

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2017, t. 73, nr 2

**Innowacyjność i zmiana
jako wyzwania
dla współczesnych finansów**

The WSB University in Poznan
Research Journal
2017, Vol. 73, No. 2

Innovation and Change as an Ongoing Challenge for the Financial Sector

edited by
Halina Buk



The WSB University in Poznan
Poznan 2017

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2017, t. 73, nr 2

Innowacyjność i zmiana jako wyzwania dla współczesnych finansów

redakcja naukowa
Halina Buk



Wydawnictwo
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Poznań 2017

Komitet wydawniczy / Editorial Board

Przewodniczący / Chair: *prof. zw. dr hab. Józef Orczyk*

Członkowie / Members: *dr hab. Władysław Balicki, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Arnold Bernaciak, prof. WSB w Poznaniu, dr Piotr Dawidziak, dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Sławomir Jankiewicz, prof. WSB w Poznaniu, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu / Director of the Poznan School of Banking Press), dr Alicja Kaiser, dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Magdalena Majchrzak, prof. WSB w Poznaniu, Andrzej Malecki (sekretarz / Secretary), dr hab. Ilona Romiszewska, prof. WSB w Poznaniu, dr Łukasz Wawrowski, prof. zw. dr hab. Stanisław Wykretowicz, dr Maria Zamelska*

Rada naukowa / Scientific Advisory Board

prof. dr hab. Przemysław Deszczyński (Polska), dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu (Polska), prof. dr hab. Beata Filipiak (Polska), dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu (Polska), prof. dr hab. Jan Szambelańczyk (Polska), doc. Ing. Emilia Zimková PhD (Słowacja), doc. Ing. Peter Krištofik PhD (Słowacja), prof. Sergiy Gerasymenko DSc (Ukraina), prof. dr Bernt Mayer (Niemcy), prof. dr Franz Seitz (Niemcy), prof. J. Michael Geringer PhD (USA)

Czasopismo umieszczone na liście „B” MNiSW, w bazach Index Copernicus, BazEkon, PBN i POL-Index. Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Lista recenzentów na stronie www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Journal included in List B of the Ministry of Science and Higher Education as well as in Index Copernicus, BazEkon, PBN and POL-Index databases. Journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Science and Higher Education. A list of referees is available at www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl and published in the last issue of the Journal each year.

Procedura recenzowania / Review procedure

www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu

Redaktor naukowy (tematyczny) / Scientific (Theme) editor

prof. dr hab. Halina Buk

Redaktorzy statystyczni / Statistical editors

dr hab. Maria Chromińska, prof. WSL w Poznaniu, dr Rafał Koczkodaj

Weryfikacja tekstów w języku angielskim / Texts in English revised by

Jarosław Szostak

Redaktor prowadzący / Text editor

Elżbieta Turzyńska

Redakcja i korekta, skład i łamanie / Copyedited and typeset by

Maria Wlazło

Projekt okładki / Cover design by

Jan Ślusarski

Publikacja finansowana przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu.

Publication financed by the WSB University in Poznan.

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – print publication

Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2017

ISSN 1426-9724

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: wydawnictwo@wsb.poznan.pl, dzialhandlowy@wsb.poznan.pl, www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl

Druk i oprawa / Printed and bound by: Zakład Poligraficzny Moś i Łuczak, Poznań

Spis treści

Słowo wstępne (<i>Halina Buk</i>)	9
Transformacja regulacyjnych systemów finansowych	
Anton Boiko, Artem Koldovskyi, Kateryna Chernega The Transformation of the Currency Regulation System in the Context of Financial Instability of the Economy	13
Patrycja Chodnicka-Jaworska Konkurencyjność agencji ratingowych	25
Taras Savchenko, Alona Zakutniaia Transparency of the Central Bank as an Inflation Targeting Pillar	41
Innowacyjność i zmiany w usługach finansowych	
Emília Zimková The Pros and Cons of Technological Innovations in Financial Services	55
Zofia Dolewka Wybrane innowacje w zarządzaniu finansami samorządowymi. Przegląd i ocena	67
Monika Eisenhardt Prosument jako innowator produktów i usług finansowych	81
Łukasz Szewczyk Skutki zmian w zakresie finansowania systemu gwarantowania depozytów dla sektora bankowego w Polsce	93
Lidia Włodarska-Zola Specyfika usług oferowanych w ramach <i>private banking</i>	105

Współczesne finanse w świetle społecznej odpowiedzialności biznesu

Anna Badura-Mojza

Działania CSR wobec społeczności lokalnej wdrożone
przez spółki z branży paliwowej – studium przypadku 119

Dagmar Kokavcova

The Social Media Business Model 135

Anna Krzysztofek

Strategia społecznej odpowiedzialności
na przykładzie Grupy Kapitałowej Lotos S.A. 149

Magdalena Swacha-Lech

Oczekiwania millenialsów w zakresie usług finansowych 167

Zmiany w finansach publicznych, prywatnych i osobistych

Iwetta Budzik-Nowodzińska

Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstwa
jako przykład strategii antykryzysowej 183

Halina Buk

Wykorzystanie pochodnych instrumentów finansowych
w systemach motywowania pracowników 201

Krystyna Celarek

Problematyka finansowania zadań samorządu terytorialnego z zakresu
administracji rządowej na przykładzie gospodarowania nieruchomościami
Skarbu Państwa na terenie województwa małopolskiego 215

Andrzej Matras

Współzależność poziomu zadłużenia oprocentowanego
z wybranymi miernikami rentowności
na przykładzie grup kapitałowych branży chemicznej 227

Marek Wojciechowski

Kierunki racjonalizacji gospodarki finansowej samorządu terytorialnego 239

Lista recenzentów współpracujących z czasopismem

„Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 253

Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu dla autorów 255

Contents

Foreword (<i>Halina Buk</i>)	9
---	---

Transformations of Financial Regulatory Systems

Anton Boiko, Artem Koldovskyi, Kateryna Chernega

The Transformation of the Currency Regulation System in the Context of Financial Instability of the Economy	13
---	----

Patrycja Chodnicka-Jaworska

Competition among Credit Rating Agencies	25
--	----

Taras Savchenko, Alona Zakutniaia

Transparency of the Central Bank as an Inflation Targeting Pillar	41
---	----

Innovation and Change in Financial Services

Emília Zimková

The Pros and Cons of Technological Innovations in Financial Services	55
--	----

Zofia Dolewka

Selected Innovations in the Management of Local Government Finance. A Review and Evaluation	67
---	----

Monika Eisenhardt

The Prosumer as an Innovator of Financial Products and Services	81
---	----

Łukasz Szewczyk

The Effects of Changes to the Financing Model of the Deposit Guarantee Scheme in Poland's Banking Sector	93
--	----

Lidia Włodarska-Zola

The Unique Characteristics of Private Banking Services	105
--	-----

Modern Finance vs. Corporate Social Responsibility

Anna Badura-Mojza

Polish Fuel Companies' CSR Initiatives toward Local Society –
a Case Study 119

Dagmar Kokavcova

The Social Media Business Model 135

Anna Krzysztofek

Social Responsibility Strategy as Exemplified by the Lotos SA Group 149

Magdalena Swacha-Lech

The Expectations of Millennials toward Financial Services 167

Changes to Public, Private and Personal Finance

Iwetta Budzik-Nowodzińska

Financial Restructuring as an Example of Corporate Anti-Crisis Strategy 183

Halina Buk

Use of Derivatives in Employee Motivation Systems 201

Krystyna Celarek

Issues in Financing Public Tasks Devolved to Local Governments –
a Case Study of State Property Management in Małopolskie Voivodeship 215

Andrzej Matras

The Correlation between Interest-Bearing Debt
and Selected Profitability Ratios
Based on Groups of Chemical Industry Companies 227

Marek Wojciechowski

Optimization Concepts in Local Government Finance 239

List of reviewers collaborating with

“The WSB University in Poznan Research Journal” 253

The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions

in English 256

Słowo wstępne

Współczesne finanse cechuje duża dynamika zmian w sferze regulacyjnej i realnej, zarówno w wymiarze globalnym, jak i krajowym, obejmując instytucje i przedsiębiorstwa międzynarodowe, publiczne i biznesowe, ale także indywidualnych obywateli. Głównym przedmiotem badawczym przedstawionych w niniejszej publikacji artykułów są przejawy i narzędzia innowacyjności w rozwoju współczesnych finansów oraz ekonomiczne i społeczne skutki oddziaływania dokonywanych zmian na stan finansów prywatnych i publicznych.

Przeanalizowane i rozwinięte w publikacji przez zagranicznych i polskich badaczy merytoryczne problemy można ująć w następujących grupach:

I. Transformacja regulacyjnych systemów finansowych – w artykułach poświęconych tym globalnym problemom odniesiono się do dokonanych już i planowanych kolejnych etapów transformacji regulacji systemów pieniężnych oraz roli banków centralnych w Unii Europejskiej. Uwzględniono przy tym szczególnie istotny w ostatnich trzech latach parametr makroekonomiczny, jakim jest inflacja. Także podniesiono kwestie konkurencyjności agencji ratingowych oraz ich oddziaływanie na decyzje inwestorów.

II. Innowacyjność i zmiany w usługach finansowych – badania z tej sfery realnej gospodarki finansowej dotyczą szeroko rozumianych innowacji w usługach finansowych, które stanowią aktualnie podstawową determinantę rozwoju instytucji świadczących usługi finansowe, w tym zwłaszcza przez banki, dla każdej z grup klientów, tj. biznesowych, prywatnych, instytucjonalnych. Szerzej rozwinięto problem wdrażania innowacji technologicznych, innowacji marketingowych w postaci tzw. prosumpcji, a także innowacji organizacyjnych. Poruszono także wybrane kwestie bezpieczeństwa sektora bankowego, szczególnie dotyczące gwarantowania depozytów. Te szczegółowe problemy są ciekawe zwłaszcza w kontekście toczącej się aktualnie dyskusji w Unii Europejskiej na temat blokowania prywatnych depozytów lokowanych w bankach znajdujących się na progu wypłacalności.

III. Współczesne finanse w świetle społecznej odpowiedzialności biznesu – w tej części opracowania na szczególną uwagę zasługują artykuły poświęcone roli mediów społecznościowych w korzystaniu z usług finansowych, a także w budowaniu modeli biznesowych opartych na takowych narzędziach przekazu. Nowoczesne techniki i narzędzia świadczenia usług finansowych są zwłaszcza bliskie osobom młodym, tzw. millenialsom. Warto wskazać na zaprezentowane wyniki badań nad oczekiwaniami millenialsów w zakresie usług finansowych.

IV. Zmiany w finansach publicznych, prywatnych i osobistych – w tej części opracowania odniesiono się do wybranych kwestii finansów publicznych, zarówno rządowych, jak i samorządowych. Podzielono się wynikami badań nad gospodarowaniem nieruchomościami Skarbu Państwa oraz wskazano pożądane kierunki racjonalizacji gospodarki finansowej samorządu terytorialnego. W ramach finansów prywatnych rozwinięto takie istotne kwestie, jak wpływ zadłużenia oprocentowanego na rentowność przedsiębiorstw czy skuteczność przeprowadzenia restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa. Podzielono się także propozycjami wykorzystania pochodnych instrumentów finansowych w systemach motywowania pracowników, mając na uwadze przede wszystkim aspekty podatkowe takowych rozwiązań. Obserwowane w ostatnich kilku latach w Polsce pozytywne trendy w zwiększeniu zamożności obywateli sprawiają, że finanse osobiste stanowią także coraz ciekawszy obszar badawczy. Zmianom w tej sferze finansów także poświęcono stosowne miejsce.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest wiele nowych, mało spopularyzowanych szczegółowych obszarów badawczych, mających nie tylko teorio-poznawczą wartość, ale przede wszystkim użyteczną. W wielu artykułach postawione tezy badawcze udowodniono badaniami praktycznymi, korzystając z danych makroekonomicznych, branżowych czy konkretnych przedsiębiorstw oraz instytucji publicznych.

Prof. dr hab. Halina Buk

**Transformacja
regulacyjnych systemów finansowych**



Anton Boiko

Sumy State University
Department of Economic Cybernetics
e-mail: boiko.a@ukr.net
tel. +38 095 887 98 07

Artem Koldovskyi

Sumy State University
Department of Accounting and Audit
e-mail: koldovskyy@mail.ru
tel. +38 050 957 75 53

Kateryna Chernega

Sumy State University
Department of Accounting and Audit
e-mail: chernega_kateryna_7@yandex.ru
tel. +38 050 956 60 86

The Transformation of the Currency Regulation System in the Context of Financial Instability of the Economy

***Abstract.** The global financial crisis raises questions over the objectives of financial regulation as well as over how to best meet these goals. Capital requirements have always been the cornerstone of bank regulation. In terms of economic instability, government regulation of basic macroeconomic indicators on the one hand, and market instruments geared to stimulating the growth of businesses on the other, are the key responsibilities for the government of any country. At the same time, it should be noted that during a financial crisis, the relevant instruments of economic regulation are not same as those applied during periods of stability. The effect of their implementation is not only unpredictable, but could also adversely affect the financial market. The paper presents a critical analysis of the transformation of the currency regulation system in the context of financial instability of the economy.*

***Keywords:** economic challenges, economic instability, macroeconomic indicators, currency regulation, financial instability, financial market*

Introduction

World financial crisis has shown that the business cycle and financial cycle are not synchronized, implying these risks can come forward especially in the periods of “cut off” between the business cycle and financial cycle. The search for

the right phenomenon continues against the very low inflation, subdued growth and low interest rate environment.

The currency regulation instruments were chosen in period of one year from 1998 until 2015. This period was chosen for the understanding the long-term effect of the use of exchange rate instruments. As a short-term effect of each of the governmental regulation instrument in Ukraine was offset by the people influence, banks and companies which actively buying foreign currency, and hence the daily fluctuations.

In this case it is necessary to analyze the specific characteristics of the currency regulation. This certainly will be the subject of our further research, but first needed to explore and utilize the basic financial tools of the currency regulation.

1. Conceptual framework

Research instability of the economy of Ukraine and the influence of various macroeconomic indicators took place on the basis of the formalization process interdependencies GDP of unemployment, exchange rate and public debt. Entry data (Relative GDP, Unemployment Rate, Exchange rate, Growth rate, Volume of public debt) are presented in the Annex 1. All figures took in percentage to reflect the dynamic change of an indicator compared to the previous year.

As a tool of currency regulation was chosen Consumer price index, Foreign exchange reserves and Trade balance (Annex 2).

2. Mathematical tools

Defining the interdependence of GDP and destructive impacts on it happening based on the correlation and regression analysis. Setting the time-limit of the instrument currency regulation was carried out using statistics such as building a Correlogram. Further investigation of the relationship tools including currency regulation and logs directly exchange rate, as delivered in the regression equation.

3. Results

As a result of regression interdependence GDP growth of unemployment, the rate of growth of the exchange rate, the growth rate of foreign debt, the authors got:

$$GDP = 0,7707 - 15,7222x_1 + 95,4131x_1^2 - 0,0067x_2 + 9,7291 \times 10^{-5}x_2^2 + (1) \\ + 0,0003x_3 + 0,0001x_3^2$$

where:

- x_1 – unemployment,
- x_2 – growth rate of the exchange rate,
- x_3 – growth rate of public debt.

The level of adequacy of the constructed model is high enough; the coefficient of determination is about 0.7 points. Fisher criterion actual value is 3.62 points and it is higher than the critical level; Student test confirms the significance of the regression coefficients.

Through the analysis of the equations the authors noted that received a second degree polynomial for each factor variable step sent the parabola uphill. There is an inverse relationship between productive and factor variable.

This dependence is quite logical for the reality of the national economy. Thus, the increase in unemployment leads to lower GDP, at some point in the unemployment rate is so significant that the statistics do not reflect the reality in terms of what the majority of unemployed people working in the informal sector with GDP, thus begins direct correlation between these indicators.

The exchange rate also has first reverse effect on GDP, and then when economic agents have adapted to the growth of the GDP begins to grow as the export much cheaper and thus more competitive.

Public debt conversely tends initially to stimulate GDP growth, and then to reduce it. It is also quite logical since received credit tranches initially stimulate economic process in the country, and, as a result of the low efficiency of the reforms or even their absence GDP growth decreases. The exchange rate along with other macroeconomic indicators significantly affects the economy of Ukraine.

Further, the authors have built a correlogram using statistics (adequate level of interdependence currency regulation instruments), it set the time intervals (lag) of each of the tools in the exchange rate. Adequate level of interdependence currency regulation instruments, adequate level of interdependence currency regulation instruments, adequate level of interdependence currency regulation instruments and standard errors are presented in the Annex 3, 4, 5 respectively.

Analyzing all the results under the authors got the following table 1. Based on this table the authors construct a model the impact of monetary policy instruments (the consumer price index, foreign exchange reserves and balance of payments) on the exchange rate:

$$ER_t = -112,748 + 1,1393I_{t-1} - 0,1641I_{t-5} - 0,4472Z_{t-3} + 2,8853Z_{t-7} - 0,0003P_{t-1} + 0,0021P_{t-4} \quad (2)$$

where:

ER – exchange rate,

I – CPI,

Z – reserves,

P – consolidated balance of payments.

Table 1. Results

Year	The exchange rate, growth rate of the previous year (%)	CPI, points (Lag 1)	CPI, points (Lag 5)	Foreign exchange reserves bln. US dollars (Lag 3)	Foreign exchange reserves bln. US dollars (Lag 7)	Consolidated balance of payments, mln. US dollars (Lag 1)	Consolidated balance of payments, mln. US dollars (Lag 1)
1998	31.57	–	–	–	–	–	–
1999	68.62	120	–	–	–	–1 599	–
2000	31.71	119.2	–	–	–	205	–
2001	–1.25	125.8	–	2.360	–	1 002	–
2002	–0.85	106.1	–	0.790	–	1 685	–1 599
2003	0.11	99.4	120	1.090	–	1 236	205
2004	–0.25	108.2	119.2	1.480	–	2 260	1 002
2005	–3.66	112.3	125.8	3.300	2.360	2 539	1 685
2006	–1.46	110.3	106.1	3.360	0.790	10 721	1 236
2007	0.00	111.6	99.4	6.950	1.090	2 408	2 260
2008	4.30	116.6	108.2	9.720	1.480	9 421	2 539
2009	47.92	122.3	112.3	19.390	3.300	–3 063	10 721
2010	1.85	112.3	110.3	22.360	3.360	–13 726	2 408
2011	0.40	109.1	111.6	31.790	6.950	5 031	9 421
2012	0.29	104.6	116.6	34.570	9.720	–2 455	–3 063
2013	0.02	99.8	122.3	26.500	19.390	–4 175	–13 726
2014	48.71	100.5	112.3	34.580	22.360	2 023	5031
2015	83.77	124.9	109.1	31.800	31.790	–13 307	–2 455
2016	–	143.3	104.6	24.546	34.570	849	–4 175
2017	–	–	99.8	20.415	26.500	–	2 023
2018	–	–	100.5	7.500	34.580	–	–13 307
2019	–	–	124.9	–	31.800	–	849
2020	–	–	143.3	–	24.546	–	–
2021	–	–	–	–	20.415	–	–
2022	–	–	–	–	7.500	–	–

Source: The State Statistics Service of Ukraine (2016) and our own processing data in Statistics.

The model is adequate, as a criterion Fisher actual value is 7.66 points and is higher than the critical level; Student test confirms the significance of the regression coefficients.

Notwithstanding the second level lags, this is a very long period, stopped at the first level lag studied for each of the instruments of currency regulation:

- CPI characterized by a direct relationship, an increase in prices leads to a further increase in the exchange rate, and the effect is evident after one year. So, if the government will restrain domestic prices, the rate will continue to rise.

- Reserves for typical direct relationship and the effect of increasing or reducing manifests itself in three years.

- The consolidated balance of payments as a inverse dynamics of the exchange rate. That is a year excess of exports over imports will reduce exchange rate.

Conclusions

Following the world financial crisis, all countries are beginning to prioritize financial and currency stability through regulation, and looking for to balance this policy priorities with the endorsement of inclusive growth. As we can see in the beginning of our report, in the period of economic instability financial tools of economic regulation proceed differently, than we can see the reason – this is due to lag with which they exercise influence.

That is why the using exchange rate management of foreign exchange reserves, balance of payments and the price index should not take place during the financial crisis, as in Ukraine, and in a period of economic stability. Only by balancing these financial tools in a period of relative stability and then the maximum retention of destructive factors Ukraine will come out of the crisis with minimal losses.

References

- Banking Information & Regulation / Board of Governors of the Federal Reserve System, www.federalreserve.gov/pf/pdf/frspurp/pdf.
- Britain and the Single Currency, www.globalbritain.org/BNN/BN01.htm [access: 2.11.2016].
- Buiter W.H., C. Grafe, 2001, *Central Banking and the Choice of Currency Regime in Accession Countries*, European Bank for Reconstruction and Development Working Paper 17.01.2001.
- Chetwin W., 2006, The Reserve Bank's Local-Incorporation Policy, *Reserve Bank of New Zealand Bulletin*, Vol. 69, No. 4: 12-21.

- Corker R. et al., 2001, Exchange Rate Regimes in Selected Advanced Transition Economies – Coping with Transition, Capital Inflows, and EU Accession, *IMF Discussion Paper*, April.
- Curtis E.S., Gardner R., Waller C.J., 2002, *Dollarization in Ukraine: 1991 to the Present*, Paper for Fordham University conference on “Euro and Dollarization: Forms of Monetary Union in Integrating Regions”, April 5-6.
- European Commission, Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home> [access: 7.11.2016].
- Exchange rate mechanism (ERM II) between the euro and participating national currencies, http://europa.eu/legislation_summaries/economic_and_monetary_affairs/institutional_and_economic_framework/l25082_en.htm [access: 1.11.2016].
- Ghosh A., Gulde A.-M., Ostry J., Wolf H., 1995, Does the Nominal Exchange Rate Regime Matter?, *IMF Working Paper*, Vol. 121.

Annex 1

Table 1.1. Entry data (Relative GDP, Unemployment rate, Exchange rate, Growth rate, Volume of public debt) [%]

Year	Relative GDP	Unemployment rate	The exchange rate, growth rate	The volume of public debt, growth rate
1998	9.88	11.30	31.57	13.40
1999	27.15	11.90	68.62	6.36
2000	30.38	12.40	31.71	-31.62
2001	20.06	11.70	-1.25	-1.25
2002	10.59	10.30	-0.85	2.53
2003	18.39	9.70	0.11	6.17
2004	29.09	9.20	-0.25	24.58
2005	27.92	7.80	-3.66	29.28
2006	23.26	7.40	-1.46	37.59
2007	32.45	6.90	0.00	46.67
2008	31.54	6.90	4.30	27.15
2009	-3.66	9.60	47.92	1.73
2010	18.53	8.80	1.85	13.47
2011	20.28	8.60	0.40	7.58
2012	8.38	8.10	0.29	6.65
2013	3.10	7.70	0.02	5.54
2014	7.68	9.70	48.71	-11.10
2015	26.34	9.50	83.77	-6.00

Source: own processing data in Statistics.

Annex 2

Table 2.1. Entry information (The exchange rate, CPI, Foreign exchange reserves, Consolidated balance of payments)

Year	The exchange rate, growth rate of the previous year [%]	CPI, points	Foreign exchange reserves, US dollars [bln.]	Consolidated balance of payments, US dollars [mln.]
1998	31.57	120	2.360	-1 599
1999	68.62	119.2	0.790	205
2000	31.71	125.8	1.090	1 002
2001	-1.25	106.1	1.480	1 685
2002	-0.85	99.4	3.300	1 236
2003	0.11	108.2	3.360	2 260
2004	-0.25	112.3	6.950	2 539
2005	-3.66	110.3	9.720	10 721
2006	-1.46	111.6	19.390	2 408
2007	0.00	116.6	22.360	9 421
2008	4.30	122.3	31.790	-3 063
2009	47.92	112.3	34.570	-13 726
2010	1.85	109.1	26.500	5 031
2011	0.40	104.6	34.580	-2 455
2012	0.29	99.8	31.800	-4 175
2013	0.02	100.5	24.546	2 023
2014	48.71	124.9	20.415	-13 307
2015	83.77	143.3	7.500	849

Source: own processing data in Statistics.

Annex 3

Table 3.1. Adequate level of interdependence currency regulation instruments
(Autocorrelation Function)

Lag	Auto-Corr.	Std. Err.	Box & Ljung Q	p
1	0,273273	0,222566	1,50756	0,219520
2	-0,194309	0,215499	2,32057	0,313410
3	-0,110848	0,208192	2,60406	0,456791
4	-0,0582240	0,200618	2,68833	0,611263
5	-0,236243	0,192748	4,19057	0,522329
6	-0,164178	0,184542	4,98205	0,546128
7	0,087455	0,175954	5,22909	0,632031
8	0,173439	0,166924	6,30867	0,612702
9	-0,030565	0,157378	6,34639	0,704805
10	0,103366	0,147214	6,83940	0,740503
11	0,196512	0,136293	8,91828	0,629434
12	-0,038293	0,124418	9,01301	0,701807

Source: own processing data in Statistics.

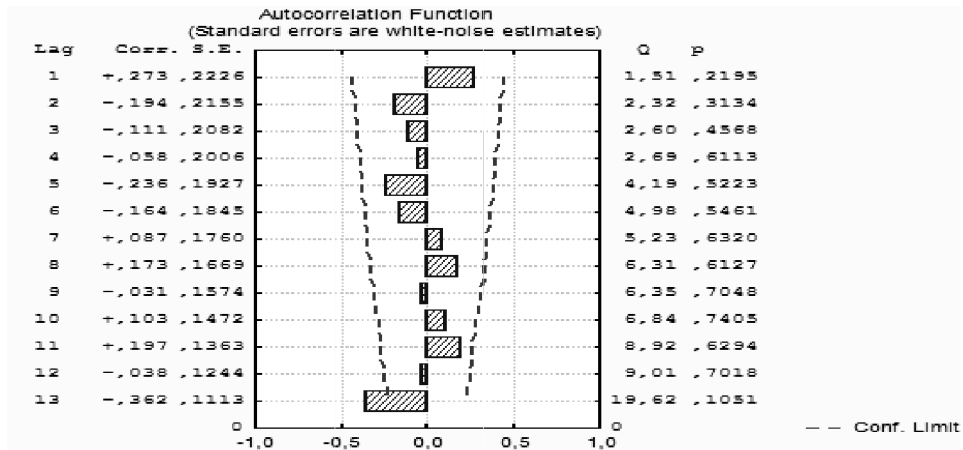


Figure 3.1. Standard errors

Source: own processing data in Statistics.

Annex 4

Table 4.1. Adequate level of interdependence currency regulation instruments

Lag	Auto-Corr.	Std. Err.	Box & Ljung Q	p
1	0,179925	0,222566	0,65353	0,418859
2	0,262469	0,215499	2,13696	0,343542
3	0,273906	0,208191	3,86788	0,276108
4	-0,200231	0,200618	4,86402	0,301560
5	0,132504	0,192748	5,33661	0,376217
6	-0,203355	0,184542	6,55089	0,364409
7	-0,327825	0,175954	10,02214	0,187366
8	-0,208741	0,166924	11,58592	0,170707
9	-0,275422	0,157378	14,64865	0,101103
10	-0,090164	0,147214	15,02377	0,131258
11	-0,064246	0,136293	15,24597	0,171576
12	-0,031309	0,124418	15,30929	0,225022

Source: own processing data in Statistics.

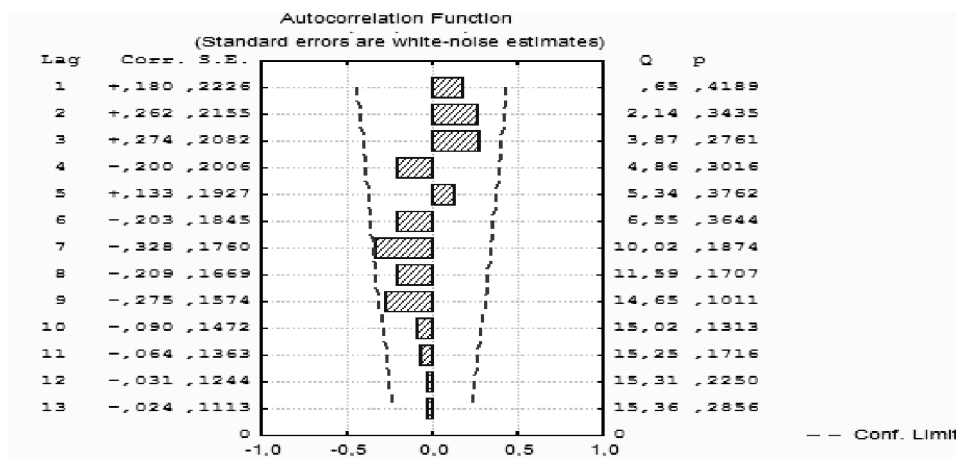


Figure 4.1. Standard errors

Source: own processing data in Statistics.

Annex 5

Table 5.1. Adequate level of interdependence currency regulation instruments

Lag	Auto-Corr.	Std. Err.	Box & Ljung Q	p
1	-0,539334	0,222566	5,87217	0,015388
2	-0,018735	0,215499	5,87973	0,052887
3	0,317718	0,208191	8,20867	0,041908
4	-0,534125	0,200618	15,29701	0,004129
5	0,399468	0,192748	19,59224	0,001493
6	0,038677	0,184542	19,63616	0,003220
7	-0,255822	0,175954	21,75003	0,002811
8	0,189702	0,166924	23,04155	0,003319
9	-0,191236	0,157378	24,51811	0,003562
10	0,079624	0,142714	24,81065	0,005729
11	0,007135	0,136293	24,81339	0,009728
12	0,008096	0,124418	24,81763	0,015740

Source: own processing data in Statistics.

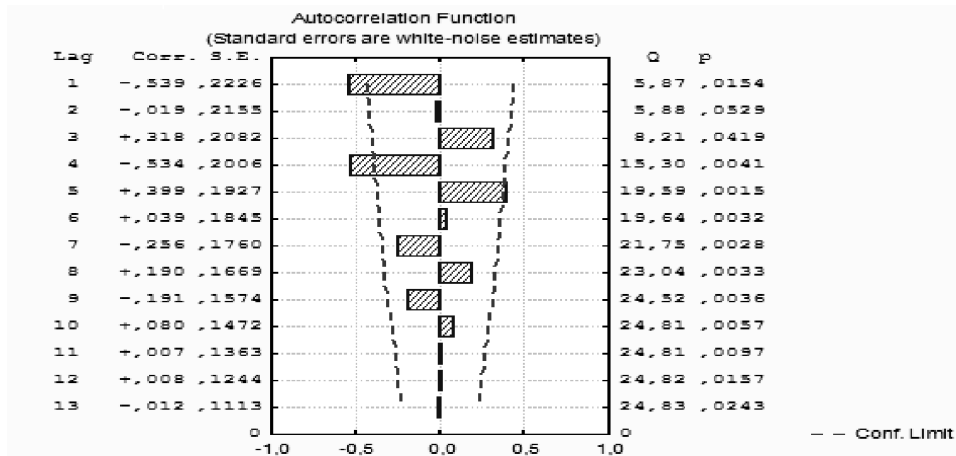


Figure 5.1. Standard errors

Source: own processing data in Statistics.

Zmiany w systemie kształtowania kursów walut w kontekście niestabilności gospodarki

Streszczenie. Globalny kryzys finansowy stawia pytania tak o cele regulacji finansowych, jak i o najlepsze sposoby ich osiągania. Kamieniem węgielnym regulacji bankowych zawsze były wymagania kapitałowe. W kategoriach stabilności ekonomicznej najważniejszym zadaniem każdego rządu jest z jednej strony regulowanie podstawowych wskaźników makroekonomicznych, z drugiej zaś wykorzystywanie instrumentów rynkowych dla stymulowania gospodarczego wzrostu. Jednocześnie zauważyć wypada, że podczas kryzysów finansowych stosowane są inne instrumenty regulacyjne niż te wykorzystywane podczas okresów stabilności, przy czym skutki ich wprowadzenia mogą być nie tylko trudne do przewidzenia, ale wręcz mieć negatywny wpływ na sytuację na rynku finansowym. Artykuł prezentuje krytyczną analizę zmian w systemie kształtowania kursów walut w kontekście niestabilności gospodarki.

Słowa kluczowe: wyzwania gospodarcze, niestabilność gospodarki, wskaźniki makroekonomiczne, kształtowanie kursów walut, niestabilność finansowa, rynek finansowy



Patrycja Chodnicka-Jaworska

Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania
e-mail: pchodnicka@wz.uw.edu.pl
tel. 22 553 41 50

Konkurencyjność agencji ratingowych

Streszczenie. *Celem artykułu jest analiza rynku agencji ratingowych, ich specyfiki działania oraz głównych trendów zachodzących na rynku europejskim. W tym celu dokonano przeglądu literaturowego przedmiotu. Omówiono wpływ zmian not ratingowych na funkcjonowanie rynku finansowego. Na podstawie danych pozyskanych z Komisji Europejskiej, dotyczących funkcjonowania rynku agencji ratingowych w latach 2009-2015, postawiono hipotezę: Wzrost konkurencji na rynku agencji ratingowych uwarunkowany jest zainteresowaniem emitentów nadawanymi notami ratingowymi. Hipotezę zweryfikowano, przeprowadzając analizę danych źródłowych oraz badanie porównawcze rynku europejskiego i rynku amerykańskiego.*

Słowa kluczowe: *agencje ratingowe, konkurencja, credit rating, ryzyko upadłości*

Wstęp

Kryzys finansowy na rynkach w ostatnich latach obniżył znaczenie agencji ratingowych. W związku ze zbyt późną ich reakcją spadło zaufanie inwestorów wobec not nadawanych przez wspomniane podmioty. Jednym ze źródeł problemu, jakie upatrywała Komisja Europejska, jest zbyt wysoka koncentracja w analizowanym sektorze. W efekcie bieżące działania Komisji i ESMA mają na celu ograniczenie monopolizacji rynku. Przedstawione wydarzenia składają zatem do analizy konkurencji branży, ich głównych czynników rozwoju.

W związku z tym celem artykułu jest analiza rynku agencji ratingowych, ich specyfiki działania oraz głównych trendów zachodzących na rynku europejskim. Dokonano przeglądu literaturowego i na podstawie danych pozyskanych z Komisji Europejskiej, dotyczących funkcjonowania rynku agencji ratingowych w latach 2009-2015, postawiono hipotezę: Wzrost konkurencji na rynku agencji ratingowych uwarunkowany jest zainteresowaniem emitentów nadawanymi notami ratingowymi. Hipotezę zweryfikowano, przeprowadzając analizę danych źródłowych oraz badanie porównawcze rynku europejskiego i rynku amerykańskiego.

Praca składa się z trzech części. W rozdziale 1 dokonano przeglądu literaturowego na temat koncentracji agencji ratingowych. Następnie przedstawiono kluczowe czynniki wpływające na ich rozwój oraz zaprezentowano i porównano poziom koncentracji rynku amerykańskiego i europejskiego. Otrzymane analizy zostały zwieńczone wnioskami.

1. Przegląd literatury na temat konkurencji i zarządzania agencjami ratingowymi

Celem ratingu kredytowego jest ocena prawdopodobieństwa niewykonania zobowiązania przez emitenta papieru wartościowego przeprowadzana przez agencję ratingową. W związku z wysokimi kosztami samodzielnej oceny przez inwestora zainteresowany jest on notami nadawanymi przez zewnętrzne podmioty. Ponieważ monitorowanie wysiłków czynionych przez agencję ratingową jest dla inwestora bardzo kosztochłonne, najczęściej „wierzy” on w posiadane informacje (problem *free ride*). W takiej sytuacji, przy zachowaniu warunków racjonalnego inwestowania, a tym samym celem przewyższenia negatywnego wyboru i pokusy nadużycia, inwestorzy zainteresowani są najczęściej notami nadawanymi przez duże, uznane agencje ratingowe. Monitorowanie agencji ratingowych i kontrolowanie może być traktowane jako niedroga metoda ograniczenia analizowanego ryzyka.

Aktualnie obserwuje się trzy modele zarządzania opłatami za noty nadawane przez agencje ratingowe, a mianowicie: ratingi opłacane przez emitenta, inwestora lub instytucje rządowe. Najpopularniejszym modelem jest model oceny papieru wartościowego lub podmiotu na żądanie emitenta. Jednak rodzi on pewne problemy, wśród których należy wymienić „kupowanie ratingów” (*rating shopping*). Wskazane zjawisko polega na tym, że emitent zwraca się z prośbą o nadanie noty ratingowej do wielu agencji, po czym wybiera najkorzystniejszą. Prowadzi to do „inflacji not” (*rating inflation*), czyli do zbyt wysokich ocen ratingowych, nawet wtedy, gdy agencje oferują bezstronne ratingi. Można również oczekiwać,

że w przypadku opłacania ratingów przez emitentów agencje ratingowe mogą obniżać standardy i tym samym wydawać korzystniejsze noty celem pozyskania zlecenia, tzw. catering oceny (*rating catering*). Mechanizm ten może być szczególnie widoczny na rynkach, gdzie występuje brak krytycznego podejścia do not nadawanych przez agencje ratingowe, wówczas bowiem mogą się one skupić na rywalizacji o udział w rynku.

W związku z tym postanowiono dokonać przeglądu literaturowego na temat wskazanych wcześniej problemów badawczych, przy uwzględnieniu roli konkurencji na rynku agencji ratingowych. Khyati Malik [2014], analizując konkurencję na rynku agencji ratingowych, wskazuje, że wysoki jej podział nie musi być zdrowy dla rynku. Koszt utraty reputacji maleje wraz z liczbą graczy rynkowych. Z drugiej strony występowanie dwóch lub trzech agencji ratingowych prowadzi do inflacji ratingów. Model zaproponowany przez Malik sugeruje, że uczciwe zachowania agencji ratingowych mogą być osiągnięte przy optymalnej liczbie graczy. Sean J. Flynn i Andrea Ghent [2009] natomiast sugerują występowanie zjawiska cateringu ocen ratingowych, które wzrasta wraz z udziałem w rynku danego segmentu credit ratingów. Bo Becker i Todd Milbourn [2010], dokonując analizy, wprowadzili do modelu konkurencji oprócz dwóch największych agencji, czyli S&P i Moody, trzecią, czyli Fitch. Zwiększona konkurencja ze strony Fitch zbiega się z niższą jakością ocen ratingowych. Noty ratingowe poszły w górę, korelacja pomiędzy wydajnością a ocenami rynkowymi spadła, a tym samym zdolność do przewidywania not ratingowych uległa pogorszeniu.

