzje dotyczące tego, co i w jakiej ilości kupić oraz dotyczące momentu sprzedaży. Część walorów bowiem warto spieniężyć jak najszybciej, a w przypadku niektórych emisji bardziej opłaca się poczekać kilka dni i rozpocząć sprzedaż po wyższej cenie. Przykładem może być emisja banknotu z 2019 roku, gdy w dniu emisji niektóre firmy pozbywały się go z zyskiem na poziomie 2-3%, podczas gdy po tygodniu cena wzrosła do 350 zł przy cenie emisyjnej 80 zł.

Zakończenie

Posiadanie przewagi konkurencyjnej powinno być jednym z celów, do których przedsiębiorstwo dąży. W przypadku branży numizmatycznej, ze względu na jej specyfikę, źródła tej przewagi kształtują się odmiennie od branż nastawionych na klienta masowego. W przypadku tej branży trudno liczyć na klienta przypadkowego. Większość bowiem obrotu jest realizowana w związku z transakcjami, gdzie stroną jest dotychczasowy klient (często wieloletni). Dodatkowo ze względu na specyfikę produktu wiedza o towarze, jaki się kupuje i sprzedaje, pozwala osiągnąć ponadprzeciętne zyski oraz chroni przed stratami i konsekwencjami karnymi. Wspólnym, z innymi branżami, źródłem przewagi konkurencyjnej jest rozpoznawalność marki. Natomiast źródłem przewagi konkurencyjnej specyficznym tylko dla tej branży jest posiadanie statusu dystrybutora walo-

rów kolekcjonerskich, co jest efektem podpisania umowy na dystrybucję z Narodowym Bankiem Polskim.

Literatura

1. Aluchna, M. (2009), *Spółeczności inwestorów w Internecie*, [w:] Pindelski, M. (red.), *Tworzenie przewag konkurencyjnych z wykorzystaniem społeczności sieciowych*, SGH, Warszawa.
2. Antonowicz, A. (2008), *Przedsiębiorczość rodzinna jako źródło wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Bieliński, J., Czerwińska, M. (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach zakłóceń na rynkach finansowych*, FRUG, Sopot.
3. Bayer, K. (2012), *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 25.
4. Brodowska-Szewczuk, J. (2009), *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej*, nr 7.
5. Dziekański, P. (2012), *Informacja jako dobro ekonomiczne będące źródłem przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
6. Eurostat (2019), *Dane statystyczne dotyczące gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego – gospodarstwa domowe i osoby fizyczne*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economyand_society_statistics_-_households_and_individuals/pl#Korzystanie_z_internetu [Dostęp: 20.03.2020].
7. Fraś, J. (2011), *Zarządzanie informacją elementem budowy przewagi konkurencyjnej e-przedsiębiorstwa*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 21.
8. Glinkowska-Karauze, B., Kaczmarek, B., Chebotarov, V. (2020), *Współczesne problemy zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
9. Jadach, R. (2019), *Media społecznościowe w działalności marketingowej przedsiębiorstw*, [w:] Antonowicz, P., Bęben, R., Płoska, R. (red.), *Spółeczne i niematerialne determinanty rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

10. Kapera, K., Kuziak, M. (2017), *Ocena dostosowania polskich sklepów internetowych do wymagań handlu transgranicznego*, Marketing i Rynek, nr 9.
11. Kraszewska, M., Pujer, K. (2017), *Konkurencyjność Przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Exante, Wrocław.
12. Kwiecień, A., Żak, K. (2013), *Relacje z klientami w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zarządzanie i Finanse, t. 4, cz. 3.
13. Mucha-Leszko, B., Kąkol, M. (2010), *Przyczyny i skutki zróżnicowania konkurencyjności w strefie euro*, [w:] Próchniak, J., Chmielewski, M. (red.), *Dylematy kreowania wartości przedsiębiorstw w okresie wychodzenia z kryzysu*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
14. Porter, M.E. (2006), *Przewaga konkurencyjna*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
15. Rokita, J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
16. Rymarczyk, J. (2012), *Strategia konkurencji przedsiębiorstwa międzynarodowego*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, nr 31.
17. Talar, S., Kos-Łabędowicz, J. (2014), *Internet w działalności polskich przedsiębiorstw*, [w:] Sporek, T., Talar, S. (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Nowe wyzwania współczesnej gospodarki światowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
18. Uchwała nr 43/2013 Zarządu Narodowego Banku Polskiego z dnia 5 grudnia 2013 r. w sprawie warunków i zasad sprzedaży przez Narodowy Bank Polski monet, banknotów i numizmatów przeznaczonych na cele kolekcjonerskie oraz na inne cele.
19. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny z Dz. U. 1997 nr 88 poz. 553 późn. zm.

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest budowaniu przewagi konkurencyjnej wśród przedsiębiorstw branży numizmatycznej. W artykule wspomniano o źródłach i klasycznych strategiach konkurencyjności. Przedstawiono również w zarysie branżę numizmatyczną w Polsce i relacje pomiędzy poszczególnymi uczestnikami transakcji na tym rynku. Skupiono się na podmiotach będących mikroprzedsiębiorstwami, pomijając podmioty skupiające się na sprzedaży produktów inwestycyjnych i prowadzących aukcje. Ze względu na specyfikę branży numizmatycznej w opracowaniu opisano konkretne sposoby konkurowania ze sobą (ale również współpracy) przedsiębiorstw. Budowanie przewagi konkurencyjnej na tym rynku wymaga bowiem podejmowania specyficznych działań, jak choćby przy składaniu zamówień na wartości kolekcjonerskie. Dlatego wzięto pod uwagę najważniejsze cztery źródła przewagi konkurencyjnej podmiotów tego rynku: dystrybucję, bazę nabywców, rozpoznawalność i wiedzę.

Słowa kluczowe:

konkurencja, przewaga konkurencyjna, numizmatyka

Sources of competitive advantage of numismatic enterprises in Poland (Summary)

The article focuses on the topic of building a competitive advantage among companies in the numismatic industry. The article mentions the sources and classic competitive strategies. It also outlines the numismatic industry in Poland and the relations between individual participants in transactions on this market. It focuses on entities that are microenterprises, omitting entities specialised in the sale of investment products and in organising auctions. Due to the specific nature of the numismatic industry, the study describes detailed ways in which companies compete (but also cooperate) with each other. Building a competitive advantage on this market requires taking specific actions, such as when placing orders for collector's values. Therefore, the most important four sources of competitive advantage of entities on this market were taken into account, as follows: distribution, buyer base, recognition and knowledge.

Keywords:

competition, competitive advantage, numismatics

Dominik Makurat*

Rozdział XIV

Wpływ wdrażania innowacyjnych systemów bike-sharingowych na przedsiębiorstwo na przykładzie Nextbike Polska

Wstęp

Rozwój rozwiązań technologicznych, lepsze wykorzystywanie zasobów sieci chmur pozwala na wzrost znaczenia sharingu (współdzielenia) w zrównoważonym rozwoju transportu. Jest to też okres rozwoju przedsiębiorstw zajmujących się transportem współdzielonym w zakresie rowerów, skuterów, hulajnóg, czy samochodów. Wymogi postawione przez Komisję Europejską w zakresie rozwoju elektro-mobilności nakazują miastom stosować alternatywne paliwa w zakresie transportu [Dyrektywa 2014]. Ogłoszony w 2018 r. przetarg na System Roweru Metropolitalnego Gdańsk-Gdynia-Sopot zakładał wdrożenie innowacyjnego systemu rowerów publicznych opartych o rowery bezstacyjne (IV generacji) działające ze wspomaganie elektrycznym [OMGGS 2018]. Był pierwszy tego typu system rowerów publicznych w Polsce. Przetarg wygrała spółka NB Tricity, powiązana z Nextbike Polska, największym operatorem rowerów publicznych w Polsce. Spółka miała ogromne doświadczenie w prowadzeniu stacyjnych systemów bike-sharingowych (III generacja), jednak prowadzenie systemu MEVO (taką nazwę przyjął SRM) miało być dla nich nowym, innowacyjnym doświadczeniem. Pod koniec 2019 r. System Roweru Metropolitalnego został zamknięty,

* Mgr, Katedra Polityki Transportowej, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, dominik.makurat@gmail.com.

a spółka świadcząca usługę znalazła się na skraju bankructwa [Rośiński 2019].

Celem artykułu jest analiza studium przypadku zbyt pochopnego wdrożenia innowacji przez przedsiębiorstwo niemające doświadczenia w tym zakresie, co doprowadziło do pogorszenia płynności finansowej i postawiło spółkę na skraju bankructwa. Tematyka artykułu dotyczy szybko rozwijającej się w kraju i na świecie branży bike-sharingowej. Przykład omawianego przedsiębiorstwa, spółki Nextbike Polska, pokazuje, że wdrożenie niesprawdzonego, innowacyjnego modelu biznesowego może wywołać negatywne skutki dla spółki. Do analizy studium przypadku wykorzystane zostały dane finansowe spółki, dokumenty określające wymagania wobec innowacyjnego produktu, a także dane dotyczące wdrażania i krótkiego działania innowacji.

1. Ekonomia współdzielenia jako kluczowy element zrównoważonego rozwoju transportu

Współczesna ekonomia kształtuje się w okresie silnej globalizacji. Ma dzięki temu silne powiązania z nowoczesnymi technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi, będącymi efektem rozwoju wiedzy społeczeństwa. Idea gospodarki opartej na współpracy jest zjawiskiem opisywanym już w latach 70.-tych XX wieku. Opisywana była jako rodzaj konsumpcji, angażującej uczestników we wspólne inicjatywy [Felson, Speath 1978]. Przykładami były m.in. wspólne korzystanie z pralni, czy wspólne przejazdy samochodem. W 2011 roku magazyn Time ogłosił konsumpcję współdzielenia jako jedną z dziesięciu idei wpływających na zmianę świata [Walash 2011]. Wspominane zagadnienia wpisują się w tematykę związaną ze zrównoważonym rozwojem transportu. Samo pojęcie zrównoważonego rozwoju można tłumaczyć jako ciąg zmian, w którym „korzystanie z zasobów, ukierunkowanie postępu technicznego, struktura inwestycji oraz struktury instytucjonalne mają być dokonywane w taki sposób, żeby nie dochodziło do sprzeczności między przyszłymi i teraźniejszymi potrzebami” [WCED 1987]. Transport jest działem gospodarki, który wywiera bardzo degradacyjny wpływ na

środowisko (np. wysoka terenochłonność), ekonomię (np. koszty kongestii) i społeczeństwo (np. wypadki). Niezwykle ważne jest więc uwzględnienie w procesie zrównoważonego rozwoju sposobów zmniejszenia degradacyjnego wpływu transportu. Jednym ze sposobów na ograniczanie jego wpływu, szczególnie w przestrzeniach miejskich, jest wprowadzanie sharingu, czyli współdzielenia różnych środków transportu np. hulajnóg, skuterów, rowerów czy samochodów.

2. Rozwój rowerowych systemów sharingowych

Początkowo systemy rowerów współdzielonych były oparte jedynie na idei. Projekty nie miały podłoża ekonomicznego [EU-Consult 2016]. Dopiero trzecia generacja rowerów publicznych, działająca dzięki zastosowaniu teleinformatyki mogła stać się potencjalnym źródłem przychodów. System uniwersytecki uruchomiony w 1996 roku umożliwiał wypożyczenie roweru dzięki karcie magnetycznej. Dzięki temu łatwo można było zidentyfikować osoby wypożyczające rower, co pozwoliło uniknąć kradzieży. Pierwszy komercyjny system w partnerstwie publiczno-prywatnym powstał we Francji w 1998 r. Zarejestrowani użytkownicy mogli za darmo korzystać z rowerów przez 2 godziny dziennie [EU Consult 2016]. Rower był darmowy dla użytkowników, a faktyczny koszt ponosił samorząd, który go wprowadził. W przypadku bike sharingu taka forma współpracy istnieje do dziś.

3. Współczesne formy prowadzenia działalności w Polsce

Pierwszy w Polsce system bike-sharingowy został uruchomiony w 2011 r. we Wrocławiu [WRM 2019]. Polska spółka Nextbike działała na licencji swojego niemieckiego odpowiednika Nextbike GmbH. Rok później uruchomiony został największy polski system – warszawskie Veturillo. Operowanie systemem w drodze przetargu również wygrało konsorcjum ze spółką Nextbike na czele. Konkurencją dla spółki z niemieckimi korzeniami była m.in. spółka BikeU (działająca z francuskim konsorcjum Egis Bike).

Operowanie rowerami publicznymi jest w Polsce działaniem biznesowym. Darmowe korzystanie przez użytkowników zazwyczaj przez 20 minut jest opłacane z pieniędzy samorządów [Frątczyk 2018]. Są to głównie systemy III generacji. Rowery wypożyczać trzeba z dedykowanych stacji, a dokonać tego mogą tylko zarejestrowani użytkownicy.

Za 5 lat operowania systemem Warszawa płaci operatorowi ponad 45 milionów zł [Molga 2016]. Ważne jest jednak to, że całość przychodów za funkcjonowanie systemu wraca do kasy miasta. Są to m.in. opłaty za przejazdy dłuższe niż 20 min. i kary nakładane dla użytkowników.

Rewolucji na rynku bike-sharingu dokonały systemy IV generacji – rowery bezstacyjne, wyposażone w moduł GPS, które można wypożyczyć i oddać w dowolnym punkcie miasta. Pierwszy tego typu system na dużą skalę wprowadzono w Krakowie przez firmę BikeU. Zmienił się też sposób finansowania. Miasto w ramach umowy płaciło na rzecz operatora 1 zł za rower (1500 zł rocznie). Operator przekazał na rzecz miasta 1% zysków. Co ważne w tym systemie nie było darmoczasu, a użytkownicy musieli płacić za korzystanie z roweru od pierwszej minuty [Radłowska 2017]. Rozwiązanie nie zyskało zainteresowania.

Rozwój technologii spowodował pojawienie się większej liczby przedsiębiorstw oferujących wypożyczanie rowerów np. Acrobike, Blinkee, Roove. Mają one dość niski udział w rynku. Działają głównie na zasadach komercyjnych. Powodem tego mogą być wymagania stawiane w przetargach, w których oczekuje się doświadczenia w operowaniu systemami rowerów publicznych w dłuższym okresie [OMGGS 2018]. Przedsiębiorstwo Blinkee, uruchomiła system roweru publicznego w Rzeszowie, niezależnie od współpracy z samorządem. Opłata za 30 minut korzystania z roweru wynosi 1 zł [Blinkee 2019]. Przełomowym dla branży bikesharingu był rok 2018, kiedy ogłoszono przetarg na rower publiczny na Pomorzu.

4. Wdrażanie innowacyjnego systemu rowerów publicznych przez spółkę Nextbike Polska

Prace nad Systemem Roweru Metropolitalnego trwały od 2015 roku. Dokument pt. „*Studium Konceptyjne Systemu Roweru Metropolitalnego dla OMGGS*” miał wskazać kierunek rozwoju przyszłego systemu. Analiza nie wskazała jednoznacznie jednego wariantu wdrożenia systemu. Zaproponowano 6 wariantów z udziałem rowerów III, jak i IV generacji, nie wskazując jasno potrzeby wdrażania rowerów elektrycznych. Rekomendowano wprowadzenie rowerów wspomaganych elektrycznie w najmie długoterminowym. Do SRM zgłosiło się 14 samorządów z OMGGS [Makurat, Wojewódzka-Król 2019].

Na etapie przygotowania przetargu ustalono, że we flocie rowerów powinno znaleźć się min. 10% rowerów ze wspomaganie elektrycznym, cała zaś flota powinna być rowerami IV generacji. Oprócz ceny (60%) w postępowaniu przetargowym ocenie podlegały:

- liczba dodatkowych rowerów – ponad 3877 szt. (5%),
- udział floty rowerów elektrycznych powyżej wymaganych 10%. (30% możliwych do uzyskania punktów) [OMGGS 2018].

Zamawiający premiował oferty, gwarantujące 100% floty wspomaganą elektrycznie. Nie narzucił jednak sposobu ładowania. Postawiono więc na stworzenie unikatowego i najbardziej innowacyjnego systemu roweru publicznego w Europie. Ważne oferty w postępowaniu złożyły dwie firmy. Obie zaproponowały dostarczenie 100% floty wspomaganą elektrycznie. Spółki zaproponowały wdrożenie roweru, w których wymiana baterii odbywa się przez pracowników serwisu. W tablicy 1 przedstawiono cenę, jaką łącznie miał zapłacić OMGGS za realizację zamówienia.