Z drugiej strony istotna rola agencji ratingowej jako centralnego aparatu zajmującego się oceną ryzyka została zaprezentowana przez Roberta J. Rhee [2014]. Model finansowania proponuje, aby niewielka premia uzyskana przez największe agencje ratingowe została przekazana na sfinansowanie premii płatnej za wyniki. Agencje miałyby konkurować o nią na zasadzie zwycięzca bierze wszystko. Ten rodzaj finansowania prowadziłby do stosowania systemu zachęt, co z kolei przyczyniłoby się do minimalizacji konfliktu interesów między emitentem a inwestorem, wzrostu konkurencji oraz jakości nadawanych ratingów. Ten typ nowej konkurencji został nazwany konkurencją cienia (*shadow competition*). Małe agencje bowiem dzięki wysokiej jakości oferowanych ocen, w opinii Rhee, zwiększałyby swój udział w rynku i czuwały nad jakością not. Pedro Gomes [2015] sugeruje występowanie świńskiej górkę na notach ratingowych. Okazuje się bowiem, że prawdopodobieństwo zmiany not ratingowych zależy od poziomu konkurencji pomiędzy agencjami. Thomas Schultz-Larsen i Jon Hasling Kyed [2012] podkreślili, że agencje ratingowe zbyt mocno ze sobą konkurują celem poprawy reputacji przede wszystkim wśród emitentów, ale też inwestorów. Stwierdzają jednocześnie, że działania legislacyjne nie są wystarczającym środkiem do redukcji zjawiska inflacji not ratingowych.

Badania przeprowadzone przez Javeda I. Ahmeda [2014] wskazują, że system finansowania polegający na dokonywaniu opłat za noty ratingowe przez emitenta prowadzi do redukcji szoków makroekonomicznych. Ponadto prezentowanie niezamówionych ocen przez agencje jest szczególnie korzystne w okresie koniunktury gospodarczej. Podkreśla, że wspomniany model opłat jest bardziej efektywny niż ocena not ratingowych na zlecenie inwestora.

Jie Jack He i in. [2012] zbadali związek pomiędzy różnicami występującymi w nadawanych ratingach oraz poziomem rozwoju gospodarczego na próbie papierów wartościowych zabezpieczonych hipoteką, przy uwzględnieniu danych transz. Wzięto pod uwagę noty nadawane przez trzy największe agencje ratingowe, tj. Fitch, S&P i Moody w latach 2000-2006. Przeprowadzone przez nich badanie dowiodło, że więksi emitenci otrzymują bardziej korzystne noty ratingowe niż małe podmioty. Wspomniany efekt jest silniejszy podczas boomu. Harald Hau i in. [2013] przeanalizowali natomiast noty nadawane bankom. Badanie przeprowadzono na próbie 39 000 ratingów banków w latach 1990-2011 nadanych przez trzy największe agencje ratingowe. Otrzymane wyniki były podobne. Po pierwsze duże banki oraz te, które prowadzą bardziej zaawansowany biznes w zakresie sekurytyzacji, otrzymały lepsze noty ratingowe. Poziom przekazywania informacji podczas kryzysów bankowych jest wyższy, co wynika z tego, że ryzyko utraty reputacji przez agencje podczas boomu gospodarczego jest niższe. Ponadto wskazują na zaniedbanie w ocenie ryzyka w górnym poziomie klasyfikacji not inwestycyjnych. John M. Griffin i Dragon Yongjun Tang [2012] przeanalizowali zależność pomiędzy CDO o ratingu AAA. Okazało się, że AAA otrzymało 50% papierów wartościowych więcej niż powinno. Podkreślili ponadto, że za lepsze noty ratingowe emitenci byli w stanie więcej zapłacić. Wskazali, że za 916 ratingów CDO koszt dla inwestorów wynosił 38,7 mln dolarów. Pepa Kraft [2015] z kolei zauważył, że inwestycje, które posiadają rating, stanowią większą zachętę dla inwestorów.

Inflacja ratingów nie musi zależeć od wahań cyklu koniunkturalnego. Może być efektem zmian regulacyjnych (Dion Bongaerts, Martijn Cremers, William N. Goetzmann [2012], Darren J. Kisgen i Philip E. Strahan [2010], Andrew Ellul, Chotibhak Jotikasthira i Christian T. Lundblad [2011]; Christian C. Opp i in. [2013]), jak i ich braku. Przede wszystkim silny wpływ na analizowane zjawisko ma poziom konkurencji na rynku agencji ratingowych, co potwierdzają wcześniej zaprezentowane analizy, zarówno te o charakterze empirycznym (Bo Becker i Todd Milbourn [2011]), jak i teoretycznym (np. Patrick Bolton i in. [2012], Francesco Sangiorgi, Jonathan Sokobin i Chester S. Spatt [2009], Vasiliki Skreta i Laura Veldkamp [2009], Nelson Camanho, Pragyant Deb i Zijun Liu [2012]). Istniejące dotychczas prace skupiają się przede wszystkim na negatywnym sposobie finansowania agencji ratingowych zgodnie z modelem emitent płaci [Chodnicka-

-Jarowska 2016]. Pokazują one, że ocena not ratingowych może przyczynić się do ograniczenia rozwiązań dotyczących poprawy zaistniałej sytuacji. Marco Pagano i Paolo Volpin [2010], stwierdzają, że zastosowanie modelu inwestor płaci może poprawić ocenę not ratingowych, jednak może jednocześnie obniżyć rentowność agencji. Badania przeprowadzone przez Markusa Behna, Rainera Haselmanna i Vikranta Viga [2014] wskazują, że szacowanie not ratingowych przez banki w ramach systemu wewnętrznych ocen daje niezbyt dokładne i zbyt optymistyczne wyniki.

Po przeprowadzeniu badań literaturowych postawiono sobie za cel artykułu analizę rynku agencji ratingowych, ich specyfiki działania oraz głównych trendów zachodzących na rynku europejskim. Na podstawie danych pozyskanych z Komisji Europejskiej, dotyczących funkcjonowania rynku agencji ratingowych w latach 2009-2015, postawiono hipotezę: Wzrost konkurencji na rynku agencji ratingowych uwarunkowany jest zainteresowaniem emitentów nadawanymi notami ratingowymi. W związku z tym postanowiono opisać i zweryfikować rynek, poziom koncentracji i główne zmiany w segmentach poszczególnych credit ratingów. Następnie odniesiono się do rynku amerykańskiego.

2. Koncentracja rynku agencji ratingowych w Europie

Agencje ratingowe realizują działalność mającą na celu nadawanie credit ratingów oraz wykonują tzw. usługi dodatkowe. Zgodnie z rozporządzeniem w sprawie agencji ratingowych jako „usługi dodatkowe” rozumie się produkty lub usługi, które nie są częścią działań związanych z nadawaniem ocen ratingowych i obejmują prognozy rynkowe, szacunki dotyczące trendów gospodarczych, wycenę rynkową i inne analizy danych, a także związane z nimi usługi dystrybucyjne. W tabeli 1 przedstawiono udział w rynku poszczególnych agencji ratingowych w latach 2012-2014. Krótki okres badawczy jest wynikiem braku danych na temat udziału w rynku poszczególnych agencji.

Jak już wspomniano, największy udział w rynku mają trzy agencje, odpowiednio S&P, Moody i Fitch. W ostatnim czasie Moody traci rynek na korzyść S&P. Warto również zauważyć, że mniejsze podmioty czerpią zyski przede wszystkim z oferowania usług dodatkowych. Nie jest ich głównym celem nadawanie credit ratingów. Spośród małych agencji tylko trzy, a mianowicie: Axesor SA, The Economist Intelligence Unit Ltd. oraz DBRS Ratings Limited mają więcej niż 1% rynku, z czego tylko ostatnia więcej niż 1% przy uwzględnieniu tylko działalności polegającej na nadawaniu not ratingowych.

Tabela 1. Udział agencji ratingowych w rynku w podziale na działalność związaną z nadawaniem not ratingowych oraz usługami dodatkowymi

Agencja ratingowa	Działalność ratingowa i usługi dodatkowe [w %]			działalność ratingowa [w %]		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Moody	36,69	36,38	36,99	39,18	37,51	36,50
Fitch	17,67	16,47	18,40	20,37	18,44	19,47
S&P	32,88	36,00	38,43	36,80	39,58	40,17
Euler Hermes Rating GmbH	0,24	0,26	0,25	0,26	0,28	0,25
Feri EuroRating Services AG	0,84	0,78	0,76	0,02	0,04	0,05
BCRA-Credit Rating Agency AD	0,02	0,03	0,00	0,02	0,04	0,00
Creditreform Rating AG	0,51	0,54	0,51	0,31	0,32	0,30
Scope Ratings AG (PSR Rating GmbH)	0,10	0,20	0,17	0,11	0,21	0,16
GBB-Rating Gesellschaft für Bonitätsbeurteilung GmbH	0,34	0,34	0,33	0,34	0,34	0,31
ASSEKURATA (Assekuranz Rating-Agentur GmbH)	0,30	0,31	0,27	0,29	0,29	0,22
ARC Ratings S.A. (Companhia Portuguesa de Rating S.A)	0,04	0,03	0,02	0,05	0,03	0,02
AM Best Europe-Rating Services Ltd. (AMBERS)	0,75	0,73	0,47	0,49	0,43	0,49
DBRS Ratings Limited	0,82	1,23	1,39	0,95	1,38	1,48
CRIF S.p.A.	0,35	0,77	0,07	0,29	0,63	0,05
Capital Intelligence (Cyprus) Ltd.	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,03
European Rating Agency, a.s.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Axesor SA	1,85	1,41	0,73	0,00	0,01	0,03
The Economist Intelligence Unit Ltd.	6,48	4,41	1,05	0,40	0,38	0,39
Dagong Europe Credit Rating Srl (Dagong Europe)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
EuroRating Sp. z o.o.	0,01	0,01	0,00	0,05	0,05	0,02

Źródło: Europe Economics' analysis of CRAs' transparency report.

Tabela 2. Udział agencji ratingowych w rynku w podziale na typ nadawanych credit ratingów

Agencja ratingowa	Ratingi korporacyjne – przychody [w %]			Produkty strukturyzowane – przychody [w %]			Obligacje – przychody [w %]		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Moody	38	36	35	38	37	39	48	48	40
Fitch	18	16	16	28	25	26	21	19	28
S&P	41	44	45	29	31	28	27	29	28
Euler Hermes Rating GmbH	0,34	0,37	0,33	0,10	0,11	0,11	0,00	0,00	0,00
Feri EuroRating Services AG	0,00	0,03	0,05	0,00	0,00	0,00	0,21	0,20	0,14
BCRA-Credit Rating Agency AD	0,03	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,01	0,00
Creditreform Rating AG	0,43	0,44	0,40	0,08	0,08	0,11	0,00	0,00	0,00
Scope Ratings AG (PSR Rating GmbH)	0,09	0,17	0,11	0,23	0,44	0,43	0,00	0,00	0,00
GBB-Rating Gesellschaft für Bonitätsbeurteilung GmbH	0,50	0,49	0,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ASSEKURATA (Assekuranz Rating-Agentur GmbH)	0,42	0,42	0,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ARC Ratings S.A. (Companhia Portuguesa de Rating S.A)	0,07	0,04	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AM Best Europe-Rating Services Ltd. (AMBERS)	0,70	0,62	0,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DBRS Ratings Limited	0,10	0,15	0,32	4,41	6,42	6,62	0,00	0,00	0,00
CRIF S.p.A.	0,43	0,91	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital Intelligence (Cyprus) Ltd.	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
European Rating Agency, a.s.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
Axesor SA	0,00	0,01	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
The Economist Intelligence Unit Ltd.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,56	3,42	3,41
Dagong Europe Credit Rating Srl (Dagong Europe)	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,04	0,03	0,03
EuroRating Sp. z o.o.	0,07	0,07	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Źródło: Europe Economics' analysis of CRAs' transparency report.

Następnie porównano rynek agencji ratingowych pod względem typu oferowanego ratingu. Tak jak w poprzednim przypadku, trzy największe agencje ratingowe wiodą prym w oferowaniu usług związanych ze wszystkimi typami credit ratingów. Jednak analizując poszczególne typy not, można zaobserwować, że Moody specjalizuje się w nadawaniu ratingów obligacjom krajowym oraz korporacyjnym, głównym rynkiem dla S&P jest rynek ratingów korporacyjnych, a dla Fitch produktów strukturyzowanych. Spośród pozostałych agencji ratingowych tylko DBRS Ratings Limited ma więcej niż 1% rynku. Wspomniana agencja specjalizuje się w ocenie produktów strukturyzowanych. Żadna inna agencja ratingowa w żadnej z podanych grup nie ma więcej niż 1% europejskiego rynku. Opisana zależność wskazuje na silną koncentrację sektora. Ponadto można zaobserwować pewną specjalizację nawet wśród największych agencji ratingowych. Można również zauważyć, że ze względu na brak zainteresowania ze strony emitentów i inwestorów mniejsze podmioty trudnią się przede wszystkim oferowaniem usług dodatkowych.

Następnie badaniu poddano przychody agencji ratingowych w poszczególnych latach w podziale na segmenty rynkowe. Okazuje się, że prawie 70% przychodów stanowią środki w oceny obligacji korporacyjnych, niespełna 20% z produktów strukturyzowanych, pozostałe natomiast to przychody z oceny ratingów obligacji krajowych. Jednocześnie należy zauważyć, że rynek not ratingowych rośnie z roku na rok, pomimo pogorszenia się opinii o agencjach ratingowych i spadku ich wiarygodności. Może to zatem sugerować, że zarówno emitenci, jak i inwestorzy nie widzą alternatywnych form oceny ryzyka upadłości. Należy ponadto zauważyć, że największym zainteresowaniem cieszą się noty nadawane obligacjom korporacyjnym. Emitenci, którymi są korporacje, w credit ratingach widzą sposób przyciągnięcia inwestorów. Przyszły rynek dla agencji ratingowych stanowią obligacje emitowane w walucie krajowej.

Tabela 3. Przychody agencji ratingowych z nadawania not ratingowych w podziale na poszczególne rodzaje not ratingowych [w mln euro]

Typ	2012		2013		2014	
Korporacyjne	608 821 532	68,9%	638 564 716	69,0%	696 453 677	69,8%
Strukturyzowane	175 280 298	19,8%	184 060 592	19,9%	188 755 084	18,9%
Państwowe	99 437 969	11,3%	103 295 525	11,2%	112 886 067	11,3%
Łącznie	883 539 799	100,0%	925 920 833	100,0%	998 094 828	100,0%

Źródło: European Commission.

Do mierzenia poziomu koncentracji wykorzystuje się indeks Herfindahla – Hirschmana. Poziom HHI poniżej 1000 wskazuje na brak koncentracji, poziom od 1000 do 1800 to umiarkowanie wysoka koncentracja, zaś powyżej 1800

bardzo wysoka koncentracja. W tabeli 4 przedstawiono koncentrację sektora dla ratingów nadawanych w Unii Europejskiej. Do badania wykorzystano dane dla lat 2008-2014. Poza trzema największymi agencjami ratingowymi poszczególne mniejsze agencje specjalizują się w obsłudze danego segmentu rynku. Rynek europejski w każdym z badanych segmentów jest wysoce skoncentrowany. Największy poziom indeksu HHI obserwowany jest dla ratingów nadawanych firmom ubezpieczeniowym, państwom oraz produktom strukturyzowanym. W okresie analizowanych siedmiu lat nastąpiły niewielkie zmiany na rynku agencji ratingowych. Wzrosła koncentracja w obrębie obligacji rządowych, w pozostałych przypadkach indeks HHI spadł. Najsilniejszy spadek zaobserwowano dla obligacji finansowych oraz produktów strukturyzowanych.

Tabela 4. Indeks HHI dla ratingów Unii Europejskiej

Typ ratingu	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Finansowe	2661	2641	2468	2459	2472	2518	2419
Niefinansowe	2958	3042	2959	2904	2779	2802	2844
Ubezpieczenia	3817	3608	3614	3636	3623	3688	3762
Państwowe	2903	3058	3180	3259	3165	3140	3142
Strukturyzowane	3310	3304	3288	3198	3137	3091	3025

Źródło: European Commission.

Następnie porównano poziom koncentracji sektora agencji ratingowych na obszarze Unii Europejskiej oraz Stanów Zjednoczonych. Można stwierdzić, że w przypadku rynku amerykańskiego występuje większa koncentracja w następujących segmentach: finansowym, niefinansowym oraz produktów strukturyzowanych. W latach 2009-2014 wzrósł poziom HHI w zakresie credit ratingów finansowych oraz produktów strukturyzowanych. Rynek europejski i rynek amerykański są do siebie podobne. Na obu rynkach zmiany następują w sposób powolny. Jednocześnie można zaobserwować, że następuje niewielki spadek koncentracji.

Tabela 5. Indeks HHI dla ratingów Stanów Zjednoczonych

Typ ratingu	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Finansowe	3370	3720	3850	4160	4020	3990
Niefinansowe	3270	3790	3180	3020	3000	3030
Ubezpieczenia	4020	4050	3840	3760	3720	3680
Państwowe	2350	2830	2650	2470	2500	2460
Strukturyzowane	2710	2820	3180	3380	3440	3480

Źródło: European Commission.

Jak zostało wcześniej wspomniane, rynek agencji ratingowych w Stanach Zjednoczonych jest bardziej skoncentrowany niż w Unii Europejskiej. W latach 2009-2014 funkcjonowało tam 13 agencji. Tak jak w krajach europejskich prym wiodą trzy z nich, a mianowicie: S&P, Fitch i Moody. Aktualnie istnieje 10 podmiotów operujących na rynku w następujących segmentach: ratingi instytucji finansowych, ubezpieczeniowych, obligacji korporacyjnych, rządowych i ABS. W ostatnich latach można zaobserwować spadek nadawanych ratingów przez największe podmioty na korzyść mniejszych agencji. Na rynku amerykańskim poza Wielką Trójką obserwuje się specjalizację w obrębie danego segmentu. I tak w grupie ratingów nadawanych instytucjom finansowym spośród małych agencji prym wiodą następujące podmioty: DBRS, EJR oraz KABRA. Zaledwie kilkaset not ratingowych nadał JCR. Jednocześnie należy zauważyć, że spadła liczba not ratingowych nadawanych instytucjom finansowym. Przedstawiona zależność może być efektem przejęć na rynku sektora finansowego po ostatnim kryzysie. Ponadto zmiany not ratingowych podyktowane mogą być sytuacją sektora finansowego. Emitenci są bardziej zainteresowani notami ratingowymi podczas kryzysu niż w czasie boomu.

Kolejnym analizowanym segmentem jest segment instytucji ubezpieczeniowych. Tak jak w poprzednim przypadku liczba nadawanych not ratingowych spadła, jednak w ostatnich latach następuje powolne odbicie. Rynek ubezpieczeniowy jest prawie dziesięciokrotnie mniejszy w porównaniu z segmentem instytucji finansowych. Główną rolę odgrywają na nim Fitch, Moody i S&P. Poza tym noty nadawane są również przez A.M. Best oraz EJR, których rola rośnie w ostatnich latach. Śladowe znaczenie mają zaś DBRS, JCR, KBRA.

Noty ratingowe nadawane w ramach segmentu korporacyjnego zyskują na znaczeniu. Można zaobserwować rosnące zainteresowanie wśród emitentów sektora korporacyjnego prócz credit ratingów największych agencji ratingowych również mniejszymi podmiotami, tj. EJR oraz DBRS. Mniejszy udział mają A.M. Best, JCR oraz KBRA.

Następnym analizowanym segmentem not ratingowych jest rynek ABS. Jego wielkość jest porównywalna do rynku credit ratingów nadawanych instytucjom finansowym. Oprócz trzech największych agencji ratingowych znaczący udział mają DBRS, Morningstar i KBRA. Rynek ABS-ów uległ jednak skurczeniu o jedną trzecią w okresie ostatnich sześciu lat. W przypadku ratingów nadawanych rządowym papierom wartościowym należy podkreślić również rolę DBRS.

Rynek amerykańskich not ratingowych skurczył się w ostatnich latach. Jak zostało uprzednio wspomniane, duże agencje tracą na znaczeniu, jednak S&P dalej jest agencją wiodącą, mniejszy udział mają Moody i Fitch. Wśród mniejszych podmiotów w przyszłości można spodziewać się rosnącej konkurencji ze strony DBRS. Poniżej 1% rynku mają odpowiednio EJR oraz A.M. Best.

Tabela 6. Lista agencji ratingowych działających na rynku amerykańskim w latach 2009-2014 w podziale na segmenty

Typ ratingu	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Instytucje finansowe						
A.M. Best	3	NR	NR	NR	NR	NR
DBRS	16 630	14 941	21 695	16 222	13 624	10 176
EJR	82	89	101	109	104	11 956
Fitch	72 311	61 550	54 586	51 718	49 821	46 260
HR Ratings	NR	NR	NR	NR	NR	NR
JCR	156	159	163	159	150	807
LACE	17 263	NR	NR	NR	NR	NR
KBRA	NR	16 515	16 127	15 646	15 982	14 809
Moody's	76 801	61 581	56 486	50 795	53 383	52 049
Morningstar	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Real point	0	NR	NR	NR	NR	NR
R&I	100	15	NR	NR	NR	NR
S&P	52 500	54 000	60 700	60 300	59 000	61 000
Łącznie	235 846	209 338	209 858	194 949	192 064	197 057
Instytucje ubezpieczeniowe						
A.M. Best	5 364	5 062	4 826	4 610	4 492	7 910
DBRS	120	156	151	148	150	147
EJR	45	47	51	48	46	1 025
Fitch	4 599	1 657	4 010	3 786	3 222	3 011
HR Ratings	NR	NR	NR	NR	NR	NR
JCR	31	30	27	27	27	57
LACE	60	NR	NR	NR	NR	NR
KBRA	NR	48	52	50	44	49
Moody's	5 455	4 540	3 953	3 639	3 418	3 336
Morningstar	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Real point	0	NR	NR	NR	NR	NR
R&I	30	48	NR	NR	NR	NR
S&P	8 600	8 200	7 800	7 600	7 200	6 800
Łącznie	24 304	19 788	20 870	19 908	18 599	22 335

cd. tab. 6

Typ ratingu	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Korporacje						
A.M. Best	2 246	2 043	1 910	1 787	1 653	1 526
DBRS	5 350	3 863	4 037	1 787	3 790	3 732
EJR	853	877	962	1 004	877	7 013
Fitch	12 613	13 385	14 427	15 367	15 299	15 558
HR Ratings	NR	NR	NR	NR	NR	NR
JCR	518	495	478	472	463	2 206
KBRA	NR	1 002	1 001	1 000	2 749	2 856
LACE	1 000	NR	NR	NR	NR	NR
Moody's	31 008	30 285	30 439	32 510	40 008	41 364
Morningstar	NR	NR	NR	NR	NR	NR
R&I	543	2 836	NR	NR	NR	NR
Real point	0	NR	NR	NR	NR	NR
S&P	41 400	44 500	45 400	47 400	49 700	53 000
Łącznie	95 531	99 286	98 654	103 276	114 539	127 255
ABS						
A.M. Best	54	54	56	55	56	26
DBRS	8 430	10 091	9 889	10 054	10 706	11 497
EJR	14	13	13	NR	NR	NR
Fitch	69 515	64 535	58 315	56 311	53 612	42 237
HR Ratings	NR	NR	NR	NR	NR	NR
JCR	64	NR	NR	NR	NR	NR
LACE	0	NR	NR	NR	NR	NR
KBRA	NR	0	40	352	1 401	2 626
Moody's	106 337	101 546	93 913	82 357	76 464	71 504
Morningstar	NR	8 322	16 070	13 935	11 567	5 542
R&I	186	NR	NR	NR	NR	NR
Real point	8 856	NR	NR	NR	NR	NR
S&P	124 600	117 900	108 400	97 500	90 000	85 200
Łącznie	318 056	302 461	286 696	260 564	243 806	218 632
Rządowe papiery wartościowe						
A.M. Best	0	NR	NR	NR	NR	NR
DBRS	12 400	13 533	15 798	15 952	16 038	16 650

cd. tab. 6

Typ ratingu	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EJR	13	19	9	NR	NR	NR
Fitch	352 697	363 897	217 198	223 188	204 303	194 086
HR Ratings	NR	NR	NR	184	189	277
JCR	53	52	54	56	56	399
LACE	61	NR	NR	NR	NR	NR
KBRA	NR	59	58	1 945	25	37
Moody's	862 240	841 235	814 087	754 062	728 627	673 166
Morningstar	NR	NR	NR	NR	NR	NR
R&I	123	1 031	NR	NR	NR	NR
Real point	0	NR	NR	NR	NR	NR
S&P	1 004 500	965 900	948 300	930 500	918 800	970 200
Łącznie	2 232 087	2 185 726	1 995 504	1 925 887	1 868 038	1 854 815
Łącznie						
A.M. Best	7 667	7 159	6 792	6 452	6 201	9 462
DBRS	42 930	42 584	51 570	46 112	44 308	42 202
EJR	1 007	1 045	1 136	1 161	1 027	19 994
Fitch	511 735	505 024	348 536	350 370	326 257	301 152
HR Ratings	NR	NR	NR	184	189	277
JCR	822	736	722	714	696	3 469
KBRA	NR	17 624	17 278	18 993	20 201	20 377
LACE	18 384	NR	NR	NR	NR	NR
Moody's	1 081 841	1 039 187	998 878	923 363	901 900	841 419
Morningstar	NR	8 322	16 070	13 935	11 567	5 542
Real point	8 856	NR	NR	NR	NR	NR
R&I	982	4 418	NR	NR	NR	NR
S&P	1 231 600	1 190 500	1 170 600	1 143 300	1 124 700	1 176 200
Łącznie	2 905 824	2 816 599	2 611 582	2 504 584	2 437 046	2 420 094

Źródło: opracowanie własne na podstawie U.S. Securities and Exchange Commission [2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014].

Przeprowadzona analiza wskazuje na występowanie różnic w funkcjonowaniu agencji ratingowych na rynku europejskim i amerykańskim. Amerykańskie podmioty specjalizują się w oferowaniu credit ratingów w danych segmentach, natomiast europejskie małe agencje w usługach dodatkowych.

Zakończenie

Agencje ratingowe pełnią kluczową rolę w funkcjonowaniu rynku finansowego poprzez estymację ryzyka upadłości ocenianego podmiotu lub papieru wartościowego, a tym samym zmniejszanie luki informacyjnej pomiędzy emitentem a inwestorem. Celem artykułu była analiza rynku agencji ratingowych, ich specyfiki działania oraz głównych trendów zachodzących na rynku europejskim. Postawiono następującą hipotezę badawczą: Wzrost konkurencji na rynku agencji ratingowych uwarunkowany jest zainteresowaniem emitentów nadawanymi notami ratingowymi. Przeprowadzony przegląd literatury skłonił do wysnucia następujących wniosków. Wzrost konkurencji pomiędzy agencjami ratingowymi prowadzi do pojawiania się zjawiska inflacji ratingów, celem pozyskania klientów wśród emitentów papierów wartościowych. Sposobem na jego ograniczenie jest oferowanie ratingów opłacanych przez inwestorów, a nie emitentów. Taki sposób finansowania rynku nie jest jednak efektywny z powodu występowania niskiego zainteresowania wśród inwestorów.

Komisja Europejska, ESMA oraz SEC dążą do ograniczenia roli agencji ratingowych oraz zwiększenia konkurencji na rynku. W ich opinii ma się to przyczynić do rozwiązania problemów związanych z brakiem reakcji agencji na zmiany uwarunkowań makroekonomicznych oraz kondycji finansowej ocenianych podmiotów i ich papierów wartościowych. Przeprowadzona analiza dowodzi, że rynek europejski i amerykański nieco różnią się od siebie. W obu przypadkach można zaobserwować powolny spadek wskaźnika koncentracji Herfindahla – Hirschmana. Na rynku europejskim przychody mniejszych agencji ratingowych czerpane są przede wszystkim ze świadczenia usług dodatkowych. W istniejącej sytuacji można stwierdzić, że europejskie agencje ratingowe nie mają wystarczającego doświadczenia w analizie ryzyka. Poza tym występuje tutaj znacznie większa liczba agencji niż na rynku amerykańskim. W przypadku Stanów Zjednoczonych liczba agencji jest mniejsza, co jednocześnie pozwala im konkurować z Wielką Trójką, czyli Fitch, S&P i Moody, w poszczególnych segmentach. Mniejsza liczba agencji ratingowych pozwala jednocześnie realizować założenia organów nadzorczych.

Przeprowadzone badania literaturowe wskazują na to, że rozwój agencji ratingowych podyktowany jest również zainteresowaniem ze strony inwestorów i emitentów. Praktyczna analiza rynku agencji oraz dotychczasowe doświadczenia autorki sugerują, że emitenci zyskują na znaczeniu, jeżeli oceniani są przez Wielką Trójkę. W opinii inwestorów traktowani są jako bardziej wiarygodni.

Literatura

- Ahmed J.I., 2014, *Competition in Lending and Credit Ratings*, OFR Working Papers.
- Becker B., Milbourn T., 2011, How Did Increased Competition Affect Credit Ratings?, *Journal of Financial Economics*, No. 101(3): 493-514.
- Behn M., Haselmann R., Vig V., 2014, *Limits of Model Based Regulation*, Working Paper.
- Bolton P., Freixas X., Shapiro J., 2012, The Credit Ratings Game, *Journal of Finance*, No. 67(1): 85-111.
- Bongaerts D., Cremers K., Goetzmann W., 2012, Tiebreaker: Certification and Multiple Credit Ratings, *Journal of Finance*, No. 67(1): 113-152.
- Camanho N., Deb P., Liu Z., 2012, *Credit Rating and Competition*, Working Paper.
- Ellul A., Jotikasthira P., Lundblad C.T., 2011, Regulatory Pressure and Fire Sales in the Corporate Bond Market, *Journal of Financial Economics*, No. 101(3): 596-620.
- European Commission, 2016, *Study on the State of the Credit Rating Market Final Report*, MARKT/2014/257/F4/ST/OP.
- Flynn S., Ghent A., 2014, *When Low Standards are a Winning Strategy: How Credit Rating Agencies Compete*, Working Papers.
- Gomes P., 2015, *Do Credit Rating Agencies Piggyback? Evidence from Sovereign Debt Ratings*, Working Papers.
- Griffin J.M., Tang D.Y., 2012, Did Subjectivity Play a Role in CDO Credit Ratings?, *The Journal of Finance*, No. 67(4): 1293-1328.
- Hau H., Langfield S., Marques-Ibanez D., 2013, Bank Ratings: What Determines Their Quality?, *Economic Policy*, No. 28(74): 289-333.
- He J.J., Qian J.Q., Strahan P.E., 2012, Are All Ratings Created Equal? The Impact of Issuer Size on the Pricing of Mortgage-Backed Securities, *The Journal of Finance*, No. 67(6): 2097-2137.
- Kisgen D.J., Strahan P.E., 2010, Do Regulations Based on Credit Ratings Affect a Firm's Cost of Capital?, *Review of Financial Studies*, No. 23(12): 4324-4347.
- Kraft P., 2015, Do Rating Agencies Cater? Evidence from Rating-Based Contracts, *Journal of Accounting and Economics*, No. 59(2): 264-283.
- Malik K., 2014, Is Competition the Right Answer? A Case of Credit Rating Agencies, *The Public Sphere*.
- Opp C.C., Opp M.M., Harris M., 2013, Rating Agencies in the Face of Regulation, *Journal of Financial Economics*, No. 108(1): 46-61.
- Pagano M., Volpin P., 2010, Credit Ratings Failures and Policy Options, *Economic Policy*, No. 25(62): 401-431.
- Rhee R.J., 2014, On Duopoly and Compensation Games in the Credit Rating Industry, *Northwestern University Law Review*, No. 108(85): 85-138.
- Sangiorgi F., Sokobin J., Spatt C., 2009, *Credit-Rating Shopping, Selection and the Equilibrium Structure of Ratings*, Working paper.
- Schultz-Larsen T., Kyed J.H., 2012, *The Market for Credit Ratings: Competition and Misalignment of Interests*, Working Papers.
- Skreta V., Veldkamp L., 2009, Ratings Shopping and Asset Complexity: A theory of ratings inflation, *Journal of Monetary Economics*, No. 56(5): 678-695.
- U.S. Securities and Exchange Commission, 2010, Annual Report on Nationally Recognized Statistical Rating Organizations As Required by Section 6 of the Credit Rating Agency Reform Act of 2006.
- U.S. Securities and Exchange Commission, 2011, Annual Report on Nationally Recognized Statistical Rating Organizations As Required by Section 6 of the Credit Rating Agency Reform Act of 2006.

- U.S. Securities and Exchange Commission, 2012, Annual Report on Nationally Recognized Statistical Rating Organizations As Required by Section 6 of the Credit Rating Agency Reform Act of 2006.
- U.S. Securities and Exchange Commission, 2013, Annual Report on Nationally Recognized Statistical Rating Organizations As Required by Section 6 of the Credit Rating Agency Reform Act of 2006.
- U.S. Securities and Exchange Commission, 2014, Annual Report on Nationally Recognized Statistical Rating Organizations As Required by Section 6 of the Credit Rating Agency Reform Act of 2006.
- U.S. Securities and Exchange Commission, 2015, Annual Report on Nationally Recognized Statistical Rating Organizations As Required by Section 6 of the Credit Rating Agency Reform Act of 2006.

Competition among Credit Rating Agencies

Abstract. *The aim of the paper is to analyze the credit rating agencies (CRA) market, bringing out the unique characteristics of the agencies' activity, and to outline the major trends observable in the European market. The paper sets out from a literature review, to proceed to a discussion of the effects that changes in credit rating have on the financial market. Based on 2009-2015 data on the credit rating agencies market supplied by the European Commission, a hypothesis is put forth that increased competition in the CRA market is contingent on issuers' interest in credit ratings awarded by the agencies. The hypothesis is validated by examining a body of relevant source data and through a comparative study of the European and American markets.*

Keywords: *credit rating agencies, competition, credit rating, default risk*

Taras Savchenko

Sumy State University
Education and Research Institute
for Business Technologies “UAB”
e-mail: tar.savchenko@gmail.com
tel. +38 050 302 41 27

Alona Zakutniaia

Sumy State University
Education and Research Institute
for Business Technologies “UAB”
e-mail: alonazakutniaia@gmail.com
tel. +38 099 309 18 91

Transparency of the Central Bank as an Inflation Targeting Pillar

***Abstract.** The paper looks at the main characteristics of transparency, communication policy and information disclosure procedures by inflation-targeting central banks around the world. The implementation of an inflation targeting strategy by a central bank involves public announcement of inflation targets and the bank's obligation to achieve these goals. Inflation Reports have thus generally become the central element of communication policy. The article offers an evaluation of the Inflation Reports produced by 15 inflation-targeting central banks. The authors have also investigated the progress that the National Bank of Ukraine (NBU) has made in implementing a transparent and accountable monetary policy that implies the use of an appropriate set of tools supporting transparency under an inflation targeting mechanism.*

Keywords: central bank, monetary policy, transparency, Inflation Report, inflation targeting

Introduction

The relevance of the topic is caused by the dramatic transformation, that has undergone monetary policymaking during the last 25 years. Central banks used to be known for their secrecy, leaving people to guess their intentions. But nowadays most central banks announce their objectives with quantitative targets and publish numerical macroeconomic forecasts. They have also become much more open about their policy decisions and several ones even give explicit guidance about upcoming policy moves. According to Petra M. Geraats [2013] transparency has

become a key feature of monetary policymaking and central banks consider it very important. This is partly because many central banks have become independent, which has been accompanied by formal accountability requirements.

Experts of central banks, international financial organizations and scientists constantly emphasize the necessity of increasing of the level of monetary policy transparency. This fact is evidence of the central bank's social responsibility. Considerable contributions into the study of the problem were made by the following scientists: Taylor Aldridge, Michael D. Bordo, Andrea Fracasso, Petra M. Geraats.

It should be mentioned that an information policy of the central shouldn't has a chaotic character. Therefore, conducting a comprehensive study of the foreign experience in the formation of monetary policy elements (information tools; target audience; volume, quality and depth of provided information) is necessary in the context of our research.

Moreover, in the past ten years a number of countries have adopted inflation targeting. The key advantage of this strategy is that monetary policy is guided by a simple, logical criterion: the gap between forecasted and target inflation. Implementation of inflation targeting strategy by central bank is connected with a public announcement of inflation targets and central bank's obligation to achieve these goals. Inflation targeting central banks use many communication tools. Yet, Inflation Reports have generally become the central element of communication of inflation targeting central banks.

1. Theoretical aspects of the research

The term "transparency" is used in the scientific literature to indicate a state of complete awareness and information disclosure about particular object or process [Chub 2008]. Nowadays this concept is one of the most common and key in various fields of knowledge, but there is no it's generally accepted scientific definition. This is due to multidimensional of transparency, variety of its application in various fields of science and practice. Through the analysis of the relevant economic literature we have gained confirmation of the absence of common approach to the term "transparency" interpretation.

We consider that it is appropriate to analyze following approaches in more details:

- transparency relates to information flow [Stiglitz 2000],
- the system of relations concerning disclosure of information and using it [Khubiiev 2009],

– availability, completeness and accuracy of information [Litovskikh 2006],

– availability, completeness, accuracy, timeliness and clarity of information [Melnik 2010; The Monetary Policy... 2011].

In our opinion, the first approach is not grounded enough, because it is impossible to identify terms “transparency” and “information”. In this case there is no reply to the question “What information means and for whom it is designed?”. It also should be mentioned that some scientist identify transparency as a characteristic feature of public information [Benkler 2006] Transparency can also be examined using a system approach (in a legal field) as a system of relations. Supporters of the third approach consider that transparency is determined by the availability, completeness and accuracy of information. In our opinion, these are characteristic features of openness, defined as a degree of disclosure. However, it is possible to publish information that is unclear for the public. In this case term “transparency” should not be used. Supporters of the fourth approach provide the most comprehensive and wide definition of it.

The main controversial issue among researchers is characteristics of transparency, which include:

– accessibility (openness) of information – provision of information in the open access or on the first request,

– completeness of information coverage – provision of sufficient volume of information to explain past and future actions of a central bank,

– timeliness – information should be provided with a minimum delay (including forecast for future),

– integrity of information – tools and channels of information policy should be consistent and coordinated with each other [Melnik 2010; Migus 2013].

2. Toolkit of supporting central bank transparency under inflation targeting

Recent research by Bordo [2014] shows that, in the past ten years a number of countries have adopted inflation targeting. Inflation targeting central banks use many communication tools, such as press releases, press conferences, a variety of written documents and, increasingly, websites. In table 1 we compared the information policy of central banks according to the information that is disclosed.