Tablica 1. Oferty złożone w postępowaniu przetargowym na SRM

Wykonawca	Cena	Liczba rowerów
Egis Bike Polska Sp. z o.o., Warszawa – Homeport s.r.o., Praga, BikeU Sp. z o.o., Warszawa	76.675.625,61 zł	3 900
NB Tricity Sp. z o.o., Warszawa	40.272.906 zł	4 080

Źródło: Materiały wewnętrzne OMGGG [2018].

Oferta NB Tricity (spółki powiązanej z NB) zakładająca dostawę 180 rowerów więcej od konsorcjum Egis Bike, była prawie 50% tańsza. Pozwoliło to na wzbudzenie obaw, czy przy takim wynagrodzeniu NB jest w stanie operować systemem. Był to pierwszy sygnał świadczący o tym, że spółka nie doszacowała innowacyjnego projektu, a swoje wyliczenia oparła na funkcjonowaniu sprawdzonego modelu biznesowego. Można stwierdzić, że w Obszarze Metropolitalnym Gdańsk-Gdynia-Sopot stworzony został rower publiczny V generacji. Można go zdefiniować następująco: „rower publiczny ze wspomaganiami elektrycznymi, działający przy wykorzystaniu narzędzi teleinformatycznych i satelitarnych; umożliwia w pełni bezstacyjną obsługę, zarówno do wypożyczania, zwrotów, jak i serwisu rowerów oraz ładowania i wymiany baterii”.

5. Problematyka wdrażania SRM

Zgodnie z umową, spółka miała 5 miesięcy na wdrożenie I etapu (30%) SRM (18.11.2018). Całość miała zostać wdrożona do 1 marca 2019 r. 2 tygodnie przed wdrożeniem I etapu spółka poinformowała, że system nie zostanie wdrożony zgodnie z harmonogramem. Zgodnie z zapisami Umowy [OMGGG 2018], za każdy miesiąc opóźnienia I etapu spółka musiała zapłacić 300 tys. zł kary (nie więcej niż 900 tys. łącznie). Pierwsza próba wdrożenia systemu odbyła się w styczniu 2019 r. Z uwagi na występujące problemy z m.in. działaniem GPS (prawidłowe lokalizowanie roweru), mającego wpływ na prawidłowość rozliczania przejazdów (opłaty za pozostawianie rowerów poza stacją, niewłaściwe przypisywanie do stacji) system nie przeszedł pomyślnie testów [Makurat, Wojewódzka-Król 2019]. Można stwier-

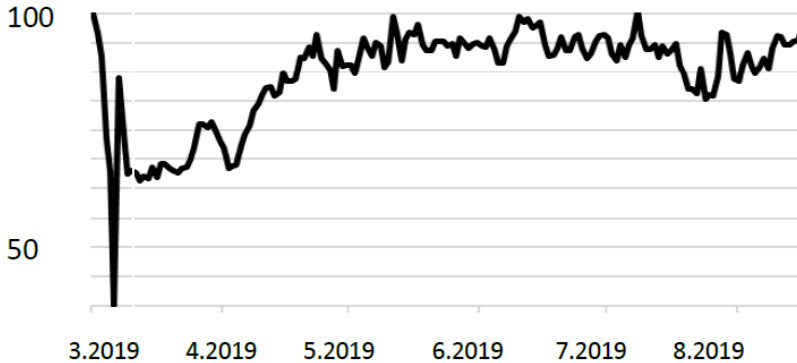
dzić, że zadanie przerosło przedsiębiorstwo doświadczone we wdrażaniu sprawdzonego modelu systemu III generacji. Dopiero po miesiącu, usuwając szereg błędów, przystąpiono do ponownych odbiorów. I etap MEVO uruchomiono 26 marca 2019 r. Późne uruchomienie rowerów miało wpływ na sytuację finansową przedsiębiorstwa. Zgodnie z umową rozliczenie miało odbyć się 2 fazowo:

- płatność za dostawę kompletnego systemu (100%) - płatne w 2 ratach (30% i 70%) tj. 35,54 mln (ok. 10 mln zł za 1 etap);
- płatność za obsługę systemu – płatne w 4,73 mln zł płatne w równych ratach przez 78 miesięcy (ok. 61 tys. zł miesięcznie). 4-miesięczne opóźnienie spowodowało naliczenie kary w wysokości 900 tys. zł. Spółka nie osiągnęła przychodów za obsługę w okresie wdrażania (ok. 240 tys. zł), co łącznie daje 1,14 mln zł. Stanowi to ok. 3% wartości projektu.

6. Problemy funkcjonowania innowacyjnego SRM

Zgodnie z umową spółka powinna operować rowerami w taki sposób, aby ich dostępność (liczona każdego dnia między godziną 3 a 5) nie spadała poniżej 98%. Niespełnienie tego warunku wiązało się z karami umownymi. Spadek dostępności poniżej 50% w dowolnym momencie dnia skutkował nałożeniem kary w wysokości 100.000 zł. Na dostępność rowerów wpływał m.in. ich stan techniczny, ale także odpowiedni poziom naładowania baterii (min. 20%) [OMGGS 2018]. Od drugiego dnia funkcjonowania systemu, spółka regularnie miała problemy z utrzymaniem odpowiedniego poziomu dostępności. Na rysunku 1 zaprezentowano poziom dostępności MEVO w okresie od 26 marca do 10 września 2019 r. (dane pozyskane od OMGGS).

Rysunek 1. Poziom dostępności MEVO w okresie 26.03.-10.09.2019 [%]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z systemu raportowego SRM.

Niemal za każdy dzień spółce naliczana powinna być kara od 3 do 10 tys. zł za niewłaściwą dostępność rowerów. W systemie MEVO nigdy nie dostarczono docelowej liczby rowerów. Oznacza to, że na Operatora została nałożona dodatkowa kara w wysokości 900.000 zł. Głównym problemem działania MEVO była niska dostępność rowerów. Zgodnie z danymi przedstawianymi przez OMGGS, każdy rower w systemie wypożyczany był średnio nawet 9-10 razy dziennie, co zaprezentowano w tablicy 2.

Tablica 2. Średnia dzienna liczba wypożyczeń rowerów MEVO w miesiącach

Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik
5,4	5,2	7,0	8,5	9,3	9,7	7,7	6,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie OMGGS [2020].

Należy nadmienić, że liczba wypożyczeń odnosi się do bazowej liczby 1224 rowerów, dostarczonych w I etapie. Rzeczywista liczba wypożyczeń, biorąc pod uwagę poziom dostępności sprawnych rowerów, byłaby zdecydowanie wyższa. Nadmierna eksploatacja rowerów doprowadziła do sytuacji, w której operator nie nadążał z usuwaniem usterek w rowerach, a także wymianą baterii rowerów, które

były wypożyczane znacznie częściej niż rowery w innych systemach: Warszawa, Łódź – 6 wypożyczeń na rower, Poznań, Wrocław – 5 wypożyczeń na rower. [Kongres Mobilności Aktywnej 2019]. Spółka miała duży problem z usuwaniem usterek. Wiązało się to też więc z naliczaniem kar umownych za przekroczenie czasu na reakcję na usterkę. Kolejnym argumentem przemawiającym za tym, że spółka nie potrafiła sobie poradzić z nadmiernym popytem, jest fakt, że 5 kwietnia 2019 r. spółka zablokowała możliwość dokonywania wpłat przez użytkowników. Wiązało się to z brakiem możliwości uiszczenia opłaty inicjalnej dla nowych użytkowników. Osoby, które wykorzystywały wszystkie środki na koncie MEVO, miały je zablokowane i nie mogły korzystać z SRM. Operator w ten sposób postanowił w sztuczny sposób ograniczyć popyt na MEVO. Źródła nie przedstawiają podobnych zachowań operatora w innych systemach, którymi operuje.

7. Wpływ wprowadzania innowacyjnego systemu na sytuację spółki

Spektakularny sukces spółka osiągnęła w 2017 roku, debiutując na rynku *NewConnect* warszawskiej giełdy. Według raportu giełdowego za rok 2017, przychody ze sprzedaży wzrosły z 31,8 mln w 2016 r. do 43,5 mln. Oznaczało to ponad 36% wzrost rok do roku. Zyski – 3,76 mln zł w 2016, 4,73 w 2017 r. wskazują na 25% wzrostu zysku spółki. Z raportu giełdowego za 2017 rok wynika także, że zmianie uległy zobowiązania (kredyty i pożyczki) spółki. W 2016 r. wynosiły 15,9 mln zł, rok później ponad 25 mln zł. [Nextbike 2018]. Zobowiązania były związane z wdrażaniem systemów, spłacane z bieżących wpływów.

Rok później (2018) przychody firmy wzrosły do 60,8 mln zł (wzrost o blisko 50%). Gorzej wyglądała już sytuacja z zyskiem. Spółka zanotowała stratę w wysokości 292 tys. zł. Wartość kredytów i pożyczek wzrosła ok. 100%, do poziomu 51,3 mln zł [Nextbike 2019a]. Spółka tłumaczyła sytuację wdrażaniem trzech dużych projektów: w Poznaniu, Wrocławiu i OMGGS, które wymagały od NB zaciągnięcia dużych zobowiązań na realizację umowy. Na zły wynik

finansowy spółki niewątpliwym wpływ miało nieudane wdrażanie innowacyjnego projektu SRM. Brak uruchomienia I etapu wiązał się nie tylko z brakiem ok. 10 mln zł w kasie spółki, ale też problematycznymi zobowiązaniami.

Poważne problemy spółki związane były przede wszystkim z niewdrożeniem II etapu MEVO, za które miała otrzymać ok. 25 mln zł. Planowe wdrożenie systemu w marcu 2019 r. pozwoliłoby spółce na spłatę zobowiązań oraz poprawienie wyniku finansowego firmy. Potrącenie z kar umownych kwoty blisko 1 mln zł nie poprawiło sytuacji firmy w 2019 r. Spółka nie wystawiła OMGGS ani jednej faktury za operowanie systemem. Mogło to być związane z obawą, że OMGGS potrąci tę należność na poczet kar umownych za niewłaściwe operowanie systemem. Spółka NB Tricity powiązana ze spółką NB, a w przedstawionej ofercie przetargowej wskazała, że system w 90% będzie obsługiwany przez NB. Może to świadczyć o świadomości ryzyka, jakie niesło za sobą wdrożenie innowacyjnego rozwiązania. NB wybrało powołanie spółki córki o kapitale zakładowym 5.000 zł. Według raportów giełdowych wszystkie zobowiązania kredytowe na wdrożenie systemu MEVO zostały zaciągnięte przez spółkę Nextbike Polska.

Na początku października 2019 r. NB zaproponował swoim wierzycielom zawarcie układu. Zarząd spółki zapewniał, że ma to uchronić spółkę przed upadkiem [Money 2019]. Oferowano, aby wierzyciele umorzyli 90% długu (w przypadku OMGGS – kary umowne nakładane na NB Tricity), a pozostałe 10% miało być spłacane w ratach. OMGGS nie przystał jednak na propozycję NB. Zdaniem władz OMGGS układ restrukturyzacyjny był prawnie i ekonomicznie niemożliwy do zaakceptowania. 26 października 2019 r. OMGGS zdecydował o rozwiązaniu umowy z NB Tricity. Władze stowarzyszenia doszły do wniosku, że współpraca z nierzetelnym kontrahentem nie budzi nadziei na poprawę [OMGGS 2019]. W wyniku rozwiązania umowy OMGGS uruchomił zapewnione w umowie gwarancje bankowe (10% wartości kontraktu tj. 4 mln zł) oraz zażądał od spółki zapłaty kary umownej w wysokości 20% wartości umowy. Rozwiązanie umowy było tragicznie dla sytuacji spółki. Z raportu giełdowego za III kwartał 2019 roku, wynika, że przychody za 3 kwartały 2019

roku wyniosły 61,5 mln zł, ale strata pogłębiła się z 292 tys. zł do ponad 23 mln zł [Nextbike 2019b]. Poziom zobowiązań (pożyczek i kredytów) wzrósł do 57 mln zł. Pod koniec listopada 2019 spółka NB Tricity złożyła wniosek o upadłość.

Sytuacja związana z wprowadzeniem innowacyjnego produktu miała ogromny wpływ na kurs akcji spółki Nextbike Polska. Na rysunku 2 przedstawiono kurs akcji w okresie od maja 2018 do stycznia 2020, kiedy to spółka pogrążyła się w głębokim kryzysie.

Cena 1 akcji w maju 2018 r. znajdowała się na poziomie ponad 120 zł. Przez okres wdrażania systemu MEVO kurs akcji malał. Rozwiązanie umowy w październiku 2019 r. doprowadziło do obniżenia kursu akcji do ok. 12 zł za akcję. Wartość akcji firmy zmalała o 90%. Sytuacja ta doprowadziła także do zmiany w akcjonariacie. Do czasu upadku projektu MEVO ponad 71% udziału w głosach posiadał polski fundusz LARQ, 20% udziału w głosach należało do niemieckiego Nextbike GmbH. Spółka na skraju bankructwa została dokapitalizowana przez niemiecką spółkę. W wyniku zmian zmienił się udział w głosach. Nowy inwestor, Nextbike GmbH posiadał akcje uprawniające do 51,7% udziału w głosach. LARQ posiada 41,1% udziału w głosach [Nextbike 2020]. Spółka trafiła w ręce zagranicznego kapitału.

Rysunek 2. Kurs akcji Nextbike Polska – maj 2018- styczeń 2020



Źródło: bankier.pl.

Spółka nadal operuje systemami rowerów publicznych w Polsce. Stała się także bardziej rozważna w swoich poczynaniach. W ogłoszonym na początku 2020 r. przetargu na rower publiczny dla miasta Łodzi nie złożyła oferty żadna z firm. Można przypuszczać, że wysoko postawione wymagania przetargowe związane z operowaniem systemem, a także wprowadzeniem mieszanego systemu III i IV generacji nie pozwoliły firmie na podjęcie ryzyka wejścia w kolejny innowacyjny projekt.

Zakończenie

Spółka Nextbike Polska do 2018 r. wdrażała sprawdzony model biznesowy, odnosząc duże sukcesy finansowe. Rowery III generacji wpasowały się w potrzeby mieszkańców miast. Umożliwiały poruszanie się w miastach, unikając kongestii, a będąc przy tym konkurencją dla transportu indywidualnego. Projekty takie były także korzystne dla samorządów, które mogły rozwijać miasta i gminy w myśl idei zrównoważonego rozwoju transportu. OMGGS postanawiając pójść o krok dalej, wdrażając rower zmodyfikowanej IV generacji (nazwanej w artykule V generacją), nie przewidział do końca konsekwencji innowacyjnego rozwiązania. Ryzyko wdrożenia projektu zostało przeniesione na operatora systemu. Nieprzemysłana i nieskalkulowana oferta NB doprowadziła spółkę do skrajnego bankructwa.

Przykład spółki NB dowodzi twierdzeniu, że wprowadzenie innowacyjnego produktu zamiast sprawdzonego modelu biznesowego może wywołać negatywne skutki. Przedsiębiorstwo znajdujące się w bardzo dobrej kondycji finansowej, poprzez wprowadzanie innowacyjnej usługi stanęło przed groźbą upadku. Można stwierdzić, że wdrożenie MEVO było dla spółki ogromnym błędem. Uruchamianie systemu na obszarze 14 gmin, składającego się z ponad 4000 rowerów na nieprzetestowanym modelu biznesowym (brak darmoczasu, użytkownicy płacili abonamenty od początku wypożyczenia, rowery IV generacji wspomagane elektryczne z wymianą baterii przez serwisantów) sprawiło, że spółka wpadła w kłopoty finansowe. Hipotetycznie można stwierdzić, że gdyby spółka nie wystartowała w prze-

targu, a oferta Egis Bike, byłaby za droga dla zamawiającego, mogłoby dojść do zmian wymogów wobec systemu przedstawionych w przetargu. Mogłoby to sprawić projekt mniej innowacyjnym, więc mniej ryzykownym dla potencjalnego wykonawcy. Niestety, zbyt wygórowane ambicje firmy na wdrożenie innowacyjnego systemu, nieoparte doświadczeniem w danym zakresie, doprowadziły firmę o ugruntowanej pozycji na rynku na skraj bankructwa i przejście kontroli nad spółką przez niemiecki kapitał.