Table 1. Information disclosure by central banks

Country	Publication of minutes		Publication of forecasts		Decisions are announced immediately	Press conferences	Press Releases	Accountability	
	Time lag	Identification of votes	Frequency					Frequency	
Australia	+	2 weeks	-	+	Quarterly	+	-	+	Once in six months
Canada	-	-	-	+	Quarterly	+	+	+	Quarterly
Czech Republic	+	8 days	-	+	Quarterly	+	+	+	Once in six months
Hungary	+	2-3 weeks	+	+	Quarterly	+	+	+	Once in six months
Iceland	+	-	-	+	Quarterly	+	+	+	Quarterly
Israel	+	2 weeks	-	+	Quarterly	+	+	+	Once in six months
New Zealand	-	-	-	+	Quarterly	+	+	+	Quarterly
Norway	-	-	-	+	Quarterly	+	+	+	Annually
Poland	+	2 weeks	+	+	Quarterly	+	+	+	Quarterly
South Africa	-	-	-	+	Once in six months	+	+	-	Quarterly
Sweden	+	2 weeks	+	+	Quarterly	+	+	+	Once in six months
Switzerland	-	-	-	+	Quarterly	+	+	+	Regularly
Thailand	+	2 weeks	-	+	Quarterly	+	+	-	Regularly
Ukraine	-	-	-	+	Quarterly	+	-	+	Quarterly
United Kingdom	+	2 weeks	+	+	Quarterly	+	+	+	Every two months

Source: compiled by authors based on data of official websites of central banks (the cut-off date 16.05.2016).

We followed the similarities in the practice of information disclosure by central banks: information is announced in all material aspects. It should be noted that regulators of some countries do not publish minutes of the meetings, but this applies only to legal part. In fact, central banks announce the decisions taken at the meetings, but not in the minutes – just in the information sheets.

The Inflation Report is the central element of communication policy of inflation targeting central banks. Recent research by Andrea Fracasso, Hans Genberg and Charles Wyplosz [2003] assessed the quality of the inflation reports of inflation targeting central banks by using the following criteria: convincing, completeness, writing style, quantity of information provided in the Report. Using the Fracasso, Genberg, and Wyplosz [2003] approach to inflation reports assess as a broad inspiration, we've analyzed Inflation Reports produced by 15 inflation-

Table 2. Overall assessment of Inflation Reports
(1 = min, 10 = max)

Country	Convincing		Completeness		Writing Style		Quantity of Information Provided	
	Value	σ	Value	σ	Value	σ	Value	σ
Australia	4.75	1.84	3.46	1.40	8.21	1.84	4.54	1.40
United Kingdom	9.38	0.41	9.08	0.20	10.20	0.15	9.38	0.41
Iceland	8.11	1.77	7.49	0.83	7.70	1.56	6.86	1.14
Israel	7.13	0.43	5.40	1.51	7.99	0.97	8.21	2.05
Canada	5.83	1.84	4.75	1.19	9.72	0.76	7.99	0.97
New Zealand	9.07	0.43	8.21	0.54	9.94	0.86	9.07	0.54
Norway	7.34	1.84	6.05	1.62	8.21	0.97	7.78	0.43
South Africa	6.00	0.41	4.76	1.35	7.25	0.72	5.38	1.35
Poland	5.38	1.76	4.35	1.14	7.25	1.04	6.00	1.33
Thailand	7.83	0.41	8.03	1.34	7.21	1.24	7.83	0.93
Ukraine	6.06	1.72	4.44	1.52	6.87	2.83	4.14	1.92
Hungary	7.38	0.42	5.41	2.29	7.49	2.39	8.94	2.39
Czech Republic	7.04	1.73	7.34	1.33	7.75	1.12	8.16	1.02
Sweden	7.14	0.41	5.71	1.94	7.75	1.12	7.34	1.33
Switzerland	6.03	1.77	4.16	2.39	8.53	1.14	4.99	2.91

Source: compiled by authors based on data of official websites of central banks.

-targeting central banks in second quarter of 2016 (table 2). The first assessment criterion is “Convincing” of the reports. It reflects the level of credibility to central banks by determining the level of argumentation of central banks’ decisions. The overall rating is satisfactory.

The next evaluation criterion is the “Completeness” of the reports (did experts get answers to all the questions concerning implementation of monetary policy?). The results show that central banks of some countries (Switzerland, Australia) don’t include all necessary information to the inflation reports and announce it through other communication tools. In addition, some important information is published once a year in the annual report of the bank. The writing style, which matters because it shows whether the content of reports is conveyed clearly, is generally found to be of high quality with few exceptions (which may be related to the translation into English).

The last evaluation criterion is “Quantity of information provided in the Report”. Most central banks have achieved close to the ideal disclosure information

about inflation. Inflation Reports are nearly as good regarding the providing data about evolution of detailed price series. Thus, at least through their Inflation Reports, the central banks have established themselves as specialists in the analysis of the inflation process, an objective that every inflation targeting bank ought to have high on its list of communication objectives. The performance is less impressive regarding growth. The amount of information which describes growth tends to be significantly less than information about inflation. This may reflect a genuine emphasis of the central banks on inflation. Alternatively, it may be a desire to underplay the role of growth in shaping monetary policy.

3. Communication policy of the National Bank of Ukraine in the context of transition to inflation targeting

Representatives of the Reserve Bank of New Zealand published in 2014 a comparative analysis of decision making process about monetary policy publication in some developed countries (US, Eurozone, UK, Japan, Canada, Switzerland, Israel, Sweden, South Korea, Norway, New Zealand) and developing countries (Brazil, Chile, Mexico) [Aldridge, Wood 2014]. In particular, following important aspects of central bank communication policy were studied: publication of economic forecasts, publication of transcripts of the Monetary Policy Committee meetings, accountability to legislative bodies, functions of the higher authorities of central banks, using of informal methods of communication, etc. The authors concluded that decision-making process in the field of monetary policy and mechanisms of governance and accountability in the surveyed countries differ significantly. Many of these differences are due to historical peculiarities and differences in views on an optimal structure of public sector management in general. However, over the past two decades convergence of approaches in the issue of balancing of central bank operational independence and effective accountability mechanisms was achieved. The economic essences of central bank's monetary policy objectives, despite formal differences in their formulation, are very similar. According to the results of analyzed research, we can make a conclusion that the ECB follows some of the world's best standards of monetary policy transparency. It often acts as a pioneer in this field.

The Ukrainian banking sector development during 2009-2014 years was discrete and disproportionate by its nature. At the same time Ukrainian economy

for years has been suffering from volatile and unpredictable inflation that undermined trust in hryvnia causing: high interest rates; incentives for dollarization; impediments for economic growth. Thus, inflation targeting regime, consisting of a set of practices to perform a rule-based and transparent monetary policy, is the most suitable prospective regime for Ukraine. The Treaty on the Functioning of the European Union (Article 127) clearly establishes that the primary objective of the European Central Bank is to maintain price stability. Consequently, the ECB's best practices in the sphere of inflation targeting are very useful for reforming Ukrainian monetary policy. Considering the above mentioned and also socio-political consensus on the European vector of economic integration achieved in Ukraine, it is reasonable to study directions of raising the monetary policy transparency level of the NBU. We have identified four such areas. First three areas started to be implemented in practical terms:

- holding Monetary Policy Committee meetings and operative publication of the results;
- activation of Internet communication channels;
- complete disclosure of information about key central bank operations;
- implementation of explicit monetary policy rules.

We propose to consider in more detail above mentioned four trends in increasing of the level of monetary policy transparency. These trends consider the best practices of leading central banks around the world.

The main channel of the developed countries communication is the monthly press conferences about problems of formulation and implementation of the monetary policy. In Ukraine such events were not practiced yet. These functions were performed by the NBU Board, which dealt with all current and strategic questions of the National Bank. However, as international experience shows, it is useful to differentiate basic functions of the central bank connected with the formation of monetary policy from other (auxiliary) functions.

The Monetary Policy Committee was established in the National Bank of Ukraine within the organizational reform. It had its first meeting in the late 2014. The powers of this body include development of proposals for the formulation and implementation of the monetary policy. The Board of the National Bank of Ukraine will approve these proposals. Amendments to the legislation that planned for the nearest future will provide delegation of these functions to the Monetary Policy Committee.

It should be noted that the establishment of the Monetary Policy Committee is a part of comprehensive reforms of the organizational structure of the National Bank of Ukraine. These reforms are directed at optimizing staff and organizational structure of the central bank by reducing its functions. Also reforms provide focusing of organizational and administrative structure on the implementation

Table 3. Analysis of modern Internet communications used by central banks of leading countries and the NBU

Country	Twitter	YouTube	Facebook	Flickr	LinkedIn	RSS	E-mail	Videos	Audios	Function share	Mobile version	Chat
Australia	+	+	-	-	+	+	+	+	-	-	-	-
Canada	+	+	-	+	+	+	+	+	-	+	-	-
United Kingdom	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-
Belgium	+	+	-	+	-	+	+	+	-	-	+	-
Sweden	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+	-	+
USA	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	-
Eurozone	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-
Hungary	-	+	+	-	-	+	+	+	-	-	-	-
Ukraine	+	-	+	+	-	+	+	+	-	-	-	-
Georgia	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-	-
New Zealand	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	-	-
Japan	+	-	-	-	-	+	+	+	-	-	+	-

Source: compiled by authors based on data of official websites of central banks (the cut-off date 26.06.2016).

of the main NBU's task – to ensure stable inflationary environment in the medium term. We are positive about establishment of the Monetary Policy Committee. However, the complete positive effects from functioning of this body will be achieved only by providing the maximum level of transparency of the Committee member's discussions and decision-making. It is reasonable to hold press conferences and publish summarized minutes after the Monetary Policy Committee meetings.

Another way to increase the level of monetary policy transparency of the NBU is intensification of using Internet communication channels. Central banks experience of using modern Internet communications are summarized in table 3.

We can conclude that the National Bank of Ukraine uses channels of Internet communications not as active as central banks of leading countries. However, the positive aspect is opening in 2014 the official page of the National Bank of Ukraine on Facebook. This resource is replenished operatively by messages on actual topics. Significant share of this information is connected with an explanation of measures concerning reformation of the monetary policy and current problems of its realization.

The third direction of improving transparency of the NBU monetary policy is to provide a full disclosure of key operations of the central bank on money market. The National Bank of Ukraine traditionally publishes qualitative summary information regarding using of monetary instruments in its statistical compilations. However, detailed information regarding the volume of refinancing in the context of individual banks until recently was closed. Inaccessibility of this information entailed permanent discussion about transparency of the National Bank and reduced the level of trust to its decisions.

According to the Article 68 of the Law of Ukraine “On the National Bank of Ukraine” from January 2015 the National Bank of Ukraine has started publishing information about loans were given to banks (for more than 30 days). It should be noted that this Article was changed according to the Law of Ukraine “On measures to promote the capitalization and restructuring of banks” from 28.12.2014 year [Pro zakhody spryamovani... 2014]. These changes include process of legislative fixing of NBUs obligation to publish key parameters of provided by commercial banks loans: bank name, amount and type of loan, type of securities, dates of the relevant decision of the National Bank of Ukraine.

The last direction of improving transparency of the NBU is to use explicit monetary rules. Central bank should find a balance between discrete measures and monetary rules during implementation of monetary and communication policies. Exclusively discrete (situational) use of the monetary policy instruments will lead to: closeness of decision-making mechanisms, active use of administrative methods of regulation and impossibility to influence the phase of the economic cycle. On the other hand, following explicit monetary policy rules (for fiscal sphere – budgetary rules) will provide substantial transparency and take into account market trends (including phases of economic cycles).

In our opinion in current conditions of economic liberalization policy in general (and monetary policy in particular) the relevance of using monetary policy rules, which are the main alternative of completely discrete regulation in the field of monetary policy, increases. The key idea of John Taylor’s article (in which he proposed a formula of monetary policy rule for key central bank interest rate) is substantiation of advantages of policy rules in comparison with discretionary regulation [Taylor 1993]. Focusing on application of monetary policy rules provides reducing the weight of subjective (voluntary) component in monetary policy decision making process. Voluntary steps are necessary for reforming of existing approaches, and in the case of necessity to applicate extraordinary measures in response to the force major circumstances.

Conclusions

In terms of intensification of globalization process and significant volatility in world financial markets, the central banks communication policy should be systematic and responsible. It is necessary to use a wide range of information policy tools for transferring quality information about monetary policy to society in a way that allows getting it in time and correctly interpreting its content. The main characteristics of transparency were analyzed in the article.

Tools and channels of information disclosure were analyzed in the paper. It is necessary to use wide range of information policy tools for transferring quality information about monetary policy to society in a way that allows getting it in time and correctly interpreting its content. The comparative analysis of information disclosed by 15 inflation-targeting central banks and assessing of the Inflation Reports produced by this banks shows constant improvement of requirements to the level of monetary policy transparency.

Ways of improvement the transparency level of the National Bank of Ukraine monetary policy in the context of implementation of inflation-targeting regime were investigated. During the last year the National Bank has implemented a number of projects that will contribute to a significant increase of its transparency level and will be a reliable basis to ensure the necessary level of efficiency in the context of achieving the inflation targets. However, transparency itself is only a prerequisite of the high quality of monetary policy which enhance the positive effects from professional, responsible and timely monetary decisions of the National Bank.

Literature

- Aldridge T., Wood A., 2014, Monetary Policy Decision-Making and Accountability Structures: Some Cross-Country Comparisons, *Reserve Bank of New Zealand: Bulletin*, Vol. 77, No. 1.
- Bordo M., 2014, *Central Bank Credibility, Reputation and Inflation Targeting in Historical Perspective*, NBER Working Paper, No. 20693.
- Chub O.O., 2008, Pidvyshchennia transparentnosti ukrainskykh bankiv v umovakh hlobalizatsii [Increasing the transparency of Ukrainian banks in the context of globalization], *Finansy, oblik i audit*, No. 12, 166-174.
- Fracasso A., Genberg H. and Wyplosz C., 2003, *How Do Central Banks Write? Geneva Reports on the World Economy. Special Report 2*, The Centre for Economic Policy Research, www.norges-bank.no/Upload/import/konferanser/2003-05-05/data/fracasso.pdf [access: 28.09.2016].
- Geraats P.M., 2013, Monetary Policy Transparency, University of Cambridge, www.econ.cam.ac.uk/people/faculty/pmg32/research/mpt.pdf [access: 28.09.2016].
- Khubiiev R.K., ROK, Transparentnost kak faktor konkurentosposobnosti [Transparency as factor of competitiveness], *Rossiiskoe priedprinimatelstvo*, www.creativeconomy.ru/articles/5305 [access: 28.09.2016].

- Litovskikh A.M., 2006, Transparentnost i ee vliyanie na deyatelnost bankovskogo sektora [Transparency and its impact on the banking sector], *Izvestiya TRTU*.
- Melnyk K.K., 2010, Transparentnist yak neobkhidna umova zabezpechennia efektyvnosti systemy komunikatsii tsentralnoho banku [Transparency as a necessary condition to ensure the effectiveness of central bank communication], *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, 208-216.
- Ofitsiyni sait Natsionalnoho banku Ukrainy [The official site of the National Bank of Ukraine], www.bank.gov.ua [access: 26.09.2016].
- Organizatsiina transformatsia NBU: osnovni napriamy reform* [Organizational transformation of the NBU: basic directions of reforms], 2015, National Bank of Ukraine, www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=12955031 [access: 26.09.2016].
- Pro zakhody spryamovani na spyiania kapitalizatsii ta restrukturyzatsii bankiv* [On measures to promote the capitalization and restructuring of banks], Law of Ukraine from 28.12.2014 No. 78-VIII, <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/78-19/paran111#n111> [access: 26.09.2016].
- Stiglitz J.E., 2000, *The Contribution of the Economics of Information to Twentieth Century Economics*, www.uv.es/~cursegsm/MaterialCurso/p1441_s.pdf [access: 28.09.2016].
- Taylor J.B., 1993, Discretion versus policy rules in practice, *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, No. 39: 195-214.
- The Monetary Policy of the ECB*, 2011, European Central Bank.
- The official site of the Bank of Canada, www.bankofcanada.ca [access: 2.10.2016].
- The official site of the Bank of England, www.bankofengland.co.uk [access: 2.10.2016].
- The official site of the Bank of Israel, www.boi.org.il [access: 2.10.2016].
- The official site of the Bank of Japan, www.boj.or.jp/en [access: 2.10.2016].
- The official site of the Central Bank of Iceland, www.cb.is [access: 2.10.2016].
- The official site of the Czech National Bank, www.cnb.cz/en [access: 2.10.2016].
- The official site of the European Central Bank, www.ecb.europa.eu [access: 2.10.2016].
- The official site of the Federal Reserve System, www.federalreserve.gov [access: 2.10.2016].
- The official site of the Magyar Nemzeti Bank, www.mnb.hu/en [access: 2.10.2016].
- The official site of the Narodowy Bank Polski, www.nbp.pl [access: 2.10.2016].
- The official site of the National Bank of Belgium, www.nbb.be/en [access: 2.10.2016].
- The official site of the National Bank of Georgia, www.nbg.gov.ge [access: 2.10.2016].
- The official site of the Norges Bank, www.norges-bank.no/en [access: 2.10.2016].
- The official site of the Reserve Bank of Australia, www.rba.gov.au [access: 2.10.2016].
- The official site of the Reserve Bank of New Zealand, www.rbnz.govt.nz [access: 2.10.2016].
- The official site of the Riksbank, www.riksbank.se/en [access: 2.10.2016].
- The official site of the South African Reserve Bank, www.resbank.co.za [access: 2.10.2016].
- The official site of the Swiss National Bank, www.snb.ch/en [access: 2.10.2016].

Przejrzystość banku centralnego jako filar sterowania inflacją

Streszczenie. *W artykule przedstawia się najważniejsze cechy polityki przejrzystości i komunikacji oraz procedur udostępniania informacji stosowanych przez banki centralne na całym świecie. Wdrożenie strategii sterowania inflacją wiąże się z ogłaszaniem przez bank celów inflacyjnych oraz zobowiązaniem do ich osiągnięcia. Kluczowym elementem ich polityki komunikacyjnej stały się wobec tego raporty o inflacji. Artykuł podejmuje próbę analizy raportów publikowanych przez 15 banków*

centralnych sterujących inflacją. Autorzy ocenili ponadto postępy, jakie poczynił Narodowy Bank Ukrainy we wdrażaniu przejrzystej i odpowiedzialnej polityki pieniężnej – a więc takiej, która zakłada posługiwanie się odpowiednimi narzędziami służącymi zachowaniu przejrzystości mechanizmu kontrolowania inflacji.

Słowa kluczowe: bank centralny, polityka pieniężna, przejrzystość, raport o inflacji, sterowanie inflacją

Innowacyjność i zmiany w usługach finansowych



Emília Zimková

Univerzita Mateja Bela
Ekonomická fakulta
e-mail: emilia.zimkova@umb.sk
tel. 00421 907 536 335

The Pros and Cons of Technological Innovations in Financial Services

***Abstract.** There is a large variety of technologies that have been used in the financial services sector. However, today banks and insurance companies find themselves overwhelmed by innovators from outside their business. The list usually starts with Bitcoin, mobile payments, open application programming interface, and crowdfunding – but there seems to be no end to the diversity. Following the theory of Thorstein Veblen (1899), who was one of the first sociologist and economists to systematically study the relationships between institutions and the transformative power of technological innovation, the paper reveals the pros and cons of the application of chosen technology innovations in financial services.*

***Keywords:** behavioral economics, technology, technological innovation, instrumental values, ceremonial values, cryptocurrency, mobile payments, open application programming interfaces*

Introduction

According contemporary economic theory, the economic growth is mainly driven by implementation of the new technologies. The technology is never bad, it is what the leaders in the industry do with it.

The global financial crisis of 2008 renewed wide-spread debates on the pros and cons of the financial innovations. Traditional innovation-growth view proposes that financial innovations help to reduce costs, facilitate risk sharing, they improve allocative efficiency and economic growth. The innovation-fragility

view, on the other hand, identifies financial innovations as the root that cause of the recent global financial crisis, by leading to an unprecedented credit expansion resulting in housing prices increase and by helping investment banks to design structured products that caused investors' misunderstandings of financial markets.

The aim of the contribution is to highlight the **Veblen dichotomy** that is the theoretical corner stone for the relationship between an economic growth and an innovation, to list the bright and dark consequences of some known applications of the financial innovations that were driven by Internet, and to reveal five areas of agreement among contemporary political economists on the role of political economy.

Due to the lack of data, there is a limited number of empirical studies that deal with financial innovations and their impact on economic growth. As a consequence, most existing studies take a "case study" approach and focus on specific innovations. This is also approach used in this contribution that focuss on the analyses of the pros and cons of cryptocurrencies and mobile payments as a new way to consumer business services on the internet.

1. Veblenian dichotomy and contemporary socio-economic environment

Following paragraphs contain an introduction to the theoretical framework of the technological innovation and economics. At the very beginning, technology should be defined the as the fulfillment of human purpose [Arthur 2007: 276]. In the case of the money, this purpose is the fulfillment of its functions, as a standard of abstract value, means of payment, store of value, and purchasing power to list the most important ones. Technological devices that are used in the context of the money, need to be socially consituted and regulated in order to acquire social significance and efficacy [Hodgson 2006: 1-24]. But it is noticed quite often that some participants of society do not want to be centrally regulated and supervised, and prefer to be active on the non-regulated parallel currency market.

Thorstein Bunde Veblen (1857-1929), was the one of the fist economists to analyze systematically the relationship between institutions and the transformative power of the technological innovation. As a matter of fact, he is the leader of the institutional economics, as he constructed a theoretical framework for the analysis of institutional change. He is known for combining a Darwinian evolutionary perspective with his new institutionalist approach to economic analysis. The Veblenian dichotomy was introduced in *The Theory of the Leisure*

Class (1899). The Veblenian dichotomy is based on a distinction between what he called “institutions” and “technology”. To Veblen, institutions determine how technologies are used. Some institutions push ahead “ceremonial” values while some prefer “instrumental” values. Veblen defines “ceremonial” as related to the past, while the “instrumental” orients itself toward the technological improvement, judging value by the ability to control future consequences. Those two systems of valuation are antagonistic but at the same time, they coexist, embedded in the institutional structure. Ceremonial values mirror the power relations, the distribution of status, and the individual interests that define the institutional structure. Instrumental values are directed towards the application of knowledge for the solution of specific social problems. If ceremonial values are the bastion of the status quo and the social hierarchy, instrumental thinking is the voice of progress and the “instrumental efficiency” [Tool 2000: 55].

Veblen argued that there was a fundamental split in society between those who make their way via exploit (leisure class) and those who make their way via industry. Veblen believed that technological developments would eventually lead to a socialist organization of economic affairs. Veblen’s views on socialism and the nature of the evolutionary process of economics differed sharply from that of Karl Marx. While Marx saw socialism as the final political precursor to communism, or the ultimate goal for civilization, and believed that the working class would be the group to establish it, Veblen saw socialism as one intermediate phase in an ongoing evolutionary process in society towards the business enterprise system.

Veblenian dichotomy should be studied also these days, having in mind contemporary socio-economic environment. In the global financial crisis of 2008, investment bankers at megabanks were found to be speculating with the savings that ordinary citizens had entrusted to the commercial division of that megabank. Up till now the megabanks were not forced to break themselves up into two different parts – the high-risk investment division and the more traditional commercial division. At least in the UK, there are merely no changes. Meanwhile the banks never get rid of people who gambled with their capital buffers or reputation. The banks have not broken with the accountancy firms that missed or chose to miss all the misleading items on the banks’ balance sheets and the same is true of the credit rating agencies. Indeed, the banks have spent millions in lobbying to keep inevitable increase in buffers as low as possible [Luyendijk 2015: 176-177].

The Veblenian dichotomy is facing known facts: Former Labour prime minister Tony Blair is making at least 2,5 million GBP a year as adviser to JP Morgan; Hector Sants, who as chief regulator saw his sector suddenly collapse in 2008, was offered a top job at the megabank Barclays and his estimated “compensation” was 3 million GBP a year [Luyendijk 2015: 177].

Ceremonial values in contemporary Veblenian dichotomy are represented by investment megabanks, large accounting institutions and main rating agencies. But who represent the instrumental values? The engineers of the bitcoin? Representatives of telecommunications, or start-ups?

2. Pros and cons of application of chosen financial technological innovations

Technological innovations in the financial services are defined as something new that reduces costs, reduces risks or provides an improved product/service/instrument that better satisfies participants demands [Frame, White 2004: 118]. Thus financial innovations can be grouped as new products (e.g., exchange traded index funds); new services (e.g., internet banking); new production processes (e.g., credit scoring, electronic record-keeping for securities); or a new organizational forms (e.g., internet only banks, a new type of electronic exchange for securities).

From the variety of the financial innovations, the pros and cons of their application are illustrated by cryptocurrencies and mobile payments. Moreover, open application programming interface (APIs) as a new way to consumer business services on the internet are introduced.

2.1. Cryptocurrencies driven by Internet

Majority of financial innovations are connected to the Internet that is at the moment more than 20 years old and majority of our professional and private activities as well are influenced by it. The internet fueled also the evolution of the cryptocurrencies.

There are a variety of different cryptocurrencies with bitcoin being the first and by far most popular. The **Bitcoin** is also where the innovative technology of the **blockchain** was first introduced, and this cryptocurrency developed the source code the other altcoins adopted through a process of replication and variation. Cryptocurrencies are legally defined as “convertible digital currencies” in the USA and the EU. Among 10 bitcoin-friendly countries belong Estonia, USA, Denmark, Sweden, the Netherlands (with Bitcoin city Arnhem), Finland, Canada, UK, South Korea, and Australia. Many institutions (also from financial industry) plan to use block chain (distributed ledger technology) to store digital identities in an effort to improve service to clients/inhabitants. In some countries as China and Russia the cryptocurrencies are illegal.

Bitcoin was introduced in 2008 by an anonymous developer known by the pseudonym of Satoshi Nakamoto, who published a paper detailing the currency and its decentralised system with no issuing authority that would serve as both a means of exchange but also as an anonymous and fully open system of transactions, known as the blockchain. The currency was registered on the Bitcoin.org domain [Papadopoulos 2015: 158]. The currency continued to be popular, but its use increased when the Silk Road was created.

In January 2011, an aspiring entrepreneur called Ross Ulbricht created an online market place called Silk Road. This was not just another electronic commerce Web site, Silk Road was unique in almost all of its features. First, it was not available on the normal Web. It existed in an encrypted and secretive part of the Internet called the “Dark Net”. Second, it offered a range of illegal merchandise not found on e-Bay or Amazon, mostly drugs, weapons, catering to the specific users. Third, the Silk Road was able to operate because it used a new virtual currency called Bitcoin that allowed users to remain anonymous and conduct transactions with little fear of interference by law enforcement. While Silk Road was eventually shut down and its creator arrested and convinced, the publicity of Bitcoin arose.

As the software of the Bitcoin is completely open source, any developer can download it, modify it and create its own version of the software. This possibility has led to an explosion of alternative bitcoin implementations, popularly known as altcoins. Some of the most popular implementations are IxCoin (IXC), Namecoin (NMC), LiteCoin (LTC), Ripple (XRP), Bitcoin XT [cf. Guadamuz et al., 2015: 1-27].

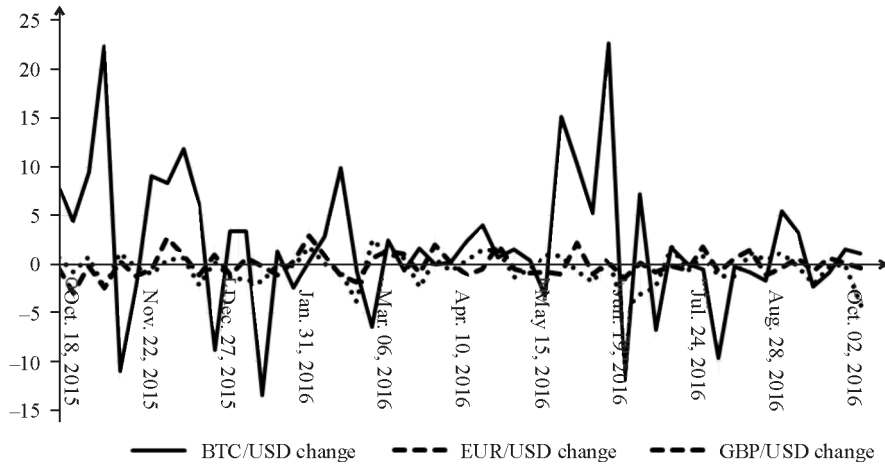
In April 2016, 29-years old Tomáš Jiříkovský, the first Czech Bitcoin hacker, was arrested. The owner of drug bazaar Sheep Marketplace was responsible to one of the biggest hack in Dark Net history of around 40 millions of USD in December 2013. He was arrested for money laundering after purchasing a luxury house and trying to launder the stolen money [DeepDotWeb 2016: 1].

In May 2016, Australian entrepreneur Craig Wright has publicly identified himself as Bitcoin creator Satoshi Nakamoto. He digitally signed messages using cryptographic keys created during the early days of Bitcoin’s development. These keys were linked to blocks of Bitcoins known to have been created or “mined” by Satoshi Nakamoto.

Among the pros of the Bitcoin definitely belong security, lower transaction costs, anonymity, resilience, and engine for innovation. The blockchain technology can store digital identities and its potential for future use is enormous.

There are also cons that should be noted. First of all it is a lack of transparency, the Bitcoin anonymity, volatility of the Bitcoin, the lack of replicability, and the theft of the Bitcoin.

Graph 1. Historical data of BTC/USD, EUR/USD and GBP/USD,
Time frame: Weekly; % Change

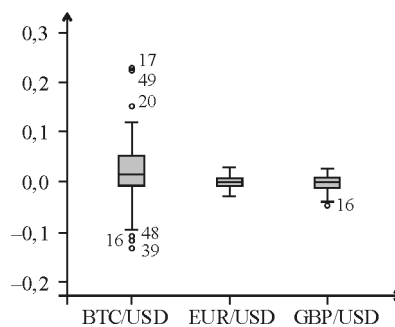


Source: own elaboration based on the data of portal www.investing.com [access: 28.09.2016].

Graph 1 reveals the development of the Bitcoin, Euro and Pound to USD changes on the week time frame over the last year. It proves that the Bitcoin is too volatile for day-to-day operations in real economy. It is evident that the currency is still used mostly for speculative purposes.

Large volatility of the Bitcoin is displayed by the box plots that provide richer information on interquartile ranges and outliers of time series.

Graph 2. Box plot of BTC/USD, EUR/USD and GBP/USD,
Time frame: Weekly; % Change



Source: own elaboration based on the data of portal www.investing.com [access: 28.09.2016].

It should be noted that the outliers depicted by a circle “o” are more than 1.5 times the inter-quartile range and less than 3 times the inter-quartile range

above the third quartile or below the first quartile. More importantly, as long as cryptocurrencies remain unregulated, it would be unlikely that the general public, both on the side of merchants and on the side of consumers, will prefer cryptocurrencies to credit cards or other official e-payment services for their day-to-day transactions. Cryptocurrencies need to acquire a critical mass of transactions beyond speculation. But price volatility poses an equally serious barrier as inappropriate legislation [Evans 2014: 6]. Most merchants do not keep any of their revenue in cryptocurrencies, but convert them daily in the official currency. Although motivation around cryptocurrencies is inspired by a utopian vision for a new monetary system without intermediation, where banks and states will have no role or power, ironically, the solution to their problems should be regulation [Papadopoulos 2015: 171]. Both, regulation and integration in the official monetary system, even adopting the existing business models of the payment industry and the commercial banks, which cryptocurrencies were designed to challenge. Only when the appropriate regulation is in place, new payment technologies can integrate and achieve their full potential.

2.2. Mobile payments

The business model based on the utilization of mobile network for payment can have also a strong social aspect. In 2007, the mobile operator Vodafone implemented system called M-PESA in Swahili region (Kenya, Tanzania, Rwanda, Burundi, etc.). Abbreviation M stands for “mobile” and “pesa” is the name of the local currency. This project brought possibility to transfer money for inhabitants in country with a low bank penetration. Vodafone provides its services in 11 countries of Africa and it owns 40% of Safaricom that is a dominant mobile phone operator in Kenya. According official information in Kenya only 27% of population has a bank account, but 74% of them proper a mobile. An individual account of the customers it connected to the telephone number and it is accessible due to application of the SIM card. Customers can insert and withdraw their money through the net of shops, where they can exchange their cash for the electronic money. Those shops function as intermediaries, often they are also called as intermediaries, and they get the fees for both kinds of transactions, insert and withdrawal of cash. Customers can use their electronic money to pay ordinary bills and all other expenditures by their mobiles. The mobile payments were for first time applied in Philippine. In the Europe this “social aspect” of the mobile payments was applied in Romania.

Mobile payments are rather popular in financially developed countries with an intensive framework of bank’s branches. In 2013, the VUB and Tatra bank

operating in Slovakia (the second and the third largest banks as to volume of assets), launched to the market project VIAMO (www.viamo.sk) that allows to apply the latest method of transferring money by use a mobile telephone directly to the telephone number of the recipient. It was made possible thanks to the IT company PosAm. The company secures its service by supervisory centre, the service desk, support and operation services of which are utilised in the form of outsourcing by the followers as the ZUNO bank and power producer Slovenské elektrárne. The project which puts maximum emphasis on the security and accessibility of the system. VIAMO is broadly used by university students as well. The most often transfers include their fees for accommodation, recharge their catering cards, fees for the international student identity card etc.

2.3. Business APIs

Another innovation that should be mentioned are the application programming interfaces (APIs). APIs has been used for many years by software developers to assemble the program components within an application. The new use of APIs is to make business functions available as components on the Internet. The challenge of APIs is to grow volumes from existing customers and attract them without the traditional marketing tricks. Rather than trying to “capture” the customers into a system, the API is opening the systems to be joined by customers in the way they desire. The cons at the moment are financial risk consideration towards the clients.

As Payment System Directive 2 (PSD2) is progressing to its implementation, the European Banking API developers such as Polish API developer Kontomatik hope that this directive enable to push banking API technology in Europe without any border. The move to the business APIs is the important decision for banks, but it is evident that they will implement API technology to sustain their competitiveness.

Conclusion

In the contribution, the topicality of the Veblen dichotomy is stressed in the financial services industry. To conclude, the institutions with “ceremonial” values are investment bankers at megabanks and largest rating agencies.

Institutions with “instrumental” values ought to be commercial banks and other financial institutions as we know them today in Poland and Slovakia that

will cooperate with institutions outside of their business (telecommunication companies, software developers, etc.).

The financial system need to be a platform that unites existing institutions (such as banks, insurances) and new institutions (such as telecommunication companies and other information technology companies). This platform allows customers freely choose new services (payment, insurances, loans, etc.) in the ways that suits them.

To Veblen, institutions determine how technologies are used. Therefore, the all technologies mentioned in the contribution contribute to the comfort the financial services. The dark side of the use of those technologies is always the institutional failure.

To summarize the pros and cons of the technological innovations in financial services, the merits and demerits of the Bitcoin will be listed first. Definitely, the most beneficial is the electronic identification based on the blockchain technology. The merits include also: affordability, as Bitcoin drastically cuts fees and increases the speed and efficiency of the transactions; immediacy, all transactions are immediate; accessibility due to its decentralized nature in countries that do not offer traditional payment service due to high fraud rates or/and due to the absence of the bank branches. The anonymity of the Bitcoin can be treated as advantage but also as disadvantage of the system. Bitcoin as a payment appeals to certain customers who would like to maintain anonymity rather than leaving a trail of their transactions. Despite of many merits of the Bitcoin, there are also demerits, that include: security, the usage of Bitcoin wallets can pose a large security threat as it was proven in the past; and volatility, though the price of the Bitcoin has a growing trend, it is very volatile comparing to other convention currencies and the price of that virtual currency can drop to the price of zero too (as it was disclosed by the Coinbase).

Pros and cons of the mobile payments are also carefully observed by the financial experts. Definitely, the M-PESA system brought the quality of 21st century payment services into extremely poor places of our planet and it improved the living conditions of millions of people. The merits of the ordinary mobile payments are especially: security, while doing transactions with mobile the client do not have to reveal card information or personal detail like it usually happens in case of credit cards; privacy, mobile payments companies does not store any information comparing the banks; speed, some mobile payments companies require PIN while some require fingerprint for the respective transactions, but the transfer is immediate; mobile wallet, physical keeping all credit cards might be risky as one may loss it anywhere, but all of them can be included into mobile wallet. Despite of many pros there are also some cons for the mobile payments that include: hardware incompatibility, there is a need of the NFC reader (Near

Field Communication) which is lack in old devices; costs, for accepting payments via mobile devices require some POS hardware which are extremely high in cost; device failure, this aspect could be an issue in case of battery drain; difficulty to read terms and conditions, since the mobile devices are usually small.

The technological innovations in financial services are dynamic and require special attention of all beneficiaries: financial institutions, payments mobile companies, clients and regulatory bodies as well.

Literatura

- Arthur B.W., 2007, The Structure of Invention, *Research Policy*, Vol. 36: 274-287.
- Benioff M.R., 2016, *Fourth Industrial Revolution*, www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2016/sessions/the-future-of-growth-technology-driven-human-centred [access: 28.09.2016].
- DeepDotWeb., 2016, *Breaking: Sheep Marketplace Owner Arrested*, www.deepdotweb.com/015/03/27/breaking-sheep-marketplace-owner-arrested [access: 28.09.2016]
- Evans D.S., 2014, *Economic Aspects of Bitcoin and Other Decentralized Public-Ledger currency platforms*. Coase-Sandor Instituted for Law and Economics Working Pape No. 685: 1-21.
- Frame S.W., White I.J., 2004, Empirical Studies of Financial Innovation: Lots of Talk, Little Action?, *Journal of Economic Literature*, Vol. 42, No. 1: 116-144.
- Guadamuz A., Marsden, Ch., 2015, Blockchains and Bitcoin: Regulatory Responses by Cryptocurrencies, *First Monday*, Vol. 20, No. 12: 1-27 [access: 28.09.2016].
- Hodgson G., 2006, What are Institutions?, *Journal of Economic Issues*, Vol. 40, No. 1: 1-24.
- Luyendijk J., 2015, *Swimming with Sharks*, London: CPI Group.
- Papadopoulos G., 2015, Blockchain and Digital Payments: An Institutional Analysis of Cryptocurrencies, in: *Handbook of Digital Currency*, London: Elsevier Inc.
- Tool M., 2000, *Value Theory and Economics Progress: The Institutional Economics of J.F. Foster*, Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Veblen T., 1899, *The Theory of Leisure Class*, Columbia, <http://moglen.law.columbia.edu/LCS/theoryleisureclass.pdf> [access: 28.09.2016].
- Waller W.T. Jr., 2015, The Evolution of the Veblenian Dichotomy, in: R. Albelda, Ch. Gunn, W. Waller (eds.), *Alternatives to Economic Orthodoxy*, London – New York: Routledge.
- www.investing.com [access: 28.09.2016].
- www.viamo.sk [access: 28.09.2016].