Literatura

1. Blinkee (2020), *Ceny i opłaty*, www.blinkee.city [Dostęp: 20.02.2020].
2. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/94/UE.
3. EU-CONSULT (2016), *Studium Konceptyjne Systemu Roweru Metropolitalnego dla Obszaru Metropolitalnego Gdańsk-Gdynia-Sopot*, <https://www.metropoliagdansk.pl> [Dostęp: 19.02.2020].
4. Felson, M., Spaeth, J. (1987), *Community Structure and Collaborative Consumption: A routine activity approach*, *The American Behavioral Scientist*, vol. 21, no. 4.
5. Frątczyk, J. (2018), *Rowery miejskie to żyła złota. Rekordowe zyski Nextbike Polska*, www.money.pl [Dostęp: 22.02.2020].
6. Kongres Mobilności Aktywnej (2019), *Prezentacja pt. MEVO- Michał Glaser, OMGGS, Gdańsk*.
7. Makurat, D., Wojewódzka-Król, K. (2019), *Problems of implementing the mevo metropolitan bicycle system*, [w:] *Research Journal of The University of Gdańsk*.
8. Molga, T. (2016), *45 mln za system miejskich rowerów Veturillo!?*, www.natemat.pl [Dostęp: 22.02.2020].
9. Money, (2019), *Nextbike: NB Tricity chce zawrzeć układ z wierzycielami*, www.money.pl [Dostęp: 22.02.2020].
10. Nextbike (2018), *Sprawozdanie Finansowe za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2017r.*, www.bankier.pl [Dostęp: 20.02.2020].
11. Nextbike (2019a), *Sprawozdanie Finansowe za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2018 r.*, www.bankier.pl [Dostęp: 21.02.2020].
12. Nextbike (2019b), *Skonsolidowany Raport Kwartalny za III kwartał 2019 roku*, www.relacje.nextbike.pl, [Dostęp: 21.02.2020].

13. Nextbike (2020), *Zamknięcie transakcji*, www.bankier.pl [Dostęp: 21.02.2020].
14. OMGGS (2018), *Dokumentacja do przetargu nr OMGGS/PN/01/2018*, www.metropoliagdansk.pl [Dostęp: 15.02.2020].
15. OMGGS (2019), *Rozwiązanie umowy na MEVO - oświadczenie*, www.metropoliagdansk.pl [Dostęp: 21.02.2020].
16. Radłowska, R. (2017), *Dochodowy krakowski rower miejski: zarabia, a zyski oddaje miastu*, www.wyborcza.pl [Dostęp: 22.02.2020].
17. Rosiński, K. (2019), *Nextbike z gigantycznym problemem. Spółka zależna ogłosi upadłość*, www.bankier.pl [Dostęp: 19.02.2020].
18. Walsh, B. (2011), *Today's smart choice: don't own. share*, Time, March 1.
19. WCED (1987), *Our common future*, Report from the UN World Commission on Environment and Development.
20. WRM, *II etap Wrocławskiego Roweru Miejskiego*, www.wroclawski-rower.pl [Dostęp: 19.02.2020].

Streszczenie

W artykule przedstawiona została sytuacja firmy wdrażającej innowacyjny system bike-sharingowy, doświadczonej w podobnych projektach o niższym poziomie zaawansowania technologicznego. Zaprezentowano wpływ realizacji takiego przedsięwzięcia biznesowego na sytuację finansową spółki.

Zaprezentowane zostały aktualne formy działania systemów bike-sharingowych w Polsce. Przedstawiono też wymagania postawione wobec innowacyjnego systemu rowerów publicznych, opisując definicję roweru V generacji. Opisane zostały problemy wdrażania systemu, a także ich wpływ na sytuację spółki. Przedstawiona kondycja finansowa spółki, pozwala ocenić, czy wejście w innowacyjny projekt było dobrą decyzją podjętą przez zarząd spółki. Zaprezentowano skutki wdrożenia niesprawdzonego, innowacyjnego modelu biznesowego przez przedsiębiorstwo.

Słowa kluczowe:

transport miejski, rowery, transport

Impact of implementing innovative bike-sharing systems on an enterprise on the example of Nextbike Polska

The article presents the situation of the company implementing an innovative bike-sharing system, experienced in the similar projects but on the lower level of technological advancement. The impact of implementing such a business venture on the company's financial standing was presented. Current forms of bike sharing systems in Poland were presented as well. The requirements for the innovative public bike system were also presented, describing the definition of the V generation bike. The problems of system implementation were described, as well as their impact on the company's situation. The company's financial condition, presented over the years, allows you to assess whether the decision made by the company's management of entering an innovative project was good. The effects of the implementation of an unverified, innovative business model by the company were presented.

Keywords:

city transport, bikes, transport

Karolina Anielak*

Rozdział XV

Agile jako metoda tworzenia innowacyjnych projektów w banku – przykład ING Banku

Wstęp

Sektor bankowy jest dobrze znany z używania dużych, czasem monolitycznych systemów. Współcześnie banki muszą dostosować się do szybkiego rozwoju oprogramowania, które wymaga nowych zorientowanych na usługi paradygmatów obliczeniowych. Zadanie to nie jest łatwe i często wymaga dużych projektów, które są kosztowne, czasochłonne i ryzykowne. Współcześnie, szczególnie mocno rozwijają się metody zarządzania przedsiębiorstwami, a w ostatnich latach promowane jest nowe podejście do zarządzania projektami nazywane zwinnym (*Agile*). *Agile* nie jest nowością na rynku, ale staje się coraz częściej strategicznym wyborem instytucji finansowych. Do tej pory to rozwiązanie było wykorzystywane w firmach technologicznych, na przykład takich, które tworzą oprogramowanie. Banki coraz bardziej stają się tego typu firmą w przypadku pracy nad nowymi produktami czy rozwiązaniami dla klientów. *Agile* ma umożliwić to, iż ludzie będą sami sobie wyznaczać zadania i będą wyposażeni w kompetencje do ich realizacji – taka organizacja staje się bardziej efektywna. Skracanie drogi produktu od jego zaprojektowania do udostępnienia go klientom, może powodować umacnianie się pozycji lidera na rynku finansowym. *Agile* ma doprowadzić do szybkiego rozwoju technologii cyfrowych, którego wdrożenie spowodowane jest zmianą zachowań i oczekiwań klientów. *Agile* charaktery-

* Magister, Katedra Biznesu i Handlu Międzynarodowego, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, POW 3/5, 90-255 Łódź, e-mail: karolina.anielak@uni.lodz.pl, <https://orcid.org/0000-0003-0255-2135>.

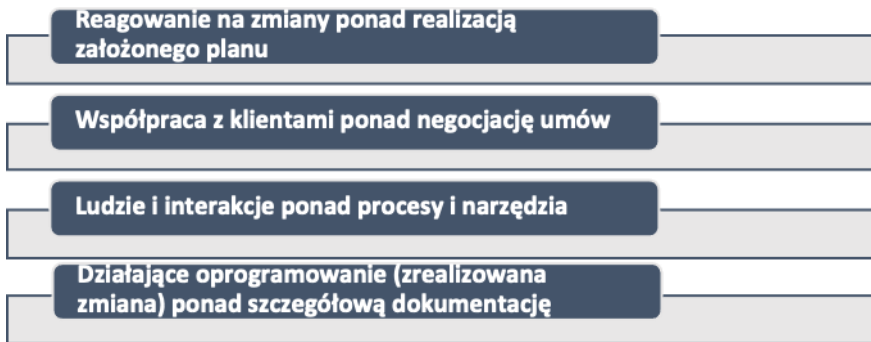
zuje się również można lepszym panowaniem nad system pracy. Codzienna aktualizacja postępów prac, plany działań na dany dzień, przesunięcia, wizualizowanie pracy na tablicach – wszystko to buduje wspólnotę organizacyjną i wspólnotę celu. Celem artykułu jest przedstawienie *Agile* jako metody pracy przy tworzeniu projektów w banku, w szczególności związanych z nowoczesnymi technologiami. Artykuł ma wskazać kompleksową definicję *Agile* oraz charakterystykę, a także zwrócić uwagę na dotychczasowe zastosowanie w branży informatycznej. W artykule wykorzystano krytyczną analizę literatury głównie anglojęzycznej, wskazującej zastosowanie *Agile* i jego znaczenie oraz analizę *case study* na przykładzie ING Banku.

1. *Agile* – ujęcie definicyjne i zastosowanie

Podjęcie *Agile* stało się często stosowanym w organizacjach gospodarczych. Najbardziej doceniane jest przez nowoczesnych menadżerów koncepcji zarządzania projektami. Podejścia z zakresu *agile* stanowią zestaw technik rozwoju produktu zorientowanych na osiągnięcie wysokiego poziomu jakości, satysfakcję klienta oraz dostarczanie produktu z zachowaniem ograniczeń czasowych oraz budżetowych. W języku polskim określane jest jako zwinne lub adaptacyjne [Wieczorek 2014, s. 7]. Filozofia metodyk zwinnych zakłada odejście od tradycyjnego planowania i precyzyjnego ustalania celów w projektach wytwórczych na rzecz stworzenia wizji produktu, która wyostrza się w trakcie kolejnych iteracji. Odpowiedzią na brak elastyczności w prowadzeniu przedsięwzięć miało być wprowadzenie zwinnego – adaptacyjnego podejścia (*Agile*) do zarządzania projektem. Pojęcie *Agile* zostało ugruntowane w 2001 r. na spotkaniu 17 osób, które wypracowały manifest (schemat 1) wspólnych zasad dla metodyk zwinnych – *Manifest Zwinnego Tworzenia Oprogramowania* [Jones 2015]. Deklaracja ta podkreśla, iż należy przedkładać ludzi i interakcje ponad procesy i narzędzia, działające oprogramowanie ponad obszerną dokumentację, a współpracę z klientem ponad formalne ustalenia. Istotne jest także reagowanie na zmiany, a nie tylko podążanie za planem. Manifest określił dwanaście podstawowych zasad zwinnego wytwarzania oprogramowania, którymi należy się

kierować w stosowaniu zwinnego zarządzania projektami Jest posumowaniem oraz łącznikiem dla zwinnych metod i metodyk zarządzania projektami. W Manifestie zwrócono również uwagę na możliwości wykorzystania wszystkich talentów osób wykonujących pracę i dostarczaniu wartości klientom i innym interesariuszom. Praca osób przy projekcie miałyby być spójna z celami, zasadami i wartościami organizacji [Miłosz, Borys, Plechowska-Wójcik 2011, s. 17].

Schemat 1. Zasady *Agile Manifesto*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie S.C. Misra, *Conceptual modeling for knowledge management to support agile software development*, The Knowledge Engineering Review, vol. 29, no. 4, 2014, s. 496.

Pojawienie się *Agile* jako ogromnego globalnego ruchu wykraczającego poza oprogramowanie wynika z odkrycia, że jedynym sposobem na poradzenie sobie z burzliwym rynkiem zorientowanym na klienta jest zwinność. Zwinny umożliwia organizacjom opanowanie ciągłych zmian. Pozwala firmom rozwijać się w świecie, który jest coraz bardziej niestabilny, niepewny, złożony i niejednoznaczny [Nicholas, Steyn 2012, s. 78]. Koncepcja zwinnego tworzenia oprogramowania została formalnie zdefiniowana w 2001 r. i przez następną dekadę nabrała rozpędu jako sposób na tworzenie oprogramowania, który gwarantuje dużą responsywność. [Koszłajda 2010, s. 17].

W przypadku tworzenia oprogramowania, przestrzeganie tradycyjnego zarządzania projektami ze względu na planowane działania spowalnia tworzenie oprogramowania, dlatego zwinne metody stały się widoczne jako grupa metodologii opracowywania oprogramo-

wania, które są bardziej adaptacyjne niż predykcyjne i są bardziej ukierunkowane na ludzi niż na zorientowane na proces. Zwinna metoda tworzenia oprogramowania jest określana jako przyrostowa, współpracująca, prosta i adaptacyjna. Przyrostowa oznacza kolejne etapy oprogramowania wykonywane w szybkich cyklach rozwojowych 1-4 tygodni, musi być tu bliska relacją między zespołem programistycznym a klientem. Bezpośrednio oznacza, że tej metody można łatwo nauczyć się i łatwo zmodyfikować. Adaptacyjny oznacza zdolność reagowania na wszelkie zmiany wprowadzone w dowolnym momencie. Zwinne zarządzania projektami i ciągłe informacje zwrotne, zapewniają sukcesywne udoskonalanie i dostarczanie produktu, planowanie oraz testowanie. Zwinny zespół zarządzania projektami stał się bardziej funkcjonalny. Na koniec każdego etapu prac klientowi przedstawiany jest wynik. Zarządzanie oprogramowaniem w ten sposób umożliwia dostosowanie oprogramowania, a także zmniejsza ryzyko awarii. Organizacje wykonują pracę najlepiej, gdy procesy zarządzania projektami są proste. Korzystanie z niebiurokratycznych procesów zarządzania projektami umożliwia organizacjom szybsze i elastyczne reagowanie na wymagania klienta [Denning 2016].

Przy wdrażaniu zwinnego zarządzania projektami w organizacji mogą wystąpić problemy na poziomie zarządzania, zespołu i klienta. Na poziomie zarządzania wsparcie udzielane przez kierownictwo wyższego szczebla może mieć kluczowe znaczenie. Niektóre obawy związane z zarządzaniem muszą zostać rozwiązane przed przyjęciem zwinnego zarządzania projektami. Tradycyjni menedżerowie projektów lubią pracować w przewidywalnych środowiskach, w których łatwo jest zaplanować projekt, oszacować budżet i przydzielić zasoby. Jednak zwinne zarządzanie projektami koncentruje się na wartości, a nie na powiązaniu z procesem [Cabała 2016, s. 19]. Zwinne zespoły są funkcjonalne, członkowie zespołu powinni mieć wiedzę i umiejętności w innych obszarach niż obszar, w którym się specjalizują. Klient może też stwierdzić, że zwinne zarządzanie projektem nie powiedzie się i jego inwestycja nie będzie zrealizowana. Tak więc obawy muszą zostać usunięte poprzez uświadomienie klientowi wartości zwinnego zarządzania projektami. Tradycyjna koncepcja

roli kierownika projektu musi zostać zmieniona na lidera i trenera, który pokazuje zespołowi, a również klientowi właściwy kierunek w bardzo innowacyjny i kreatywny sposób [Cegarra-Navarro, Soto-Acosta, Winsley 2016, s. 1544].

Kluczowe jest też określenie gotowości organizacji do sprawnego zarządzania projektami, w jakim stopniu jest w stanie zaakceptować ryzyko oraz zmiany procedur, oraz organizacji. W obszarze kluczowych wyzwań wymienić należy kulturę organizacyjną sprzeczną z wartościami stanowiącymi podstawę metodyk zwinnych, brak doświadczeń z praktykami stosowanymi w metodykach zwinnych i w dalszych etapach naginanie ich do własnych potrzeb, opór organizacji i osób zarządzających przed zmianami oraz brak ich wsparcia dla całego procesu. W literaturze wyrażany jest pogląd, że sposób myślenia jest ważniejszy, niż sama metodyka [Laanti 2017, s. 2]. Oceniona powinna być również gotowość kierownika projektu i zespołu, ponieważ to oni stają przed tym nowym wyzwaniem. Ostatnim krokiem przygotowania powinno być przeanalizowane w taki sposób, aby można odejść od nowego podejścia, aby dobrze je zrozumieć. W tym celu można zastosować prosty mały projekt, który obejmuje prawie wszystkie aspekty zwinności i sprawdza wiedzę i umiejętności zespołu. Dzięki temu po zdobyciu doświadczenia w pracy w środowisku zwinnym, z czasem organizacja będzie w stanie skutecznie stosować *Agile*. Główną trudnością przy adaptacji tych założeń jest stworzenie kultury wymiany wiedzy i umożliwienie realizacji różnorodnych aktywności – pracy indywidualnej, kreatywnej czy kooperacji wewnętrznej lub zewnętrznej [Miłosz, Borys, Plechowska-Wójcik 2011, s. 16].

2. Agile jako zwinna metoda pracy w banku – przykład ING Banku

Zwinne metody pracy wyewoluowały z branży tworzenia oprogramowania. Szybkie tempo zmian technologicznych zmusiło banki do tworzenia oprogramowania w bardziej wydajny sposób – do elastyczności i szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby oraz oczekiwania klientów [Raport 2018]. Cechą charakterystyczną

ING jako zwinnej organizacji są pracownicy, dostosowujący się do zmian i działający skutecznie przy minimalnej liczbie przejęć, a jednocześnie zwiększając wydajność. Sposób pracy ING opiera się na przyjętych standardach branżowych, takich jak *Modern Agile* i 12 zasad *Agile Manifesto*. Zaangażowanie i narzędzia *Agile* wyznaczają codzienny rytm pracy. Dwutygodniowe okresy (tzw. *Sprinty*), w których pracują członkowie zespołu, są wspólnym zobowiązaniem – wszyscy czują się na równi odpowiedzialni za wypracowanie rezultatów [Agile 2017].