Wady i zalety innowacji technologicznych w usługach finansowych

Streszczenie. Sektor usług finansowych od lat korzysta z wielu różnych technologii. Dzisiaj jednakże banki i firmy ubezpieczeniowe stają w obliczu zalewu innowacji spoza branży. Listę otwierają zwykle bitcoin, płatności mobilne, otwarte interfejsy programowania (API) i crowdfunding – ale

lista wydaje się w istocie nie mieć końca. Odwołując się do teorii Thorstena Veblena (1899), jednego z pierwszych socjologów i ekonomistów, którzy systematycznie badali przemożny wpływ innowacji technologicznych na instytucje, artykuł odsłania wady i zalety zastosowania wybranych technologicznych innowacji w usługach finansowych.

Słowa kluczowe: *ekonomia behawioralna, technologia, innowacje technologiczne, wartości instrumentalne, wartości ceremonialne, kryptowaluta, płatności mobilne, otwarty interfejs programowania aplikacji*



Zofia Dolewka

Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
e-mail: zkizp@uml.lodz.pl

Wybrane innowacje w zarządzaniu finansami samorządowymi. Przegląd i ocena

Streszczenie: *W artykule szczególną uwagę zwrócono na instrumenty noszące cechy innowacyjności, które mają wyprzedzać przewidywane zmiany w otoczeniu rynkowym i instytucjonalnym. Innowacje, o których mowa mają różne oblicza, począwszy od organizacyjnych, a kończąc na efektywnościowych. Poszukiwanie nowych rozwiązań musi bazować na instrumentach o niskim lub umiarkowanym poziomie ryzyka. Celem artykułu jest próba wyspecyfikowania podstawowych rozwiązań innowacyjnych w sektorze samorządowym, w kontekście obowiązujących rozwiązań prawnych. Rozważania są oparte na przeglądzie ustawodawstwa oraz stosowanego już narzędzia finansowego w zarządzaniu publicznym – z refleksją krytyczną. Załoženiami przyjętymi w artykule są: stwierdzenie o umiarkowanej wrażliwości innowacyjnej gospodarki i zarządzania samorządowego oraz ostrożność i powściągliwość w mechanicznym przenoszeniu na grunt samorządu rozwiązań z sektora prywatnego. Do najważniejszych wniosków ogólnych wynikających z przeprowadzonych rozważań należy zaliczyć: 1) innowacje finansowe w działalności samorządu terytorialnego charakteryzują się wyraźnie zarysowaną specyfiką, 2) powinny być one zorientowane przede wszystkim na racjonalne gospodarowanie ograniczonymi środkami finansowymi, 3) szczególna rola w tym obszarze przypada systemowi nadzoru i kontroli nad gospodarką finansową samorządu terytorialnego, czyli regionalnym izmom obrachunkowym (RIO).*

Słowa kluczowe: *samorząd terytorialny, finanse, budżet, rozwiązania innowacyjne*

Wstęp

Zarządzanie finansami samorządowymi można zdefiniować jako proces polegający na podejmowaniu przez organy stanowiące i wykonawcze wielu

różnych decyzji i działań wzajemnie ze sobą powiązanych, służących maksymalizacji ekonomicznych i społecznych efektów, zgodnie z przyjętymi celami bieżącymi i strategicznymi [Rudzka-Lorentz, Sierak 2003: 179]. Jest to niewątpliwie część zarządzania ogólnego daną jednostką samorządową, która obejmuje m.in.: planowanie finansowe, księgowość, sprawozdawczość budżetową, kontrolę finansową (audyt), jak też działania mające na celu efektywne i skuteczne wykorzystanie posiadanych zasobów [Dylewski i in. 2007: 56]. Zarządzanie finansami samorządowymi uwarunkowane jest wieloma czynnikami endo- oraz egzogenicznymi, które ulegają ciągłym zmianom i są zróżnicowane dla poszczególnych jednostek terytorialnych. Niemniej istotą zarządzania finansami lokalnymi jest podejmowanie decyzji finansowych oraz ocena sposobu, w jaki zarządzający tymi finansami podejmują decyzje, reagując na zmieniające się warunki działania i rosnące potrzeby społeczności lokalnej [por. Wójtowicz 2000: 90-100].

Niewątpliwie środki finansowe są warunkiem koniecznym i niezbędnym do wypełniania zadań przypisanych samorządowi terytorialnemu. Zaspokajanie zbiorowych potrzeb społecznych oraz rozwój jednostki samorządowej wymaga ponoszenia konkretnych nakładów finansowych. Ograniczone środki budżetowe i wciąż duże potrzeby w obszarze infrastruktury technicznej oraz społecznej powodują, że niektóre władze samorządowe decydują się na korzystanie z coraz to bardziej wyszukanych, alternatywnych sposobów finansowania potrzeb budżetowych (np. za pomocą powoływanych spółek komunalnych, szeroko rozumianego partnerstwa publiczno-prywatnego, budżetu zadaniowego, ale też niestandardowych instrumentów dłużnych). Niektóre z nich są bardzo ryzykowne i skomplikowane konstrukcyjnie w sensie prawnym oraz finansowym. Trzeba dodać, że jednostki samorządowe należą do najbezpieczniejszych podmiotów pod względem wiarygodności kredytowej spośród wszystkich działających w gospodarce polskiej. Stąd relatywnie duże zainteresowanie instytucji finansowych (szczególnie banków) tymi podmiotami i oferowanie im nowych, wyszukanych produktów, niejednokrotnie powiązanych z wysokim stopniem ryzyka.

Przedmiotem opracowania jest problematyka instrumentów zarządzania finansami i zadłużania się w sektorze samorządu terytorialnego. Celem badawczym artykułu jest próba określenia innowacyjnych rozwiązań w gospodarowaniu środkami samorządowymi. Rozważania są mocno ukierunkowane pragmatycznie, ponieważ dostarczają przesłanek i informacji dla polityk publicznych prowadzonych w samorządzie terytorialnym. Wnioskowanie przeprowadzono na podstawie przeglądu źródeł prawnych oraz literatury krajowej.

1. Orientacja na innowacyjne zarządzanie środkami publicznymi

Innowacja (od łac. *innovatio*, czyli odnowienie) jest aktem tworzenia oraz wdrażania nowego sposobu osiągania konkretnych rezultatów lub zwiększenia wydajności pracy i może dotyczyć nowych usług, nowych polityk i programów, nowych podejść, jak też nowych procesów [Kožuch, Kożuch 2012: nr 3, 138]. Innowacje w sektorze publicznym na poziomie samorządu lokalnego nie dotyczą tylko zmiany w zachowaniach urzędników czy charakteru wykonywanej przez nich pracy, ale także często dotyczą podstawowych usług publicznych i mogą być bardziej odczuwalne przez obywateli niż te wdrażane na szczeblu centralnym [Bland i in. 2010: 1-18].

W samorządzie terytorialnym innowacje nie są zazwyczaj i nie muszą być nowatorskie w skali świata lub kraju. Jednostka samorządowa nie musi udowodniać, że rozwiązania, jakie zamierza zastosować w konkretnym projekcie, przedsięwzięciu czy w obszarze usług są najnowocześniejsze i dotychczas przez nikogo w danej postaci nie wdrażane. Najważniejsza jest liczba i jakość nowych rozwiązań wprowadzonych w praktyce gospodarczej przez jednostki samorządowe. Stanisław Łobejko [2014: 23] wskazuje pewne grupy innowacji zauważalne w praktyce na poziomie jednostek samorządu terytorialnego w Polsce, tj.: innowacje instytucjonalne i organizacyjne, innowacje produktowe, techniczne i technologiczne oraz innowacje w zarządzaniu finansami. Warto podkreślić, że innowacje w samorządzie terytorialnym mają odmienny charakter niż w sektorze prywatnym i odznaczają się wyraźnie zarysowaną specyfiką. Szerzej zagadnienie to omawia Marek Wojciechowski [2015: 119-122], wskazując na cechy ekonomiczne i infrastrukturalne.

Niedawno, tj. w 2015 r., wprowadzono nowe rozwiązanie prawne związane z możliwością tworzenia centrów usług wspólnych. Z punktu widzenia funkcjonowania samorządu terytorialnego, zmiany te mają na celu poprawę wykonywania zadań publicznych¹. Tworzenie centrów usług wspólnych, tj. jednostek zapewniających w szczególności obsługę organizacyjną, administracyjną i finansową dla jednostek organizacyjnych samorządu terytorialnego, jest prawnie możliwe od stycznia 2016 r. Centra usług wspólnych to wydzielone jednostki, wyspecjalizowane w określonych czynnościach (zadaniach), które obsługują podmioty zajmujące się świadczeniem usług komunalnych w ramach własnej organizacji.

¹ Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy o samorządzie gminnym oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. poz. 1045. Analogicznych zmian dokonano w ustawie o samorządzie powiatowym.

Należy dodać, że narzędzie to jest popularne w sektorze prywatnym². Mając na względzie, że zalety centralizacji procesów w przedsiębiorstwach są znaczne, to omawiane rozwiązanie może być z powodzeniem wprowadzane i polecane jednostkom samorządowym.

Niewątpliwie nowelizacja przepisów otwiera możliwość szerokiego zastosowania mechanizmu wspólnej obsługi w samorządach. Nadto pozostawia im dużą elastyczność co do wykorzystania tego instrumentu. Decyzja o zakresie wspólnej obsługi w wymiarze podmiotowym i przedmiotowym stanowi autonomiczną decyzję władz lokalnych, które mają prawo wyboru co do specjalizacji centrów oraz obszaru ich działalności. Oznacza to, że szkoły, przedszkola czy ośrodki pomocy społecznej na terenie jednej gminy będą mogły mieć np. wspólną księgowość, wspólne usługi informatyczne, kadrowe i płacowe. Takie samorządowe centra obsługi będą też mogły łączyć się i wspólnie prowadzić księgowość szkół czy przedszkoli z kilku gmin.

Funkcjonowanie centrów wspólnej obsługi powinno przyczynić się do uzyskania znacznych oszczędności (zmniejszenia kosztów operacyjnych) i dać szansę na wykorzystanie efektu skali, np. w procesie prowadzenia wspólnych zamówień publicznych (choćby zakup energii). Dodatkowo może sprzyjać poprawie jakości procesów poprzez ich standaryzację oraz bardziej efektywnie wykorzystać wyspecjalizowaną kadrę administracyjną. Można powiedzieć, że zyskać powinni także kierownicy jednostek organizacyjnych, którzy nie troszcząc się już o obsługę administracyjną czy finansową, będą mogli bardziej skupić się na działalności merytorycznej. Mimo że zastosowanie tego narzędzia w jednostkach samorządowych ma jeszcze krótki czas funkcjonowania³, to należy ocenić je pozytywnie. Przemawiają za tym doświadczenia sektora prywatnego, jak też sektora publicznego innych krajów europejskich.

Kolejnym narzędziem zorientowanym na innowacyjne zarządzanie finansami jest zastosowanie budżetów zadaniowych w samorządach terytorialnych. Wprowadzenie podejścia opartego na Nowym Zarządzaniu Publicznym (NPM – New Public Management) powinno wspomóc zapewnienie efektywności realizowanych zadań, a przez to i alokowanych publicznych zasobów pieniądza [Filipiak 2012: 198]. W Polsce budżetowanie zadaniowe w samorządzie to jedna z wciąż jeszcze

² Duże podmioty prywatne tworzą dla swoich oddziałów (filii, placówek) centra usług księgowych, obsługi IT, zarządzania nieruchomościami itp., odciążając je od realizacji tych zadań. Powstają także centra międzynarodowe, które obsługują procesy wsparcia dla wielu podmiotów gospodarczych, np. w kilku krajach.

³ Z wyjątkiem placówek oświatowych, gdyż ustawa o systemie oświaty od ponad 10 lat umożliwia organom prowadzącym szkoły i placówki zorganizowanie wspólnej obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej. Samorządy chętnie korzystały ze wspólnej obsługi i doświadczenia. Ponad 46% wszystkich gmin, które utworzyły jednostkę obsługi oświatowej potwierdzają, że generuje to oszczędności.

nowoczesnych form gospodarowania środkami publicznymi. Miasta, w których funkcjonują budżety zadaniowe, to m.in.: Kraków, Szczecin, Warszawa, Gdańsk, Poznań, Płock. Zakres informacji podany w formie opisowej w tym dokumencie pozwala mieszkańcom wspólnoty terytorialnej na wyrobienie sobie własnego zdania na temat sytuacji finansowej, planowanych inwestycjach, jak też kosztach działalności danej jednostki samorządowej [Dolewka 2012: 253-254]. Niewątpliwie w przypadku dużych samorządów korzystanie z tego instrumentu⁴ powinno przyczyniać się do efektywniejszego wykorzystania środków publicznych.

W Polsce początki wprowadzania budżetu zadaniowego sięgają 1994 r. kiedy to w Krakowie rozpoczęto reformę metody planowania wydatków [Owsiak (red.) 2002: 131]. Kolejnymi miastami, które zastosowały ten instrument, były: Lublin, Szczecin i Poznań. W latach 2002-2003 w 30 jednostkach samorządowych w ramach Programu Rozwoju Instytucjonalnego realizowane było wdrażanie budżetu zadaniowego. Z kolei w 2009 r. objęto tym działaniem 6 powiatów i 11 gmin województwa zachodniopomorskiego w ramach projektu finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego⁵. Z obserwacji można powiedzieć, że zakres budżetu zadaniowego w jednostkach samorządowych przedstawia się bardzo różnie. Najpełniejszy zakres jest opracowywany od wielu lat przez Kraków i Szczecin, gdzie budżet zadaniowy obejmuje urząd oraz wszystkie podległe jednostki organizacyjne. Generalnie budżet zadaniowy w swej ścisłej formule dotyczy budżetu po stronie wydatków [Lubińska (red.) 2009: 42].

Innowacje w zarządzaniu finansami samorządowymi to coraz bardziej popularne i częściej zawiązywane partnerstwa publiczno-prywatne (PPP). Jest to prawnie uregulowana forma współpracy administracji rządowej i samorządowej z podmiotami prywatnymi w sferze usług publicznych. W praktyce samorządowej są to przedsięwzięcia realizowane na podstawie długoterminowej umowy zawartej pomiędzy podmiotem publicznym a podmiotem prywatnym, której celem jest stworzenie składników infrastruktury umożliwiającej świadczenie usług o charakterze publicznym. W Polsce partnerstwo publiczno-prywatne regulują przepisy ustawy z dnia 19 grudnia 2008 r.⁶ Przez umowę o partnerstwie publiczno-prywatnym podmiot prywatny zobowiązuje się do realizacji przedsięwzięcia za wynagrodzeniem oraz poniesienia w całości albo w części wydatków na jego realizację lub poniesienia ich przez osobę trzecią, a podmiot publiczny zobowiązuje się do współdziałania w osiągnięciu celu przedsięwzięcia, w szczególności

⁴ Mimo że obecnie prawo nie pozwala na sporządzanie budżetu wyłącznie w formie budżetu zadaniowego.

⁵ Prace wdrożeniowe przeprowadzane były przez zespół pracowników Uniwersytetu Szczecińskiego pod kierunkiem prof. Teresy Lubińskiej.

⁶ Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. 2015, poz. 696 z późn. zm.

poprzez wniesienie wkładu własnego⁷. Według danych z 2016 r. Departamentu Wsparcia Projektów Partnerstwa Publiczno-Prywatnego w Ministerstwie Rozwoju ze 100 projektów zrealizowanych w systemie partnerstwa publiczno-privatnego tylko ok. 60 były to inwestycje samorządowe⁸. Wiele samorządów miało problem z ujęciem wydatków związanych z tym projektem w zakresie podziału na wydatki majątkowe i bieżące. Dla jednostek samorządowych ważne jest, by nie obciążało to bieżącego zadłużenia, żeby samorzady mogły dalej inwestować.

Warto dodać, że w przypadku samorządu terytorialnego działanie w ramach PPP ma na celu częściową prywatyzację tego sektora. Konsekwencją jest przekazanie podmiotom z sektora prywatnego niektórych zadań związanych np. z rozwojem lokalnej infrastruktury. Efektem takiego partnerstwa powinno być uzyskanie wyższej jakości świadczonych usług (polepszenie standardu usługi), jak też oszczędności w wydatkach podmiotu publicznego. Z kolei dla podmiotów prywatnych – zyski z inwestycji. PPP jest jedną z form realizacji zadań publicznych i należy je wziąć pod uwagę, jeśli będzie ono dla interesu publicznego bardziej korzystne aniżeli inne sposoby. Inwestycje infrastrukturalne realizowane przez jednostki samorządowe często napotykają na trudności finansowe, tj. brak wystarczających środków budżetowych na nowe zadania inwestycyjne. Z powodu permanentnego niedoboru środków publicznych na inwestycje pojawiła się koncepcja PPP, która w zamyśle ma zwiększyć skuteczność i ułatwić realizację podstawowych zadań jednostkom samorządu terytorialnego [Nogalski i in. 2006: 23].

Innym instrumentem jest budżet partycypacyjny (zwany również obywatelskim) postrzegany także jako innowacyjny instrument zarządzania finansami lokalnymi. W Polsce „moda” w samorządzie terytorialnym na zarządzanie ok. 1% środków przeznaczonych na wydatki budżetowe rozpoczęła się w 2011 r. Pierwszym miastem, które wyszło z taką inicjatywą był Sopot⁹, a obecnie narzędzie to wykorzystywane jest przez ok. 80 jednostek samorządowych, w tym prawie we wszystkich dużych miastach, tzw. stolicach regionów. Warto dodać, że aktualnie trwają dyskusje, czy nie powinien on być lokalnym obowiązkiem, tj. wymogiem wprowadzenia obligatoryjności tworzenia tego typu budżetów bądź opracowania minimum kryteriów, które taki budżet powinien spełniać¹⁰. Z punktu

⁷ Art. 7 ust. 1 ustawy z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-privatnym, Dz.U. 2015, poz. 696 z późn. zm.

⁸ www.portalsamorzadowy.pl/prawo-i-finanse/rzad-sie-nie-boi-ppp-zarazi- optymizmem-samorzady,80998.html [dostęp: 7.01.2017].

⁹ Aktywności w tym obszarze nie podjął organ wykonawczy, tylko radni.

¹⁰ W 2014 r. przed pierwszą turą wyborów samorządowych ówczesna premier Ewa Kopacz wyszła z postulatem „budżet obywatelski w każdej gminie”. Rok później PSL przygotował projekt ustawy w tej sprawie. Zaproponowano w nim, aby każda gmina powyżej 5 tys. mieszkańców przeznaczyła co najmniej 1% wydatków na inwestycje, o których decydować będą mieszkańcy. Projekt ten nie doczekał się jednak legislacyjnego ciągu dalszego.

widzenia ekonomicznego budżet obywatelski stanowi ilustrację nieracjonalnego i nieefektywnego zagospodarowania wydzielonej puli środków budżetowych. Jak pisze Eugeniusz Wojciechowski, budżet ten stanowi swoisty koszt pobudzenia do partycypacji społecznej i ustalania demokratycznego zadań publicznych [Wojciechowski 2016: 375-382].

2. Krytyczna ocena niektórych rozwiązań innowacyjnych

Jednostki samorządu terytorialnego coraz częściej korzystają z niestandardowych instrumentów finansowych. Dotyczy to przede wszystkim tych, które są w trudnej sytuacji finansowej i nie mają zdolności kredytowej. Stosują wtedy tzw. kreatywną księgowość. Regionalne izby obrachunkowe (RIO) określają takie działania jako niestandardowe instrumenty finansowania potrzeb budżetowych jednostek samorządu terytorialnego. Od momentu wprowadzenia indywidualnego wskaźnika zadłużenia (tj. od 2014 r.) samorzady wypracowały skuteczne metody omijania przepisów prawa [por. Klupeczyński 2014: nr 8, 61-62]. Według organu nadzoru i kontroli nad gospodarką finansową samorządu terytorialnego, może to spowodować utratę płynności finansowej jednostki samorządowej, a co się z tym wiąże, brak możliwości wykonywania zadań publicznych. Kolejnym zagrożeniem jest gwałtowny przyrost długu¹¹. RIO wymienia pięć metod omijania przepisów prawa przez samorzady, tj. finansowanie kapitałowe, sprzedaż zwrotna, leasing zwrotny, płatność ratalna i subrogacja [Niestandardowe instrumenty... 2016]. Wymienione narzędzia nie podlegają reżimowi finansów publicznych. Pojawiły się w rozporządzeniu ministra finansów w sprawie szczegółowego sposobu klasyfikacji tytułów dłużnych zaliczanych do państwowego długu publicznego¹², a stosujące je samorzady nie wykazywały tych zobowiązań jako długu w sprawozdaniach budżetowych. W skali całego kraju pod koniec 2015 r. wykorzystywane były przez ponad 40 jednostek samorządowych [Weber 2016: 7].

Finansowanie kapitałowe polega na utworzeniu przez jednostkę samorządową spółki komunalnej, w której udziały może objąć podmiot finansujący określone przedsięwzięcie, poprzez wniesienie stosownego kapitału¹³. Z kolei sprzedaż

¹¹ Dług samorządu terytorialnego w 2007 r. wynosił 25,88 mld zł, a na koniec 2014 r. – ponad 72 mld zł.

¹² Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 28 grudnia 2011 r. w sprawie szczegółowego sposobu klasyfikacji tytułów dłużnych zaliczanych do państwowego długu publicznego, Dz.U. nr 298, poz. 1767.

¹³ Taka sytuacja miała miejsce w gminie Opoczno (2011).

zwrotna zakłada nabycie przez instytucję finansową od jednostki samorządu terytorialnego nieruchomości (gruntowej, gruntowej zabudowanej), przy jednoczesnym zawarciu przez strony przedwstępnej umowy sprzedaży tej nieruchomości, na mocy której jednostka samorządowa zobowiązuje się ją nabyć „powrotnie” po cenie sprzedaży. Konstrukcja tej sprzedaży (*de facto* pozornej) zbudowana jest na podstawie trzech umów, tj.: sprzedaż, dzierżawa, umowa przedwstępna sprzedaży. Jednostka samorządowa poprzez wyzbycie się składnika majątku nabywa aktywa pieniężne, zachowując wciąż (na zasadach wyłączności) możliwość dysponowania przedmiotem sprzedaży. Natomiast kupujący, w wyniku przekazania składnika majątku wraz z prawem do pobierania pożytków, rezygnuje z korzyści wynikających z dysponowania (jako właściciel) w zamian za wynagrodzenie płatne w formie np. czynszu dzierżawnego przez cały okres, aż do chwili ponownego przeniesienia własności.

W ten sposób żadna ze stron nie jest faktycznie zainteresowana sprzedażą (przeniesieniem posiadania), lecz wyłącznie przepływem środków pieniężnych wynikającym z obrotu umówionymi składnikami majątku. Dlatego nie należy rozpatrywać sprzedaży, dzierżawy i odkupu odrębnie – jako klasycznych umów cywilnoprawnych. Występując łącznie, tworzą one instrument obrotu aktywami pieniężnymi, oparty na zwrotnym przenoszeniu prawa własności. Według RIO, w tym kontekście zastosowana konstrukcja staje się instrumentem finansowania analogicznym do kredytu lub pożyczki, o których mowa w art. 89 i w art. 90 ustawy o finansach publicznych [Weber 2016: 25-26]. Przy czym cena sprzedaży jest faktycznie przychodem jednostki samorządowej, ujętym w budżecie jako dochód ze sprzedaży majątku, zaś odkupienie składnika majątku jest faktycznie spłatą udostępnionego kapitału (czyli rozchodem), ale w budżecie ujęty jest jako wydatek majątkowy. Zapłata czynszu dzierżawnego stanowi faktycznie wydatki związane z obsługą długu, natomiast w budżecie ujęta zostanie jako wydatki z tytułu najmu, dzierżawy. Przykładem sprzedaży zwrotnej jest działanie władz Aleksandrowa Łódzkiego¹⁴.

Leasing, obok kredytu bankowego, jest najpopularniejszym źródłem finansowania działalności podmiotów gospodarczych. Jego szczególną odmianą jest leasing zwrotny. Leasing zwrotny zakłada dłużne finansowanie, oparte na odpłatnym i wzajemnym przenoszeniu praw majątkowych w celu uwolnienia kapitału bez uszczerbku dla dotychczasowych uprawnień do korzystania z rzeczy [Gołda 2002: 25]. Ma on na celu poprawę płynności finansowej podmiotu gospodarczego i uwolnienie zamrożonych środków finansowych. Klasycznym celem transakcji

¹⁴ Gmina ta sprzedała jedną ze swoich nieruchomości gruntowych za cenę 8 mln zł brutto i podpisała z nowym właścicielem umowę o dzierżawę tejże nieruchomości na razie na okres 3 lat. Takie postępowanie miało na celu pozyskanie kapitału wskutek sprzedaży ziemi, ale jednocześnie zobowiązanie się do spłacenia go pod postacią opłat za dzierżawę.

leasingu zwrotnego jest pozyskanie środków finansowych poprzez uwolnienie zamrożonego kapitału w majątku samorządu terytorialnego, przy jednoczesnej gwarancji jego odzyskania (odkupu) po określonym okresie leasingu [Galaś 2012]. W takiej transakcji przedmiotem leasingu zwrotnego jest najczęściej nieruchomość będąca własnością samorządu.

Zawierając umowę leasingu, podmiot finansujący zobowiązuje się do nabycia składnika majątku od określonego zbywcy na warunkach określonych w tej umowie i oddania go podmiotowi korzystającemu do używania przez czas oznaczony. Podmiot korzystający zobowiązuje się zapłacić podmiotowi finansującemu w uzgodnionych ratach wynagrodzenie pieniężne. Istotne w tym działaniu jest, aby podmiot korzystający, bezpośrednio w okresie poprzedzającym zawarcie umowy leasingu, był właścicielem danego majątku, gdyż konstrukcja tego instrumentu przewiduje powrotne przeniesienie własności na zbywcę, po okresie, na jaki zawarto umowę. Także ważnym elementem w transakcji leasingu zwrotnego jest wycena składnika majątku będącego przedmiotem umowy. W praktyce wartością przedmiotu leasingu jest wartość rynkowa, nie bierze się pod uwagę wartości księgowej.

Z polskich samorządów podobny pomysł zrealizował Wrocław¹⁵. W 2012 r. miasto ogłosiło przetarg na sprzedaż trzech budynków. Gmina pozyskała w ten sposób 82 mln zł i przez 10 lat będzie spłacać raty leasingowe, by odzyskać nieruchomości. Na podkreślenie zasługuje fakt, że z punktu widzenia prawnego w działaniu tym barierą mogą być przepisy. Formalnie bowiem sprawa leasingu zwrotnego wygląda tak, że najpierw trzeba ogłosić przetarg na sprzedaż nieruchomości – zgodnie z ustawą o gospodarce nieruchomościami, a następnie drugi przetarg na usługę finansową w postaci leasingu zgodnie z prawem zamówień publicznych. Teoretycznie może okazać się, że w drodze dwóch przeprowadzonych postępowań przetargowych zostaną wyłonione dwa różne podmioty, a to uniemożliwiłoby realizację całego przedsięwzięcia.

Kolejnym instrumentem finansowym skierowanym szczególnie do jednostek samorządu terytorialnego jest subrogacja stosowana w teorii w celu zmiany wierzyciela, a w praktyce również zmiany warunków spłaty zadłużenia. Subrogacja polega na tym, że instytucja finansowa, spłacając zobowiązanie samorządu terytorialnego, nabywa wierzytelność w stosunku do niej, a jednocześnie strony ustalają nowy harmonogram spłaty. Celem instytucji finansowej nie jest wejście w prawa wierzyciela, ale wykreowanie nowego stosunku prawnego (w szczególności w zakresie terminów i warunków spłaty zobowiązania przez jednostkę samorządu terytorialnego). Zdaniem Krzysztofa Kluzy subrogacja długu

¹⁵ W 2014 r. z takim zamiarem nosiły się władze Łodzi, jednakże ostatecznie odstąpiły od zastosowania tego instrumentu.

to odpowiednik kredytu konsolidacyjnego – nie ma na celu pozyskania nowych środków tylko optymalizację spłat istniejącego zadłużenia, tak aby mógł spełniać wymogi art. 243 ustawy o finansach publicznych [Kluza 2015: 53]. Spłata na rzecz instytucji finansowej w budżecie ujmowana jest jako wydatek bieżący lub majątkowy, w zależności od charakteru zaspokojonego zobowiązania. Jednak RIO w swych wystąpieniach zwraca uwagę, że konstrukcja ta nie ma odzwierciedlenia w relacji określonej w art. 243 ustawy o finansach publicznych, powinna być traktowana jako tytuł dłużny¹⁶.

Trudna sytuacja finansowa wielu samorządów w Polsce powoduje, że poszukują one i są zainteresowane alternatywnymi źródłami pozyskania funduszy. Występuje ryzyko, że zaciąganie zobowiązań w tych formach może doprowadzić do niekontrolowanego wzrostu zadłużenia samorządu terytorialnego, jak też znaczącego zniekształcenia danych obrazujących kondycję finansową tego podsektora. Nadto, w wyniku przeprowadzonych kontroli przez RIO, można pokusić się o stwierdzenie, że warunki tych zobowiązań nie zabezpieczają w pełni interesu samorządu, a oferowane produkty przez różne instytucje finansowe są znacznie droższe od typowych rozwiązań finansowania zwrotnego, tj. kredytów, pożyczek i obligacji komunalnych. Trzeba zaznaczyć, że przedstawione w niniejszym opracowaniu instrumenty to niejedynie alternatywne źródła pozyskania środków, w grę wchodzi też inne, np. umowy, w ramach których podmiot gospodarczy może w kolejnych latach czerpać zyski ze zrealizowanej inwestycji. Takie projekty powstały m.in. we Wrocławiu i w Krakowie. Dzięki nim oba miasta doczekały się nowych parkingów, a prywatny inwestor będzie miał z nich zyski przez kolejnych kilkadziesiąt lat.

Zakończenie (wnioski)

Przedstawione w opracowaniu obszary problemowe nie wyczerpują wszystkich zagadnień w zakresie innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu finansami samorządowymi. Z przeprowadzonych rozważań można sformułować zbiór wniosków o charakterze ogólnym. Mają one silne odniesienie praktyczne, ponieważ innowacje mają służyć poprawie warunków gospodarowania zasobami finansowymi i majątkowymi w samorządzie:

1. Innowacje finansowe w działalności samorządu terytorialnego charakteryzują się wyraźnie zarysowaną specyfiką, polegającą na ich wdrażaniu przede wszystkim w obszarze procesowym.

¹⁶ § 3 pkt 2 rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 28 grudnia 2011 r. w sprawie szczegółowego sposobu klasyfikacji tytułów dłużnych zaliczanych do państwowego długu publicznego, Dz.U. nr 298, poz. 1767.

2. Ich uzasadnieniem jest wzrost efektywności wydatkowania środków budżetowych oraz poszukiwanie alternatywnych rozwiązań w celu pozyskania środków finansowych na bezpiecznych i korzystnych warunkach.

3. Stosując rozwiązania innowacyjne w obszarze finansów, należy pamiętać o ostrożności i powściągliwości w ich wdrażaniu. W odróżnieniu od sektora prywatnego w sektorze publicznym mamy do czynienia z inną postacią odpowiedzialności, związaną z ponoszeniem konsekwencji obciążających nie zarządzających, lecz wszystkich mieszkańców danej wspólnoty.

4. W przypadku innowacji finansowych szczególna rola przypada systemowi nadzoru i kontroli nad gospodarką finansową samorządu terytorialnego, czyli regionalnym izbom obrachunkowym (RIO). Zdaniem RIO korzystanie przez samorząd terytorialny z niestandardowych instrumentów finansowania (postrzeganych przez władze jako innowacyjnych i atrakcyjnych), niepodlegających wyraźnym ograniczeniom ustawowym, jest niebezpieczne, ponieważ może prowadzić do niekontrolowanego wzrostu zadłużenia samorządu terytorialnego, a także znaczącego zniekształcenia danych obrazujących jego sytuację finansową.

5. Wydaje się, że warunki zaciągania zobowiązań dłużnych w niekonwencjonalnych formach najczęściej nie zabezpieczają interesu jednostki samorządowej. Ponadto oferowane przez różne instytucje produkty finansowe są znacznie droższe od klasycznych rozwiązań zwrotnego finansowania (kredyt, pożyczka, obligacje komunalne).

6. Zgodzić się należy z oceną RIO, że niezbędne są zmiany ustawowego katalogu tytułów dłużnych poprzez objęcie ich, w szczególności umów nienazwanych o skutkach podobnych do umowy pożyczki lub kredytu. Jak dowodzi praktyka, coraz więcej samorządów gminnych znalazło się w poważnych kłopotach finansowych z powodu zaciągania zobowiązań z niestandardowych źródeł finansowania swoich potrzeb.

7. Należy zaznaczyć, że polskie samorządy nie posiadają jeszcze skutecznej zdolności do rozwoju współpracy w formule partnerstwa publiczno-prywatnego. Większy zakres tego partnerstwa występuje w świadczeniu usług komunalnych, natomiast mniejszy w realizacji wspólnych projektów rozwojowych. Słabe zainteresowanie podmiotów prywatnych taką formą współpracy związane jest głównie z niewielkim obszarem działalności publicznej nastawionej na zysk. Inwestorzy prywatni są skłonni angażować się w przedsięwzięcia, które przyniosą szybką i możliwie wysoką stopę zwrotu. Warto zauważyć, że działanie w tej formule wymaga złożonych i rozbudowanych procedur, które mają na celu ochronę interesu publicznego.

8. Innowacje finansowe w samorządzie terytorialnym powinny być zorientowane przede wszystkim na racjonalne gospodarowanie ograniczonymi środkami finansowymi. W świetle perspektyw rozwojowych taki kierunek działań będzie

zapewne najbardziej preferowany, ponieważ warunki pozyskania nowych środków finansowych będą coraz bardziej trudne i restrykcyjne.

Literatura

- Bland T., Bruk B., Kim D., Taylor Lee K., 2010, Enhancing Public Sector Innovation: Examining the Network-Innovation relationship, *The Innovation Journal*, Vol. 15, No. 3: 1-18.
- Dolewka Z., 2012, Budżet zadaniowy w gminach jako nowe narzędzie zarządzania finansami samorządowymi, w: B. Woźniak, M. Postuła (red.), *Budżet zadaniowy metodą racjonalizacji wydatków*, Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu, SGH, 251-260.
- Dylewski M., Filipiak B., Gorzałczyńska-Koczkodaj M., 2007, *Finanse samorządowe, narzędzia, decyzje, procesy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Filiipiak B., 2012, Budżet zadaniowy jako instrument zwiększający efektywność zarządzania środkami publicznymi w JST, w: B. Woźniak, M. Postuła (red.), *Budżet zadaniowy metodą racjonalizacji wydatków*, Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu, SGH, 197-207.
- Galas P., 2012, Leasing zwrotny szansą dla jednostek samorządu terytorialnego, *Wspólnota*, nr 51-52: 69.
- Gołda M., *Leasing*, Difin, Warszawa 2002.
- Kłupczyński M., 2014, Wielka ucieczka przed wskaźnikiem, *Wspólnota*, nr 8: 60-62.
- Kluza K., 2015, Innowacje finansowe w jednostkach samorządu terytorialnego na skutek wejścia w życie art. 243 ustawy o finansach publicznych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne*, nr 238: 53-64.
- Koźuch B., Koźuch A., 2012, Innowacyjność w zarządzaniu rozwojem lokalnym, *Journal of Agribusiness and Rural Development*, nr 3(25): 137-145.
- Lobejko S., 2014, Miasto akceleratorem innowacji, w: M. Bryx (red.), *Innowacje w zarządzaniu miastami w Polsce*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 23-44.
- Niestandardowe instrumenty finansowania potrzeb budżetowych jednostek samorządu terytorialnego, 2016, Krajowa Rada Regionalnych Izb Obrachunkowych, Łódź.
- Nogański B., Szreder J., Walentynowicz P., 2006, Partnerstwo publiczno-prywatne jako szansa rozwoju lokalnego. Bariery i korzyści, w: M. Oliński (red.), *Uwarunkowania funkcjonowania sektora publicznego*, Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, 21-30.
- Lubińska T. (red.), 2009, *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*, Warszawa: Difin.
- Owsiak S. (red.), 2002, *Budżet władz lokalnych*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Patrzalek L., 2010, *Finanse samorządu terytorialnego*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 28 grudnia 2011 r. w sprawie szczegółowego sposobu klasyfikacji tytułów dłużnych zaliczanych do państwowego długu publicznego, Dz.U. nr 298, poz. 1767.
- Rudzka-Lorentz Cz., Sierak J., 2003, *Zarządzanie finansami w gminach*, w: H. Sochacka-Krysiak (red.), *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 178-182.
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. 2015, poz. 696 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy o samorządzie gminnym oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. poz. 1045.

- Weber M., 2016, Niestandardowe instrumenty finansowe a nadmierne zadłużanie się przez gminy, *Rzeczpospolita*, 17 sierpnia.
- Wojciechowski E. (red.), 2014, *Samorząd terytorialny w Polsce. Raport*, Łódź: Instytut Diagnoz i Analiz Społecznych.
- Wojciechowski E., 2016, Problem budżetu obywatelskiego, w: R.P. Krawczyk, A. Borowicz (red.), *Aktualne problemy samorządu terytorialnego po 25 latach jego istnienia*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 375-382.
- Wojciechowski M., 2015, Innowacje w samorządzie terytorialnym, w: P. Nowak (red.), *Innowacje 2015. Rozwój społeczeństwa informacyjnego w nowej perspektywie finansowej*, Łódź: Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, 117-126.
- Wójtowicz W., 2000, *Zarys finansów publicznych i prawa finansowego*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- www.portalsamorzadowy.pl/prawo-i-finanse/rzad-sie-nie-boi-ppp-zarazi-optyimizmem-samorzady,80998.html [dostęp: 7.01.2007].