ING przeprowadził także wewnętrzne badanie, które wykazało, że biurokracja, silosy i awersja do ryzyka są problemami kulturowymi. Na podstawie tej analizy ING zdecydował o całościowej restrukturyzacji swoich działań w Holandii, opierając się głównie na modelu *Spotify*, ale także praktykach Google'a i Netfliksa. Plan polegał na podzieleniu 3500 pracowników w Amsterdamie na drużyny – zespoły maksymalnie dziewięcioosobowe z pełną odpowiedzialnością za konkretne działania związane z klientem [Giord 2018]. ING w 2015 roku rozpoczęło cyfrową transformację i postanowiło szybciej reagować na zmieniające się potrzeby klientów. Wprowadziło *One Agile Way of Working* (OAWoW), które łączy pracowników w interdyscyplinarnych, między funkcyjnych zespołach i umożliwia łatwiejszą współpracę w całej organizacji. OAWoW dotyczy wszystkich i jest zorganizowany wokół czterech grup pracowników, w zależności od sposobu interakcji z klientami [ING 2018]. Jeden zwinny sposób pracy ING (WoW) to model obejmujący cały bank, który należy stosować na całym świecie. Opierając się na ośmiu podstawowych zasadach (Schemat 2), sposób pracy opisuje, w jaki sposób organizacja zarządza, ustala priorytety, współpracuje, dzieli się i ulepsza pracę, globalnie i lokalnie. Wykorzystuje przy *Orange Code* (wewnętrzny kodeks etyczny) i związaną z nim kulturę współpracy, jako jego podstawę [Squads 2018].

Schemat 2. Zasady ING *One Way of Working*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Agile and DevOps are failing in Fortune 500 companies*, <https://www.plutora.com/blog/agile-devops-failing-fortune-500-companies-wake-call-us> [Dostęp: 04.07.2019].

ING Bank, aby przyspieszyć strategię *Think Forward* przedstawioną w październiku 2016 r. musiało współpracować na całym świecie i zbudować jedną platformę, która miała umożliwić milionom ludzi pozostanie o krok do przodu w życiu i biznesie. Międzynarodowa współpraca wskazała, iż konieczne jest zjednoczenie platform i myślenia pracowników, aby móc globalnie tworzyć innowacyjne rozwiązania [Thompson 2017]. *One Agile Way of Working* określa, w jaki sposób ING organizuje się, w jaki sposób zarządza, ustala priorytety, współpracuje, dzieli się i ulepsza pracę, globalnie i lokalnie, oraz określa używaną technologię [ING 2017]. Bank podjął działania w zakresie zwiększania poziomu samoorganizacji pracy zespołów. Stworzył przestrzeń do samodzielności i odpowiedzialności [Giord 2018].

Bank polega na pracy zespołowej, wierząc, iż dzięki niej budowane są najlepsze rozwiązania. Przyjęta metoda powoduje, że pra-

cownicy stają się odpowiedzialni nie tylko za swoje zadania, ale też za cele zespołu, jednostki i całego banku. Będąc nieustannie w interakcji, zapewniają spójność działaniom – są współzależni. Wprowadzone nowe rozwiązania testowane są z klientami, aby mieć pewność, czy jest to coś czego naprawdę potrzebują. Zbieranie feedbacku i uczenie się pozwala na znaczną minimalizację kosztów. ING chce zbudować społeczność, w której wszyscy pracownicy i interesariusze dzielą się wiedzą, doświadczeniem i dobrymi praktykami [Bunning 2017].

Zmiany organizacyjne ograniczyły się do tworzenia bądź przesuwania jednostek w obszarze departamentów lub pionów, jednak filozofia pracy pozostawała bez zmian. Dużo mniej jest funkcji menedżerskich, natomiast pojawiły się nowe określenia *product owner*, *chapter lider*, *Agile coach*. *Agile* sprawia, że redukowana jest liczba spotkań, ludzie lepiej rozumieją swoje zadania, wzajemne wyzwania i zależności między jednostkami i zespołami. Umożliwia codzienną aktualizację postępów prac, plany działań na dany dzień przesunięcia i wizualizowanie pracy. Pracownicy realizujący na co dzień zadania związane z obsługą wniosków kredytowych i udzielaniem decyzji kredytowych w trzech segmentach klienta (indywidualnym, hipotecznym oraz przedsiębiorców), dzięki swojej specjalistycznej wiedzy, znajomości zależności i praktyki mają możliwość wspierania zmian w aplikacjach oraz w ich późniejszych testach razem z IT i Biznesem [Wodzicki 2019].

Strategię rozwoju ING Banku ustala Zarząd i akceptuje Rada Nadzorcza. Strategia banku jest realizacją misji i zakłada pełną zgodność z wymogami prawa. Strategia ma charakter średnioterminowy (z perspektywą dłuższą niż 1 rok). Co rok Zarząd ustala poziomy realizacji celów biznesowych, które zostały ujęte w strategii. Przyjęty system organizacyjny pracy ma na celu wspomaganie realizacji strategii. Biorąc pod uwagę, że ING Bank przyjął jako wspieranie i inspirowanie ludzi do bycia o krok do przodu w życiu i w biznesie, musi pracować w taki sposób, żeby jego struktura organizacyjna pozostała elastyczna. Budując strukturę, kieruje się głównie potrzebami biznesowymi. Ramy organizacji tworzą Piony. Każdy członek Zarządu Banku nadzoruje jeden Pion i określa jego strukturę organizacyjną.

Do realizacji zadań, za które odpowiada Pion, członek Zarządu powołuje jednostki organizacyjne. Jednostki mają do dyspozycji różne modele pracy zespołowej – w zależności od charakteru pracy zespołu oraz tego, kto jest bezpośrednim odbiorcą rezultatów tej pracy [Papierz 2018]. W strukturze organizacyjnej Pionów występują jednostki organizacyjne, takie jak:

- Departamenty, Centra, Biura, Zespoły – realizują spójny tematycznie zakres zadań, wyznaczony przez członka Zarządu Banku nadzorującego Pion;
- Regiony ds. Korporacyjnych, Oddziały ds. Korporacyjnych, Centra Bankowości Korporacyjnej;
- *Circle/Super Circle* – odpowiedzialne za obsługę klienta;
- Tribu – odpowiedzialne za projektowanie i rozwój usług dla klienta;
- *Centre of Expertise, Expert Teams* – dysponując wiedzą ekspercką, wspierają w realizacji celów inne jednostki banku oraz organizację jako całość;
- Samodzielne Stanowiska.

Jednostki organizacyjne mogą mieć różne formy pracy zespołowej oraz stanowiska (schemat 4) oraz planują swoją pracę w sposób dynamiczny – co kwartał. Każdy kwartał rozpoczynany jest od podsumowania poprzedniego – odpowiadając na pytania, co bank zrealizował, jaka powstała wartość dla klienta, jakie wskaźniki osiągnęły oraz jaki budżet wykorzystali. Następnie rozpoczynają planowanie kolejnego kwartału w szczegółach.

Schemat 3. Stanowiska pracy w *Agile Way of Working* w ING Banku

Lider zmian	Product Owner	Chapter
<ul style="list-style-type: none"> • ciągle obserwuje sposób pracy, poszukuje marnotrawstw, wdraża i sprawdza rezultaty • procesowo, czyli pomaga zespołowi wdrożyć zmianę, stabilizuje • jest pełniona czasowo przez daną osobę (kwartał, pół roku, rok) 	<ul style="list-style-type: none"> • osoba, która tworzy i utrzymuje wizję biznesową produktu. Jest odpowiedzialna za rozwój i zwiększenie wartości produktu • jest odpowiedzialna za rozwój i zwiększenie wartości produktu, z którą zespół rozmawia o wymaganiach i priorytetach, która pracuje nad wymaganiami, planuje wydania, rozmawia i angażuje klientów 	<ul style="list-style-type: none"> • jest to grupa osób zorganizowana wokół określonej kompetencji • zapewnia specjalistyczne kompetencje w banku i dba o rozwój jego członków • dzieli się wiedzą i dba o wymianę wiedzy, dobrych praktyk pomiędzy członkami Chaptera. Uczestniczy w rekrutacji, oceniając wiedzę ekspercką kandydata.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Walendziewski, *ING Business case study*, <https://www.comarch.com/finance/case-studies/ing-business-case-study/> [Dostęp: 16.09.2019].

W ramach tego odbywa się cykl kilkunastu spotkań skierowanych do osób zarządzających zmianą w poszczególnych Tribe'ach oraz w jednostkach, które nie funkcjonują w nowych strukturach organizacyjnych. Cykl został zainicjowany i jest prowadzony przez Departament Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym z udziałem Departamentu Bezpieczeństwa IT oraz przedstawicieli Pionu IT. Spotkania odbywają się w formule warsztatowej z ograniczoną liczbą uczestników. Takie podejście ma umożliwić swobodniejszą wymianę opinii dzielenie się wątpliwościami. Prowadzącym z kolei, ułatwia zidentyfikowanie problemów systemowych w omawianym obszarze, które trzeba będzie uwzględnić w dalszych pracach [Valkenburg 2017]. Praca z *Agile* to obserwacja, poszukiwanie usprawnień i wdrażanie ich metodą małych kroków. Jednym z przykładów w ING Banku w 2016 roku jest rozwijanie produktów płatnościowych, dzięki programowi *Mobile Payments*. Dostarczył on klientom bezpieczne i intuicyjne rozwiązania, które pomogły w sprawnym wykonaniu płatności smartfonem (Blik, moduł NFC płatności telefonem).

Agile oznacza organizację pracy opartą na większej swobodzie i elastyczności w określaniu priorytetów oraz odchodzenie od sztywnych podziałów na IT i zespoły biznesowe. Pozwala na krótszy czas wprowadzenia produktu na rynek i szybszą reakcję na zmienia-

jące się potrzeby klientów i rynku. W oparciu o metodologię *Agile* oraz sprawne i szybkie sprinty „Moje ING” powstało w pół roku od startu. Nad projektem pracowały zespoły w różnych miastach Polski, a daily stand-upy odbywały się za pomocą wideokonferencji. W ING około 80% projektów jest tworzonych zgodnie z metodologią *Agile*. Projektując to intuicyjne rozwiązanie, bank zaangażował ponad 200 specjalistów z różnych branż, jednak za najlepszych ekspertów uznał ostatecznie samych klientów. Od początku i na bezprecedensową skalę prowadzono badania użyteczności systemu, co skutkowało ponad 600 godzinami badań i testów z klientami. Na tej podstawie zbudowano rozwiązania mające jak najlepiej odpowiadać potrzebom użytkowników. W pilotażu „Mojego ING” wzięła udział wybrana grupa klientów, którzy przekazali ponad 2500 opinii i sugestii. Można zatem powiedzieć, że ostateczna wersja programu dostała certyfikat jakości od osób najbardziej zainteresowanych – klientów [Raport 2018].

Ważnym elementem wspierającym ING we wprowadzaniu na rynek nowych produktów, jest autorska metodyka PACE. Opiera się ona na pracy w małych, niezależnych i międzydyscyplinarnych zespołach, które skupiają osoby z różnych dziedzin. PACE bazuje na bezpośredniej pracy z klientami, aby od początku wykluczać projekty, które nie odpowiadają na rzeczywiste potrzeby użytkowników. Metodologia pozwala eliminować błędne założenia na każdym etapie prac – od wizji do prototypów – i wprowadzać na rynek tylko właściwe rozwiązania [Matta 2018]. Jednym z kluczowych projektów wspierających wdrażanie metodologii PACE jest Akcelerator ING. W ramach programu rozwijają nowatorskie pomysły, kreują produkty i usługi, które chętnie kupują klienci. W praktyce akcelerator to małe, samoorganizujące się zespoły. Pracownicy różnych pionów banku, którzy je tworzą, są oddelegowani tylko do pracy w programie. Wspierają ich między innymi coachowie PACE oraz zewnętrzni eksperci. Na każdym etapie pracy rozmawiają też z klientami [Birkinshaw 2019].

Metodologia *PEACE* oraz Akcelerator umożliwiły ING wdrożenie weryfikacji behawioralnej, czyli usługi polegającej na analizie zachowania klienta podczas korzystania z serwisu transakcyjnego.

Utworzony dzięki temu profil użytkownika pozwala na wykrycie oszustwa w przypadku, gdy osoba nieuprawniona podejmie próbę wykonania transakcji. Weryfikacja behawioralna analizuje interakcje użytkownika z komputerem lub urządzeniem mobilnym. Chodzi o zachowanie, a konkretnie sposób poruszania kursorem myszy, jak również dynamikę korzystania z klawiatury. Podczas tej weryfikacji bank nie sprawdza, co robi dany użytkownik, ale w jaki sposób to robi. Nie bada więc tego, co użytkownik wpisuje na klawiaturze, lecz jak z niej korzysta. Ten zestaw cech pozwala zbudować unikalny, niezwykle trudny do podrobienia profil użytkownika. ING Bank Śląski buduje profil użytkownika tylko po zalogowaniu do Mojego ING i po każdym logowaniu porównuje zachowania [Raport 2018]. Bezpieczeństwo w bankowości internetowej jest kluczowe dla klientów, dlatego rozwijane są mechanizmy wspierające bezpieczne bankowanie. Przez kilka tygodni stycznia 2020 roku ING zapraszało użytkowników „Mojego ING”, aby wyrazili zgodę na zbieranie danych przez bank, w ramach weryfikacji behawioralnej. Dzięki temu będą mogli w dodatkowy sposób zabezpieczać wykonywane transakcje oraz dostęp do bankowości internetowej i przeciwdziałać podszywaniu się osób trzecich pod użytkowników „Mojego ING” [Duncan 2019].

Zakończenie

Agile’owa transformacja to złożone przedsięwzięcie. Szanse powodzenia będzie miała tylko wtedy, jeśli przyjmie kompleksowy wymiar, obejmujący zmiany w procesach, strukturze i kulturze organizacyjnej firmy, jak również stosowanych technologiach. Warto jednak pamiętać, że systemowa zmiana funkcjonowania firmy może nie tylko przynieść wymierne efekty biznesowe, lecz także przełożyć się na większą transparentność organizacji. Dzięki jasnemu przypisaniu odpowiedzialności za poszczególne zadania można w prosty sposób prześledzić ścieżkę rozwoju projektu i zdiagnozować potencjalne źródło błędów. To bez wątpienia duża wartość dla zewnętrznych i wewnętrznych struktur kontrolnych, takich jak dział ryzyka, prawny, *compliance*, cyberbezpieczeństwo czy audyt.

Efektywna współpraca biznesu i działu IT to jedno z największych wyzwania, z jakimi mierzą się współczesne przedsiębiorstwa – nie inaczej było w znanej, dużej instytucji finansowej. Przed wprowadzeniem kultury projektowej, kooperacja między strukturami organizacji może być chaotyczna i skutkować nieprzewidywalnymi terminami i nieskoordynowaną realizacją różnych zadań. Tradycyjna koncepcja kaskadowa się nie sprawdza, ponieważ odnosi się do nadto odległego czasu realizacji zadania oraz zbyt dużego, a często także niedookreślonego oraz błędnie określonego zakresu. W kulturze *Agile* plany szczegółowe tworzone są z kilkutygodniowym wyprzedzeniem i dotyczą ograniczonego zakresu prac. Generalne założenie zwinnego planowania mówi, że im dłuższy plan, tym mniej dokładne planowanie. W ten sposób podejście *Agile* stawia na cykliczne rozwijanie przyrostowe oraz stopniowe rozwijanie i dopasowywanie planu do zmieniających się potrzeb klientów.

Bank stopniowo zmienia się w firmę technologiczną. Potrzebuje specjalistów, którzy z klasyczną bankowością nie mają wiele wspólnego: analityków od *Big Data*, ekspertów od machine learningu, sztucznej inteligencji, robotyki. Cyfrowa transformacja na rynku usług finansowych następuje w dynamicznym tempie. Oczekiwania klientów zmieniają się, technologia ewoluuje, a produkty i usługi finansowe podlegają gruntownym przemianom. Biorąc to pod uwagę, banki muszą skupić się na kliencie, a jednocześnie zdobywać zasoby pozwalające na adresowanie zmian w zapotrzebowaniu na usługi. Ciągła innowacja i redukcja czasu upływającego od opracowania koncepcji produktu do wprowadzenia go na rynek (*time-to-market*) są dziś dla banków koniecznością. Filozofia tworzenia, odtworzenia i przetwarzania usług powinna stać się elementem kultury całej organizacji. Zwinność potrzebna do dostarczania nowych produktów i usług – od wstępnego pomysłu po finalny produkt – może stać się kluczem do odniesienia sukcesu w transformacji cyfrowej.

Literatura

1. *Agile Ways of Working at ING*, <https://www.bcg.com/digitalbcg/agile/ing-agile-transformation.aspx> [Dostęp: 07.09.2017].