Selected Innovations in the Management of Local Government Finance. A Review and Evaluation

Abstract. *The paper is focused on instruments exhibiting innovative features that can be seen as ground-breaking and ahead of anticipated changes in the market and the institutional environment. Innovation is here perceived as having a number of facets and deploying improvements to different areas, from organizational to performance-related. Importantly, new solutions must be based on instruments characterized by low or moderate risk. The paper attempts an overview of major innovative solutions in the local government sector, setting these in the context of applicable legal regulations. The discussion is built around a review of relevant legislation and financial tools that are already in use in public sector management and offers a critical reflection on these. An assumption is made that local government management is moderately susceptible to innovation, showing caution and restraint in adopting solutions generated in the private sector. The key generalizations and conclusions are as follows: innovations in local government finance have a number of clearly unique characteristics; financial innovations in local government should be targeted primarily at rationalizing the use of the notoriously scarce funds available to local government units; bodies that have a special role to play in this respect are those making up the system of supervision and control over the finances of local government, i.e. the regional audit offices (referred to as RIO in Poland).*

Keywords: *local government, finance, budget, innovative solutions*



Monika Eisenbardt

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Finansów i Ubezpieczeń
e-mail: monika.eisenbardt@ue.katowice.pl

Prosument jako innowator produktów i usług finansowych

Streszczenie. *Przedsiębiorstwa XXI w. stoją przed wyzwaniem adaptacji nowych modeli biznesowych. Jednym z nich jest prosumpcja, mająca na celu zaangażowanie prosumentów w dzielenie się wiedzą, którą można wykorzystać dla wsparcia przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest wskazanie, w jaki sposób w praktyce prosumenci dzielą się wiedzą na temat produktów i usług finansowych. Artykuł składa się z czterech części. Część pierwsza prezentuje teorię prosumpcji oraz zwięzłą charakterystykę produktów finansowych w ujęciu dzielenia się wiedzą na ich temat przez prosumentów. Druga część przedstawia metodę badawczą. Część trzecia prezentuje wyniki badania – studia przypadków dzielenia się wiedzą przez prosumentów o produktach i usługach finansowych. Artykuł wieńczy rekomendacje dla przedsiębiorstw. Ponadto wskazano tu ograniczenia prowadzonego badania i postulowane kierunki dalszych badań nad biznesowymi możliwościami wykorzystania prosumpcji.*

Słowa kluczowe: *prosument, prosumpcja, wiedza prosumentów, dzielenie się wiedzą, produkty i usługi finansowe*

Wprowadzenie

Wiedza jest obecnie uznawana za fundamentalny zasób przedsiębiorstwa umożliwiający rozwój, wzmacniający jego więzi z partnerami biznesowymi, w tym konsumentami, przyczyniający się do rynkowego sukcesu przedsiębiorstwa i wzmacniający jego przewagę konkurencyjną [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2010; Song, Kang 2016]. Także wiedza konsumentów stała się

istotnym, niematerialnym zasobem przedsiębiorstw umożliwiającym doskonalenie produktów, usług i procesów biznesowych [Ziomba, Eisenhardt 2015] oraz lepsze zrozumienie konsumentów, szczególnie ich potrzeb i oczekiwań [Taherparvar, Esmaeilpour, Dostar 2014]. W rezultacie coraz więcej przedsiębiorstw ukierunkowuje swoje działania na pozyskiwanie wiedzy konsumentów, a następnie jej wykorzystanie w celu udoskonalania produktów i usług oferowanych konsumentom oraz promowania przedsiębiorstwa [Nasri 2012].

Konsumentów dzielących się wiedzą z przedsiębiorstwem, a dzięki temu współtworzących innowacje i wartość dodaną dla przedsiębiorstwa, określa się prosumentami. Natomiast włączenie konsumentów do procesu dzielenia się wiedzą z przedsiębiorstwem i kreowania innowacji, przy jednoczesnym zwiększeniu wartości i satysfakcji konsumentów, to nowa koncepcja biznesowa nazywana prosumpcją [Toffler 1980; Tapscott, Williams 2008; Ziomba, Eisenhardt 2014].

Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) przyczynił się do zmiany relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a prosumentami [Tapscott, Williams 2008; Bylok 2016]. Zmiana ta dotyczy wszystkich przedsiębiorstw, w tym również tych działających na rynku produktów i usług finansowych. Współczesne przedsiębiorstwa są wręcz zobligowane wykorzystywać ICT dla wsparcia współpracy z prosumentami. Prosumenci mogą w szybki i bezpośredni sposób dowiadywać się o ofercie przedsiębiorstwa oraz o projektach organizowanych z myślą o nich jako uczestnikach. Mogą ponadto oceniać działalność przedsiębiorstwa, jak również dzielić się wiedzą o jego produktach i usługach. Przedsiębiorstwa z kolei mogą pozyskiwać wiedzę bezpośrednio od prosumentów, uczestniczących w takich projektach. W ten sposób zachodzi ciągle obieg wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwem a prosumentami, czego rezultatem jest nie tylko wiedza pozyskana od prosumentów, ale również projekty produktów tworzone bezpośrednio przez prosumentów.

Dogłębny przegląd literatury wskazuje, że liczba opracowań, które podejmują problematykę wykorzystania wiedzy prosumentów w relacji prosumenci – przedsiębiorstwa, pozostaje nadal niewielka, mimo że w ostatnich latach zauważalny jest pewien progres w tym zakresie [Baruk, Iwanicka 2016; Jelonek 2013; Ziomba, Eisenhardt 2015, 2016]. W szczególności brak jest opracowań skupiających się na wykorzystaniu wiedzy prosumentów w celu ulepszenia i rozwoju produktów i usług finansowych oraz dla wsparcia przedsiębiorstw działających na rynku produktów i usług finansowych. Celem artykułu jest zatem wskazanie roli prosumpcji i podkreślenie wartości wiedzy prosumentów, która przyczynia się do ulepszenia i rozwoju produktów i usług finansowych oraz może stanowić wsparcie dla przedsiębiorstw działających na rynku produktów i usług finansowych.

Niniejszy artykuł składa się z czterech części. W części pierwszej dokonano zwięzłego przeglądu literatury przedmiotu na temat koncepcji prosumpcji oraz

wykorzystania prosumpcji przez przedsiębiorstwa oferujące produkty i usługi finansowe. W części drugiej opisano metodę badawczą. Część trzecia prezentuje studia przypadków dzielenia się wiedzą przez prosumentów o produktach lub usługach finansowych. Część czwarta stanowi podsumowanie, w którym zamieszczono główne wnioski płynące z badań, zaproponowano rekomendacje dla przedsiębiorstw, wyszczególniono ograniczenia prowadzonych badań oraz wytyczono założenia przyszłych badań nad biznesowymi możliwościami wykorzystania prosumpcji.

1. Przegląd literatury

1.1. Koncepcja prosumpcji

Koncepcja prosumpcji rozwinęła się na bazie teorii konsumpcji [Bywalec, Rudnicki 2002; Badzińska 2011; Bylok 2013]. Początkowo prosumenci postrzegani byli jako osoby wykonujące drobne prace naprawcze lub modernizatorskie, zamiast powierzania takich zadań rzemieślnikom [Kotler 1986] lub samodzielnie i na własny użytek wykonujące określone zadania biznesowe, uprzednio realizowane przez przedsiębiorstwo i jego pracowników [Toffler 1980]. Można przytoczyć wiele przykładów tak rozumianej prosumpcji, jak choćby: 1) samodzielne wybieranie towarów z półek w sklepach samoobsługowych, a następnie samodzielne skanowanie kodów kreskowych w kasie i dokonywanie płatności, 2) samodzielne tankowanie paliwa, 3) samodzielne składanie mebli z gotowych do montażu elementów, jak również 4) samodzielne wykonywanie większości operacji bankowych po zalogowaniu się w serwisie online banku.

ICT przeobraziły sposób pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy w celach biznesowych. Dostępność pokaźnych zasobów wiedzy otworzyła zarówno możliwości, jak i spowodowała wyzwania dla biznesu, koncentrując się na spożytkowaniu tej wiedzy w celu budowania wartości przedsiębiorstwa oraz wyprzedzenia konkurencji. Eksploracja wiedzy oraz kreowanie innowacji jedynie poprzez wewnętrzne działania badawczo-rozwojowe przedsiębiorstwa stają się coraz mniej efektywne i racjonalne [Ziemia 2011]. Wiele przedsiębiorstw wykorzystuje więc Internet, dostępne w nim zasoby oraz jego użytkowników, aby gromadzić i aktualizować wiedzę [Doligalski 2013]. Rozwój i upowszechnienie się ICT spowodowało nowe spojrzenie na prosumpcję, w taki sposób, który nie byłby możliwy jeszcze kilkanaście lat temu [Bylok 2016; Tapscott, Williams 2008]. W rezultacie współczesne konotacje prosumpcji skupiają się głównie na: 1) roli, którą pełnią aktywni konsumenci, nazywani prosumentami, chcący

dzielić się wiedzą z przedsiębiorstwami, najczęściej z wykorzystaniem ICT, 2) możliwości tworzenia produktów i usług bezpośrednio przez prosumentów oraz 3) wykreowaniu obiegu wiedzy od przedsiębiorstwa do prosumentów oraz od prosumentów do przedsiębiorstwa, aby powstała wiedzę wykorzystać zarówno w działalności przedsiębiorstwa, jak i dla realizacji osobistych potrzeb prosumentów. Z kolei współczesne znaczenie terminu „prosument” podkreśla aktywną rolę prosumentów w: 1) obiegu wiedzy między przedsiębiorstwem a prosumentami, przejawiającym się poprzez dzielenie się wiedzą na temat produktów, usług, a także działalności przedsiębiorstw, 2) tworzeniu wartości dodanej produktów i usług, 3) udoskonalaniu produktów i usług, a w rezultacie dopasowywaniu ich do własnych oczekiwań. Koncepcja prosumpcji podkreśla znaczenie współpracy i kolektywnych działań, podejmowanych przez przedsiębiorstwa i prosumentów, zmierzających do realizacji wspólnych celów [Izvercianu, Seran, Buciuman 2012; Ziemia, Eisenhardt 2015; Garcia-Ruiz, Ramirez-Garcia, Rodriguez-Rosel 2014]. Szczególnie podkreśla się tu wiedzę, kreatywność i pomysłowość prosumentów, jako wyróżniającą ich kompetencję [Ziemia, Eisenhardt 2016]. Ponadto niezwykle istotne jest ściśle powiązanie koncepcji prosumpcji z wartością wiedzy i pomysłów prosumentów dla przedsiębiorstw, w rezultacie czego mogą one wykorzystać wiedzę i pomysły prosumentów, aby osiągnąć cele biznesowe, a w konsekwencji zaangażować prosumentów w realizację zadań biznesowych.

1.2. Produkty i usługi finansowe a prosumpcja

Biznesowe możliwości tkwiące w prosumpcji uwidaczniają się szczególnie poprzez angażowanie prosumentów w dzielenie się wiedzą przez różne przedsiębiorstwa, również te związane z produktami i usługami finansowymi. Przedsiębiorstwa mogą tworzyć wiedzę wewnątrz własnych struktur, na przykład pozyskując ją od swoich pracowników. Mogą również pozyskiwać wiedzę zewnętrzną – od prosumentów [Garcia-Ruiz, Ramirez-Garcia, Rodriguez-Rosel 2014; Mróz 2013].

Analiza projektów prosumpcyjnych oferowanych prosumentom online [Ziemia, Eisenhardt 2015] prowadzi do wniosku, że dzielą się oni wiedzą, szczególnie w zakresie rozwoju i doskonalenia aktualnych produktów i usług przedsiębiorstw. Projekty te dotyczą również produktów i usług finansowych. Dzięki ICT prosumenci, będący jednocześnie użytkownikami takich produktów, są lepiej z nimi zaznajomieni i są dokładniej zorientowani, w jakim celu oraz w jaki sposób ich używać. Zaangażowanie prosumentów przybierać może również postać testowania produktów, w tym produktów finansowych. Część przedsiębiorstw inicjuje tego typu projekty prosumpcyjne dla nowych produktów, w celu ich sprawdzenia i ewaluacji, zanim będą one udostępnione szerokiemu gronu użytkowników.

Ponadto prosumenci chętnie angażują się w projekty wspierające działania marketingowo-wizerunkowe przedsiębiorstwa. Inicjatorem takich projektów jest najczęściej przedsiębiorstwo. Zadaniem prosumentów jest wsparcie kampanii reklamowych przedsiębiorstw własnymi pomysłami, ukierunkowanymi na rozwój i ulepszanie produktów danego przedsiębiorstwa.

W rezultacie inicjowana jest współpraca prosumentów z przedsiębiorstwami. Korzyści z takiej współpracy są istotne zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla prosumentów. Prosumenci mają wpływ na ostateczny kształt i charakter produktu, który następnie mogą użytkować. Partycypując w proponowanych im projektach, uzyskują określoną kontrolę nad produktem oraz kreują kierunki jego zmian [Brabham 2012; Jelonek, Stępnia, Turek 2015]. Nie mniej istotne są dla nich korzyści społeczne związane z osiągnięciem określonego statusu w swoim otoczeniu lub wirtualnej grupie. Przedsiębiorstwa dzięki prosumpcji mogą gromadzić pełną wiedzę na temat swoich klientów, a w rezultacie celniej i szybciej podążać za ich realnymi potrzebami [Reitz 2012; Sinclair, Vogus 2011]. Tym samym cele przedsiębiorstwa zostają, w określonym zakresie, dopasowane do celów prosumentów. Pozyskując wiedzę bezpośrednio od prosumentów, przedsiębiorstwa mogą obniżyć koszty prowadzenia działalności, choćby poprzez ograniczenie wydatków ponoszonych na zatrudnienie firm doradczych. Dzięki prosumpcji zacieśnia się więź przedsiębiorstwa z prosumentami, co jest istotne dla budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa przyjaznego prosumentom i otwartego na ich pomysły i sugestie.

2. Metoda badawcza

Celem badania było zidentyfikowanie, w jaki sposób w praktyce prosumenci dzielą się wiedzą na temat produktów i usług finansowych. W badaniu postawiono następującą tezę: Prosumenci dzielą się wiedzą o produktach i usługach finansowych, obecnie najczęściej z wykorzystaniem ICT.

Aby osiągnąć cel badania, postawiono następujące pytanie badawcze: W jakim zakresie w praktyce prosumenci dzielą się wiedzą na temat produktów/usług finansowych?

Wykorzystane metody i techniki badawcze obejmowały krytyczny przegląd literatury przedmiotu, obserwację online studiów przypadków dzielenia się wiedzą prosumentów, analizę wejść i wyjść [Mikołajczyk 1999] oraz logiczne myślenie.

Podjęto następujące kroki badawcze:

1. Przegląd polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu, dotyczącej koncepcji prosumpcji, wiedzy, ICT, wiedzy prosumentów oraz projektów prosumpcyjnych,

ze szczególnym uwzględnieniem projektów dotyczących produktów i usług finansowych. Przegląd obejmował pięć bibliograficznych baz danych: Ebsco, ProQuest, Emerald Management, Scopus oraz ISI Web of Knowledge. Ponadto krytycznej analizie poddano czasopisma naukowe i materiały wyszukane w sieci internetowej.

2. Wskazanie pól aktywności biznesowej prosumentów.

3. Obserwacja online studiów przypadków dzielenia się wiedzą prosumentów w projektach prosumpcyjnych ukierunkowanych na doskonalenie i rozwój produktów i usług finansowych. Studia przypadków dotyczyły takich instytucji finansowych i przedsiębiorstw, jak: Bank Zachodni WBK, ING Bank Śląski, Bank Pekao, mBank, bank Millenium, BGŻ BNP Paribas, T-Mobile Usługi Bankowe, portal Streetcom.

4. Sformułowanie rekomendacji dla przedsiębiorstw dotyczących wykorzystania prosumpcji w celu doskonalenia i rozwoju produktów i usług finansowych.

3. Wyniki badania – produkty i usług finansowe a prosumpcja

Aby odpowiedzieć na postawione pytanie badawcze dotyczące zakresu, w jakimi w praktyce prosumenci dzielą się wiedzą na temat produktów i usług finansowych, wykorzystano analizę literatury przedmiotu oraz obserwację online studiów przypadków dzielenia się wiedzą prosumentów w projektach prosumpcyjnych. Wyniki obserwacji, krytyczna analiza literatury oraz dogłębne badania na temat prosumpcji [Ziemia, Eisenhardt 2015; 2016] wskazują, że pola aktywności prosumentów dotyczą najczęściej:

1. Aktywności produktowej – związanej z udoskonalaniem, projektowaniem i rekonfigurowaniem produktów i usług zgodnie z własnym pomysłem i posiadaną wiedzą. Tym samym prosumenci mogą zaspokajać własne potrzeby konsumpcyjne poprzez samodzielne projektowanie, rekonfigurowanie, a nawet zmiany produktów lub usług.

2. Aktywności marketingowej – związanej z uczestniczeniem w kampaniach promocyjnych i marketingowych i dzieleniem się wiedzą, którą można wykorzystać w celach promocyjno-wizerunkowych przedsiębiorstwa, marki lub produktu.

Wskazane pola aktywności prosumentów stanowiły podstawę pogrupowania studiów przypadków (projektów) dzielenia się wiedzą prosumentów o produktach i usługach finansowych inicjowanych przez przedsiębiorstwa. Prezentują one, w jaki sposób prosumenci w praktyce dzielą się wiedzą o produktach i usługach finansowych. Analizę studiów przypadków zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane studia przypadków dzielenia się wiedzą o produktach i usługach finansowych przez prosumentów

Pole aktywności prosumentów	Projekt prosumpcyjny	Forma współpracy prosumentów i zakres dzielenia się przez nich wiedzą
Aktywność produktowa	<p>Doskonalenie produktów banku na portalu Bank Pomysłów¹ należącym do Banku Zachodniego WBK. Projekt prowadzony od 2008 r., trwa nadal</p>	<p>Na portalu Bank Pomysłów klienci banku mogą dzielić się wiedzą i pomysłami na temat produktów banku oraz zgłaszać propozycje (projekty) ich udoskonalenia. Prosumenci zatem:</p> <ul style="list-style-type: none"> – doskonalą istniejące funkcjonalności produktów banku, – projektują nowe funkcjonalności obecnych produktów banku, – doskonalą jakość produktów banku, – dostosowują produkty banku do własnych oczekiwań i preferencji. <p>Korzyści dla prosumentów są następujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> – mogą udoskonalać i zmieniać produkt, który następnie użytkują, – autorzy najlepszych pomysłów otrzymują nagrody rzeczowe. <p>Od początku w projekcie prosumenci zgłosili ponad 5000 pomysłów, z których 786 zostało wdrożonych w praktyce.</p>
	<p>Personalizacja kart płatniczych: ING Bank Śląski, Bank Pekao²</p>	<p>Na stronach internetowych banków, wykorzystując dedykowane aplikacje, prosumenci mogą zaprojektować wygląd własnych kart płatniczych. Prosumenci zatem:</p> <ul style="list-style-type: none"> – projektują nowe funkcjonalności obecnych produktów banku, – dostosowują produkty banku do własnych oczekiwań i preferencji. <p>W przypadku ING Banku Śląskiego może być to dowolna grafika – również zdjęcie prosumenta. W przypadku Banku Pekao prosumenci mogą wybierać spośród 73 udostępnionych im wizerunków.</p>
	<p>Testowanie i ocenianie aplikacji mobilnych mBanku i banku Millenium na portalu Streetcom³</p>	<p>Prosumenci mogli uczestniczyć w testowaniu aplikacji mobilnych dwóch dużych banków i dzieleniu się wiedzą na ich temat. Prosumenci:</p> <ul style="list-style-type: none"> – testowali i sprawdzali produkty mobilne banków, – doskonalili istniejące funkcjonalności testowanych produktów lub proponowali nowe, – oceniali jakość produktów, – doskonalili niezawodność produktów, – doskonalili łatwość i intuicyjność użytkowania produktów. <p>Materialną korzyścią dla prosumentów-testerów jest otrzymywanie darmowych produktów do testowania dla siebie i swoich przyjaciół.</p>

cd. tab. 1

Pole aktywności prosumentów	Projekt prosumpcyjny	Forma współpracy prosumentów i zakres dzielenia się przez nich wiedzą
Aktywność marketingowa	Promocja ING Banku Śląskiego w projekcie „Liczą się ludzie”. Projekt był dostępny od 27.10.2014 r. do 14.11.2014 r.	ING Bank Śląski poprzez projekt zachęcał Polaków do zdefiniowania swoich zamierzeń. W projekcie bank nie skupiał się na własnych produktach i usługach, ale na ludziach i tym, co jest dla nich ważne oraz co się liczy w ich życiu. Zadaniem prosumentów było opisanie swoich życiowych celów i przesłanie ich do banku. Wybrani przez bank artyści namalowali najlepsze propozycje, które następnie przedstawiono w formie plakatów. Prosumenci zatem: <ul style="list-style-type: none"> – uczestniczyli w kampanii promocyjno-marketingowej banku, – wspierali społeczność prosumentów zgromadzonych wokół banku.
	Promocja aplikacji mobilnych mBanku i banku Millenium na portalu Streetcom ⁴	Udział prosumentów w testowaniu i opiniowaniu produktów, poza ich doskonaleniem i rozwojem, jest również działaniem promocyjno-marketingowym. W ramach aktywności ukierunkowanej na sprzedaż i marketing produktów prosumenci-testerzy: <ul style="list-style-type: none"> – uczestniczyli w kampaniach promocyjno-marketingowych produktów, – współtworzyli nowe kanały reklamowe, – tworzyli aktywną społeczność prosumentów. Korzyścią dla prosumentów-testerów jest możliwość zaistnienia w społeczności testerów, a poprzez zgromadzone punkty uzyskanie miana Eksperta lub Ekstra Eksperta.
	Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa poprzez działania ukierunkowane na ulepszenie obsługi klientów	Wiele banków i instytucji finansowych wykorzystuje ICT, w tym szczególnie media społecznościowe, do usprawnienia obsługi klientów oraz ułatwienia kontaktów z prosumentami. W tym celu często wykorzystują wirtualnych doradców oraz chaty online z pracownikami biur obsługi klientów (na przykład: BGŻ BNP Paribas, bank Millenium, T-Mobile Usługi Bankowe, Bank Zachodni WBK ²).

¹ <https://bankpomyslow.bzwbk.pl> [dostęp: 13.09.2016].

² www.ingbank.pl/indywidualni/karty/moja-karta-ing; www.pekao.com.pl/wyberz-swoja-karte [dostęp: 13.09.2016].

³ <https://streetcom.pl> [dostęp: 13.09.2016].

⁴ www.bgzbnpparibas.pl/indywidualni/wirtualny-doradca.asp, www.bankmillenium.pl/o-banku/kontakt#wirtualny-doradca, www.t-mobilebankowe.pl/wirtualny-oddzial, www.bzwbk.pl/doradca-online/doradca-online.html [dostęp: 13.09.2016].

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyszczególnionych stron WWW.

Studia przypadków zaprezentowane w tabeli 1 wskazują, że prosumenci, dzieląc się wiedzą w projektach prosumpcyjnych oferowanych im przez przed-

siębiorstwa, oceniają i testują produkty i usługi finansowe, a ponadto wpływają na ich ulepszenie i modernizację. Tym samym doskonalą ofertę przedsiębiorstwa. W zakresie aktywności marketingowej, dzieląc się wiedzą na temat produktów i usług finansowych, prosumenci wspierają działania promocyjne przedsiębiorstwa i wzmacniają jego wizerunek, a nawet pośrednio mogą oddziaływać na jakość obsługi klienta, jak również wzrost sprzedaży i zainteresowania innych prosumentów produktami finansowymi.

4. Rekomendacje dla przedsiębiorstw

Wyniki badania zaprezentowane w opracowaniu identyfikują pola aktywności prosumentów oraz wskazują, w jakim zakresie przedsiębiorstwa mogą zaangażować prosumentów w dzielenie się wiedzą o produktach i usługach finansowych. Współczesna prosumpcja na pierwszy plan wysuwa wiedzę, podkreślając jej wartość zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla prosumentów. Wiedza stanowi zasób wyróżniający prosumentów i przedsiębiorstwa. Pozyskanie wiedzy prosumentów powinno wspierać prowadzoną działalność przedsiębiorstwa oraz stanowić jeden z celów prowadzenia działalności. Jest to tym bardziej ważne dla przedsiębiorstw, gdyż wiedzę prosumentów można wykorzystać w celu ulepszenia i rozwoju prowadzonej działalności biznesowej. Rekomenduje się zatem, aby działania przedsiębiorstwa ukierunkowane były na strategię powiększania posiadanych zasobów wiedzy o wiedzę prosumentów.

Wykorzystanie prosumpcji przez współczesne przedsiębiorstwa nie jest możliwe bez wsparcia ICT. W społeczeństwie, którego większość obywateli ma nieustanny dostęp do ICT i Internetu, wykorzystywanie ICT praktycznie w każdej dziedzinie życia, również w celu ulepszenia produktów i usług finansowych, staje się normą. Konieczne jest więc wykorzystywanie ICT na potrzeby ulepszenia i rozwoju produktów finansowych, jak również w celach promocyjno-marketingowych. Dzięki temu przedsiębiorstwo ma możliwość dotarcia do szerszego grona prosumentów i jednocześnie uzyskania dostępu do większych zasobów wiedzy. Zatem zdecydowanie rekomenduje się wykorzystywanie ICT w przedsięwzięciach prosumpcyjnych.

Podsumowanie

Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań mogą okazać się przydatne dla badaczy, którzy wykorzystując zaproponowaną metodę badawczą,

będą mogli przeprowadzić własne badania wśród różnych przedsiębiorstw, nie ograniczając się wyłącznie do produktów i usług finansowych. Ponadto badacze mogą rozszerzyć zaproponowaną metodę o istniejące modele i klasyfikacje procesów biznesowych, funkcjonujące w przedsiębiorstwach, tym samym włączając bezpośrednio wiedzę prosumentów w doskonalenie procesów biznesowych. Co więcej, wyniki badania mogą być przydatne dla przedsiębiorstw. Wskazują bowiem dobre praktyki wykorzystania wiedzy prosumentów, po pierwsze – dla celów ulepszania i rozwoju produktów finansowych, po drugie – marketingowego oddziaływania na pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa otwartego na zmiany i przyjaznego prosumentom.

Podobnie jak większość opracowań, również to posiada określone ograniczenia, wśród których najistotniejsze to:

1. Prowadzone analizy studiów przypadków ograniczono do produktów i usług finansowych. Wskazane jest rozszerzenie prowadzonych badań na inne grupy i kategorie produktów lub usług.

2. Badania przeprowadzono przy wykorzystaniu techniki obserwacji online. Wskazane jest rozszerzenie prowadzonych badań wśród przedsiębiorstw wykorzystujących prosumpcję, np. w formie ankiety lub wywiadu.

3. Badanie przeprowadzono w zakresie aktywności produktowej i marketingowej prosumentów. Pominęto inne ujmowane w klasyfikacjach procesów biznesowych aktywności. Wskazane jest przeprowadzenie badań ujmujących realne modele procesów biznesowych funkcjonujące w przedsiębiorstwach.

4. W badaniu połączono wszystkie formy prosumpcji w jedną kategorię. Wskazane jest przeprowadzenie pogłębionego badania w podziale na poszczególne formy angażowania się prosumentów, takie jak: ocenianie punktowe, komentowanie, testowanie, ulepszanie, opracowywanie nowych produktów lub usług finansowych.

Wszystkie wyszczególnione kwestie stanowią wyzwanie naukowe dla autorki i będą uważnie przeanalizowane i oszacowane w przyszłych jej badaniach i dociekaniach naukowych.

Literatura

- Badzińska E., 2011, *Konkurowanie przedsiębiorstw w segmencie młodych konsumentów*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Baruk A.I., Iwanicka A., 2016, Aktywność prosumpcyjna polskich nabywców na rynku dóbr konsumpcyjnych, *Handel Wewnętrzny*, t. 3(362): 37-49.
- Brabham D.C., 2012, Motivations for Participation in a Crowdsourcing Application to Improve Public Engagement in Transit Planning, *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 40(3): 307-328.

- Bylok F., 2013, *Konsumpcja, konsument i społeczeństwo konsumpcyjne we współczesnym świecie*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Śląsk.
- Bylok F., 2016, Prosumpcja na rynku energii elektrycznej w perspektywie teoretycznej, *Biblioteka Źródłowa Energetyki Prosumenckiej*, http://ilabepro.polsl.pl/bzep/static/uploads/BYLOK_Felicjan_-_PROSUMPCJA_NA_RYNKU_ENERGII_ELEKTRYCZNEJ_W_PERSPEKTYWIE.pdf [dostęp: 30.04.2016].
- Bywalec Cz., Rudnicki L., 2002, *Konsumpcja*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Doligalski T., 2013, *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Garcia-Ruiz R., Ramirez-Garcia A., Rodriguez-Rosel M., 2014, Media Literacy Education for a New Prosumer Citizenship, *Comunicar*, Vol. 43(22): 15-23.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2010, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Warszawa: Poltex.
- Izvercianu M., Seran S., Buciuman C.F., 2012, *Changing Marketing Tools and Principles in Prosumer Innovation Management*, European Conference on Management, Leadership & Governance, Academic Conferences International Limited, Kidmore End: 246-255, <http://search.proquest.com/docview/1326751610?accountid=45580> [dostęp: 20.03.2014].
- Jelonek D., 2013, *Prosumption in Creating Value for the Customer*, Proceedings of International Scientific Conference "Business Management – Practice and Theory in the 21st Century", 6-7 June 2013, Nitra, Slovakia.
- Jelonek D., Stępiak C., Turek T., 2015, Prosumpcja w regionalnych społecznościach elektronicznych dla potrzeb przedsięwzięć miejskich, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 243: 151-164.
- Kotler P., 1986, The Prosumer Movement: A New Challenge for Marketers, *Advances in Consumer Research*, Vol. 13(1): 510-513.
- Mikołajczyk Z., 1999, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mról B., 2013, *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Nasri G., 2012, *Why Consumers are Increasingly Eager to Trade Data for Personalization*, www.digitaltrends.com/social-media/why-consumers-are-increasingly-eager-to-trade-data-for-personalization [dostęp: 1.03.2014].
- Reitz A., 2012, Social Media's Function in Organizations: a Functional Analysis Approach. *Global Media Journal*, Vol. 5(2): 41-56.
- Sinclair J.K., Vogus C.E., 2011, Adoption of Social Networking Sites: an Exploratory Adaptive Structuration Perspective for Global Organizations, *Information Technology and Management*, Vol. 12(4): 294-314.
- Song E.-J., Kang M.-S., 2016, A Study on the Platform of Knowledge Integration for Customer Feedback in B2C Service Industry, *International Journal of Information and Communication Technology*, Vol. 8(1): 26-36, <http://dx.doi.org/10.1504/ijict.2016.073637> [dostęp: 10.09.2016].
- Taherparvar N., Esmailpour R., Dostar M., 2014, Customer Knowledge Management, Innovation Capability and Business Performance: a Case Study of the Banking Industry, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3(18), www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1367-3270&volume=18&issue=3 [dostęp: 12.05.2014].
- Tapscoff D., Williams A.D., 2008, *Wikinomia*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Toffler A., 1980, *The Third Wave*, New York: Bantam Books.
- Ziamba E., 2011, Prolegomena do zastosowania technologii i systemów informatycznych na potrzeby prosumpcji, *Informatyka Ekonomiczna. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Vol. 22(212): 368-378.

- Ziemia E., Eisenhardt M., 2014, Prosumers' Eagerness for Knowledge Sharing with Enterprises – a Polish Study, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol. 2(1): 40-58.
- Ziemia E., Eisenhardt M., 2015, Prosumers' Participation in Business Processes, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol. 3(1): 114-127.
- Ziemia E., Eisenhardt M., 2016, Incentives Encouraging Prosumers to Knowledge Sharing – Framework Based on Polish Study, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol. 4(2): 146-166.

The Prosumer as an Innovator of Financial Products and Services

Abstract. *A key challenge that 21st century businesses seem to be facing is that of embracing and making the most of emergent new business models. One such model is known as prosumption and seeks to engage customers in sharing knowledge that can be exploited to support a business. The paper aims to identify practices whereby customers share their experience of financial products and services. The paper is broken down into four sections. The first part presents the theory behind prosumption and briefly describes the characteristics of financial products from the perspective of knowledge that customers can contribute. The second section outlines the research method used. The following part delivers the research findings – studies of cases where knowledge of financial products and services is shared by customers. The paper is concluded with recommendations for business companies. In addition, the limitations of the author's research are indicated, and strands for further research on the business uses of prosumption are delineated.*

Keywords: *prosumer, prosumption, prosumers knowledge, knowledge sharing, financial products and services*

Łukasz Szewczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Finansów i Ubezpieczeń
e-mail: lukasz.szewczyk@ue.katowice.pl
tel. 604 502 554

Skutki zmian w zakresie finansowania systemu gwarantowania depozytów dla sektora bankowego w Polsce

***Streszczenie.** Przedmiotem rozważań w artykule jest kwestia zmian w zasadach finansowania systemu gwarantowania depozytów w Polsce i ich znaczenia dla sektora bankowego w kontekście obciążeń finansowych, jakie z nich wynikają dla uczestników systemu. Podkreśla się bowiem fakt, że obecne obciążenia finansowe sektora bankowego, wynikające z różnych tytułów, w tym z konieczności finansowania systemu gwarantowania depozytów, są wysokie, a tym samym mogą negatywnie wpływać na sytuację finansową banków w sektorze.*

***Słowa kluczowe:** system gwarantowania depozytów, model finansowania, składka depozytowa, sektor bankowy*

Wstęp

Systemy gwarantowania depozytów odgrywają istotną rolę w sieciach bezpieczeństwa finansowego. Praktyka pokazuje, że w znaczącym stopniu przyczyniają się one do zapewnienia stabilności systemu finansowego. Doświadczenia polskiego systemu gwarancyjnego dowiodły, że właściwy sposób finansowania systemu ma kluczowe znaczenie w przypadku konieczności zaspokajania roszczeń deponentów i realizacji funkcji pomocowych wobec jego uczestników. Polski system gwarantowania depozytów jest finansowany z kilku źródeł. Ich cechą wspólną jest fakt, że obciążenia finansowe na rzecz systemu są ponoszone przede wszystkim przez jego uczestników.

Celem artykułu jest prezentacja zmian, jakie w ostatnich latach zaszły w polskim systemie gwarantowania depozytów w aspekcie jego finansowania. Należy tu zauważyć, że zmiany te są dwojakiego rodzaju. Dotyczą one wzrostu obciążeń uczestników w związku ze zwiększaniem stawek opłat obowiązkowych, z drugiej strony są związane z wprowadzaniem nowych obciążeń (np. utworzenie w 2013 r. funduszu stabilizacyjnego). Kolejną kwestią są zmiany o charakterze systemowym, związane z wejściem w życie nowej dyrektywy w sprawie gwarantowania depozytów i koniecznością tworzenia funduszu gwarancyjnego, który do 2024 r. ma osiągnąć poziom 0,8% ogólnej wartości depozytów zgromadzonych przez uczestników systemu. Ważne jest również to, że składki opłacane przez banki od 2017 r. będą korygowane o indywidualne ryzyko uczestników systemu, co stanowi istotną zmianę w porównaniu do obecnie stosowanych rozwiązań.

1. Teoretyczne aspekty finansowania systemów gwarantowania depozytów

Konieczność zmian w zakresie finansowania systemów gwarantowania depozytów w Unii Europejskiej jest akcentowana od początku globalnego kryzysu finansowego. Do podstawowych przesłanek zmian w zakresie finansowania systemów zalicza się przede wszystkim wysoki poziom gwarancji w Unii Europejskiej, zwiększanie zakresu uprawnień systemów gwarancyjnych oraz niski poziom funduszu gwarancyjnego w wielu państwach członkowskich.

Głównym źródłem finansowania systemu gwarantowania depozytów są składki depozytowe, a co za tym idzie, definiowanie zasad określania ich wysokości jest bardzo ważną kwestią dla systemu i jego uczestników. Wzorcowy model wyceny składki depozytowej powinien spełniać następujące wymagania [Radomski 2015: 161]:

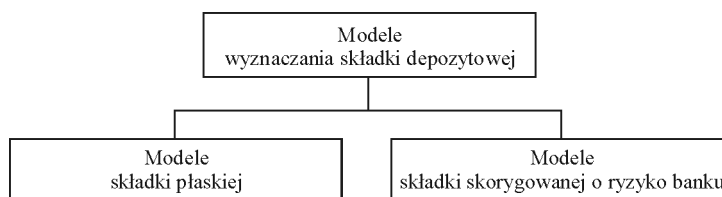
- musi obejmować zarówno indywidualne ryzyko banku, jak i ryzyko całego sektora bankowego,
- całościowa metodologia musi charakteryzować się dla obydwu zainteresowanych stron (banków i systemu gwarancyjnego) przejrzystością i zrozumiałością oraz znajdować uzasadnienie w realiach rynku finansowego,
- pomimo złożoności wynikającej z konieczności oszacowania ryzyka, model finansowania powinien być prosty w implementacji i charakteryzować się efektywnością kosztową,
- powinien być elastyczny, co umożliwi jego dostosowywanie do zmiennych warunków otoczenia,
- model powinien być uniwersalny, co umożliwi jego implementację w różnych systemach gwarantowania depozytów.

Sposób finansowania systemu gwarancyjnego obejmuje pięć zasadniczych kwestii [Pawlikowski 2004: 13]:

- czas, w którym gromadzone są środki,
- podmioty finansujące system gwarancyjny,
- konstrukcję opłat,
- regulacje odnoszące się do inwestowania pozyskanych środków przez system,
- procedury wypłaty sum gwarantowanych.

Grzegorz Radomski wskazuje na dwa zasadnicze podejścia do obliczania składki depozytowej. Problem ten ilustruje schemat 1.

Schemat 1. Modele składki depozytowej



Źródło: Radomski [2015: 162].

Budowa optymalnego modelu finansowania systemu gwarancyjnego jest zadaniem złożonym. Globalny kryzys finansowy pokazał, że dla stabilności systemu finansowego będzie korzystniej, jeśli składki opłacane przez uczestników systemu uzależnione będą od generowanego przez nich ryzyka. System gwarancyjny powinien również uwzględniać w finansowaniu kwestię pozyskiwania funduszy na działania uzupełniające klasyczną funkcję, którą jest zaspokajanie roszczeń deponentów. Wiele funduszy prowadzi dziś szeroko rozumianą funkcję pomocową, co niewątpliwie podnosi koszty ich działania. Koszty finansowania systemu powinny być ponadto ponoszone przede wszystkim przez banki, bo to one bezpośrednio korzystają na uczestnictwie w systemie gwarancyjnym [Szewczyk 2016: 40].

Zróznicowanie wysokości składki może spowodować wprowadzenie dodatkowych elementów dyscypliny rynkowej do systemu bankowego, zmniejszyć niebezpieczeństwo pokusy nadużycia, a ponadto polepszyć efektywność sektora bankowego. Centralną kwestią pozostaje tu właściwy sposób oceny kondycji uczestnika systemu oraz metoda naliczania składki [Gospodarowicz 2008: 21].

W klasycznym modelu finansowania depozytów, w którym składka opłacana przez banki jest płaska, uwzględniane jest tylko ryzyko całego systemu bankowego. Trzeba tu jednak zauważyć, że ryzyko to oddziałuje na wysokość potencjalnych wypłat środków z tytułu udzielonych gwarancji. Natomiast pomija się tu kwestię ryzyka generowanego przez poszczególnych uczestników systemu. Na problem ten zwrócono uwagę m.in. w Raporcie de Larosiere'a z 2009 r.

Wskazano tam na fakt, że niestabilne źródła finansowania systemów gwarancyjnych, w tym brak uwzględniającego ryzyko systemu finansowania, wiąże się z ryzykiem, że to państwo będzie musiało ponosić obciążenia finansowe, bądź co gorsza, że system gwarantowania depozytów nie będzie w stanie w sposób właściwy realizować swoich funkcji [The High-Level Group... 2009: 38].

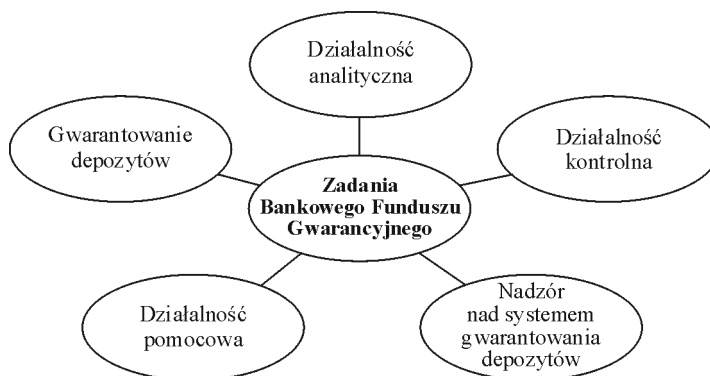
Kwestia uporządkowania problemu finansowania systemów gwarancyjnych znalazła również swoje miejsce w regulacjach unijnych. Po latach prac w 2014 r. została przyjęta dyrektywa w sprawie systemów gwarancji depozytów¹. Model systemu finansowania przyjęty w dyrektywie opiera się na składkach wnoszonych przez uczestników systemu, chociaż nie wyklucza finansowania z innych źródeł. Dyrektywa wskazuje również na konieczność wnoszenia tzw. składek nadzwyczajnych, których wysokość jest wprawdzie określona w dyrektywie, niemniej system gwarancyjny może ustalić wyższy poziom, jeśli będzie to konieczne. Formuła finansowania przyjęta przez prawodawcę unijnego wykorzystuje więc podstawowe zalety przyjętego, jako zasada ogólna, finansowania z góry (*ex ante*) – mniejszą pokusę nadużycia i brak procykliczności, dodatkowo redukując presję na wsparcie systemu finansowego środkami publicznymi przez uzupełnienie go w sytuacjach szczególnych o dopłaty z dołu (*ex post*) [Dzilińska 2014: 137-138]. Ponadto dyrektywa przewiduje konieczność wnoszenia składek, które będą powiązane z poziomem ryzyka związanego z działalnością instytucji kredytowych oraz docelową wielkością funduszu gwarantowania depozytów. Konstrukcja taka uwzględnia ubezpieczeniową rolę systemu gwarantowania depozytów, im wyższa tolerancja banku dla ponoszenia ryzyka, tym większy koszt ubezpieczenia środków jego deponentów, a sankcjonowanie bardziej ryzykownych modeli działalności wyższą składką może dalej redukować pokusę nadużycia związaną z istnieniem gwarancji depozytów. Ponadto uwzględnianie poziomu ryzyka w wysokości składek może uczynić system antycyklicznym [Dzilińska 2014: 137-138].

2. Źródła finansowania Bankowego Funduszu Gwarancyjnego

Bankowy Fundusz Gwarancyjny, będący instytucją gwarantowania depozytów w Polsce, prowadzi kilka rodzajów działalności. Podstawową jest gwarantowanie depozytów, obok którego fundusz jest również odpowiedzialny za działalność pomocową wobec uczestników systemu i realizację innych zadań. Zostały one przedstawione na schemacie 2.

¹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/49/UE z dnia 16 kwietnia 2014 r. w sprawie systemów gwarancji depozytów, Dz. Urz. UE L 173 z 12.06.2014, s. 190.

Schemat 2. Zadania Bankowego Funduszu Gwarancyjnego



Źródło: Florczak [2015: 17].

Działalność gwarancyjna BFG jest finansowana z dwóch podstawowych źródeł:

- funduszy typu *ex post*, które są tworzone z wpłat uczestników systemu po spełnieniu warunków gwarancji (fundusz ochrony środków gwarantowanych w bankach oraz fundusz stabilizacyjny Kasy Krajowej w przypadku Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych),

- funduszy typu *ex ante*, które stanowią dostępne fundusze własne BFG, pochodzące przede wszystkim z obowiązkowych wpłat uczestników systemu. Wysokość podstawowych funduszy własnych BFG w latach 2010 i 2015 przedstawia tabela 1.

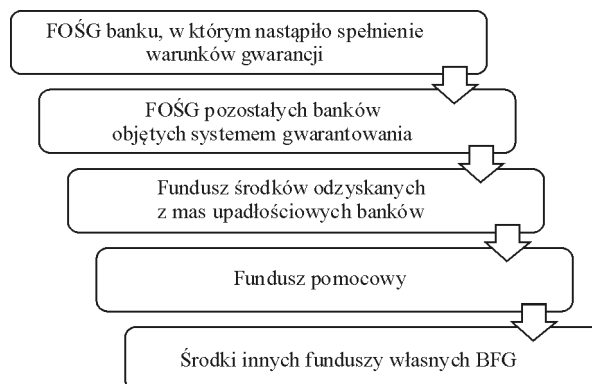
Tabela 1. Podstawowe fundusze własne BFG i ich wysokość w latach 2010 i 2015 [w zł]

Rodzaj funduszu	2010	2015
Fundusz środków odzyskanych z mas upadłości	53 623 031	54 014 027
Fundusz pomocowy	4 519 787 059	8 434 478 744
Fundusz statutowy i zapasowy	2 303 629 900	2 303 629 900
Fundusz stabilizacyjny	–	909 544 850
Fundusz gwarancji kas	–	30 294 536

Źródło: BFG [2010, 2015].

Patrząc na tabelę 1, należy zauważyć znaczący przyrost funduszu pomocowego (będącego podstawowym funduszem własnym BFG, tworzonym z wpłat uczestników systemu) w 2015 r. wobec 2010 r. Stan ten jest spowodowany przede wszystkim wzrostem stawek na fundusz pomocowy w latach objętych analizą. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest niewątpliwie wzrost obciążeń banków będących uczestnikami systemu.

Schemat 3. Kolejność uruchamiania środków przez BFG w ramach wypłaty sum gwarantowanych



Źródło: BFG [2015: 28].

Należy zauważyć, że środki, które BFG przeznacza na wypłaty sum gwarantowanych, uruchamiane są w określonej kolejności. W pierwszej kolejności są uruchamiane środki z funduszu ochrony środków gwarantowanych, a dopiero później wykorzystuje się fundusze własne BFG. Problem ten ilustruje schemat 3.

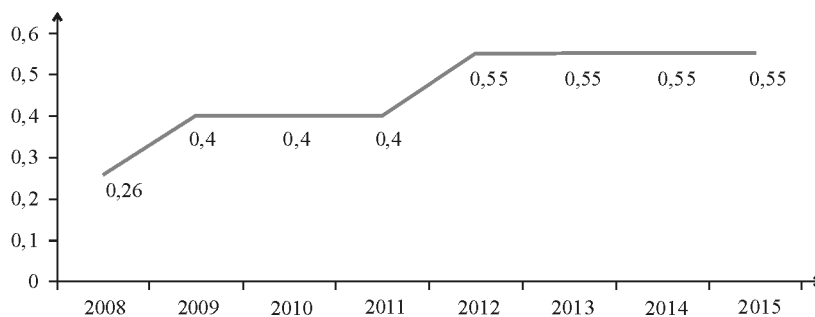
W ostatnich latach można zaobserwować wzrost stawki na fundusz ochrony środków gwarantowanych, co ilustruje wykres 1. Wysokość stawek opłaty na fundusz jest w ostatnich latach determinowana przede wszystkim upadłościami uczestników systemu (głównie Spółdzielczego Banku Rolnictwa i Rzemiosła w Wołominie) i koniecznością wypłat sum gwarantowanych.

Bankowy Fundusz Gwarancyjny oprócz działalności gwarancyjnej może również udzielać pomocy finansowej lub wsparcia bankom zagrożonym niebezpieczeństwem niewypłacalności. Zgodnie z ustawą o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym² pomoc finansowa może być udzielana w postaci pożyczek, gwarancji lub poręczeń oraz poprzez nabycie wierzytelności banku, w którym powstało niebezpieczeństwo niewypłacalności [BFG 2015: 38]. Nowelizacja ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym z listopada 2015 r. przyniosła zmiany w zakresie możliwości udzielania pomocy bankom w przypadku ich przejścia lub likwidacji, przejścia lub likwidacji zorganizowanej ich części lub wybranych praw majątkowych w drodze [BFG 2015: 38]:

- objęcia akcji banku przejmującego,
- udzielenia pożyczki lub gwarancji,

² Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji, Dz.U. poz. 996.

Wykres 1. Wysokość stawki na FOŚG w latach 2008-2015 [w %]



Źródło: BFG [2008-2015].

– udzielenia gwarancji całkowitego lub częściowego pokrycia strat wynikających z ryzyka związanego z przejmowanymi lub nabywanymi prawami majątkowymi lub przejmowanymi zobowiązaniami,

– udzielenia dotacji na pokrycie różnicy pomiędzy wartością przyjmowanych lub nabywanych praw majątkowych i przejmowanych zobowiązań z tytułu środków gwarantowanych na rachunkach deponentów banków.

Źródłem finansowania pomocy udzielonej bankom jest fundusz pomocowy. Jest on tworzony z obowiązkowych opłat rocznych wnoszonych przez wszystkie banki objęte obowiązkowym systemem gwarantowania depozytów oraz podziału nadwyżki bilansowej BFG. Istotą tego funduszu jest również to, że może on być wykorzystany na pokrycie zobowiązań z tytułu środków gwarantowanych w przypadku niewystarczających zasobów funduszu ochrony środków gwarantowanych lub funduszu gwarancyjnego kas [BFG 2015: 38].

Tabela 2. Wysokość stawek na fundusz pomocowy w latach 2009-2015 [w %]

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Wysokość stawki	0,045	0,045	0,099	0,099	0,1	0,1	0,189

Źródło: BFG [2009-2015].

Opłata uiszczana na fundusz pomocowy przez banki – uczestników systemu jest wyliczana jako iloczyn stawki oraz podstawy, którą stanowi 12,5-krotność sumy wymogów kapitałowych z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka oraz wymogów kapitałowych z tytułu przekroczenia limitów i naruszenia innych norm określonych w ustawie Prawo bankowe. Kształtowanie się stawek w przypadku opłat na fundusz pomocowy w latach 2009-2015 przedstawia tabela 2.

Tabela 2 pokazuje znaczący wzrost stawki na fundusz pomocowy w ostatnich latach. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest kilka. Podstawową z nich jest dobra

sytuacja w sektorze bankowym, co stanowi zachętę do dodatkowego obciążenia banków różnymi opłatami, w tym na BFG. W Raporcie o stabilności systemu finansowego, opublikowanym przez NBP w lutym 2016 r., wskazano jednak na fakt, że dla utrzymania stabilności systemu finansowego kluczowe znaczenie ma wysoka odporność sektora bankowego na skutki spowolnienia gospodarczego i zaburzeń rynkowych. Nadmierne obciążanie sektora bankowego z tytułu nowych obciążeń fiskalnych, kosztów składki na Fundusz Wsparcia Kredytobiorców oraz wzrostu kosztów związanych z koniecznością odbudowy i wzmocnienia funduszy BFG może powodować skutki w postaci niższej odporności banków, a tym samym negatywnie wpływać na stabilność systemu finansowego [NBP 2016]. Wspomniana odbudowa funduszy BFG jest związana z faktem, że w latach 2014-2015 wystąpiły upadłości dwóch kas spółdzielczych: SKOK Wołomin i SKOK Wspólnota oraz Spółdzielczego Banku Rolnictwa i Rzemiosła w Wołominie. Wartość środków gwarantowanych, które zostały w związku z tym wypłacone przez BFG, przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Wpłaty środków gwarantowanych realizowanych przez BFG w latach 2014-2015

Instytucja	Liczba deponentów	Wartość środków gwarantowanych [w mln zł]
Spółdzielczy Bank Rolnictwa i Rzemiosła w Wołominie	33 147	2037,0
SKOK w Wołominie	45 454	2246,5
SOKO Wspólnota	74 048	817,5

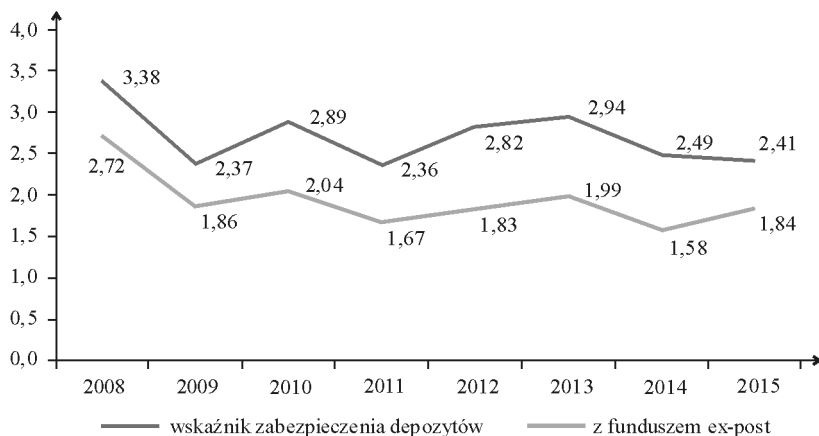
Źródło: BFG [2015].

Wzrost opłat na fundusz gwarantowania depozytów jest również konsekwencją konieczności dostosowania się do wymogów nowej dyrektywy w sprawie gwarantowania depozytów zakładającej budowę funduszu gwarancyjnego, który do 2024 r. osiągnie poziom 0,8% depozytów gwarantowanych w systemie bankowym, a docelowo 2,6% w 2030 r. Należy tu jednak zauważyć, że w polskim systemie gwarancyjnym tzw. wskaźnik zabezpieczenia depozytów³ jest spełniony, co prezentuje wykres 2.

Dodatkowe obciążenia banków wynikają również z konieczności dokonywania wpłat przez uczestników systemu na fundusz stabilizacyjny, który został utworzony w 2013 r. nowelizacją ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym. Fundusz ten stanowi źródło finansowania ewentualnych działań mających na celu utrzymanie stabilności sektora bankowego. Jest on zasilany z obowiązkowych opłat będących iloczynem stawki oraz podstawy jej naliczania, którą stanowi

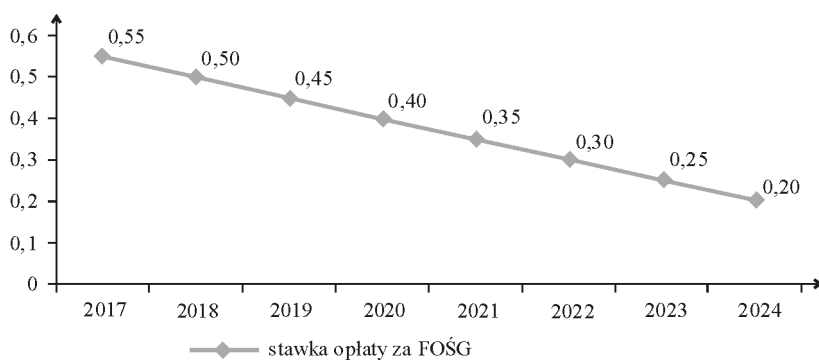
³ Stanowi on stosunek środków funduszu gwarancyjnego do sumy depozytów w systemie bankowym.

Wykres 2. Wskaźnik zabezpieczenia depozytów w latach 2008-2015 [w %]



Źródło: BFG [2008-2015].

Wykres 3. Wysokość stawki w FOŚG w związku z jego likwidacją do roku 2024 [w %]



Źródło: ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji, Dz.U. poz. 996.

łączna kwota ekspozycji na ryzyko zdefiniowana w rozporządzeniu CRR IV⁴. Należy tu zauważyć, że stawka w przypadku funduszu stabilizacyjnego również w ostatnich latach wykazywała tendencję rosnącą. W 2013 r. wynosiła 0,009% podstawy, w 2014 r. – 0,037% w 2015 r. osiągnęła wartość 0,05% podstawy jej naliczania.

Należy dodać, że od 2017 r. nastąpią istotne zmiany w finansowaniu systemu gwarantowania depozytów w Polsce. Są one konsekwencją przyjęcia nowej

⁴ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, Dz.U. UE L 176 z 27.06.2013.

dyrektywy w sprawie gwarantowania depozytów w 2014 r. oraz zmian, jakie w związku z tym wprowadzono w polskich przepisach prawnych, w szczególności w przyjętej ustawie z dnia 10 czerwca 2016 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji. Zmiany te będą dotyczyły przede wszystkim:

- likwidacji funduszu pomocowego i utworzenia w jego miejsce funduszu gwarancyjnego; zmieni się również sposób obliczania składki, zostanie wprowadzona składka uwzględniająca ryzyko uczestników systemu,
- wprowadzenia tzw. opłat nadzwyczajnych uiszczanych w momencie, w którym BFG nie będzie dysponował środkami na wypłatę sum gwarantowanych,
- wprowadzenia opłat na przymusową restrukturyzację, za którą BFG jest odpowiedzialny jako organ *resolution*,
- stopniowej likwidacji funduszu ochrony środków gwarantowanych (wykres 3).

Zakończenie

Finansowanie systemu gwarantowania depozytów jest związane z dużymi obciążeniami dla jego uczestników, które wynikają przede wszystkim z liczby opłat, jakie muszą wносить do systemu, i ich wysokości. Ostatnie lata przyniosły istotny wzrost obciążeń związanych z funkcjonowaniem systemu gwarancyjnego. Przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele. Do najważniejszych z nich zaliczyć można sytuację w sektorze finansowym, związaną z koniecznością finansowania wypłat sum gwarancyjnych w związku z upadłościami Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych i banków spółdzielczych w latach 2014-2016 oraz konieczność dostosowania się do nowych wytycznych dyrektywy w sprawie funkcjonowania systemów gwarantowania depozytów, która nakłada obowiązek tworzenia stabilnego funduszu gwarancyjnego do 2024 r. Należy podkreślić, że 2017 r. przyniesie w tej kwestii istotne zmiany. Będą one dotyczyły przede wszystkim budowy funduszu gwarancyjnego zasilanego składkami uzależnionymi od ryzyka generowanego przez uczestników systemu. Od 2017 r. banki będą również zobligowane do wnoszenia opłat z tytułu mechanizmu uporządkowanej likwidacji i restrukturyzacji, co na pewno wpłynie negatywnie na ich wynik finansowy. Należy również zauważyć, że wprowadzaniu nowych obciążeń na system gwarancyjny w Polsce nie towarzyszy automatyczna likwidacja dotychczasowych opłat. Przykładem może tu być fundusz ochrony środków gwarantowanych, który będzie wygaszany do 2024 r., a czego konsekwencją jest fakt, że w pierwszym okresie po wprowadzeniu zmian obciążenia banków będą się kumulowały.

Literatura

- BFG. Bankowy Fundusz Gwarancyjny, 2008-2015, Raporty roczne Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, Warszawa.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/49/UE z dnia 16 kwietnia 2014 r. w sprawie systemów gwarancji depozytów, Dz. Urz. UE L 173 z 12.06.2014, s. 190.
- Dzilińska O., 2014, Reforma polityki i systemu gwarantowania depozytów w Unii Europejskiej, *Studia z Polityki Publicznej*, nr 4(4): 131-142.
- Florczak T., 2015, Funkcjonowanie systemów gwarancji depozytowych na przykładzie Polski i Czech, *Finanse i Prawo Finansowe*, nr 4: 7-23.
- Gospodarowicz M., 2008, Skorygowana o ryzyko składka na ubezpieczenie depozytów – przegląd modeli teoretycznych, *Bezpieczny Bank*, nr 2(37): 19-45.
- NBP. Narodowy Bank Polski, luty 2016, *Raport o stabilności systemu finansowego*, Warszawa.
- Pawlikowski A., 2004, Zróżnicowanie systemów gwarantowania depozytów. Analiza różnych wariantów rozwiązań, *Bank i Kredyt*, nr 10: 4-16.
- Radomski G., 2015, Modele wyliczania składki depozytowej w systemach gwarantowania depozytów bankowych, *Bezpieczny Bank*, nr 4(61): 160-179.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, Dz. Urz. UE L 176 z 27.06.2013.
- Szewczyk Ł., 2016, Wybrane problemy dotyczące skuteczności systemów gwarantowania depozytów, *Bezpieczny Bank*, nr 1(62): 28-51.
- The High-Level Group of Financial Supervision in the EU Chaired by Jacques de Larosiere Report, 2009, Bruxelles.
- Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji, Dz.U. poz. 996.

The Effects of Changes to the Financing Model of the Deposit Guarantee Scheme in Poland's Banking Sector

Abstract. *The discussion in the paper is centered on changes in the funding model of the deposit guarantee scheme in Poland and their impact on the banking sector at large – in the context of financial burden for system participants. The author underscores the fact that the financial burden on the banking sector, resulting from a variety of factors including the need to finance the deposit guarantee scheme, is large enough already and thus may adversely affect the financial condition of banks.*

Keywords: *deposit guarantee scheme, funding model, deposit premium, banking sector*



Lidia Włodarska-Zoła

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: lidia.zola@gazeta.pl
tel. 34 32 50 395

Specyfika usług oferowanych w ramach *private banking*

Streszczenie. *Integralnym segmentem nowoczesnego i intensywnie rozwijającego się obszaru rynku bankowego w Polsce jest private banking. W tej dziedzinie współczesnej bankowości w ciągu ostatnich kilkunastu lat nastąpiły istotne przeobrażenia. Wzrost liczby zamożnych klientów i ich oczekiwań determinuje poszukiwania przewagi konkurencyjnej w kreowaniu nowych produktów finansowych. Niniejsze opracowanie przedstawia istotę i rozwój private banking w Polsce, kryteria segmentacji klientów oraz analizę oferty prestiżowych kart płatniczych wybranych banków jako standardowego produktu private banking.*

Słowa kluczowe: *bankowość prywatna, kryteria segmentacji klientów, usługi bankowe, produkty bankowe*

Wstęp

Private banking, który jeszcze do niedawna był mało znaną dziedziną bankowości, obecnie jest integralną częścią oferty nowoczesnego, międzynarodowego rynku bankowego, która jest nieustannie doskonała przez banki komercyjne. Pojawienie się usługi *private banking* jest odpowiedzią banków na wykształcenie się grupy osób zamożnych i bogatych, których potrzeby i wymagania w zakresie usług bankowych odbiegają od oczekiwań klientów detalicznych. Właściwa segmentacja klientów skutkująca poznaniem ich cech i oczekiwań, jest warunkiem koniecznym do opracowania oferty indywidualnie dopasowanej

do potrzeb konkretnego klienta. Głównym celem publikacji jest przedstawienie specyfiki usługi *private banking*, która jest rozwijana w zakresie relacji banku z najzamożniejszymi klientami, a także prezentacja kierunków jej rozwoju w polskim sektorze bankowym w latach 2010-2016. Część empiryczną, z uwagi na objętość publikacji, ograniczono do analizy porównawczej prestiżowych kart płatniczych wybranych banków.

1. Definicja, rozwój i istota *private banking*

Bankowość prywatna narodziła się w Anglii w XVII w. Pojęcie to oznaczało wówczas specjalistyczne i zindywidualizowane usługi bankowe kierowane do niewielkiej grupy klientów wywodzących się z arystokracji i ziemiaństwa, a w dalszych latach również z bogatych kupców i przemysłowców [Pietrzak 2003: 16]. Początkowo jako nadrzędne kryteria kwalifikujące do grona klientów bankowości prywatnej funkcjonowały w równym stopniu majątek, pochodzenie i pozycja społeczna. Z upływem czasu i wraz z rozwojem usług i szybkim wzrostem zamożności niższych warstw społecznych – fabrykantów, przemysłowców i kupców, decydującym kryterium stała się wielkość posiadanych środków finansowych.

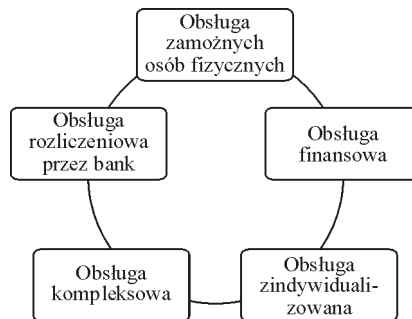
Początki *private banking* w Polsce sięgają lat międzywojennych. Klientami rodzimych prywatnych banków byli wówczas bogaci ziemianie, którzy oczekiwali od banków przede wszystkim zabezpieczenia i ochrony swoich środków w związku z niestabilną sytuacją gospodarczą i polityczną. Rozwój bankowości prywatnej nastąpił w latach 90. XX w. Bankiem, który jako pierwszy na rynku polskim udostępnił tę usługę dla klientów indywidualnych, był Bank Handlowy w Warszawie. Miało to miejsce w 1993 r. W roku 1997 do grona banków świadczących usługi dla zamożnych osób indywidualnych dołączył bank PKO S.A., a bankiem, który jako pierwszy skierował swoją ofertę w całości do klientów zamożnych, był Noble Bank S.A. [Opolski, Potocki, Świst 2010: 113]. Nieco później *private banking* zaczął pojawiać się w ofercie innych banków uniwersalnych, a obecnie oferowany jest przez większość kluczowych instytucji sektora bankowego.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji odnoszących się do finansowej obsługi zamożnych klientów (tab. 1). Trudno jednak wskazać jedną, powszechnie akceptowaną definicję *private banking*. Od strony instytucjonalnej *private banking* jest określany jako zindywidualizowana i luksusowa usługa finansowa dostarczana top klientom przez różnego typu instytucje będące pośrednikami finansowymi [Hens, Bachmann 2010: 19]. Jego funkcje obejmują oferowanie zamożnym klientom usług finansowych i powiązanych,

Tabela 1. Przykładowe definicje pojęcia *private banking* w literaturze polskiej i zagranicznej

Autor (źródło)	Definicja I
Zbigniew Krzyżkiewicz	Usługi bankowe świadczone większym indywidualnym klientom, które są z reguły poufne, a bank może występować jako przedstawiciel anonimowego zleceniodawcy; bank pomaga klientowi w zarządzaniu kapitałem, z uwzględnieniem uzgodnionego ryzyka i oczekiwanych zysków; może też dostarczać mu informacji gospodarczych z określonych dziedzin.
Wacław Smid	Banki specjalizujące się w usługach dla jednostek o wysokich obrotach netto; opiekują się klientami mającymi najbardziej wyszukane, ale też wysokie potrzeby finansowe; zapewniają indywidualne usługi bankowe przez swoich menedżerów, którzy opiekują się poszczególnymi klientami.
Robert Patterson	Ściśle wydzielona część rynku detalicznego lub rynku konsumpcyjnego, zdominowana przez banki szwajcarskie, która charakteryzuje się oferowaniem „pierwszorzędowych” usług osobom bardzo bogatym lub cennym klientom indywidualnym.
Leszek Dziawgo	Zindywidualizowany i kompleksowy system finansowej obsługi przez bank zamożnych klientów indywidualnych.

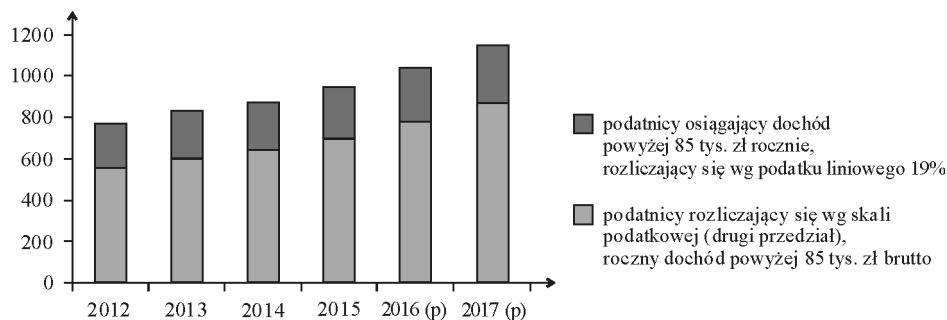
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dziawgo [2003: 14], Krzyżkiewicz [(red.) 2006: 354], Smid [2007: 22], Patterson [2002: 36].

Schemat 1. Elementy *private banking*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dziawgo [2006b: 15].

wymagających spersonalizowanego podejścia w zakresie doradztwa finansowego, operacji na rynku pieniężnym oraz inwestowania w różnego rodzaju instrumenty finansowe. *Private banking* definiowany jest w literaturze przedmiotu najczęściej jako „zindywidualizowana i kompleksowa obsługa finansowa, a także pozafinansowa zamożnych klientów przez bank” [Dziawgo 2006a: 20]. W definicji tej zwrócono uwagę na podstawowe elementy bankowości prywatnej, które przedstawia schemat 1. Jednym z najważniejszych czynników podjęcia przez zamożnego klienta decyzji o korzystaniu z usług *private banking* jest właśnie

Wykres 1. Liczba osób zamożnych i bogatych w Polsce [w tys.]



osoba zamożna lub bogata – osoba o miesięcznym dochodzie brutto powyżej 7,1 tys. zł,
(p) – prognoza KPMG

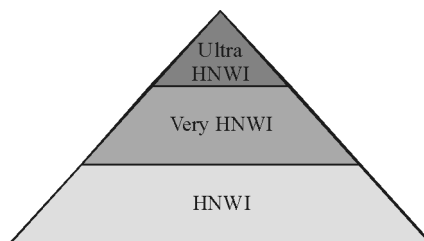
Źródło: opracowanie własne KPMG w Polsce na podstawie danych Ministerstwa Finansów i prognozy KPMG.

możliwość dostępu do szerokiej, kompleksowej i zindywidualizowanej oferty bankowych produktów finansowych.

W Polsce rynek *private banking* rozwija się w bardzo szybkim tempie, jednak nie można go porównać do rynku europejskiego czy amerykańskiego. Głównym ograniczeniem ekspansji *private banking* w Polsce jest poziom zamożności polskiego społeczeństwa. Jak wynika z raportu KPMG „Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja 2014” liczba bogatych i zamożnych Polaków w 2016 r. może – po raz pierwszy – przekroczyć poziom 1 miliona (wykres 1). Analizując podatników, którzy osiągają dochód powyżej 85 tys. zł rocznie, obserwuje się wyraźny trend rosnący i można przypuszczać, że w przyszłości ta wzrostowa tendencja będzie się utrzymywać. Szacuje się, że w 2017 r. wartość łącznych dochodów bogatych i zamożnych podatników osiągnie poziom ok. 200 mld zł. Na tle krajów zachodnioeuropejskich Polska znajduje się w grupie krajów o niskiej zamożności, której poziom rośnie jednak w relatywnie wysokim tempie (w latach 2008-2014 – 4,6% rocznie). Wobec tego faktu dogonienie najbogatszych gospodarek europejskich stanowić będzie proces długotrwały.

Na rynku polskim status klienta zamożnego i dostęp do usług *private banking* można uzyskać, dysponując środkami na poziomie kilkuset tysięcy złotych, natomiast zgodnie ze standardami zachodnimi rynek klientów zamożnych obejmuje osoby dysponujące aktywami finansowymi o wartości powyżej 1 mln USD¹. Klienci spełniający ten warunek określani są jako *High Net Worth Individuals (HNWI)*. Jak można zauważyć na schemacie 2, wyróżnia się trzy grupy zamożnych klientów: osoby bogate (*HNWI*), których majątek szacuje się na 1-5 mln USD,

¹ www.worldwealthreport.com [dostęp: 10.11.2016].

Schemat 2. Kategorie klientów *private banking*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zaleska [2013: 136].

Tabela 2. Wybrane cechy osób zaliczanych do HNWI w Polsce

Wiek	do 29 lat	od 30 do 39 lat	od 40 do 49 lat	od 50 do 59 lat	powyżej 60 lat
	4%	21%	37%	27%	11%
Miejsce zamieszkania	wieś	miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	miasto 20-100 tys. mieszkańców	miasto 100-250 tys. mieszkańców	miasto powyżej 250 tys. mieszkańców
	2%	9%	20%	16%	53%
Wykonywany zawód	prywatni przedsiębiorcy	najwyższa kadra kierownicza	średnia kadra kierownicza	wolny zawód	pracownicy umysłowi/specjaliści
	57%	20%	10%	10%	3%
Źródła majątku	dobra praca/kariera	inwestycje	spadek	bogata rodzina	wygrana
	58%	22%	15%	9%	1%

Źródło: *Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja 2014* [2014: 12].

bardzo bogate (*very/extremely HNWI*) z majątkiem od 5 do 30 mln USD lub od 5 do 50 mln USD oraz ultra bogate (*ultra HNWI*) posiadające minimum 30 lub 50 mln USD [Gabryelczyk 2009: 16]. Standard serwisu *private banking* jest dostosowywany do każdej z grup klientów. Majątek osób określanych jako *HNWI* obejmuje zarówno środki pieniężne i instrumenty finansowe (aktywa finansowe), jak również nieruchomości, dzieła sztuki, kamienie szlachetne i inne dobra luksusowe (aktywa niefinansowe).

Jak wynika z tabeli 2, najbogatszymi mieszkańcami Polski są głównie osoby w przedziale wiekowym 40-59 lat, czyli funkcjonujące już dość długo na rynku pracy. Zdecydowanie najczęściej mieszkają one w największych miastach kraju. Ponad połowa polskich HNWI jest prywatnymi przedsiębiorcami, a jedną piątą stanowią przedstawiciele najwyższej kadry kierowniczej – dyrektorzy, prezesi, członkowie zarządu. Za najczęściej wskazywane źródło zamożności uznaje się dobrą pracę oraz karierę. Ważnym źródłem dochodów dla wielu HNWI jest działalność inwestycyjna.

2. Kryteria segmentacji klientów *private banking*

Segmentacja rozumiana jako podział rynku na grupy klientów o podobnych potrzebach i oczekiwaniach jest niezbędna dla właściwego dopasowania do nich konkretnych produktów i usług. W segmentacji klientów bankowości prywatnej wyróżnia się wiele kryteriów.

Ekspansja *private banking* spowodowała, że obecnie niemal wszystkie liczące się banki mają w swojej ofercie usługę skierowaną do zamożnych osób indywidualnych. Kryteria dostępu do tego rodzaju usług są adekwatne do poziomu zamożności polskiego społeczeństwa. Podstawowym warunkiem, którego spełnienie uprawnia do skorzystania z usług *private banking* jest wartość aktywów, jakie klient jest w stanie powierzyć bankowi w zarządzanie. Kryterium zamożności, na podstawie którego klient kwalifikowany jest do obsługi w segmencie *private banking*, jest ustalane przez każdy bank indywidualnie.

Opierając się na danych zamieszczonych w tabeli 3, można zauważyć, że usługa *private banking* jest już dostępna w analizowanym okresie dla klientów dysponujących aktywami w wysokości co najmniej 200 tys. zł. Bank Handlowy w Warszawie S.A. utrzymywał przez kolejne lata analizy nieprzerwanie taki próg, podwyższając go w 2015 r. do poziomu 300 tys. zł, co nadal stanowi najniższe minimum kwalifikacyjne. Warto jednak zwrócić uwagę, że bank ten oferuje najbardziej zdywersyfikowaną ofertę bankowości prywatnej w zależności od deklarowanego minimalnego progu wejścia – od usługi *Citigold* dla aktywów od 200 do 300 tys. zł, poprzez *Citigold Select* przy zarządzaniu majątkiem w wysokości 1,5 mln zł oraz *International Personal Banking* z aktywami na poziomie 500 tys. USD, aż po *Citi Private Bank London* dostępnej dla klientów, którzy gotowi są powierzyć bankowi co najmniej 10 mln USD. Najwyższy próg wejścia ustaliły banki: PKO BP S.A., Getin Noble Bank S.A., PKO S.A., mBank S.A., Millennium S.A. i Raiffeisen Bank Polska S.A., w których klientem *private banking* można zostać dopiero wówczas, gdy wartość aktywów oddanych bankowi w zarządzanie wyniesie co najmniej 1 mln zł. W części tych banków taki poziom aktywów był utrzymywany jako próg minimalny przez wszystkie lata analizy. Reasumując, w omawianym okresie dominuje głównie tendencja wzrostowa w zakresie progów wejścia kwalifikujących do bankowości prywatnej.

Wielkość posiadanych aktywów finansowych jako jedyne kryterium segmentacji eliminuje coraz liczniejszą grupę klientów – osoby o wysokich dochodach, które z uwagi na młody wiek nie zgromadziły jeszcze wymaganego majątku. W praktyce analizowanych banków oferujących usługę *private banking* podstawowe kryterium zamożności klienta, bazujące na wartości posiadanych aktywów

Tabela 3. Zestawienie minimalnej wartości aktywów jako kryterium stosowane w segmentacji klientów *private banking* na dzień 30 września badanego okresu [w zł]

Bank/Lata	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PKO BP S.A.	500 000	500 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Getin Noble Bank S.A.	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	1 000 000
BNP Paribas Bank Polska S.A./BGŻ BNP Paribas S.A. (od 2015)	1 000 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Bank Handlowy w Warszawie S.A.	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	300 000	300 000
ING Bank Śląski S.A.	1 000 000	1 000 000	1 000 000	500 000	500 000	500 000	500 000
PKO S.A.	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
BRE Bank S.A./mBank S.A. (od 2014)	500 000	500 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Millennium S.A.	100 000	100 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Deutsche Bank Polska S.A.	500 000	1 000 000	1 000 000	500 000	500 000	*	*
Alior Bank S.A.	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Raiffeisen Bank Polska S.A.	400 000	500 000	500 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000

* minimalna wysokość aktywów ustalana jest indywidualnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.privatebanking.pl [dostęp: 12.11.2016].

finansowych, zostało uzupełnione o wartość bieżących dochodów klienta. Jeśli nie posiada on aktywów finansowych na wymaganym minimalnym poziomie, ale generuje bieżące dochody na odpowiednio wysokim poziomie, to w części banków uzasadnia to zaoferowanie mu obsługi *private banking*. Poziom dochodów uwzględniany w poszczególnych latach analizy w wybranych bankach przedstawia tabela 4.