2. Birkinshaw, J., *Czego się spodziewać po Agile?*, <https://mitsmr.pl/zarzadzanie-przedsiębiorstwem/agile/czego-spodziewac-sie-po-agile/> [Dostęp: 19.02.2019].
3. Bunning, R., *ING improves on the so-called Spotify Model using Less*, <https://www.scrumwithstyle.com/ing-improves-on-the-so-called-spotify-model-using-less/> [Dostęp: 08.09.2017].
4. Cabała, P. (2016), *Metody doskonalenia procesów zarządzania projektami w organizacji*, Difin, Warszawa.
5. Cegarra-Navarro, J.-G., Soto-Acosta, P., Wensley, A.K.P. (2016), *Structured knowledge processes and firm performance: the role of organizational agility*, *Journal of Business Research*, vol. 69, no. 5.
6. Cooper, R. (2008), *The Stage-Gate Idea-to-Launch Process—Update*, *What's New and NexGen Systems*, *J. Product Innovation Management*, 25(3).
7. Denning, S., *The best-kept management secret on the planet: Agile*, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/04/09/the-best-kept-management-secret-on-the-planet-agile/#78a09f182f47> [Dostęp: 10.05.2016].
8. Duncan, S., *ING Bank: Creating an Agile organisation*, <https://publishing.london.edu/cases/ing-bank-creating-an-agile-organisation/> [Dostęp: 16.02.2019].
9. Guadalupe, M., *Three ways to make your organisation Agile*, <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/three-ways-to-make-your-organisation-agile-8921>, [Dostęp: 20.04.2018].
10. *ING Bank's digital platform tribe goes Agile*, https://www.-agilebusiness.org/page/Resource_casestudy_INGBANK [Dostęp: 03.09.2017].
11. *ING's agile transformation*, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation> [Dostęp: 04.08.2018].
12. Jones, C., *Scrum methodology & it's practical use at CVCE*. www.-cvcedhlab.hypotheses.org/54 [Dostęp: 04.02.2015].
13. Laanti, M. (2017), *Agile transformation model for large software development organizations*, ACM, Germany 2017.
14. Matta, D., *An Agile blueprint for effective strategy execution at ING Group*, <https://www.brightline.org/resources/an-agile-blueprint->

- for-effective-strategy-execution-at-ing-group/
[Dostęp: 04.12.2018].
15. Miłośz, M., Borys, M., Plechawska-Wójcik, M. (2011), *Współczesne technologie informatyczne. Metodyki zwinne wytwarzania oprogramowania*, Politechnika Lubelska, Lublin, www.bc.pollub.pl/Content/673/zwinne.pdf [Dostęp: 10.02.2015].
 16. Nicholas, J.M., Steyn, H. (2012), *Zarządzanie projektami. Zastosowania w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
 17. Ostrowska, M., *Agile w biznesie obecny od ponad 18 lat*, <https://media.ing.pl/informacje-prasowe/926/pr/456200/agile-w-biznesie-obecny-od-ponad-18-lat> [Dostęp: 12.08.2019].
 18. Papierz, S., *Agile outsourcing in the banking sector – Agile software development*, <https://www.nearshore-it.eu/project/agile-outsourcing-banking-sector/> [Dostęp: 06.09.2018].
 19. *Squads, sprints and stand-ups*, <https://www.ing.com/News-room/News/Squads-sprints-and-stand-ups.htm> [Dostęp: 16.09. 2018].
 20. Thompson, S., *ING highlights agile transformation*, <https://ibsintelligence.com/ibs-journal/ibs-news/ing-highlights-agile-transformation/> [Dostęp: 16.08.2017].
 21. Trocki, M., Grucza, B., Ogonek, K. (2003), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa.
 22. Valkenburg, B., *Agile management: The next step. Innovating with customers at a fast pace*, https://www.fujitsu.com/nl/imagesgig5-FWT_%20BOS_Agile_Management_with_ING.pdf [Dostęp: 17.03.2017].
 23. Wiczorek, D. (2014), *Od zwinności do doskonałości*, Zarządzanie projektami, nr 5.
 24. Wodzicki, M., *Zwinny jak polski bank. Instytucje finansowe stają na czele awangardy zmian*, <https://forsal.pl/artykuly/1405571,impact-2019-zwinny-jak-polski-bank-instytucje-finansowe-staja-na-czele-awangardy-zmian.html> [Dostęp: 29.03.2019].
 25. *Zintegrowany Raport Roczny ING Banku Śląskiego 2018*, <https://raportroczny.ing.pl/sposob-pracy/kultura-innowacji-i-kompetentni-pracownicy/> [Dostęp: 15.02.2019].

Streszczenie

Współcześnie, szczególnie mocno rozwijają się metody zarządzania przedsięwzięciami, a w ostatnich latach promowane jest nowe podejście do zarządzania projektami nazywane zwinnym (*Agile*). Sektor bankowy jest dobrze znany z używania dużych, czasem monolitycznych systemów. Celem artykułu jest przedstawienie *Agile* jako metody pracy przy tworzeniu projektów w banku, w szczególności związanych z nowoczesnymi technologiami. Artykuł ma wskazać kompleksową definicję *Agile* oraz charakterystykę, a także zwrócić uwagę na dotychczasowe zastosowanie w branży informatycznej. W artykule wykorzystano krytyczną analizę literatury głównie anglojęzycznej, wskazującej zastosowanie *Agile* i jego znaczenie oraz analizę *case study* na przykładzie ING Banku.

Słowa kluczowe:

sektor bankowy, zwinne zarządzanie projektami, innowacje

Summary

Today, enterprise management methods are developing particularly strongly, and in recent years a new approach to project management called Agile has been promoted. The banking sector is well known for using large, sometimes monolithic systems. The goal of the article is to present Agile as a working method for creating projects in the bank, in particular related to modern technologies. The article is to indicate a comprehensive definition of Agile and characteristics, as well as draw attention to the current application in the IT industry. The article uses critical analysis of mainly English literature, indicating the use of Agile and its significance, and case study analysis on the example of ING Bank.

Keywords:

banking sector, agile project management, innovation

Aleksandra Kultys*

Rozdział XVI

Wykorzystanie zielonych obligacji przez przedsiębiorstwa w Polsce i we Francji

Wstęp

W dobie podkreślania wagi zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, spółki stają przed koniecznością modyfikowania dotychczasowych tradycyjnych modeli biznesowych na korzyść modeli ukierunkowanych bardziej w stronę społecznej odpowiedzialności biznesu oraz działań mających na celu ochronę środowiska. Konieczność wprowadzania zmian w działalności gospodarczej wymusza przeprowadzanie inwestycji, modernizowanie dotychczasowych urządzeń, a tym samym skłania do poszukiwań nowych źródeł finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych. Stosunkowo nowym instrumentem, który powstał w celu finansowania takich inwestycji są zielone obligacje. Pozwalają one na pozyskanie bardziej ekologicznie nastawionych inwestorów i tym samym na pozyskanie tańszego kapitału. Istotnym jest zatem zrozumienie, jakie przedsiębiorstwa mogą korzystać z zielonych obligacji oraz w jaki sposób można wykorzystywać środki finansowe pozyskane w ramach ich emisji. Odpowiednie wykorzystanie zielonych obligacji może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, umożliwi bowiem potencjalnie szybszą lub tańszą realizację inwestycji. Artykuł ma na celu identyfikację polskich przedsiębiorstw, które potencjalnie mogą być emitentami zielonych obligacji. Analiza francuskiego rynku zielonych obligacji umożliwi identyfikację sektorów, w ramach których

* Mgr, Katedra Polityki Przemysłowej i Ekologicznej, Kolegium Ekonomii, Finansów i Prawa, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27 31-510 Kraków, pawilon F pokój 409, akultys@uek.krakow.pl.

działają emitenci francuscy i pozwoli na wyszukanie według tych samych kryteriów spółek w Polsce. Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

1. Charakterystyka zielonych obligacji oraz ich emitentów

Zielone obligacje stanowią długoterminowy instrument finansowy o stałym dochodzie, który zaświadcza zaistnienie stosunku kredytowego, a także który posiada ściśle określony cel – finansowanie inwestycji proekologicznych. Zielone obligacje mogą być emitowane zarówno przez banki, jak i przedsiębiorstwa, jednostki samorządu terytorialnego, czy Skarb Państwa.

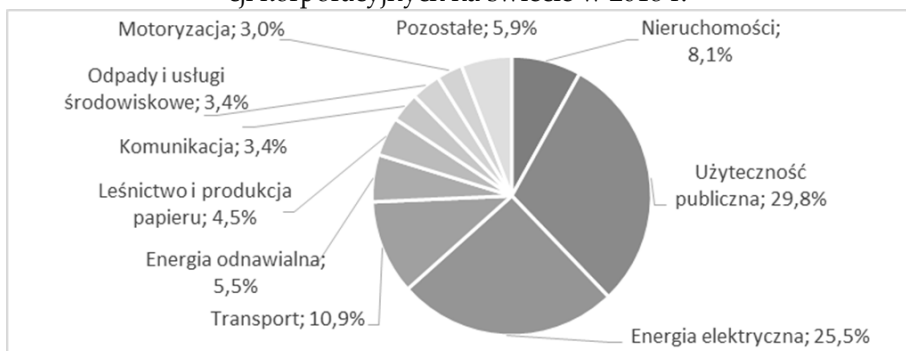
Wyróżnić można zielone obligacje bez i z certyfikatem. Certyfikaty przyznawane są przez niezależne organizacje międzynarodowe, takie jak np. *Climate Bonds Initiative*, która to opracowuje standardy emisji tychże obligacji. Wyodrębnić można standardy, które powinny być spełniane przez wszystkie zielone obligacje, a także standardy, które różnią się w zależności od sektora, w ramach którego ma być zrealizowana inwestycja. Do standardów ogólnych zalicza się:

- 1) obowiązek wykorzystania wpływów na finansowanie inwestycji proekologicznych,
- 2) zobowiązanie emitenta do przedstawienia sposobu wyboru najkorzystniejszej inwestycji,
- 3) zachowanie przejrzystości zarządzania zgromadzonymi funduszami np. poprzez utworzenie osobnego rachunku finansowego dla pozyskanych środków,
- 4) konieczność co najmniej corocznego raportowania ze sposobów wykorzystania środków.

Standardy sektorowe są już bardziej szczegółowe i dopasowane do profilu inwestycji. Są one wciąż modyfikowane i tworzone dla kolejnych sektorów. Dotychczas *Climate Bonds Initiative* opracowało standardy dla: bioenergii, energii geotermalnej, leśnictwa, morskiej energii odnawialnej, energii solarnej, energii wiatrowej, ochrony i rekultywacji gruntów, rolnictwa chronionego, transportu nisko emi-

syjnego, budownictwa nisko emisyjnego, infrastruktury wodnej oraz gospodarki odpadami. Trwają przygotowania nad standardami dla: rolnictwa, energii wodnej, zagospodarowania terenu, a także dla przesyłek. Standardy sektorowe ułatwiają przypisanie konkretnej inwestycji do określonej branży, a także wyznaczają, przyczyniają się do ulepszania emisji obligacji.

Rysunek 1. Sektory, w ramach których występują emitenci zielonych obligacji korporacyjnych na świecie w 2018 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Flammer [2018, s. 29].

Co istotne wykorzystanie pozyskanych środków finansowych zależy od planowanej inwestycji, która powiązana jest z profilem działalności podmiotu. Rysunek 1 przedstawia sektory, w których występują emitenci obligacji korporacyjnych na świecie. Największy udział posiadają przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, następnie przedsiębiorstwa z sektora energii elektrycznej, a następnie przedsiębiorstwa z branży transportowej i nieruchomości. Zauważyć zatem można, że największy udział w rynku mają zatem przedsiębiorstwa, których działalność bezpośrednio wpływa na stan środowiska naturalnego.

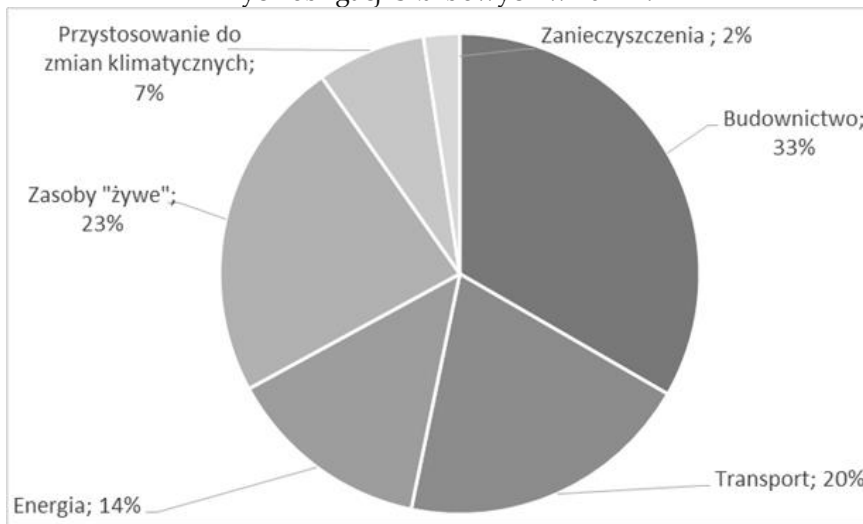
W opracowaniu tym zostanie skupiona uwaga na przedsiębiorstwach, które emitują oraz potencjalnie mogą emitować zielone obligacje, ponieważ jest to zgodne z profilem ich działalności. W analizie zostaną porównane dwa rynki zielonych obligacji – francuski oraz polski.

2. Rynek zielonych obligacji we Francji

Rynek zielonych obligacji we Francji zasługuje na szczególną uwagę i analizę z uwagi na stopień jego rozwoju. Rynek ten rozwija się stosunkowo długo, ponieważ pierwsza zielona obligacja została wyemitowana już w 2012 roku (podczas gdy pierwsza zielona obligacja na świecie została wyemitowana w 2007 r.). Pierwsza emisja została przeprowadzona przez Ile-de-France, czyli najludniejszy region francuski, do którego przynależy departament paryski. Rynek francuski jest stosunkowo rozbudowany – charakteryzuje go m.in. zróżnicowanie emitentów.

Szczególnym emitentem, od którego należy rozpocząć analizę, jest Republika Francuska. Zielone obligacje skarbowe uznawane są za istotny czynnik, sprzyjający rozwojowi zielonego rynku. Uznane jest, że zielone obligacje skarbowe wyznaczają dobre praktyki emisji, którymi mogą kierować się w przyszłości inne podmioty.

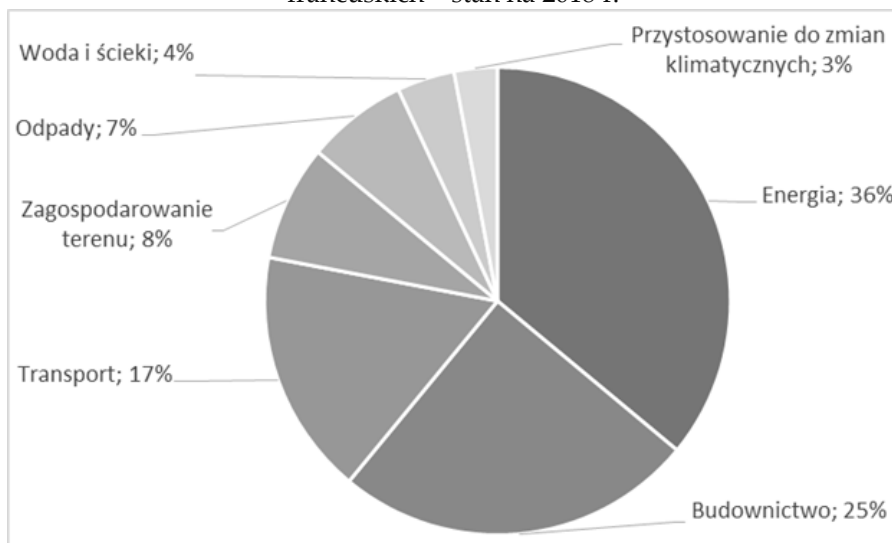
Rysunek 2. Wykorzystanie środków z emisji pierwszych francuskich zielonych obligacji skarbowych w 2017 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie République Française [2017, s. 3-4].

Środki pozyskane w wyniku emisji francuskich zielonych obligacji skarbowych zostały przeznaczone do sfinansowania przedsięwzięć związanych z 6 sektorami. Najwięcej środków zostało przeznaczonych na inwestycje związane z budownictwem (np. z inwestycjami w energooszczędność). Następnie najwięcej środków zostało przeznaczonych na wspieranie ochrony „żywej natury” tj. ochronę bioróżnorodności, wspieranie rolnictwa organicznego, czy zrównoważone zarządzanie lasami. Dalej, 20% środków zostało przeznaczone na rozwój bardziej ekologicznego transportu. Na czwartym miejscu, środki zostały przeznaczone na rozwój sektora energetycznego, a zwłaszcza rozwój odnawialnych źródeł energii. Kolejnymi sektorami wspieranymi przez emisję zielonych obligacji skarbowych były: zagospodarowanie terenu, odpady, woda i ścieki oraz przystosowanie do zmian klimatycznych.

Wykres 3. Wykorzystanie środków z emisji przez wszystkich emitentów francuskich – stan na 2018 r.



Źródło: [CBI 2018, s. 1].

Analizując wykorzystanie środków przez wszystkich francuskich emitentów można zauważyć, że największy udział w rynku posiada sektor energetyczny. Na drugim miejscu jest budownictwo, zaś na trzecim transport. Pozostałe sektory posiadają znacznie mniej-

szy udział w rynku. W przypadku największych emitentów zielonych obligacji we Francji sytuacja przedstawia się podobnie – na 10 spółek dwie są przedstawicielami sektora energetycznego (Engie, EDF), jedna transportu (SNCF Reseau) oraz jedna budownictwa (Unibail-Rodamco). Co istotne 2 z owych 10 spółek to bank – Credit Agricole oraz Societe Generale.

W 2018 r. organizacja Climate Bonds Initiative przeanalizowała przedsiębiorstwa francuskie pod kątem potencjalnych możliwości emisyjnych. Możliwych emitentów przedstawia tablica 1.

Tablica 1. Przykładowi potencjalni emitenci zielonych obligacji – francuskie przedsiębiorstwa w 2018 r.

Sektor	Emitent	Typ emitenta	Opis
Energia	Bionersis	Przedsiębiorstwo niefinansowe	Działania obejmują produkcję energii elektrycznej z biogazu
	Futuren	Spółka z udziałem Skarbu Państwa	Jednostka zależna od EDF, specjalizuje się w energii wiatrowej
Transport	Alstom	Przedsiębiorstwo niefinansowe	Produkcja sprzętu, systemów i świadczenie usług dla transportu kolejowego, pasażerskiego i towarowego
Budownictwo	Arkéa Public Sector SCF	Spółka z udziałem Skarbu Państwa	Upoważniony do emisji listów zastawnych sektora publicznego
	CAFFIL & parent company SFIL	Spółka z udziałem Skarbu Państwa	Emitent listów zastawnych, którego aktywa obejmują pożyczki udzielone podmiotom sektora publicznego. W pełni własność SFIL, francuskiego banku rozwoju będącego własnością państwa. SFIL przygotowuje emisję swoich pierwszych społecznych obligacji i rozważa emisję zielo-

			nych obligacji.
	Caisse de Re-finance-ment de l'Habitat	Spółka z udziałem Skarbu Państwa	Jako agencja centralna ma formalną gwarancję państwową na emisję obligacji w celu refinansowania hipotek mieszkaniowych
	Compagnie de Finance-ment Foncier	Spółka z udziałem Skarbu Państwa	Budynki komercyjne i mieszkalne REIT
	Gecina	Przedsiębiorstwo niefinansowe	Centrum handlowe REIT działające w całej Europie kontynentalnej
	Klépierre	Przedsiębiorstwo niefinansowe	Centrum handlowe REIT działające w całej Europie kontynentalnej
	Société Nationale Immobilière	Spółka z udziałem Skarbu Państwa	Jedna ze spółek zależnych od CDC. Opracowuje i zarządza niedrogimi mieszkaniami
Woda, odpady	Veolia Environnement	Przedsiębiorstwo niefinansowe	Firma świadcząca usługi w zakresie ochrony środowiska. Obszary działalności obejmują wodę, oczyszczanie ścieków i gospodarkę odpadami
	SUEZ Environnement	Przedsiębiorstwo niefinansowe	Filia Engie, działająca w obszarach gospodarki wodnej i gospodarki odpadami, w tym usług oczyszczania wody i ścieków oraz odzyskiwania odpadów
Przemysł & Handel	Saint-Gobain	Przedsiębiorstwo niefinansowe	Producent materiałów budowlanych i wysokowydajnych, który zapewnia innowacyjne rozwiązania w zakresie efektywności energetycznej i ochrony środowiska
Mix	Agence	Spółka	Nowy podmiot zajmujący się

	France Locale	z udziałem Skarbu Pań- stwa	finansowaniem francuskich władz lokalnych otrzymał w 2015 r. licencję bankową jako specjalistyczna instytucja kredy- towa
	Bpifrance	Spółka z udziałem Skarbu Pań- stwa	Publiczny bank inwestycyjny, który zapewnia wsparcie finan- sowe dla MŚP. 50% udziałów należy do CDC. Rozwój zielonej gospodarki jest jednym z jej priorytetów
	La Poste	Spółka z udziałem Skarbu Pań- stwa	Firma świadcząca usługi pocz- towe, która w 2011 r. wprowa- dziła opcję ekologicznego listu. Część floty pojazdów jest elek- tryczna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie CBI [2018, s. 3].

Należy zwrócić uwagę, że pomiędzy potencjalnymi emitentami znalazła się np. poczta francuska, czyli przedsiębiorstwo, które tradycyjnie nie zostałoby zakwalifikowane jako podmiot oddziałujący na środowisko. Przykład ten obrazuje, że zielone obligacje są instrumentem, który może być zastosowany przez większość wystarczająco dużych spółek. W istocie ważnym czynnikiem wpływającym na potencjalną emisję jest zaangażowanie przedsiębiorstwa w proekologiczne działania.

3. Rynek zielonych obligacji w Polsce

W porównaniu do rynku francuskiego polski rynek zielonych obligacji jest stosunkowo słabo rozwinięty. Kluczowym momentem dla rodzimego rynku była emisja zielonych obligacji skarbowych w grudniu 2016 r., co było pierwszą emisją zielonych obligacji przez państwo na świecie. Stanowiło to pewien bodziec dla rynku i w 2017 roku nastąpiła emisja zielonych obligacji przez BZ WBK (obecnie Santander Bank Polska) [Kąsek i inni 2019]. W styczniu 2018 r. emisja zielonych obligacji skarbowych została ponowiona, w lutym zaś 2018

roku pierwsze zielone obligacje korporacyjne zostały wyemitowane przez Cyfrowy Polsat [aleBank.pl 2020]. W 2019 r. ING Bank Hipoteczny oraz PKO Bank Hipoteczny poinformowały, że planują emisję zielonych listów zastawnych [aleBank.pl 06.2019, 10.2019].

Przykład rynku francuskiego pokazuje, że polski rynek zielonych obligacji będzie się stopniowo rozwijał. Tablica 2 przedstawia przykłady potencjalnych emitentów zielonych obligacji w Polsce, z uwzględnieniem sektora działalności.

Tablica 2. Potencjalni emitenci zielonych obligacji – polskie przedsiębiorstwa w 2020 r.

Sektor	Emitent	Typ emitenta	Opis
Energia	PGE – Polska Grupa Energetyczna	Spółka z udziałem Skarbu Państwa	Największy holding energetyczny w Polsce. Podejmuje działania związane z ochroną wód powierzchniowych i podziemnych oraz ochroną ziemi
	Tauron Polska Energia	Spółka z udziałem Skarbu Państwa	Realizuje Program Likwidacji Niskiej Emisji, rozwija energię odnawialną, modernizuje park maszyn na mniej energochłonne
	Grupa Energetyczna Centrum Enea	Spółka z udziałem Skarbu Państwa	Przeprowadza przedsięwzięcia inwestycyjno-modernizacyjne umożliwiające ochronę wód, ochronę powietrza oraz odpowiednią gospodarkę odpadami
	Grupa Energetyczna Północ – Energa	Grupa Energetyczna Północ - Energa	Znajduje się w rejestrze organizacji objętych systemem EMAS (ang. <i>Eco Management and Audit Scheme</i>). Posiada zintegrowany system zarządzania środowiskowo-energetycznego, zgodny z normami: ISO 14001:2015

			i ISO 50001:2011
Transport	PKP Intercity	Spółka z udziałem Skarbu Państwa	Spółka Grupy PKP, narodowy przewoźnik kolejowy. Inwestuje w sprzęt posiadający odpowiednie atesty i spełniający normy ochrony środowiska
	PKP Cargo	Spółka z udziałem Skarbu Państwa	Spółka Grupy PKP, będąca największym przewoźnikiem towarowym w Polsce. Prowadzi działalność z zakresu CSR, realizując działania na rzecz ochrony środowiska
	Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacji w Krakowie	Spółka komunalna	Inwestycje w ekologiczny tabor autobusowy wyposażony w silniki elektryczne, czy hybrydowe
Budownictwo	Budimex	Przedsiębiorstwo niefinansowe	Minimalizuje przekształcenie terenu oraz wycinki drzew, przywraca teren budowy do stanu sprzed inwestycji, ogranicza pracy silników, wtórnie wykorzystuje surowce
	Erbud	Przedsiębiorstwo niefinansowe	Wdrożony system Zarządzania Środowiskiem zgodnie z Normą PN-EN ISO 14001:2015. Wymiana floty samochodowej oraz właściwa gospodarka odpadami
	Unibep	Przedsiębiorstwo niefinansowe	Wprowadzenie deklaracji środowiskowej, segregacja odpadów, oszczędzanie wody i energii
	Polimex-Mostostal	Przedsiębiorstwo niefinansowe	Wdrożony system zgodny z normą PN-EN ISO 14001
	Warbud	Przedsiębior-	Inwestycje w rozwój techno-

		stwo niefinansowe	logiczny oraz oszczędne wykorzystanie istniejących zasobów
Woda	Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji w Krakowie	Spółka komunalna	Wszystkie spółki realizują projekty związane z gospodarką wodno-kanalizacyjną, która wpływa bezpośrednio na stan środowiska naturalnego
	Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji w Warszawie	Spółka komunalna	
Odpady	Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania w Krakowie	Spółka komunalna	Spółka odpowiada za gospodarkę odpadami, inwestuje w instalacje zapewniające coraz wyższy poziom segregacji odpadów. Wytwarza energię elektryczną z biogazu. Odpowiada za czyszczenie ulic, co przyczynia się do zmniejszenia wtórnej emisji zanieczyszczeń, a tym samym ograniczenia smogu
	Zakład Termicznego Przetwarzania Odpadów w Krakowie	Spółka komunalna	Zapewnia ekologiczną redukcję odpadów przy jednoczesnym odzysku energii

Źródło: Opracowanie własne.

Zauważyć należy, że spółki przedstawione w tabeli 2 stanowią w większości przedstawiciele sektorów, omówionych we wcześniejszych analizach. Poszukując potencjalnych emitentów, należy jednak uwzględnić specyfikę danego rynku, czyli np. występowanie spółek komunalnych. Co istotne można dostrzec, że stosunkowo duży potencjał drzemie właśnie w spółkach komunalnych, które ze względu

na profil swojej działalności są zmuszone do ponoszenia kosztów inwestycji proekologicznych. Zielone obligacje mogą więc stanowić dla nich alternatywne źródło finansowania inwestycji w stosunku do np. kredytów bankowych. Duży potencjał tkwi także w polskich spółkach sektora energetycznego, które to starają się wdrażać proekologiczne zmiany.

Zakończenie

Analiza porównawcza rynków zielonych obligacji we Francji i w Polsce skłania do stwierdzenia, że rynek polski rozwinie się znacząco w przyszłości. Główne sektory, w ramach których najprawdopodobniej będą działać prywatni emitenci zielonych obligacji to energetyka, transport, budownictwo. W przypadku spółek komunalnych uwaga zostanie skupiona na sektorach związanych z gospodarką odpadami, czy gospodarką wodno-kanalizacyjną. Należy jednocześnie podkreślić, że pierwszy korporacyjny emitent zielonych obligacji nie należy do żadnego z tych sektorów – jest to bowiem Cyfrowy Polsat. Uwydatnia to zatem, że zielone obligacje są instrumentem elastycznym, który może być wykorzystany przez większość dużych spółek, o ile tylko planują zainwestować w przedsięwzięcie proekologiczne. Emisja pierwszych zielonych obligacji korporacyjnych oraz zapowiedź emisji zielonych listów zastawnych przez dwa polskie banki stanowi sygnał o powolnym rozwoju zielonego rynku w Polsce, a zarazem stanowi sygnał do konieczności dalszej analizy tego instrumentu.

Literatura

1. Flammer, C. (2018), *Corporate green bonds*, Questrom School of Business Boston University, Boston.
2. *Country Briefing: France, Climate Bonds Initiative* https://www.climatebonds.net/files/reports/france_report_final_20.04.18_0.pdf [Dostęp: 01.03.2020].
3. *EBOR zainwestował 200 mln zł w zielone obligacje Cyfrowego Polsatu, aleBank.pl*, <https://alebank.pl/ebor-zainwestowal-200-mln-zl-w-z->

- ielone-obligacje-cyfrowego-polsatu/?id=314099&catid=18916 [Dostęp: 01.03.2020].
4. *Framework for the Green OAT 10th January 2017*, République Française, <https://www.aft.gouv.fr/files/archives/attachments/25562.-pdf> [Dostęp: 01.03.2020].
 5. *Green Bonds Principles 2018*, International Markets Association, <https://www.icmagroup.org/green-social-and-sustainability-bonds/green-bond-principles-gbp/> [Dostęp: 01.03.2020].
 6. *ING Bank Hipoteczny wyemituje 5-letnie zielone listy zastawne warte 400 mln zł*, aleBank.pl, <https://alebank.pl/ing-bank-hipoteczny-wyemituje-5-letnie-zielone-listy-zastawne-warte-400-mln-zl/?id=299707&catid=18916> [Dostęp: 01.03.2020].
 7. Kąsek, L. Rudzki, R., Wróbel, A., *Czas na zielone obligacje w miastach i spółkach komunalnych w Polsce*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/public-sector/articles/akademia-skutecznego-samorządu-newsletter-sektora-publicznego/czas-na-zielone-obligacje.-html> [Dostęp: 01.03.2020].
 8. *PKO Bank Hipoteczny wyemituje zielone listy zastawne o wartości 250 mln zł*, aleBank.pl, <https://alebank.pl/pko-bank-hipoteczny-wyemituje-zielone-listy-zastawne-o-wartosci-250-mln-zl/?id=287658-&catid=18916> [Dostęp: 01.03.2020].
 9. *Sovereign green bonds briefing*, Climate bonds initiative, https://www.climatebonds.net/files/reports/sovereign_briefing2017.pdf [Dostęp: 01.03.2020].
 10. *The Green Bond market in Europe 2018*, Climate Bonds Initiative, https://www.climatebonds.net/files/reports/the_green_bond_market_in_europe.pdf [Dostęp: 01.03.2020].

Użyte skróty:

CBI – Climate Bonds Initiative

Streszczenie

Artykuł składa się z 5 zasadniczych części – wstępu, trzech rozdziałów i zakończenia. We wstępie podkreślony został wpływ zrównoważonego rozwoju na działalność przedsiębiorstw. W rozdziale pierwszym zdefinio-

wano zielone obligacje i wskazano sektory działalności emitentów tego instrumentu. W rozdziale drugim przeanalizowano sytuację francuskiego rynku zielonych obligacji, zaś w rozdziale trzecim przeanalizowano sytuację rynku polskiego. W zakończeniu przedstawiono perspektywy rozwoju polskiego rynku.

Słowa kluczowe:

inwestycje proekologiczne, źródła finansowania, rozwój zrównoważony

Use of corporate green bonds in Poland and France (Summary)

The article consists of five main parts - introduction, three chapters and ending. The introduction emphasizes the impact of sustainable development on business operations. The first chapter defines green bonds and indicates the sectors of activity of issuers of this instrument. The second chapter analyzes the situation of the French green bond market, while the third chapter analyzes the situation of the Polish market. Finally, development perspectives for the Polish market are presented.

Keywords:

environmental investments, financing sources, sustainable development

Ewa Malinowska*

Rozdział XVII

Ocena kontroli jakości instrumentem nadzoru realizacji projektów Erasmus+

Wstęp

Wspólnota Europejska propaguje wiele inicjatyw, których celem jest m.in. rozwój dobrych praktyk w zakresie podejścia do różnych sfer gospodarki, czy integracji społeczeństwa w krajach Unii Europejskiej. Jednym z obszarów, który ma istotny wpływ na właściwe zrozumienie zasad i norm postępowania, jest ogólnie pojęta edukacja. Swoim zakresem obejmuje ona zarówno dzieci, młodzież, jak i osoby dorosłe oraz jednostki i instytucje. W celu rozszerzenia i popularyzacji działań edukacyjnych powoływane są dedykowane programy. Zarówno te, które już działały w poprzednich latach (np. SOCRATES, Leonardo da Vinci), jak i obecne (Erasmus+), zrzeszają interesariuszy z różnych krajów, którzy stawiają sobie za cel prawidłową realizację ustanowionych przez siebie działań, w wyniku których osiągnane są wymierne efekty. Realizacja działań organizowanych w ramach programów podlega wnikliwej ocenie przez wyznaczone zespoły. Jednym z obszarów, które zostają poddane kontroli, jest poziom jakości realizacji podejmowanych działań projektowych. Określenie sposobu oceny tego obszaru powinno być zaprojektowane indywidualnie dla każdego projektu i ściśle związane z jego charakterystyką.