Analizując okres ostatnich siedmiu lat można zauważyć, że od 2013 r. jedynym bankiem, który utrzymał do 2015 r. kryterium dochodu jako warunek przystąpienia do *private banking* jest Getin Noble Bank S.A. Kryterium to włączył również Deutsche Bank Polska S.A., jednak wyłącznie jako uzupełnienie poziomu posiadanych aktywów finansowych i tylko w okresie dwóch lat analizy. Większość pozostałych banków, w których minimalne miesięczne wpływy kształtowały się w przedziale od 10 tys. zł do 20 tys. zł, wycofało się z takiego rozwiązania od 2012 r. Cztery instytucje: BGŻ BNP Paribas S.A., ING Bank Śląski S.A., PKO S.A. oraz Alior Bank S.A. w ogóle nie brały kryterium dochodu pod uwagę.

Tabela 4. Kryterium dochodu stosowane w segmentacji klientów *private banking* [miesięcznie w zł]

Bank/lata	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PKO BP S.A.	10 000	15 000	–	–	–	–	–
Getin Noble Bank S.A.	–	–	30 000	30 000	30 000	30 000	–
BNP Paribas Bank Polska S.A./ BGŻ BNP Paribas S.A. (od 2015)	–	–	–	–	–	–	–
Bank Handlowy w Warszawie S.A.	–	12 000	12 000	–	–	–	–
ING Bank Śląski S.A.	–	–	–	–	–	–	–
PKO S.A.	–	–	–	–	–	–	–
BRE Bank S.A./mBank S.A. (od 2014)	–	–	–	–	–	–	–
Millennium S.A.	12 000	12 000	–	–	–	–	–
Deutsche Bank Polska S.A.	20 000	–	–	20 000*	20 000*	–	–
Alior Bank S.A.	–	–	–	–	–	–	–
Raiffeisen Bank Polska S.A.	10 000	20 000	–	–	–	–	–

* dodatkowo aktywa w wysokości 150 tys. zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.privatebanking.pl [dostęp: 12.11.2016].

Tabela 5. Kryterium kredytu stosowane w segmentacji klientów *private banking* [w zł]

Bank/Lata	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Getin Noble Bank S.A.	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	–
Alior Bank S.A.	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.privatebanking.pl [dostęp: 12.11.2016].

Innym kryterium, na podstawie którego klient może być zaliczony do obsługi w segmencie bankowości prywatnej, jest posiadanie w danym banku kredytu. Spośród analizowanych instytucji finansowych takie kryterium stosują Getin Noble Bank S.A. oraz Alior Bank S.A. (tab. 5).

Zdarza się również, że z usług *private banking* korzystają osoby niespełniające wymienionych kryteriów. Należą do nich zazwyczaj osoby o uznanej pozycji społecznej lub zawodowej, których obecność wśród klientów danego banku przyczynia się do kreowania odpowiedniego wizerunku banku. Przy-

kładem takiej strategii może być oferta *private banking* banku PKO S.A. skierowana do najbardziej wpływowych osób ze świata polityki, kultury, sztuki i biznesu.

3. Analiza oferty prestiżowych kart płatniczych jako standardowego produktu *private banking*

Jak już wspomniano wcześniej, jednym z czynników decydującym o wyborze usługi *private banking* jest możliwość dostępu do szerokiej i zindywidualizowanej oferty produktów i usług. Ich zakres obejmuje produkty i usługi standardowe i dodatkowe [Pyka (red.) 2013: 147]. W ramach oferty standardowej, do której można zaliczyć: prowadzenie rachunków rozliczeniowych i oszczędnościowych, wydawanie kart płatniczych, przyjmowanie depozytów, udzielanie kredytów i pożyczek, klienci mogą oczekiwać możliwości negocjacji wysokości opłat i prowizji, atrakcyjniejszych warunków oprocentowania rachunków bieżących, depozytów oraz kredytów czy prestiżowych kart płatniczych wraz z pakietem usług dodatkowych i ubezpieczeń [Gabryelczyk 2006: 163]. Oferta dodatkowa wiąże się z umożliwieniem bardziej efektywnej alokacji kapitału. Produkty i usługi oferowane są w ramach rynku kapitałowego, walutowego, pieniężnego i ubezpieczeniowego, a także rynku pozafinansowego obejmującego m.in. nieruchomości, metale szlachetne i inwestycje alternatywne, np. w pasję (wina, kolekcje).

Z analizy oferty prestiżowych kart płatniczych wybranych banków (tab. 6) wynika, że większość banków oferuje swoim klientom zarówno karty płatnicze w systemie Visa International, jak również Master Card. Posiadaczom ekskluzywnych kart płatniczych przysługują określone przywileje. Należą do nich: dostęp do bezpłatnego pakietu assistance w trakcie podróży obejmującego m.in. zgubienie bagażu, ubezpieczenie opóźnienia lotu, rabaty w wybranych hotelach i punktach usługowych. W bogatym pakiecie usług dodatkowych znajdują się również: bezpłatny wstęp do saloników VIP na lotniskach całego świata nie tylko dla posiadacza karty, ale również dla osób towarzyszących, bezpłatny serwis *Conierge*, programy *Private Consulting* zapewniające m.in. doradztwo prawne i podatkowe.

W ofercie dwóch banków: BGŻ BNP Paribas S.A. oraz mBank S.A. znajdują się dodatkowo prestiżowe karty systemu klubowego – American Express, których posiadacze, po uprzedniej selekcji pod względem zdolności kredytowej, pozycji społecznej oraz prestiżu, stają się jednocześnie członkami stowarzyszenia o bardzo elitarnym charakterze.

Tabela 6. Oferta prestiżowych kart płatniczych wybranych banków
(stan na 30.09.2016 r.)

Bank	VISA	Master Card	American Express
PKO BP S.A.	PKO Visa Infinite	MasterCard Platinum	–
Getin Noble Bank S.A.	Visa Infinite	MasterCard Elite Credit	–
BNP Paribas Bank Polska S.A./BGŻ BNP Paribas S.A. (od 2015)	–	MasterCard World Elite, MasterCard Gold	American Express
Bank Handlowy w Warszawie S.A.	Citibank Gold, Citibank Platinum	World Elite Debit MasterCard, Citibank World Elite MasterCard Ultime, Citibank Premier Miles	–
ING Bank Śląski S.A.	Platynowa karta kredytowa Visa	–	–
PKO S.A.	Visa Infinite, Visa Platinum,	World Elite MasterCard, Maestro Private Banking, wielowalutowa karta World Elite Debit MasterCard	–
BRE Bank S.A./mBank S.A. (od 2014 r.)	Visa private banking, Visa Classic private banking, Visa Gold private banking, Visa Platinum private banking	MasterCard World Elite, MasterCard Miles&More Premium	American Express Gold, American Express Platinum, American Express Centurion
Millennium S.A.	–	Millennium MasterCard World Elite, Millennium MasterCard World Elite VIP, Millennium World Debit MasterCard	–
Deutsche Bank Polska S.A.	–	DB MasterCard GOLD, IQ World MasterCard, DB MasterCard Platinum wraz z kartą Priority Pass	–
Alior Bank S.A.	–	MasterCard World Elite, Private Banking World Debit MasterCard	–
Raiffeisen Bank Polska S.A.	Visa Platinum	MasterCard World Elite	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.privatebanking.pl [dostęp: 12.11.2016].

Podsumowanie

Dynamiczny rozwój usług *private banking* w skali globalnej potwierdza, że ta sfera bankowości jest jedną z najprężniej rozwijających się w ostatnich latach. Dynamika tego rozwoju jest pochodną rosnącego zapotrzebowania na specyficzne usługi finansowe dla powiększającego się grona zamożnych klientów. Również w Polsce widoczna jest skala działalności w tym obszarze, zarówno z uwagi na rosnącą liczbę zamożnych klientów banków, jak i na spektrum i kompleksowość oferty do nich skierowanej. Wyzwaniem stojącym przed bankami jest stworzenie wartości dodanej, specyficznej więzi, którą jest relacja bank – klient, polegającej na poczuciu zaufania, komforcie współpracy i długoterminowej wspólnoty celów. Wydaje się, że w świetle rywalizujących ofert jest to bardzo istotny czynnik konkurencyjny.

Literatura

- Dziawgo L., 2003, Private banking – istotny element współczesnej bankowości, *Bank i Kredyt*, nr 2: 13-20.
- Dziawgo L., 2006, *Private banking*, Kraków: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska.
- Dziawgo L., 2006, *Private banking. Bankowość dla zamożnych klientów*, Kraków: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska.
- Gabryelczyk K., 2006, *Nowe usługi finansowe*, Warszawa: CeDeWu.
- Gabryelczyk K., 2009, *Private asset & Wealth management; Nowe instrumenty i usługi finansowe*, Warszawa: C.H. Beck.
- Hens T., Bachmann K., 2010, *Psychologia rynku dla doradców finansowych*, Warszawa: CeDeWu.
- Krzyżkiewicz Z. (red.), 2006, *Leksykon bankowo-gieldowy*, Warszawa: Poltext.
- Opolski K., Potocki T., Świst T., 2010, *Wealth management. Bankowość dla bogatych*, Warszawa: CeDeWu.
- Patterson R., 2002, *Kompendium terminów bankowych po polsku i angielsku*, Warszawa: Wydawnictwo Fundacji Rozwoju Rachunkowości w Polsce.
- Pietrzak J., 2003, Kształtowanie wizerunku usług ekskluzywnych na przykładzie *private banking*, *Marketing i Rynek*, nr 12.
- Pyka I. (red.), 2013, *Bankowość komercyjna*, Katowice: Wydawnictwo UE w Katowicach.
- Smid W., 2007, *Leksykon przedsiębiorcy*, Warszawa: Poltext.
- Zaleska M. (red.), 2013, *Bankowość*, Warszawa: C.H. Beck .
- Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja 2014*, cz. I, www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2014/Raport%20KPMG-Rynek-dobr-luksusowych-w-Polsce-2014-czesc-I.pdf [dostęp: 15.11.2016].
- www.kpmg.com [dostęp: 15.11.2016].
- www.privatebanking.pl [dostęp: 12.11.2016].
- www.worldwealthreport.com [dostęp: 10.11.2016].

The Unique Characteristics of Private Banking Services

Abstract. *Private banking is an integral component of Poland's modern and rapidly growing market for banking services. At the same time, it is a segment of the banking industry that has experienced significant changes over the last several years. The expectations of an increasing number of well-to-do clients have put a pressure on seeking a competitive edge by developing and launching new financial products. The paper discusses the salient characteristics, such as e.g. the criteria for market segmentation, and the evolution of private banking in Poland, and offers a review of exclusive payment cards representing an emblematic private banking product.*

Keywords: *private banking, client segmentation criteria, banking services, banking products*

**Współczesne finanse
w świetle społecznej odpowiedzialności biznesu**



Anna Badura-Mojza

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Finansów i Ubezpieczeń
e-mail: anna.badura-mojza@uekat.pl
tel. 606 804 705

Działania CSR wobec społeczności lokalnej wdrożone przez spółki z branży paliwowej – studium przypadku

***Streszczenie.** Celem artykułu jest identyfikacja działań, jakie przedsiębiorstwa mogą podejmować wobec społeczności lokalnej jako jednej z grup interesariuszy. Identyfikację tych działań oparto na postulatach koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) w zakresie inicjatyw podejmowanych przez przedsiębiorstwa na rzecz społeczności lokalnej. W wymiarze praktycznym w artykule dokonano analizy dwóch polskich spółek z branży paliwowej, notowanych na głównym rynku Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. (reprezentantów indeksu WIG 30 i Respect Index) – studium przypadku w zakresie informacji ujętej w zintegrowanym raporcie rocznym na temat rodzaju działań podejmowanych dla społeczności lokalnej. Działania podejmowane przez badane przedsiębiorstwo skonfrontowano z postulatami teorii w tym zakresie. Badania wykazały, że działania na rzecz społeczności lokalnej podejmowane przez analizowane spółki w szerokim zakresie pokrywają się z rekomendowanymi.*

***Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, społeczność lokalna*

Wprowadzenie

Współczesne zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw dowodzą, że społeczna odpowiedzialność odgrywa znaczącą rolę w tworzeniu gospodarczej rzeczywistości. Dzieje się tak m.in. dlatego, że możliwa jest identyfikacja sił nacisku na podmioty gospodarcze, mających na celu zwiększenie zaangażowania o charakterze społecznym [Paliwoda-Matiolańska 2014: 7]. Ponadto proces

globalizacji i zmieniające się oczekiwania społeczne powodują, że przedsiębiorstwa są obiektem coraz większej presji różnych grup interesariuszy¹, aby generować zarówno nadwyżkę finansową, jak i większą wartość społeczną. Wzrost zainteresowania CSR powinien wynikać nie tylko z wykorzystania tego narzędzia jako instrumentu kształtującego wartość przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim dającego możliwość zdobycia roli lidera w tworzeniu dobrobytu społecznego.

Według definicji World Business Council for Sustainable Development CSR (Corporate Social Responsibility) – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (biznesu) to zobowiązanie biznesu do etycznego zachowania i przyczyniania się do rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnych społeczności i społeczeństwa jako całości². Dlatego współcześnie, w szczególności w obliczu rosnącej świadomości społeczeństwa o zagrożeniach wpływających ze sfery gospodarki, organizacje i przedsiębiorstwa powinny starać się za pomocą CSR sprostać oczekiwaniom różnych grup interesariuszy z równoczesnym zapewnieniem długoterminowych korzyści społecznych³.

Celem artykułu jest identyfikacja działań, jakie przedsiębiorstwa mogą podejmować wobec społeczności lokalnej jako jednej z grup swoich interesariuszy. Identyfikacja ta będzie opierała się w pierwszej kolejności na konceptualnej analizie literatury z zakresu CSR, co pozwoli wyłonić postulowane obszary działań przedsiębiorstw wobec wybranych do badania interesariuszy. W dalszej kolejności obszary postulowane poddane zostaną weryfikacji empirycznej na drodze studium przypadku. Studium to będzie dotyczyło zakresu działań wobec społeczności lokalnych artykułowanych przez dwie spółki działające w Polsce (Grupę Lotos S.A. i PKN Orlen S.A.).

Artykuł składa się z czterech części. W pierwszym punkcie zaprezentowano ramy teoretyczne koncepcji społecznej odpowiedzialności z wyróżnieniem działań CSR prowadzonych wobec społeczności lokalnej. Natomiast w punkcie drugim przedstawiono metodologię badań w przekroju przedmiotowym i podmiotowym. W kolejnej części podjęto dyskusję o otrzymanych wynikach. Ostatnia część artykułu stanowi podsumowanie całości podjętych rozważań.

¹ Pojęcie interesariusza (*stakeholder*) rozpowszechnione zostało na początku lat 80. XX w. przez R. Edwarda Freemana, według którego interesariuszem jest każda osoba, która może wywierać wpływ na organizację lub na którą ta organizacja wywiera wpływ – [Freeman 1984: 25]; zatem interesariuszami są wszelkie osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy, które mogą wpływać na przedsiębiorstwo oraz pozostają pod wpływem jego działalności.

² Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu zob.: Lidia Zbiegień-Maciąg [1996: 48-49]; *Green Paper Promoting European Framework for Corporate Social Responsibility* [2001]; Maciej Bernatt [2009]; Łukasz Makuch [2011: 18]; ISO 26000 [2010]; Tomasz Gasiński i Grzegorz Piskalski [2009: 12].

³ Przesłanki uzasadniające konieczność uwzględniania społecznej odpowiedzialności w decyzjach gospodarczych opisują Krystyna Dziworska i Anna Górczyńska [2014: 13-20].

1. Zakres działań wobec społeczności lokalnej w koncepcji CSR

Koncepcja społecznej odpowiedzialności rozpatrywana jest w dwóch ujęciach: wewnętrznym i zewnętrznym. Obiektem zainteresowań wewnątrz przedsiębiorstwa są pracownicy, wobec których podejmowane są działania w obrębie „inwestycji” w kapitał ludzki, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracy, przestrzegania praw człowieka i eliminacji dyskryminacji. Z kolei w aspekcie zewnętrznym CSR koncentruje swoją uwagę na społeczności lokalnej, partnerach biznesowych i dostawcach, klientach, władzy publicznej i organizacjach pozarządowych reprezentujących społeczność lokalną, a także ochronie środowiska [Rok (red.) 2001: 263; Sudoł 2002: 72; Stawicka 2010: 6; Kalinowska 2012: 333].

Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec społeczności lokalnych odnosi się do pomocy w podnoszeniu jakości życia w społecznościach, wśród których funkcjonuje. W ramach społecznej odpowiedzialności w badanej grupie interesariuszy podejmowane są działania zapewniające zarówno wsparcie finansowe, jak i/lub rzeczowe. Zaangażowanie przedsiębiorstw w zakresie sponsoringu dotyczy najczęściej edukacji, kultury i sportu. Należy podkreślić, że działania charytatywne są prowadzone nie tylko w odpowiedzi na prośby i apele organizacji pozarządowych, ale również osób indywidualnych i instytucji pożytku publicznego. Ponadto w ramach inicjatyw na rzecz społeczności lokalnych znajdują się również różnorodne inwestycje (często mające charakter długoterminowy) podejmowane przez poszczególne podmioty gospodarcze przy współpracy z lokalnymi przedstawicielami danej społeczności. Wachlarz działań z obszaru CSR prowadzonych przez przedsiębiorstwa na rzecz społeczności lokalnej przedstawiono w tabeli 1.

Wymienione wyżej formy społecznego zaangażowania mogą być wykorzystywane w jednym z trzech typów działań społecznych: programach społecznych, kampaniach społecznych lub akcjach [Sawicka, Ptak, Lepka 2003: 28]. Przy czym wszystkie realizowane przez przedsiębiorstwa programy powinny być przede wszystkim wynikiem analizy potrzeb społeczności lokalnej. Wdrażanie inwestycji społecznych (CCI⁴ – Corporate Community Involvement) powinno przynosić korzyści⁵ zarówno społeczeństwu, jak i przedsiębiorstwu. Spółki, uczestnicząc w rozwiązywaniu problemów społecznych powstających wśród mieszkańców obszarów, na których prowadzą swoją działalność gospodarczą, przyczyniają się

⁴ CCI (Corporate Community Involvement – społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw) oznacza pomoc w podnoszeniu jakości życia w społecznościach, wśród których dane przedsiębiorstwo funkcjonuje [por. Łukasiak 2004: 50].

⁵ Korzyści wynikające z prowadzenia programów społecznych [zob. Rogovsky 2000; Sawicka, Ptak, Lepka 2003].

Tabela 1. Identyfikacja działań wobec społeczności lokalnej

Lp.	Rodzaj działania	Zakres
1.	Wsparcie finansowe	przekazywanie darowizny w postaci pieniężnej przy wykorzystaniu również takich instrumentów, jak: – <i>pay-roll</i> , czyli dobrowolna deklaracja pracowników firmy do regularnego przekazywania określonej przez siebie, niewielkiej kwoty z wynagrodzenia na rzecz wybranej organizacji pozarządowej lub realizacji wybranego programu społecznego, – <i>matching funds</i> , czyli pomnażanie przez firmę kwoty zebranej przez pracowników na dany cel społeczny lub kwoty zebranej przez organizację społeczną, – stypendia i dotacje przyznawane uczniom z ubogich rodzin, placówkom oświatowym, lokalnym zespołom muzycznym
2.	Wsparcie rzeczowe	bezpłatne przekazywanie lub wypożyczanie produktów, sprzętu, pomieszczeń (świadczenie rzeczowe może również być uzupełnieniem dotacji pieniężnej lub nagrodą w konkursie organizowanym przez jednostkę samorządu terytorialnego)
3.	Bezpłatne usługi	świadczenie różnych usług na rzecz określonej organizacji społecznej, oferowanie okolicznym mieszkańcom bezpłatnych szkoleń z różnych dziedzin
4.	Wolontariat pracowniczy	dobrowolna praca pracowników spółki na rzecz inicjatyw prospołecznych (instytucji, organizacji, akcji) – wspierana przez pracodawcę poprzez delegację pracownika w ramach jego godzin pracy, zapewnienie wsparcia logistycznego czy finansowego
5.	Promocja zdrowia	zachęta do prowadzenia zdrowego trybu życia
6.	Ochrona środowiska naturalnego	wspieranie akcji mających na celu poprawę środowiska przyrodniczego (poprzez wkład finansowy i/lub rzeczowy, udział pracowników w akcjach mających na celu poprawę stanu przyrody)
7.	Wystąpienia publiczne	udział spółek w posiedzeniach władz samorządowych, dyskusjach, zebraniach i spotkaniach różnych grup składających się na społeczność lokalną
8.	Współpraca z lokalnymi mediami	propagowanie elementów polityki przedsiębiorstwa, które uwzględniają interesy lokalnego otoczenia

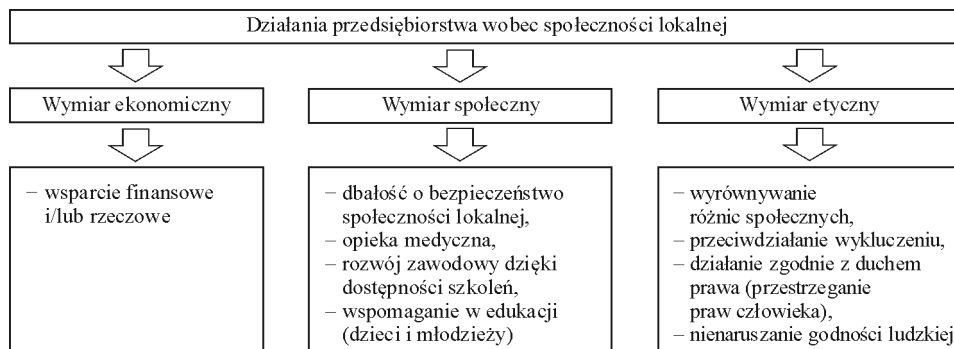
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Harrison [1995: 127-130]; Rok [2004: 50]; Hąbek, Szewczyk [2010: 54-55].

jednocześnie do likwidacji zagrożeń pojawiających się w ich najbliższym i własnym otoczeniu. Dlatego wpływ przedsiębiorstw na poprawę warunków otoczenia (np. dostęp do wykwalifikowanych zasobów pracy, spokój społeczny) jest niezbędny dla powodzenia biznesu, szczególnie w długim okresie czasu [Rybak 2004: 24].

Podjęmowane zatem przez przedsiębiorstwa działania wobec społeczności lokalnej w ramach koncepcji CSR można rozpatrywać w różnych aspektach – w ujęciu ekonomicznym, społecznym i etycznym, co zaprezentowano na schemacie 1.

Warto również zaznaczyć, że zaangażowanie przedsiębiorstwa na rzecz społeczności lokalnej może odbywać się na trzech płaszczyznach odzwier-

Schemat 1. Płaszczyzny działań przedsiębiorstw wobec społeczności lokalnej w ramach koncepcji CSR



Źródło: opracowanie własne.

ciędlających ich postawy wobec analizowanej grupy interesariuszy. Pierwszy poziom aktywnego udziału podmiotów gospodarczych w jego otoczeniu dotyczy działań zgodnych z istniejącymi wymaganiami prawnymi (np. przestrzeganie praw pracowników, klientów czy nieprzekraczanie norm emisji zanieczyszczeń). Kolejny poziom uwzględnia działania mające na celu zmniejszanie lub eliminację negatywnego oddziaływania działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne i społeczeństwo. Natomiast trzeci poziom związany jest ze zwiększaniem pozytywnych działań biznesu i tworzeniem wartości przez inwestowanie, innowacje i partnerstwo na rzecz wspólnego dobra (m.in. przez tworzenie miejsc pracy, rozwój społeczny i gospodarczy)⁶. Przedsiębiorstwa, organizacje powinny starannie wybrać jedną bądź kilka inicjatyw o charakterze społecznym, które przyniosą największą obopólną korzyść, zarówno społeczeństwu, jak i firmie [Porter, Kramer 2007: 85].

2. Metodyka badań

W obrębie odpowiedzialności społecznej działania przedsiębiorstw wobec społeczności lokalnej przybierają wymiar ekonomiczny, społeczny i etyczny. W artykule skupiono się na identyfikacji działań kierowanych do społeczności lokalnej przez dwie wybrane do badania spółki. Ponadto zestaw opisywanych działań skonfrontowano z postulatami, jakie w tym zakresie przedstawiają przytoczone wcześniej ujęcia teoretyczne w postaci modelowych kierunków inicjatyw przedsiębiorstw na rzecz społeczności lokalnej (zaprezentowane w tab. 1).

⁶ Kluczowe poziomy zaangażowania przedsiębiorstw wobec społeczności lokalnych (zgodność – zmniejszanie szkody – tworzenie wartości) [por. Corporate Social Responsibility... 2002: 10].

W zakresie przedmiotowym badania nakierowano na wskazanie kanałów raportowania działań CSR, identyfikację interesariuszy, na rzecz których podejmowane są działania z opisywanego zakresu oraz na rodzajową identyfikację działań podejmowanych wobec społeczności lokalnej przez wybrane spółki zaprezentowane w raportach zintegrowanych za rok 2014. Jednocześnie analiza zebranego materiału badawczego została ukierunkowana na uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Na jakich działaniach wobec społeczności lokalnej skupiają uwagę badane spółki?

2. W jakim stopniu aktywność spółek na rzecz społeczności lokalnej jest spójna z teorią wyrażoną w modelowych kierunkach działań?

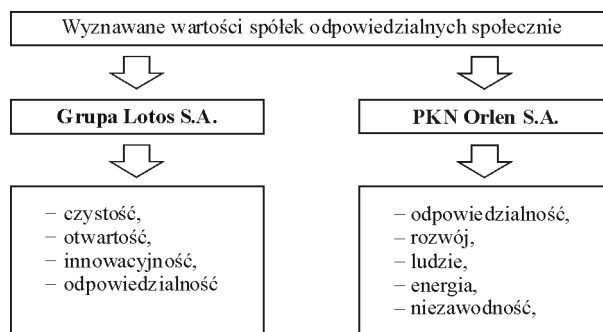
W zakresie podmiotowym do badań wybrano dwie spółki notowane na głównym rynku Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. w ramach WIG 30 i Respect Index: Grupę Lotos S.A. i PKN Orlen S.A.⁷, które dobrowolnie zobligowały się do respektowania we wszystkich sferach działalności fundamentalnych zasad (m.in. przestrzegania praw człowieka, eliminacji wszelkich form pracy przymusowej, zniesienia pracy dzieci, ochrony środowiska naturalnego, przeciwdziałania korupcji). Wartości, które Grupa Lotos S.A. i PKN Orlen S.A. zobowiązały się przestrzegać, zilustrowano na schemacie 2.

Grupa Lotos S.A. i PKN Orlen S.A. należą do liderów raportowania zintegrowanego w Polsce. Od lat ich relacje inwestorskie i jakość publikowanych raportów znajdują się w czołówce najlepiej ocenianych przez analityków, inwestorów. Spółki wielokrotnie zostały uhonorowane różnymi nagrodami i wyróżnieniami⁸.

⁷ Grupa Lotos S.A. jest koncernem naftowym prowadzącym działalność w Polsce i poza jej granicami, zajmującym się wydobywaniem i przerobem ropy naftowej oraz sprzedażą hurtową i detaliczną produktów naftowych. Akcje spółki od czerwca 2005 r. są notowane na GPW w Warszawie S.A., a od listopada 2009 r. Grupa Lotos S.A. jest uczestnikiem pierwszego w Europie Środkowo-Wschodniej indeksu firm społecznie odpowiedzialnych – Respect Index na GPW; PKN Orlen S.A. – międzynarodowa grupa kapitałowa – jest spółką z branży paliwowo-energetycznej, notowaną od 17 lat na GPW w Warszawie S.A. (obecnie w ramach WIG 20, WIG 30 i elitarnego Respect Index). Powstała poprzez połączenie Centrali Produktów Naftowych, głównego dystrybutora paliw silnikowych, z wytwórcą paliw – Polskim Koncernem Naftowym, które miało miejsce we wrześniu 1999 r., w dniu 12 kwietnia 2000 r. przyjęła nazwę Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.

⁸ Grupa Lotos S.A. zajęła pierwsze miejsce w VIII Rankingu Odpowiedzialnych Firm z branży paliwa, energetyka i wydobywanie, a w zestawieniu ogólnym spółka znalazła się na piątym miejscu; w konkursie „The Best Annual Report” – przyznano spółce trzecie miejsce – kapituła IX edycji uznała, że Zintegrowany Raport Roczny 2013 Grupy Lotos to przykład publikacji, na podstawie której można podejmować decyzje inwestycyjne przy stosunkowo minimalnym ryzyku, <http://raportroczny.lotos.pl/pl/organizacja-i-jej-raport/nagrody-i-wyroznienia> [dostęp: 4.10.2016]. PKN Orlen S.A. jest pierwszym posiadaczem w środkowej części Europy tytułu The World's

Schemat 2. Wartości wyznawane przez spółki odpowiedzialne społecznie



Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji wykazanych na stronach internetowych wybranych do badania spółek: www.lotos.pl; www.ornlen.pl/PL/Strony/default.aspx [dostęp: 4.10.2016].

Koncerny od lat sporządzają rozbudowane raporty, obecnie zgodnie ze standardem Global Reporting Initiative (GRI), które kompleksowo prezentują ekonomiczne, społeczne oraz środowiskowe informacje o spółkach. Na potrzeby badań jako materiał źródłowy wykorzystano informacje zawarte w dostępnym za pomocą stron internetowych w Zintegrowanym Raporcie Rocznym 2014 Grupy Lotos S.A.⁹ i Raporcie Zintegrowanym 2014 PKN Orlen S.A.¹⁰ W badaniach zastosowano metodę analizy treści dokumentów¹¹ jako metodę odpowiednią do badania ludzkich przekazów oraz ich kodowania w sposób umożliwiający uporządkowaną analizę, aby móc zaprezentować poruszany w artykule problem w sposób dotychczas nieprzedstawiany.

Most Ethical Company nadanego przez amerykański Ethisphere Institute, z kolei według brytyjskiego magazynu finansowego *Euromoney* w branży naftowej jest najlepiej zarządzaną firmą w regionie, w 2013 r. spółka otrzymała nagrodę specjalną The Best of The Best w konkursie The Best Annual Report 2013 organizowanym przez Instytut Rachunkowości i Podatków oraz wyróżnienie za najbardziej przyjazne dla inwestorów sprawozdanie zarządu oraz za wzorowe zastosowanie MSSF/MSR w sprawozdaniu finansowym. Warto podkreślić, że raport roczny PKN Orlen S.A. za 2014 r. został po raz pierwszy zaprezentowany w formie zintegrowanej, to jego publikacja została od razu uznana za najlepszą w kategorii przedsiębiorstw – Koncern otrzymał cztery nagrody, www.ornlen.pl/PL/OFirmie/Nagrodywyroznienia2/Strony/default.aspx [dostęp: 4.10.2016].

⁹ Grupa Lotos S.A., Zintegrowany Raport Roczny 2014, <http://raportroczny.lotos.pl/pl> [dostęp: 4.10.2016].

¹⁰ PKN Orlen S.A., Raport Zintegrowany 2014, <http://raportzintegrowany.ornlen.pl/pl> [dostęp: 4.10.2016].

¹¹ Metodę analizy treści w badaniach zastosowali: Philip M. Linsley i Philip J. Shrivess [2006: 387-404], Santhosh Abraham i Paul Cox [2007: 227-248], Monika Wieczorek-Kosmala i Joanna Błach [2013: 518-527]. Na świecie metoda ta jest wykorzystywana w badaniu informacji dodatkowej w sprawozdaniu finansowym.

3. Wyniki badań i dyskusja

Liderzy pozafinansowego raportowania w Polsce Grupa Lotos S.A. i PKN Orlen S.A. starają się dostosować system komunikowania społecznego wraz ze zmianami zachodzącymi zarówno w ich wewnętrznym, jak i zewnętrznym otoczeniu, tak aby sprostać oczekiwaniom interesariuszy¹². Sposoby raportowania danych z zakresu CSR wykorzystywane przez wybrane spółki zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Kanał raportowania działań o odpowiedzialności społecznej w badanych spółkach

Rodzaje raportów	Spółki wybrane do badania			
	Grupa Lotos S.A.		PKN Orlen S.A.	
	2013	2014	2013	2014
Raport roczny	tak	tak	tak	nie
Raport społeczny	nie	nie	nie	nie
Raport społecznej odpowiedzialności biznesu	nie	nie	tak	nie
Inne raporty	zintegrowany raport roczny	zintegrowany raport roczny	raport środowiskowy	zintegrowany raport roczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji wykazanych na stronach internetowych: www.lotos.pl; www.ornen.pl/PL/Strony/default.aspx [dostęp: 4.10.2016].

Z powyższego zestawienia wynika, że spółki prezentację działań podejmowanych w zakresie społecznej odpowiedzialności ujmują nie tylko w obligatoryjnych sprawozdaniach. Jednocześnie należy zaznaczyć, że PKN Orlen S.A. przedstawił dane niefinansowe za rok 2014 po raz pierwszy w formie zintegrowanego raportu rocznego uwzględniającego aspekty raportowania zrównoważonego rozwoju, przygotowanego zgodnie z wytycznymi rekomendowanymi przez IIRC (International Integrated Reporting Council) oraz standardem raportowania Global Reporting Initiative – GRI – G4. Z kolei Grupa Lotos S.A. zaprezentowała po raz szósty zintegrowany raport, stosując m.in. Ramowe Zasady Raportowania i Wytyczne w kwestii zrównoważonego rozwoju GRI (wersja G 3.1. GRI wraz z Suplementem dla sektora gazu i ropy naftowej), zasady United Nations Global Compact oraz zalecenia zawarte w przyjętej przez Parlament Europejski i Radę dyrektywie 2014/95/UE

¹² Raportowanie społeczne podlega ciągłej ewolucji. W 2003 r. PKN Orlen S.A. opublikował pierwszy raport społeczny. W latach 2003-2013 dominują odrębne raporty przedstawiające dane pozafinansowe. W 2010 r. Grupa Lotos S.A. jako pierwsza spółka w Polsce wprowadziła nowy model raportowania (zintegrowany model raportowania) spełniający jednocześnie wymogi sprawozdawczości finansowej i raportowania z dziedziny zrównoważonego rozwoju.

Tabela 3. Społeczny wymiar działalności Grupy Lotos S.A. i PKN Orlen S.A.

Inicjatywy	Opis
Grupa Lotos S.A.	
Bezpieczeństwo w ruchu drogowym	Program „Lotos – Mistrzowie w pasach” skierowany do kierowców i pasażerów określa i utrwala dobre nawyki odpowiedniego zapinania pasów bezpieczeństwa oraz przypomina, jak ważne dla życia dziecka jest przewożenie go w odpowiednio zamontowanym foteliku (działanie prewencyjne i edukacyjne).
Wyrównywanie różnic społecznych i przeciwdziałanie wykluczeniu	Program „Dobry Sąsiad” dotyczy podejmowania działań mających na celu niwelowanie różnic społecznych, przeciwdziałanie wykluczeniu, aktywizację i integrację lokalnych społeczności oraz wspomaganie edukacji najmłodszych (wybrane działania: Naukowy Dzień Dziecka, Wsparcie potrzebujących).
Karta Dużej Rodziny	Spółka, przystępując do rządowego, ogólnopolskiego programu Karta Dużej Rodziny, stara się wspierać osoby o niskich dochodach poprzez zwiększenie dostępności swoich produktów dla uboższej części społeczeństwa.
Inwestycje prospołeczne	Spółka wspiera inicjatywy służące poprawie jakości życia społeczności, z którymi spółka sąsiaduje.
Budowa kapitału intelektualnego	W ramach współpracy z uczelniami spółka oferuje bezpłatne praktyki oraz staże standardowe i wakacyjne, ufundowała stypendia naukowe oraz nagrody dla studentów i doktorantów Politechniki Gdańskiej i Akademii Górniczo-Hutniczej.
Sponsoring	W zakresie kultury i działań społecznych oraz sportu.
PKN Orlen S.A.	
Zaangażowanie w debatę publiczną	Spółka w 2010 r. uruchomiła projekt „Future Fuelled by Knowledge” (Przyszłość zasilana wiedzą), którego celem jest inicjowanie debaty publicznej na ważne tematy społeczne, gospodarcze i polityczne (dyskusje dotyczące m.in. bezpieczeństwa energetycznego i budowania konkurencyjności Europy, innowacyjności i nowoczesnych modeli przywództwa, analizy wzajemnych relacji społeczeństw polskiego regionu).
Liderzy przyszłości	Kształtowanie i promowanie liderów zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią (organizator plebiscytu „Polacy z Werwą”, w ramach którego wybitne autorytety wybierają młodych ludzi, którzy swoimi osiągnięciami budują wizerunek nowoczesnej i przyjaznej Polski; zaangażowanie spółki w wiele inicjatyw wspierających edukację i rozwój studentów na polskich i zagranicznych uczelniach).
Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i wyrównywanie szans	Działania dotyczące w szczególności aktywizacji osób niepełnosprawnych, dzieci z rodzin ubogich lub dysfunkcyjnych oraz osób z grupy wiekowej 55+.
Promocja sportu i zdrowego stylu życia	Promowanie sportu wśród dzieci i młodzieży oraz wspieranie idei zdrowego i aktywnego stylu życia w społeczeństwie (organizator największej imprezy biegowej w Polsce – Orlen Warsaw Marathon, odbywającej się pod hasłem Narodowego Święta Biegania, w ramach którego organizowane są trzy główne biegi: maraton, bieg na dystansie 10 km i charytatywny marszobiegi).
Sponsoring	W zakresie działań społecznych i sportu.
Dobroczynność korporacyjna	Dotyczy przede wszystkim ochrony zdrowia i życia oraz edukacji i wychowania.