* Dr inż., Zakład Zarządzania Jakością i Środowiskiem, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ewa.malinowska@ug.edu.pl, Sopot, ul. Armii Krajowej 101, ORCID: 0000-0002-9409-7856.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania planu kontroli do oceny jakości przebiegu procesu projektu Erasmus+.

1. Programy edukacyjne ERASMUS+

Rozwój edukacji jest jednym z najważniejszych narzędzi wzrostu gospodarczego, wyrównywania szans życiowych, przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu i spójności europejskiej. Właściwy proces edukacyjny daje szansę nie tylko na zatrudnienie, ale przyczynia się również do samorealizacji, kształtuje aktywną postawę obywatelską w społeczeństwach, w których szanuje się różnorodność kulturową i językową. Działania w dziedzinie edukacji są realizowane w wielu programach Unii Europejskiej.

Podstawowym założeniem programów edukacyjnych UE jest idea Europy bez granic i barier, co zakłada podwyższenie rangi kreatywności ludzi młodych. W ramach tych programów wspierana jest mobilność młodzieży, nauczycieli, instruktorów, studentów, trenerów, uczniów.

Programy w obszarze Erasmus zostały uruchomione już w roku 1987. W latach 2007-2013 realizowany był program UE „Uczenie się przez całe życie” (LLP – *Life-long Learning Programme*). Ideą przyświecającą tej inicjatywie było zwrócenie uwagi społeczeństw naszego kontynentu na rolę edukacji i kształcenia na każdym etapie życia człowieka (www.llp.org.pl). Program Erasmus wspierał podnoszenie jakości kształcenia poprzez ułatwienie współpracy oraz wymiany doświadczeń. Kolejna edycja programów Unii Europejskiej na lata 2014-2020 to program Erasmus+, który swoim obszarem obejmuje dziedziny edukacji, szkoleń młodzieży oraz sportu. Jego założenia są wynikiem konkluzji, wniosków i doświadczeń zebranych podczas programów edukacyjnych: „Uczenie się przez całe życie”, programu „Młodzież w działaniu”, „Erasmus Mundus”, „Tempus”, „Alfa”, „EduLink” oraz programów współpracy z krajami uprzemysłowionymi w dziedzinie szkolnictwa wyższego. Jego całkowity budżet wynosi 14,7 mld euro [erasmusplus.org.pl]. Wśród interesariuszy programu można wymienić uczniów, studentów, wykładowców,

nauczycieli, szkoleniowców, przedstawiciele kadry edukacyjnej i osób pracujących z młodzieżą w ramach projektów mobilności pracowników (por. Tablica 1). W strukturze programu Erasmus+ występują tak zwane Akcje:

1. Mobilność edukacyjna;
2. Współpraca na rzecz innowacji i wymiany dobrych praktyk;
3. Wsparcie w reformowaniu polityk oraz program Jean Monnet i po raz pierwszy wspierającą ogólnie pojętą aktywność sportową – Sport [Rozporządzenie... 2013, s. 58-60].

Tablica 1. Interesariusze Akcji programów Erasmus+

Dział programu	Grupa docelowa poszczególnych Akcji
szkolnictwo wyższe	studenci szkolnictwa wyższego, nauczyciele i profesorowie, kadra instytucji szkolnictwa wyższego, osoby prowadzące szkolenia i specjaliści w przedsiębiorstwach
kształcenie i szkolenie zawodowe	praktykanci i uczniowie w ramach kształcenia zawodowego, specjaliści i osoby prowadzące szkolenia w zakresie szkolenia zawodowego, kadra organizacji kształcenia zawodowego, osoby prowadzące szkolenia i specjaliści w przedsiębiorstwach
edukacja szkolna	członkowie kadry kierowniczej szkół, nauczyciele i pozostali pracownicy szkół, uczniowie edukacji przedszkolnej, kształcenia podstawowego i średniego
edukacja dorosłych	członkowie organizacji edukacji dorosłych, osoby prowadzące szkolenia, kadra i osoby uczące się w ramach edukacji dorosłych
młodzież	osoby młode w wieku od 13 do 30 lat, osoby pracujące z młodzieżą, kadra i członkowie organizacji działających w sektorze młodzieży
sport	specjaliści i wolontariusze w obszarze sportu, sportowcy i trenerzy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie

<https://erasmusplus.org.pl/strony-informacyjne/informacje-o-programie/uczestnicy-programu>.

Ideą programu Erasmus+ jest wspieranie państw, rządów, organizacji w walce z bezrobociem. Głównym zadaniem – pomoc w po-

konaniu kryzysu poprzez wzmocnienie i usprawnienie systemów edukacji i szkoleń oraz umożliwienie obywatelom zdobywanie umiejętności, które są obecnie wymagane przez pracodawców [erasmusplus.org.pl]. Kolejnym zadaniem jest wspieranie starań krajów uczestniczących w programie na rzecz efektywnego wykorzystywania potencjału umiejętności ludzkich i kapitału społecznego Europy. Istotna jest tu zasada uczenia się przez całe życie przez powiązanie wsparcia na rzecz uczenia się formalnego, poza formalnego i nieformalnego w dziedzinach kształcenia, szkolenia i sportu [Rozporządzenie... 2013, s. 55]. Dzięki programom Erasmus+ zapewniona jest współpraca pomiędzy organizacjami młodzieżowymi i osobami pracującymi z młodzieżą w celu nadania tej pracy wymiaru europejskiego.

2. Charakterystyka programu Erasmus+ Tool Vip24¹

Jednym z projektów UE, którego celem jest ukierunkowanie działań na integrację organizacji szkolnych i poradnictwa zawodowego jest projekt Erasmus+ Tool Vip24 *„Nowe narzędzia do skutecznej orientacji zawodowej młodych ludzi”* (2018-2020). Celem tego projektu jest utworzenie zunifikowanego narzędzia możliwego do wykorzystania w krajach UE w celu zwiększenia efektywności uczenia się zawodu oraz właściwego ukierunkowania ścieżki zawodowej uczniów, by obniżyć stopień bezrobocia. Punktem wyjścia podczas tworzenia założeń projektu było stwierdzenie, że kształcenie zawodowe w Europie stanowi słaby punkt w cyklu szkoleniowym, co przekłada się na negatywne konsekwencje dla rynku pracy. Projekt „Tool VIP24” ma na celu przeanalizowanie narzędzi poradnictwa stosowanych w różnych krajach partnerskich (Włochy, Norwegia, Polska oraz Niemcy), w celu zidentyfikowania ich mocnych i słabych stron oraz przewidywania budowy skutecznych wspólnych narzędzi dla przyszłych projektów [www.adiscuola.it/vip24]. W ramach pro-

¹ Informacje na temat założeń projektu zostały pozyskane z dokumentacji wewnętrznej projektu Erasmus+ Tool Vip24 2018-1-IT01-KA202-006730 udostępnionej przez polskich i włoskich partnerów.

jektu zostało zbadane norweskie narzędzie „*Narzędzie kariery VIP 24*”, które odwzorowuje zainteresowania, preferencje, wartości i indywidualne cele osób chcących poznać swoje predyspozycje zawodowe [www.vip24.me]. Kolejnym etapem była ocena możliwości przeniesienia zastosowania tego instrumentu w innych krajach partnerskich projektu oraz integracji jego z innymi narzędziami funkcjonującymi w danych krajach. Proces ten miał stanowić podstawę do integralnego podejścia w poradnictwie zawodowym: w celu zmniejszenia liczby osób przedwcześnie kończących naukę, motywowania uczniów, uświadomienia im swoich mocnych i słabych stron oraz pomocy im w koncentracji na osiągnięciu wybranych celów. Grupą docelową projektu byli nauczyciele, przede wszystkim szkół kształcących w zawodach, doradcy zawodowi, przedstawiciele instytucji pośredniczących w zatrudnianiu, fundacje, przedsiębiorcy. Uczniowie jako drugorzędny adresat projektu będą mogli korzystać z efektywnych i odpowiednich narzędzi poradnictwa.

W ramach projektu zostały powołane do życia różnego rodzaju komisje, w skład których wchodzi przedstawiciele poszczególnych partnerów. Są to m.in. komisja wykonawcza, komisja ds. innowacji oraz komisja ds. jakości.

3. Kontrola jakości podejmowanych działań projektowych w ramach projektu Tool Vip24

Projekt Erasmus+ Tool Vip24 2018-1-IT01-KA202-006730 został opracowany przez przedstawicieli włoskich partnerów z Uniwersytetu DEGLI STUDI DI ROMA LA SAPIENZA, pozostałymi partnerami są: szkoła włoska z Bolonii „ITCS ROSA LUXEMBURG”, Stowarzyszenie Włoskich Nauczycieli „ADI – Associazione Docenti e Dirigenti Scolastici Italiani”, szkoła niemiecka z Schwalmstadt „Berufliche Schulen Schwalmstadt”, szkoła norweska „Sandefjord videregående skole”, norweska firma szkoleniowa „Fønix AS” z Sandefjord oraz Zespół Szkół Administracyjno-Ekonomicznych z Gdyni. Agenda działań projektowych zakładała 4 wizyty partnerskie oraz spotkania robocze, po jednym w każdym kraju partnerskim w ciągu 2 lat, podczas których realizowana była tematyka konstruowania narzędzi

i instrumentów doradztwa zawodowego oraz ich wdrażanie i ocena. Poza tym strona polska została wyznaczona do koordynowania zespołem ds. jakości i w ramach tego zadania opracowała karty kontroli jakości, które miały służyć bieżącej ocenie jakości podejmowanych działań.

Celem artykułu jest przedstawienie autorskiego narzędzia do przeprowadzania bieżącej oceny działań projektowych w ramach wybranego projektu Erasmus+. Badania zostały przeprowadzone w dwóch etapach: pierwszy opierał się na stworzeniu narzędzia będącego przedmiotem pracy, drugi – przedstawia możliwość wykorzystania otrzymanych wyników oceny jakości do doskonalenia działań projektowych.

Na potrzeby projektu, w 2018 roku, utworzono plan kontroli jakości, który był przeznaczony do oceny poszczególnych działań za pomocą opracowanego specjalnie do tego celu narzędzia w postaci kart kontroli projektu (QCC). Karta składa się z trzech części. Pierwsza to część identyfikacyjna, gdzie należy uzupełnić dane dotyczące nazwy partnera, określenia zadania, terminu realizacji zadania oraz statusu realizacji zadania (zakończone/niezakończone).

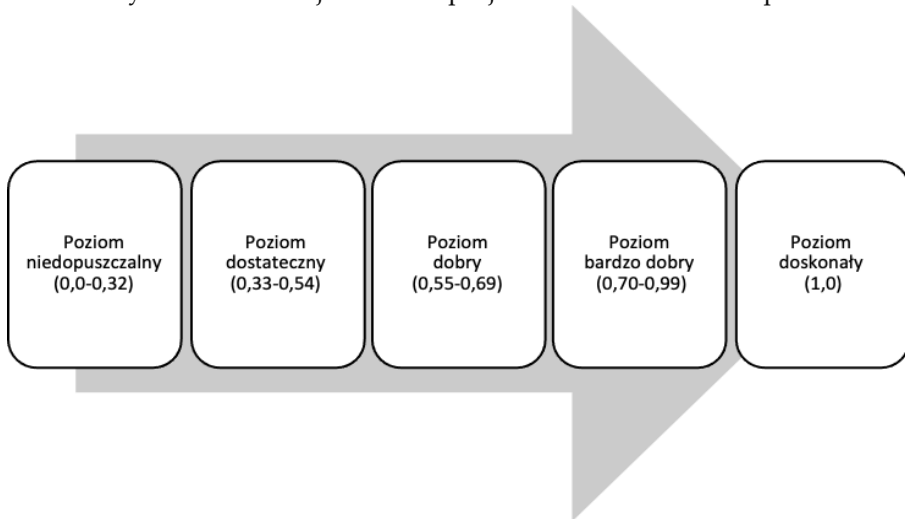
Drugą część karty stanowią formularze, które służą do wypełnienia przez każdego z koordynatorów oceny działań swojego zespołu w ramach siedmiu cech (t_i) wpływających na ogólny poziom jakości (Q). Cechy te zostały wybrane w wyniku burzy mózgów uzupełnionej o metodę rangowania przez przedstawicieli poszczególnych partnerów projektu. Są to:

1. terminowość realizacji zadania (t_1),
2. stopień realizacji zadania (t_2),
3. odpowiedzialność za realizację zadania (t_3),
4. miejsce wykonania zadania (t_4),
5. komunikacja pomiędzy zespołem zadaniowym a adresatami (t_5),
6. zrozumienie celów zadania przez adresatów (t_6),
7. komunikacja pomiędzy zespołami zadaniowymi (t_7).

Każda z cech (t_i) została opisana przez grupę czynników, które przedstawiają określony poziom realizacji zadania. Charakterystyki te zostały opracowane na podstawie opinii i doświadczeń przedsta-

wiciele zespołów partnerskich oraz głównego koordynatora projektu. Grupy czynników zastały uszeregowane i skwantyfikowane za pomocą wartości wymiernych (1,0; 0,75; 0,5; 0,25; 0,0) (por. tab. 2), które mają służyć do określenia ogólnego poziomu jakości procesu (Q)². Każdej cesze został przypisany współczynnik ważności (k_i), który wskazuje ważność danej cechy na tle pozostałych³.

Rysunek 1. Skala jakości dla projektu Erasmus+ Tool Vip24



Źródło: Opracowanie własne.

Aby obliczyć wartość jakości na danym etapie zaawansowania projektu, należy posłużyć się sumą iloczynów ($k_i \times t_i$) obliczonych dla każdej cechy. Za pomocą otrzymanej wartości liczbowej (sumy ilo-

² W celu określenia ogólnego poziomu jakości posłużono się założeniami przedstawionymi przez Romualda Kolmana w ramach opracowanego przez niego narzędzia – Kryterialnego Wzorca Jakości [Kolman 2009, s. 246]. Zastosowano sugerowaną przez niego metodę taksacji, która umożliwia określenie tzw. stanów jakości [Kolman 2009, s. 81]. Zastosowano inne wartości liczbowe do opisania poszczególnych stanów ze względu na sugestię przedstawicieli partnerów oraz głównego koordynatora projektu, co jest związane z formalnymi wymaganiami dotyczącymi wszystkich projektów: zastosowano stan doskonałości = 1, co oznacza spełnienie kryteriów projektu.

³ Współczynniki zostały wyznaczone na podstawie uśrednienia wskazań ważności poszczególnych cech przez wszystkich członków zespołów partnerskich.

czynów) Q należy określić poziom jakości (por. rys. 1) [por. Kolman 2009, s. 38].

W kolejnym kroku QCC należy przedstawić, które cechy stanowią tak zwane słabe strony działań projektowych, a które są ich mocnymi stronami. W tym celu należy posłużyć się wzorem:

$$R_i = k_i \times (q_{\max} - q_i) \quad (1)$$

Część trzecia karty kontroli jakości służy do przedstawienia podsumowania działań i wniosków dotyczących największych trudności, jakie grupa zadaniowa napotkała na danym etapie pracy oraz propozycji usprawnień.

Tablica 2. Opis i kwantyfikacja poszczególnych cech podlegających ocenie w projekcie

Charakterystyka poziomu realizacji	Kwantyfikacja poziomu realizacji
Terminowość realizacji zadania (t_1); $k_1 = 0,21$	
Zadanie zostało zrealizowane w czasie lub przed czasem	1,0
Zadanie zostało zrealizowane z niewielkim opóźnieniem (do 1 tygodnia), opóźnienie nie miało wpływu na ciągłość w realizacji zadania	0,75
Zadanie zostało zrealizowane z niewielkim opóźnieniem (do 1 tygodnia), opóźnienie miało wpływ na ciągłość w realizacji zadania	0,5
Zadanie nie zostało zrealizowane	0,0
Stopień realizacji zadania (t_2); $k_2 = 0,16$	
Zadanie zrealizowane kompletnie (100%) (plan, cel, realizacja, wnioski)	1,0
Realizacja na poziomie 90-100% zadanie jest zrealizowane w takim stopniu, że nie przeszkadza to w prowadzeniu, realizacji kolejnych zadań (brak zachwiania płynności przyczynowo-skutkowych pomiędzy łańcuchem zadań, brak jest np. wniosków	0,75

z realizacji zadania).	
Realizacja na poziomie 80-90% stopień realizacji zadania w niewielkim stopniu wpływa na opóźnienie wprowadzenia kolejnych zadań (zakończenie zadania jest możliwe w ciągu 1-2 tygodnia)	0,5
Realizacja na poziomie poniżej 80% - ma to istotny wpływ na opóźnienie związane z realizacją kolejnych zadań; Utrzymanie przerwanej ciągłości w łańcuchu zadań jest możliwe do nadrobienia po przekazaniu dodatkowych nakładów rzeczowych lub osobowych	0,25
Realizacja na poziomie poniżej 80% - ma to istotny wpływ na opóźnienie związane z realizacją kolejnych zadań; Utrzymanie przerwanej ciągłości w łańcuchu zadań jest niemożliwe do nadrobienia	0,0
Odpowiedzialność za realizację zadania (t_3); $k_3 = 0,14$	
Zadanie jest wykonane przez osobę (zespół osób) odpowiedzialnych za realizację, są oni przypisani do danego działania	1,0
Zadanie jest wykonane przez inną osobę (zespół osób) niż ci, którzy byli przypisani do danego działania. Zmiana nie ma wpływu na ciągłość realizacji zadania	0,5
Zadanie jest wykonane przez inną osobę (zespół osób) niż ci, którzy byli przypisani do danego działania. Zmiana wywarła wpływ na zachowanie ciągłości realizacji zadania	0,0
Miejsce wykonania zadania (t_4); $k_4 = 0,05$	
Zadanie jest realizowane przez właściwy, przypisany do tego zespół zadaniowy	1,0
Zadanie jest realizowane przez inny niż zakładano pierwotnie zespół zadaniowy	0,5
Zadanie nie jest zrealizowane	0,0
Komunikacja pomiędzy zespołem zadaniowym a adresatami (t_5); $k_5 = 0,19$	
Komunikacja pomiędzy zespołem a adresa-	1,0

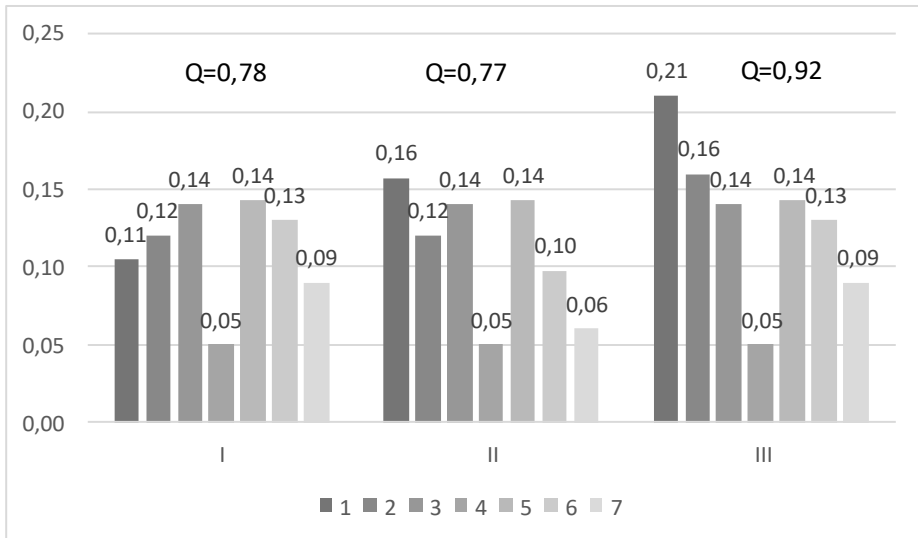
tami przebiegła bez zakłóceń, zamierzone efekty są widoczne w momencie zakończenia realizacji zadania	
Komunikacja pomiędzy zespołem a adresatami przebiegła bez zakłóceń, osiągnięto zamierzone efekty, będą one widoczne po określonym w założeniach projektu czasie od realizacji zadania	0,75
Istnieją pewne bariery podczas komunikacji pomiędzy adresatami i zespołem zadaniowym, które wpływają na opóźnienia w realizacji zadania	0,5
Brak komunikacji	0,0
Zrozumienie celów zadania przez adresatów (t_6); $k_6 = 0,13$	
Cel zadania był jasny, zrozumiały, nie było przeszkód w realizacji zadania, osiągnięto zamierzone efekty, które są widoczne od razu po realizacji zadania	1,0
Cel zadania był jasny, zrozumiały, nie było przeszkód w realizacji zadania, osiągnięto zamierzone efekty, będą one widoczne po określonym w założeniach projektu czasie od realizacji zadania	0,75
Cel zadania był jasny, zrozumiały, nie było przeszkód w realizacji zadania, osiągnięto efekty, które należy dostosować do zamierzonego celu	0,5
Cel zadania nie był dostatecznie jasny, realizacja zadania jest opóźniona bądź nie uzyskano zamierzonych efektów – proces należy powtórzyć	0,25
Cel zadania nie był jasny, brak realizacji zadania	0,0
Komunikacja pomiędzy zespołami zadaniowymi (t_7); $k_7 = 0,12$	
Komunikacja jest prawidłowa, brak zakłóceń w ciągłości komunikacji	1,0
Komunikacja jest prawidłowa, niewielkie zakłócenia dotyczące zbyt długich kanałów informacyjnych (wynika to np. z zachowa-	0,75

nia drogi służbowej) w konsekwencji wydłużony czas na otrzymanie informacji zwrotnej, nie zakłóca to realizacji zadania	
Komunikacja jest dostateczna, występują zakłócenia dotyczące zbyt długich kanałów informacyjnych lub bariery językowej, w konsekwencji wydłużony czas na otrzymanie informacji zwrotnej, nieznacznie zakłóca czas realizacji zadania	0,5
Komunikacja jest dostateczna, występują zakłócenia wpływa to na opóźnienia w realizacji zadań	0,25
Brak komunikacji pomiędzy zespołami zadaniowymi	0,0

Źródło: Opracowanie własne.

Drugi etap badań polegał na przedstawieniu możliwości wykorzystania kart QCC do określenia jakości działań projektowych. W ramach projektu Erasmus+ Tool Vip24 2018-1-IT01-KA202-006730 do skutku doszły trzy spotkania partnerskie: w Niemczech, Norwegii i w Polsce. Nie było możliwości przeprowadzenia spotkania we Włoszech, zaplanowanego na kwiecień 2020 roku, ze względu na stan epidemiczny podyktowany pandemią koronawirusa. Po przeprowadzeniu trzech zaplanowanych działań projektowych okazało się, że najwyższy poziom ogólnej jakości odnotowano po trzecim spotkaniu (w Polsce), (por. Rys. 2). Cechy t_3 oraz t_4 , według opinii przedstawicieli partnerów projektu uzyskiwały na wszystkich etapach projektu maksymalne wartości (por. Rys. 3). Podczas pierwszego spotkania w największym stopniu na obniżenie jakości miała wpływ terminowość zadania (t_1), natomiast podczas drugiego spotkania zadaniowego – komunikacja pomiędzy zespołami zadaniowymi (t_7). Nie odnotowano zmian w pokonywaniu barier komunikacyjnych pomiędzy zespołami zadaniowymi a adresatami działań projektowych (t_5), (zobacz Rys. 3).

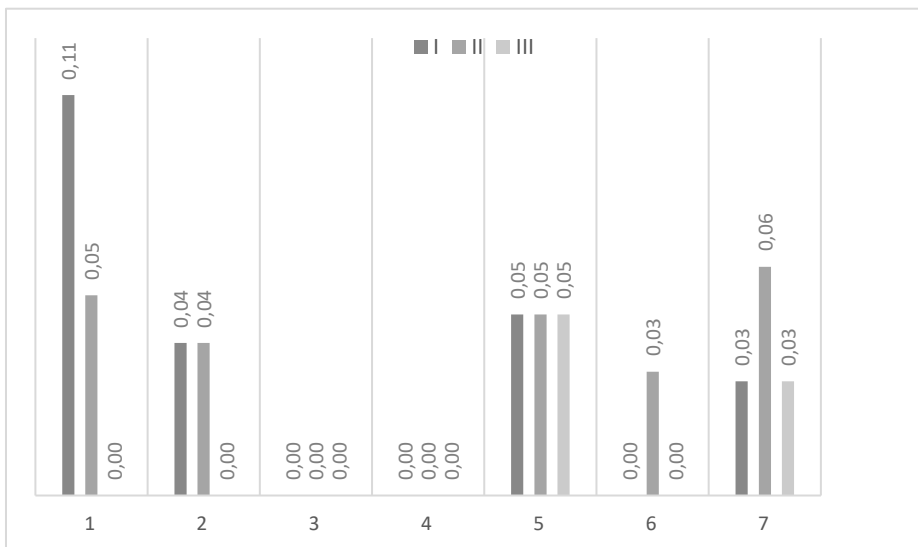
Rysunek 2. Poziom jakości dla poszczególnych cech oraz ogólny poziom jakości odnotowane podczas trzech spotkań projektowych dla projektu Erasmus+ Tool Vip24



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych od partnerów projektu.

Zgodnie z wynikami przedstawionymi na rysunkach: 2 oraz 3 w części trzeciej kart QCC z trzech przeprowadzonych spotkań, rekomendowano przede wszystkim poprawę w komunikacji pomiędzy zespołami. Problem dotyczył najczęściej barier językowych, które są widoczne przede wszystkim w komunikowaniu się z instytucjami zewnętrznymi zapraszanimi do udziału w spotkaniach podczas spotkań projektowych.

Rysunek 3. Wykaz cech mających wpływ na obniżenie ogólnego poziomu jakości oraz tych, które osiągnęły maksymalną wartość jakości podczas trzech spotkań projektowych dla projektu Erasmus+ Tool Vip24



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych od partnerów projektu.

Zakończenie

Projekty unijne stanowią niezwykle ważny instrument mający za zadanie wymianę informacji, doświadczeń pomiędzy zainteresowanymi stronami. Dotyczy to również obszaru ogólnie pojętej edukacji. Umiejdzynarodowienie działań poprzez włączenie wysokiej jakości elementów mobilności polegających m.in. nawiązywaniu kontaktów z podmiotami w innych krajach, propagowanie nauki języków obcych oraz nowych sposobów kształcenia innych, oraz uczenia się, buduje proces porozumień pomiędzy interesariuszami, co może zaowocować w przyszłości poprawą sytuacji na rynkach europejskich i międzynarodowych. Podczas procesu weryfikacji dokumentacji zgłaszanych propozycji projektów, specjalnie powołane do tego komisje zwracają szczególną uwagę na sposób określenia poziomu jakości działań projektowych.

W ramach projektu Erasmus+ Tool Vip24 2018-1-IT01-KA202-006730 utworzono autorskie narzędzie do kontroli jakości, które zostało wykorzystane podczas poszczególnych etapów działań projektowych. Dzięki zastosowaniu tego narzędzia na bieżąco można oceniać i analizować poszczególne elementy mające wpływ na powodzenie działań projektu oraz przedstawiać wnioski dotyczące doskonalenia. Należy podkreślić, że narzędzie zaprezentowane w artykule zostało zastosowane w kolejnym projekcie - Erasmus-2019-1-IT01-KA202-007398, który dotyczy zagadnień związanych z rozwojem przedsiębiorczości wśród uczniów szkół o profilu zawodowym oraz szkoleń dla nauczycieli w celu opracowania kursu Moodle przy wsparciu ekspertów z krajów partnerskich.

Literatura

1. Kolman, R. (2009), *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Placet, Warszawa.
2. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1288/2013 z dnia 11 grudnia 2013 r. ustanawiające „Erasmus+”: unijny program na rzecz kształcenia, szkolenia, młodzieży i sportu, [<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1288&from=EN>] [Dostęp: 15.04.2020].
3. www.adiscuola.it/vip24 [Dostęp: 15.04.2020].
4. www.erasmusplus.org.pl [Dostęp: 15.04.2020].
5. www.llp.org.pl [Dostęp: 15.04.2020].
6. www.vip24.me [Dostęp: 15.04.2020].

Podziękowania

Serdeczne podziękowania kieruję do nauczycielek ZSAE w Gdyni, dzięki którym artykuł ten mógł zostać napisany. Dziękuję Pani mgr inż. Marii Małkowskiej za zaufanie jakim mnie obdarzyła i powierzenie mi zadania skonstruowania narzędzia do oceny pomiaru jakości projektów realizowanych przez ZSAE oraz Pani mgr Jolancie Wdowiak za udzielone wsparcie merytoryczne oraz udostępnienie materiałów operacyjnych z poszczególnych spotkań zespołów.

Streszczenie

Projekty unijne są powszechnym instrumentem do wymiany wiadomości i umiejętności pomiędzy państwami partnerskimi. Obecnie realizowane są projekty w ramach programów Erasmus+. Celem artykułu jest przedstawienie narzędzia, które służy do oceny jakości działań projektowych w ramach projektu Erasmus+ Tool Vip24 2018-1-IT01-KA202-006730. Dzięki temu narzędziu można dokonać identyfikacji słabych i mocnych stron poszczególnych działań projektowych oraz wyznaczyć ogólny poziom jakości etapów projektu, co jest pomocne w doskonaleniu działań i doskonałej realizacji przedsięwzięcia. Narzędzie to jest już wykorzystywane w innych projektach (Erasmus-2019-1-IT01-KA202-007398).

Słowa kluczowe:

projekty unijne, Erasmus+, kontrola jakości

The assessment of quality control as a tool in supervising Erasmus+ projects (Summary)

The EU projects are popular instrument for exchanging news, knowledge and skills between member states. Currently, there are implemented the projects within Erasmus + programs. The aim of this article is to present a tool that assess the quality of project activities of Erasmus+ Tool Vip24 2018-1-IT01-KA202-006730. By using this tool you can identify the strengths and weaknesses of activities in individual project and determine the overall quality level of project stages. This is helpful in improving the activities and reaching the perfection within the implementation of a project. This tool is already used in other projects such as Erasmus-2019-1-IT01-KA202-007398.

Keywords:

EU projects, Erasmus+, quality control

Geneza sukcesu wielu polskich oraz globalnych podmiotów gospodarczych zawiera w sobie niemal zawsze chociażby jeden element umiejętnego i skutecznego zarządzania reaktywnego (wyprzedzającego), materializującego się w postaci zdolności do przewidywania zdarzeń i okazji, jakie umykają biznesowym „radarom” konkurencji. Pewnym jest to, że nie istnieje uniwersalna recepta na sukces rynkowy, choć należy zgodzić się z faktem, że długoterminowe powodzenie biznesowe nie jest możliwe, gdy przedsiębiorstwo, choć w pewnym stopniu nie podejmie próby „ujarzmienia” przyszłości. Dzięki próbom modelowania zdarzeń przyszłych, możliwe jest podejmowanie działań wyprzedzających, które bardzo często wprowadzają przedsiębiorstwo na trajektorię sukcesu. To wspólny mianownik przedsiębiorstw wielu sektorów, działających zarówno na lokalnym, jak również na krajowym i międzynarodowym runku.

Sytuacja globalnego kryzysu, z jakim mieliśmy do czynienia od marca 2020 r. w Polsce, w strefie UE i w pozostałych regionach świata – *de facto* od początku tego roku, ujawniła po raz kolejny jak wrażliwy jest rynek kapitałowy na chaos informacyjny, upowszechniany przez doskonale transferujące informacje media elektroniczne. Podczas gdy „giełdy szaleją”, inwestorzy dokonują ruchów bardzo nieprzewidywalnych, a wszystko to w otoczeniu asekuracyjnych i bardzo niejednoznacznych opinii komentatorów rynku finansowego. Zestaw spektakularnych obserwacji światowych giełd, nie pozostawia złudzeń, co do charakteru globalnego kryzysu 2020, kryzysu – który był napędzany trudną do zatrzymania machiną pandemii: „wirtualnej dezinformacji”. Kryzysu, który w połączeniu z nieustannym rozwojem gospodarki, stanowi wyzwanie dla przedsiębiorstw, zarówno tych, chcących uzyskać, jak też zachować przewagę konkurencyjną. Uwzględniając to, że przewaga konkurencyjna zapewnia powstanie wartości, poznanie jej źródeł jest kluczowym elementem funkcjonowania jednostek gospodarczych.

wsiz.edu.pl

ksiegarnia.wsiz.pl

www.wydawnictwoivg.pl

www.publishinghouseivg.co.uk