Inicjatywy	Opis
PKN Orlen S.A.	
Odpowiedzialność w otoczeniu dalekim	Współpraca spółki z Akademią Górniczo-Hutniczą w Krakowie i Politechniką Warszawską przy realizacji projektów z obszaru badań i rozwoju, których efektem ma być znalezienie innowacyjnych rozwiązań, wzmocnienie efektywności i bezpieczeństwa oraz ochrona środowiska. Uczestnictwo spółki w konsorcjum naukowo-przemysłowym „Bezpieczeństwo gospodarcze Polski” w celu prowadzenia wspólnych badań, których efektem ma być podnoszenie konkurencyjności polskiej gospodarki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji ujawnionych w zintegrowanych raportach rocznych za 2014 r., umieszczonych na stronach internetowych: <http://raportroczny.lotos.pl/pl>; <http://raportzintegrowany.ornlen.pl/pl> [dostęp: 4.10.2016].

z 22 października 2014 r. w sprawie ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże spółki oraz grupy¹³.

Poddane badaniu spółki wśród grupy interesariuszy należących do otoczenia społecznego wyodrębniają społeczność lokalną. Analiza zapisów zintegrowanych raportów rocznych Grupy Lotos S.A. i PKN Orlen S.A. za 2014 r. wskazuje, że działalność koncernów w ramach społecznej odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej koncentruje swoją uwagę nie tylko na działalności dobroczynnej, ale w szczególności na wielu programach społecznych mających wymiar działań strategicznych¹⁴, co przedstawiono w tabeli 3.

Grupa Lotos S.A. zrealizowała w 2014 r. wiele działań służących rozwojowi zarówno lokalnej społeczności, jak i przedsiębiorczości w bliskim jej otoczeniu. Przekazane przez spółkę środki finansowe w badanym obszarze zostały zainwestowane m.in. w sprzęt medyczny dla instytucji zdrowia publicznego, sprzęt niezbędny do prowadzenia działań związanych z ochroną środowiska naturalnego, sprzęt dydaktyczny dla szkół, inwestycje mające na celu poprawę bezpieczeństwa mieszkańców i bezpieczeństwa w ruchu drogowym. Wdrażane inicjatywy mają charakter programowy i są systematycznie prowadzone już od kilku lat. Z kolei kierunki działalności dobroczynnej PKN Orlen S.A. wytyczają dwa priorytety: podejmowanie inicjatyw dla życia i zdrowia oraz dla edukacji i wychowania. W ramach inicjatywy „Orlen dla życia i zdrowia” spółka wspiera instytucje i placówki medyczne, zawodowe i ochotnicze służby ratownicze oraz podmioty

¹³ Dyrektywa 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. to tzw. dyrektywa niefinansowa – zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE – wprowadzająca z dniem 1 stycznia 2017 r. obowiązek ujawniania informacji związanych ze sferą odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa przez firmy zatrudniające więcej niż 500 osób i posiadające sumę bilansową powyżej 20 mln euro lub przychody powyżej 40 mln euro.

¹⁴ Materiały do badań pochodzą z informacji wykazanych w Zintegrowanym Raporcie Rocznym 2014 Grupy Lotos S.A. i Raporcie Zintegrowanym 2014 PKN Orlen S.A. umieszczonych na stronach internetowych wskazanych spółek.

Schemat 3. Modelowe kierunki działań CSR wobec społeczności lokalnej a działania podejmowane przez analizowane spółki

Grupa Lotos S.A.	Modelowe kierunki działań	PKN Orlen S.A.
tak	wsparcie finansowe	tak
tak	wsparcie rzeczowe	tak
tak	bezpłatne usługi	tak
nie	wolontariat pracowniczy	tak
tak	promocja zdrowia	tak
tak	ochrona środowiska	tak
tak	wystąpienia publiczne	tak
nie	współpraca z lokalnymi mediami	nie

Źródło: opracowanie własne.

działającą na rzecz bezpieczeństwa na drogach. Ponadto PKN Orlen S.A. udziela pomocy jednostkom zwalczającym klęski żywiołowe i inne zagrożenia. Natomiast w ramach „Orlen dla edukacji i wychowania” spółka wspiera inicjatywy dotyczące edukacji i nauki oraz rodzinnych form opieki nad dzieckiem osieroconym. W zakresie sponsoringu społecznego sprawuje mecenat nad projektami wsparcia kultury i dziedzictwa narodowego. Warto podkreślić, że obie spółki troszczą się o rozwój zawodowy nie tylko swoich pracowników, ale również studentów, absolwentów uczelni wyższych oraz uczniów szkół średnich, stwarzając im możliwość zdobycia pierwszych doświadczeń zawodowych dzięki uczestnictwu w programach praktyk czy staży¹⁵. Dzięki temu, że wprowadzone działania są wyznaczone w toku konsultacji z interesariuszami mają szansę w sposób realny przyczynić się do poprawy sytuacji w ważnych dziedzinach życia lokalnej społeczności.

Zaprezentowane zaangażowanie Grupy Lotos S.A. i PKN Orlen S.A. w przedsięwzięcia podejmowane wobec społeczności lokalnej przedstawiono na schemacie

¹⁵ Grupa Lotos S.A. w latach 2012-2014 zorganizowała 512 praktyk i staży, ponadto współpracuje ze szkołami zawodowymi, organizacjami studenckimi i naukowymi w celu rozwoju kształcenia na kierunkach technicznych oraz wsparcia młodych ludzi w wejściu na rynek pracy. PKN Orlen S.A. organizuje praktyki w ramach współpracy ze szkołami i uczelniami, urzędami pracy w całym kraju oraz poprzez uczestnictwo w ogólnopolskich międzynarodowych konkursach (w 2014 r. koncern był organizatorem m.in. płatnych praktyk w ramach ogólnopolskiego konkursu „Gras o staż” organizowanego przez PwC Polska i konkursu „Program Kariera” organizowanego przez Polską Radę Biznesu). Łącznie praktyki i staże w PKN Orlen S.A. w 2014 r. odbyło ponad 300 osób.

cie 3, w zestawieniu z modelowymi kierunkami działań CSR wobec analizowanej grupy interesariuszy w części pierwszej artykułu (tab. 1).

Analiza przedstawionych przez Grupę Lotos S.A. i PKN Orlen S.A. działań wobec społeczności lokalnej, ujętych w sporządzonych przez spółki indywidualnych raportach za 2014 r., wskazuje, że pierwsza z nich realizuje sześć, a druga siedem na osiem obszarów modelowych działań na rzecz społeczności lokalnej, postulowanych w ramach koncepcji CSR. Można więc stwierdzić, że badane spółki w znaczącym stopniu realizują postulaty, jakie formułuje teoria CSR w odniesieniu do społeczności lokalnej jako ważnej grupy interesariuszy przedsiębiorstwa. Widoczna integracja Grupy Lotos S.A. i PKN Orlen S.A. z otoczeniem lokalnym powinna się przyczyniać do trwałego rozwiązywania zarówno problemów społecznych, jak i środowiskowych istotnych dla tego otoczenia.

Wnioski

Zaangażowanie przedsiębiorstw na szczeblu lokalnym, krajowym czy globalnym jest efektem wieloletniej współpracy „świata” biznesu z organizacjami międzynarodowymi i rządowymi w zakresie wdrażania programów proekologicznych ukierunkowanych na zrównoważony rozwój (w aspekcie gospodarczym, społecznym i środowiskowym).

Wyniki przeprowadzonych badań ukierunkowanych na identyfikację działań wybranych spółek (Grupa Lotos S.A. i PKN Orlen S.A.) wobec społeczności lokalnej wykazały, że zakres tych działań jest bardzo szeroki. Działalność społeczna w badanym zakresie koncentruje się w szczególności na dbaniu o bezpieczeństwo społeczności lokalnej oraz wyrównywaniu różnic społecznych (m.in. poprzez działania na rzecz dzieci i młodzieży narażonej na wykluczenie). Ponadto działania te można połączyć w spójne tematycznie obszary, tj. zapewnienie bezpieczeństwa, przeciwdziałanie wykluczeniu oraz promowanie sportu i zdrowego stylu życia. Badania wykazały również, że zakres działań podejmowanych zarówno przez Grupę Lotos S.A., jak i PKN Orlen S.A. na rzecz społeczności lokalnej jest prawie całkowicie spójny z modelowymi kierunkami tych działań postulowanymi w teorii.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wraz z koncepcją interesariuszy służy poprawie jakości życia lokalnej społeczności. Jednocześnie wspólne działania spółek, organizacji na rzecz społeczności lokalnej oraz ochrony środowiska powinno pozwalać zacieśniać więzi między podmiotami zaangażowanymi we współpracę i stanowić podstawę do wzmocnienia lojalności biznesowej. Warto zaznaczyć, że działania z zakresu społecznego zaangażowania

mogą przynosić korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i samej społeczności lokalnej, przy czym „muszą przyjąć formę świadomego i sformalizowanego procesu w przedsiębiorstwie, a nie stanowić jedynie nowego sposobu budowania jego wizerunku” [Hąbek, Szewczyk 2010: 6].

Biznes, społeczeństwo, środowisko jako elementy warunkujące funkcjonowanie gospodarki rynkowej powinny być ze sobą powiązane systemowo. Zmiany zachodzące w jednym z obszarów bowiem warunkują przemiany w pozostałych. Niegdyś przez lata powyższa zasada nie była uwzględniana w strategiach przedsiębiorstw. Dopiero rozwój koncepcji CSR spowodował zmianę w sposobie, w jaki przedsiębiorstwa, organizacje odpowiadają na problemy społeczne. Prezentowane w artykule przykłady praktyk przedstawiają zaangażowanie spółek w tej sferze. Należy zauważyć, że zakres podejmowanych działań wobec społeczności lokalnej przez wybrane do badania podmioty (reprezentantów najlepszych praktyk raportowania, o czym świadczą przyznane im nagrody ze świata praktyki gospodarczej) można rekomendować jako punkt odniesienia dla innych przedsiębiorstw, w szczególności w świetle zmieniających się przepisów dotyczących raportowania danych niefinansowych.

Literatura

- Abraham S., Cox P., 2007, Analysing the Determinants of Narrative Risk Information in UK FTSE 100 Annual Reports, *The British Accounting Review*, Vol. 39, No. 3: 227-248.
- Bernatt M., 2009, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Corporate Social Responsibility. Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, 2002, Wiedeń: United Nations Industrial Development Organization.
- Dyrektywa UE 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże spółki oraz grupy, Dz. Urz. UE L 330/1 z 15.11.2014.
- Dziworska K., Górczyńska A., 2014, Społeczna odpowiedzialność we współczesnej gospodarce, w: A. Uziębło (red.), *Pokonać dekonjunkcję. Społeczna odpowiedzialność biznesu i finanse, Prace Naukowe WSB w Gdańsku*, t. 30: 13-20.
- Freeman R.E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, Boston: Pitman Publishing Company.
- Gasiński T., Piskalski G., 2009, *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa: Centrum CSR.PL, Det Norse Veritas.
- Green Paper Promoting European Framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities, Bruksela, 18 lipca 2001, http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_pl.pdf [dostęp: 4.10.2016].
- Grupa Lotos S.A., 2014, *Zintegrowany Raport Roczny 2014*, <http://raportroczny.lotos.pl/pl> [dostęp: 1.10.2016].
- Harrison S., 1995, *Public Relations. An Introduction*, London – New York: Routledge.

- Hąbek P., Szewczyk P. 2010, *Spoleczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- ISO 26000, 2010, *Guidance on Social Responsibility*, Genewa: International Organization for Standardization.
- Kalinowska A., 2012, Wartość dla pracowników w koncepcji CSR, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 736: *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 55: 327-344.
- Linsley P.M., Shrives P.J., 2006, Risk Reporting: A Study of Risk Disclosure in the Annual Reports of UK Companies, *The British Accounting Review*, Vol. 38, No. 4: 387-404.
- Łukasiak P., 2004, *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2004 r.*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Makuch Ł., 2011, *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących*, Warszawa: Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP.
- Paliwoda-Matiolańska A., 2014, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa: C.H. Beck.
- PKN Orlen S.A., 2014, Raport Zintegrowany 2014, <http://raportzintegrowany.orken.pl/pl> [dostęp: 4.10.2016].
- Porter M.E., Kramer M.R., 2007, Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?, *Harvard Business Review Polska*, nr 52, czerwiec.
- Rogovsky N., 2000, *Corporate Community Involvement Programmes: Partnerships for Job and Development*, Genewa: International for Labour Studies.
- Rok B. (red.), 2001, *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes: programy, strategie, standardy*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Rok B., 2004, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Rybak M., 2004, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sawicka A., Ptak A., Lepka J., 2003, *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*, Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.
- Stawicka E., 2010, Teoria a praktyka wobec koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie, *Zeszyty Naukowe SGGW*, nr 83: *Ekonomika i organizacja gospodarki żywnościowej*, 5-15.
- Sudoł S., 2002, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Wieczorek-Kosmala M., Błach J., 2013, Obraz syntetycznego kapitału własnego przedsiębiorstwa w informacji sprawozdawczej, *Zarządzanie i Finanse*, t. 11, nr 2, cz. 2: 518-527.
- www.orken.pl/PL/OFirmie/Nagrodywyroznienia2/Strony/default.aspx [dostęp: 4.10.2016].
- Zbiegień-Maciąg L., 1996, *Etyka w zarządzaniu*, Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.

Polish Fuel Companies' CSR Initiatives toward Local Society – a Case Study

Abstract. *The paper aims primarily to identify activities that may be embraced by companies for the benefit of a local community, the latter considered as one of major stakeholder groups. The attempt is made in the context of theory of corporate social responsibility that recommends*

initiatives to be undertaken and responsibilities to be assumed by a business company toward the local community. In the practical sense, the study provides a case study involving two Polish energy sector companies (listed on the Warsaw Stock Exchange – included in WIG30 and Respect indexes). The study relies on data provided in the companies' consolidated annual reports regarding the types of activities implemented for the benefit of their respective local communities. These activities are further confronted with the recommendations put forth by relevant theory. The study has demonstrated that the companies' real-world initiatives largely correspond to theoretical recommendations.

Keywords: *corporate social responsibility, local community, stakeholder, energy industry*



Dagmar Kokavcova

Matej Bel University
Faculty of Economics
e-mail: dagmar.kokavcova@umb.sk
tel. +42 148 446 27 17

The Social Media Business Model

***Abstract.** Over the last few years the web has fundamentally shifted towards user-driven technologies such as blogs, social networks and video-sharing platforms. Social media impact is being felt across the globe; leading social platforms like Facebook, MySpace, YouTube and now Twitter have moved into the mainstream. Wherever people are online they are actively engaged with a wide variety of social media platforms, from blogs to social networking to video sharing – if there is an internet connection, people are involved. The paper is intended to theoretically investigate and map social media concepts. Furthermore, a business model is defined and its categories and components are listed and briefly described. The main aim of the paper is to explore ways how to build a successful business using ICT and to introduce an entrepreneurial model for young aspiring entrepreneurs. More precisely it is focused on social media, especially blogs, as a major current trend in the online business world.*

***Keywords:** business model, social media, blogs, monetization*

Introduction

Business environment has changed dramatically in last decades. Internet brought wide scope of new entrepreneurial opportunities based on totally different principles especially in communication collaboration, customer-producer relations, networking, and partnership. New forms of doing business in virtual space required new approaches and new business models. Modern entrepreneurial

challenges attract namely young generation. Many teenagers have started their own business on Internet through the virtual applications with user-generated content such as social network, blogs, communities, content aggregators, and virtual worlds. Traditional business models based on rigid structures and validated exploitation of classical productive resources and processes, with solid blocks of functions and activities in the field of finance, production, management, R&D and marketing are replaced with the new ways of doing business and making profit.

1. Business Model Definition and Description

Business model is a current and often used term nowadays. In terms of academic research it has been studied since 1998 and it had its peak research interest in years 2005 and 2010 according to the number of contributions found in Scopus [Trimi, Berbegal-Mirabent 2012]. Though studied by many academics so far there has not been a consensus on the topic and a generally accepted definition is yet to be found. Cambridge Online Dictionary offers this definition: “a description of the different parts of a business or organization showing how they will work together successfully to make money”. While Merriam-Webster has not add the term yet and defines it only separately as business and model. Simple definition of Business by Merriam Webster is: “the activity of making, buying or selling goods or providing services in exchange for money; work that is part of a job; the amount of activity that is done by a store, company, factory, etc”. The definition of Model according to Merriam-Webster is: a usually small copy of something; a particular type of version of a product (such as a car or computer); a set of ideas and number that describe the past, present, or future state of something (such as and economy or a business).

According to Michael Rappa [2001] a business model is method of how the business is done in a way that is sustainable which in other words means to generate a revenue. Rappa sees it as the way how the business makes money by specification of where it is positioned within the value chain. For our topic Rappa’s theory of a business model is especially valuable because his classification is compiled of nine generic forms of e-business models that are: Brokage, Infomediary, Advertising, Affiliate, Merchant, Manufacturer, Community, Subscription and Utility. Proposed generic models classify businesses based on the nature of their mode of generating revenues and value proposition for instance subscription or advertising model.

However, it is important to remember that a model is only a simplification of the complex reality [Stähler 2002]. Furthermore, academics mention the issue

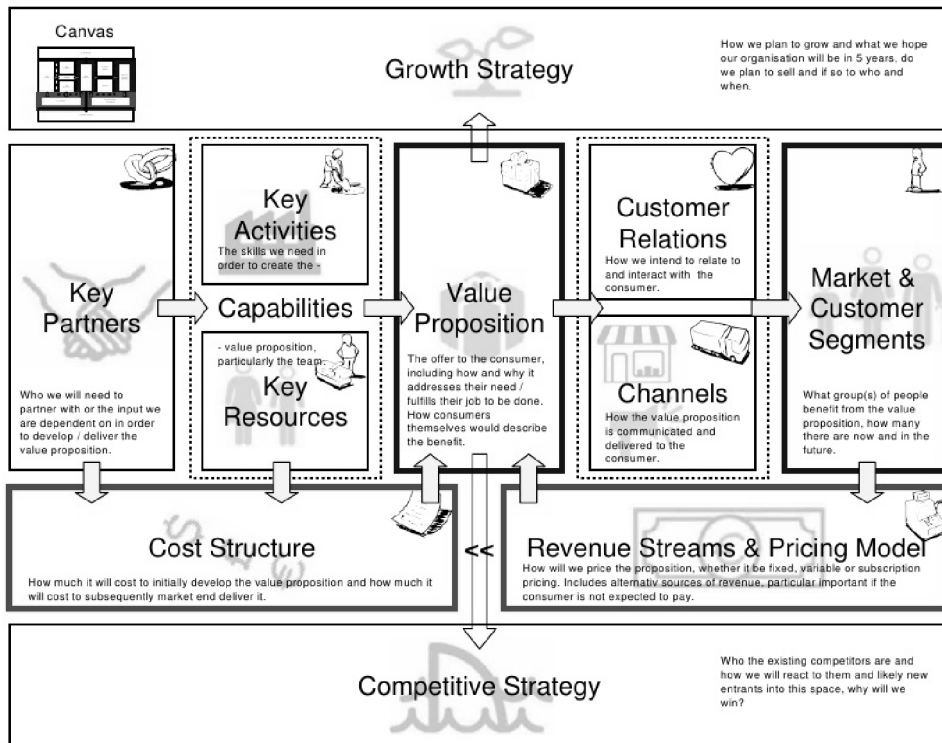


Fig. 1. Osterwalder Model

Source: Osterwalder's Canvas Business Model, 2004, Dissertation Thesis, www.slideshare.net/svanebjerg/business-model-canvas-9238780 [access: 10.11.2016].

with misusing of the term because many people speak about certain component of a business model.

Alexander Osterwalder in his work *The Business Model Ontology* [2004: 14] describes business model as "an abstract representation of the business logic of a company. And under business logic I understand an abstract comprehension of the way a company makes money, in other words, what it offers, to whom it offers this and how it can accomplish this". Author looks at a business model as the translation of a company's strategy into a blueprint of the company's logic of earning money. The fundamental components of this business model are pictured at the fig. 1.

Alexander Osterwalder and Yves Pigneur [2010] defined the term as follows "a business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value". This definition focuses on the company aspect and is in a way related to the "revenue model" classification. According to Osterwalder [2004] there are three types of business models:

- abstract business model (components, relationships, generic model elements),
- operating business model (existing and implemented business models which represent an instance of the abstract business model),
- scenario business model (not existing business model that are virtual and not present in the real world).

Furthermore, in a nutshell author describes a business model as:

- an abstract conceptual model that represents the business and money earning logic of a company,
- a business layer (acting as a sort of glue) between business strategy and processes.

But on the other side the author argues that the business model is not a guarantee for success as it has to be implemented and managed, and is something else than the company's business process model. One of very interesting fact resulting from Osterwalder's research was that many businesses relied mainly on trial and error when it came to introducing of different and new aspects to their business and did not use any business model and other tools. However, most importantly is to say that there are no prescribed orders to designing a business model because it is a non-linear and interactive process. Furthermore, working according to the Osterwalder business model canvas framework is logical and can considerably speed up the business process [Leschke 2013].

1.1. Business Model Components and Classification

In case of designing business model based on the value network, these components are very helpful [Alt, Zimmerman 2001]:

- mission – in which the business determines their vision, value proposition, strategic objectives and basic of their product or service,
- structure – in which specific roles are ascribed to the actors within business environment (a value chain or web) and specific market segments,
- process – in which mission and structure are translated into concrete business model and into operational terms,
- revenues – in which the revenues, investments needed are estimated and cost structure is created.

Moreover, when designing a business model in terms of the organization itself it is necessary to consider components such as [Osterwalder, Pigneur, Tucci 2005]:

- the implicit value proposition and product innovation,

- customer management, channels, customer relations and the description of the target customer,
- infrastructure management, value configuration, web or network, partnerships and the capabilities and resources,
- the revenue models, cost structure and profit, other financial aspects.

From the classification point of view, we are able to classify business model into two categories [Jansen, Steenbakkers, Jäegers 2007] which are the revenue model and the integrated model. It is important to note that some authors do not think it is important to make this separation stating that “they do not help us to understand the causal mechanisms that can explain the success of specific business model [Bouwman, Vos, Haaker 2010: 34].

On the other hand others use classification in order to deal components that are in the business model. Once more this division strongly depends on the scientific approach/scientist and it is not consensual. The revenue model refers to the specific way a business will earn income and produce profits. It is more centered inside the business while the integrated model refers configuration and strategy of a business, design to exploit business opportunities and it is more concerned with business strategy and environment itself.

2. Social Media and Innovative Business Model

A wide variety of characteristics and capabilities have been defined for social media in the literature. Andreas M. Kaplan and Michael Haenlein [2009] define social media as a group of Internet based applications that are built on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of user generated content (UGC). UGC is re-shaping the Internet and is bases for social media. UGC could be anything from pictures, text, video, audio, activity updates, comments, user profiles, forum discussions, tweets and so on.

The term entered mainstream usage in 2005 and many businesses are allowing to their customers to express their opinion and use UGC on their social media sites or websites. Social media will work as long as people will be willing to create content. W. Glynn Mangold and David J. Faulds defined social media as media that “describes a variety of new sources of online information that are created, initiated, circulated and used by customers intent on educating each other about products, brands, services, personalities, and issues” [2009: 357].

Social media can be defined as collaborative online applications and technologies which enable and encourage participation, conversation, openness, creation

and socialization amongst a community of users; facilitates enhanced speed and breadth of information dissemination and communication between the people.

Peter Weill and Michael Vitale [2001] include roles and relationships among a firm's customers, allies, and suppliers, major flows of product, information, and money, and major benefits to participants in their definition of a business model. They describe eight atomic e-business models, each of which can be implemented as a pure e-business model or combined to create a hybrid model.

Timmer's business model using two dimensions 1) functional integration (number of functions integrated) and 2) degree of innovation (ranging from simply translating a traditional business to the Internet, to creating completely new ways of doing business) resulting in eleven distinct Internet business models. Antony Mayfield [2008] combines five main characteristics of social media: participation, openness, conversation, community, and connectedness.

Participation – people are encouraged to contribute, create and share their own content. Openness – most of social media platforms are open to participation. Conversation – is many-to-many parties' communication not only transfer of information. Community – social media give opportunity to form groups that share same interest such as movie fans, classmates, fans of a singer, political discussions and so on. Connectedness – easily reaching other content through links, often possibility to create a profile overall reaching to other people, content, and applications.

According to Dan Zarrella [2010], social media comes in these forms: Blogs, Microblogs (Twitter), Social networks (Facebook), social bookmarking and voting sites (Pinterest, Digg, Reddit), Review sites (Yelp), Forums, Virtual worlds (Second Life). Tuula Lehtimäki et al. [2009] categorized Social Media into five categories visible in table 1.

Table 1. Categories of Social Media

Category	Focus	Examples
Blogs and Podcasts	Informing of current events and novelties	Traditional blogs or vlogs, podcasts
Social Networks	Content sharing, maintain relationships and networking	Facebook, MySpace, LinkedIn
Communities	Content sharing, discussion of mutual interests	YouTube, Wikipedia, Flickr
Content Aggregators	Categorizing and customization of web content	Yahoo!, Delicious, Widgets
Virtual Worlds	Substitute for the real world, experiencing virtual world	World Of Warcraft, Second Life

Source: Lehtimäki et al. [2009].

Modern information technologies are changing not just the business environment but it also creates the new business models and approaches. The new innovative ways how to earn money online are emerged. Most of the academic research on business models was done in the context of ebusiness – new ways of doing business enabled by information technology.

2.1. Blogs – the modern business phenomenon

Web logs or better known as **blogs** have gained popularity not only among individuals but also in businesses. Words like **blogger**, **blogging** and **blog** were first mentioned in 1999 and since then their popularity has been growing and evolving rapidly. As a very first blogger is considered Justin Hall who started his blog in 1994 when the name was not known yet. Hall was later on in 2004 labelled as pioneer blogger by the New York Times. In 2000 blogs started to reach mainstream and in 2001, American citizens often discussed politics and important issues in the country on their political blogs.

Blogs became a new source of information and place for open discussion. As a result many politicians decided to establish their own blogs where they presented their opinions and ideas. Moreover, experts joined the blogosphere which offered in depth analysis and expert knowledge. In 2003 Google launched AdSense which is matching ads with blog content and allows for bloggers who offer the space for ads to earn money. Blogs are fantastic for building credibility as well as connections and email list, however they proved that they can be profitable too if executed properly. With help of AdSense and millions of readers, blogs were able to sell estimated \$100 million worth ads in that year [Thompson 2006].

Content of blogs is updated regularly so to make the process of receiving the information easier there is available RSS (Real Simple Syndication) feature that informs the subscriber that the content of blog was updated. If the subscriber permits RSS collects information from Web sites to which blog creator has subscribed.

2.1.1. Types of Blog Monetization

Blogs have become new source of information which often enough connects to products. Companies have noticed the strong position of blogs as communication tools and bloggers influence on the options of their readers as a result. Blogging is changing advertising, marketing, and public relations more than the other way around [Walsh 2007: 7].

Especially, when bloggers have created huge community which is behind them. This offers great opportunity to use such a space for presenting the products

and creating a positive image about the company or particular product. Technorati Media stated in their 2013 Digital Influence Report that “blogs rank among the top five “most trustworthy” sources” with regard to overall information available online [Technorati 2013: 4].

Moreover, a blogger himself may choose to sell his own products and change the commission/salary from other brands for his own business earning. Blogs use conversational marketing which means that the audience is engaging with the blogger/business [Walsh 2007].

According the 2013 Digital Influence Report approximately two-thirds (64%) of influencers make money from blogging, however 80 percent of them said that they earn under \$10 000 per year and only 11 percent of them reported earnings higher than \$30 000 per year. Majority of respondents stated that income was from advertising (61% banner, 51% text), affiliate programs (41%), sponsored content (24%) and sponsored product reviews (19%). These were the top earning methods. Moreover, Technorati researched that social media sites Facebook and Twitter, which brought most of the referrals and shares, were top platforms from which bloggers were generating revenue.

There are two basic types of monetization direct and indirect within which we are able to distinguish particular way of earning money. **Direct Monetization** – when a blogger is earning money through blog directly. Most often used direct types of monetization are advertising and affiliate programs. **Advertising** is one of the easiest way to get paid as a blogger. However, there is necessity for strong readership and/or following on social sites such as Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, etc. to earn in thousands. One of the most often used type of advertising is placement of a banner for which the company pays either regularly (monthly/weekly) or pay-per-click (PPC) (blogger is paid depending on the number of clicks on a banner) or pay-per-post (blogger is paid for a post about a product). Moreover, blogger may incorporate text links into his blog or blogpost.

Another way is **affiliate marketing** that is especially useful for e-commerce. A blogger may place affiliated link for example into text and when the reader clicks through to that product and buys it the blogger gets a commission from the purchase. Amazon Associates, eBay Affiliates are only two examples from many brands who offer affiliate programs. **Publishing of a Book** is one of very common extension of revenue for influencers/bloggers [Rowse 2006]. In this case it does not matter if the brand of influencer is built on personal brand or specialized knowledge. There is one of the **indirect type** of monetization of blogs. The bloggers can use also the **way of appearances and speaking opportunities, employment opportunities, consulting and services or a brand ambassador role** as the way to earn money through blogs.

Some bloggers consider blogging as an outlet and consider it purely as a hobby. Moreover, in the blogosphere are bloggers who despise the idea of earning money from it. Furthermore, they want to have full independence in the content and ideas they put online. Other might want to take blogging into the next level which means make it their part/full time job **transforming hobby into a business career**.

3. Research methodology

To investigate the blogs as an entrepreneurial activity with the new business model in practice a case study method was used in this paper. Qualitative case study methodology enables researchers to study complex phenomena within their contexts. Case studies use deductive logic to test propositions, adjudicate among rival explanations, revise existing theories and establish causal relationships; in other words, they are suited to verification and not just discovery of new theory [Eckstein 2000].

Case studies are especially useful in answering the ‘how’ and ‘why’ questions that research seeks to answer Robert K. Yin [2003], and that case study research, if properly conducted, follows the normal research methodology of defining the problem, designing the form the research will take, collecting the data, analysing the data and reporting the findings. As Kathleen M. Eisenhardt [2002] argues, it is possible to build theory using case studies and many of the characteristics of the research such as problem definition and construct validation are similar to the hypothesis testing, quantitative, type of research.

Strength of this approach is therefore that it allows for fresh conceptual understanding that is also grounded in empirical data.

3.1. Research outcomes and discussion

In our research we focused on small scale bloggers who are full-time bloggers yet and they still do majority of work themselves. Exhaustive analysis of four blogs operating in the field of fashion, beauty, lifestyle and travel blogs has been accomplished.

Blogs Retro-Flame by Erika Fox, launched in October 2011 in USA, Penny and Polaroids by Nuala Gorham from Ireland, Not Your Standard by Kayla Seah from Toronto, Canada and Eastern Europe blogger – Slovak girl Ivana Petrušova and Sweet Lady Lollipop. All bloggers are women under 30 with social media

reach approximately ranging from 2000 to 200 000 people and social media in general are their source of income.

The case study analysis of four bloggers shows that they are making money from blogging and are able to fully support themselves and yet do not employ big crew to run the blogs. They are already supported by their management and professional photographers because with greater success there is a need for higher quality. What about a types of monetization the bloggers observed we learnt that three bloggers who operated in the USA, Canada and Ireland are more likely to earn commission from affiliated links while 1 blogger from Slovakia has less opportunities on this field. Other direct way of monetization are collaborations with brands that are of a pay per post type of monetization.

The most banner ads have been recognised on the Slovak blog. Furthermore, Slovak blogger does not use direct monetization on her Instagram through liketoknow.it which is used by other 3 bloggers but there is a simple reason for that. The company that provides this service RewardStyle is based on the invitation only as well as they focus on brands that are not so common in Slovakia. Indirect way of monetization is harder to identify however, the bloggers attend many events and in short terms collaborated with different brands and conferences.

The analysed theory and observed practice showed that blog has to create from genuine passion and not for money incentives at the beginning. This is one of the biggest differentiators between blogs and regular businesses that blogs are monetized after some time when they establish. Otherwise there can be a feel of ingenuity from the audience's point of view and consequently the lack of authenticity will not bring enough readers to the blog.

The factors that influenced social media business models are availability, low entry costs, the number of innovative, revenue models, the popularity of social media. The success of a blog depends on consistency, quality of content, trustworthiness and engagement with the audience. There is possible to make a viable business from emerging business models however, they no longer go with the same rules as regular businesses. In terms of monetization blogs can be monetized nevertheless, it cannot be the primary incentive at the launch of the blog and the blog has to evolve to it, when also the audience grows enough. It has its specifics and there is strong necessity for consistency, strategizing and most importantly author's personality including authenticity.

Based on research findings we customized the classical Osterwalder's Canvas Business Model that where re-designed to suit the blogosphere environment. The main purpose of the proposed model is to identify crucial segments and clarify core assumptions of establishing a blog as viable business. There are ten segments within suggested business model: financial, technical, topic, audience, cost

and investment, content and value, monetization, promotion and social media, relationship, partnership and brand segment. The segments are interconnected and related to each other. Financial segment relates to costs and investment segment, technical segments connects to financial segment and costs and investment segment. Topic segment is strongly related to audience segment and content and value segment. All the segments have to tie to each other. Monetization segment relates to content, social media and brands as well as relationship which is established with readers.

3.1.1. Suggestions on further research

This research area has plenty to offer and there are many future scholarly ideas to pursue that would be very fruitful such as study various blogs on different topics or “genres” and how they monetize their content, locations where is it most profitable to be a blogger, to which other business ventures are bloggers devoting their time, new ways of monetization this emerging business model, future trends in terms of lifestyle apps and blogging, a deep study other social media from the business point of view, the influence they have on their audiences in terms of economic indicators. The questions of business ethics and the value creation and adding in the sphere of social media business models should also become the crucial aspects of further research.

Conclusion

Nowadays, the Internet gives a tremendous amount of possibilities to create new and innovative businesses. Young people already took advantage of it and many are daily joining the Internet to build their own brand and business online.

Many bloggers start with blogging as a hobby without **any strategies and structures** which means that they certainly are not dealing **with any framework**. However, growing their hobby into a business and pursuing earnings from it can later on lead them **establish some strategies**. There are many models of business models out there. Young entrepreneurs can use whichever makes the most sense to them. But finally it's important to use one to be successful in the new business on Internet. Proposed re-designed business model is tailored to the social media entrepreneurial activities and is reflecting the changes in virtual business.

Literature

- Alt R., Zimmermann H.D., 2001, Preface: Introduction to Special Section – Business Models, *Electronic Markets*, Vol. 11, No. 1: 9.
- Bouwman H., Vos H.D., Haaker T., 2010, *Mobile Service Innovation and Business Models*. Berlin: Springer.
- Cambridge Online Dictionary, <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english> [access: 12.02.2017].
- Eckstein H., 2000, Case Study and Theory in Political Science, in R. Gomm, M. Hammersley, P. Foster (eds.), *Case Study Method*, London: Sage, 119-164.
- Eisenhardt K.M., 2002, Building Theories from Case-Study Research, *Academy of Management Review*, No. 14(4): 532-550.
- Lehtimäki T., Salo J., Hiltula H., Lankine M., 2009, Harnessing Web 2.0 for Business to Business Marketing – Literature Review and an Empirical Perspective from Finland, *University of Oulu Working Papers: Faculty of Economics and Business Administration*, No. 29.
- Jansen W., Steenbakkens W., Jaegers H., 2007, *New Business Models for the Knowledge Economy*, Aldershot: Gower.
- Kaplan A.M., Haenlein M., 2009, Users of the World, Unite, The Challenges and Opportunities of Social Media, *Business Horizons*, Vol. 53: 59-68.
- Leschke J., 2013, Business Model Mapping: A New Tool to Encourage Entrepreneurial Activity and Accelerate New Venture Creation, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, Vol. 7, No. 1: 18-26.
- Mangold W.G., Faulds D.J., 2009, Social media: The New Hybrid Element of the Promotion Mix, *Business Horizons. Elsevier*, Vol. 52, Issue 4: 357-365.
- Mayfield A., 2008, *What is Social Media?* iCrossing, www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What_is_Social_Media_iCrossing_ebook.pdf [access: 3.11.2016].
- Merriam-Webster, 2016, online dictionary, <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/business-model> [access: 14.02.2017].
- Osterwalder A., 2014, *The Business Model Ontology – a Proposition in a Design Science Approach*, Lausanne: l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C., 2005, Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 15, No. 1: 1-25.
- Osterwalder's Canvas Business Model, 2004, Dissertation Thesis, www.slideshare.net/svanebjerg/business-model-canvas-9238780 [access: 10.11.2016].
- Rappa M., 2001, *Managing the Digital Enterprise – Business Models on the Web*, North Carolina State University, <http://digitalenterprise.org/models/models.html> [access: 2.03.2016].
- Rowse D., *Making Money Because of Your Blog – Indirect Methods. Problogger*, 22.02.2006, www.problogger.net/archives/2006/02/22/making-money-because-of-your-blog-indirect-methods [access: 2.03.2016].
- Stähler P., 2002, *Business Models as a Unit of Analysis for Strategizing*, Proceedings of 1st International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland, 2002, www.business-model-innovation.com/english/desinitions.html [access: 24.10.2016].
- Technorati Media, 2013, *Digital Influence Report*, <http://technorati.com/wp-content/uploads/2013/06/tm2013DIR1.pdf> [access: 1.11.2016].
- Thompson C., 2006, *The Early Years*, <http://nymag.com/news/media/15971> [access: 21.10.2016].
- Timmers P., 1998, Business Models for Electronic Markets, *Electronic Markets*, Vol. 8, No. 2: 3-8.
- Trimi S., Berbegal-Mirabent J., 2012, Business Model Innovation in Entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management*, Vol. 8: 449-465.

- Yin R.K., 2003, *Case study research design and methods*, 3rd Edition Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weill P., Vitale M., 2001, eBusiness Model for Networked Learning, *MIS Quarterly Executive*, Vol. 1, No. 1: 17-34.
- Walsh B., 2007, *Clear Blogging: How People Blogging Are Changing the World and How You Can Join Them*, New York: Apress.
- Zarrella D., 2010, *The Social Media Marketing Book*, Sebastopol: O'Reilly Media.

Model biznesowy mediów społecznościowych

Streszczenie. Na przestrzeni ostatnich kilku lat Internet zasadniczo przestawił się na technologie zorientowane na użytkownika, takie jak np. blogi, portale społecznościowe czy platformy wymiany multimedii. Rosnący wpływ mediów społecznościowych odczuwany jest na całym świecie; wiodące platformy, jak choćby Facebook, MySpace, YouTube czy ostatnio Twitter, stały się częścią głównego nurtu. Wszędzie tam, gdzie jest dostęp do Internetu, ludzie chętnie udzielają się we wszelkich mediach społecznościowych, podejmując najrozmaitsze aktywności, od pisania blogów aż po dzielenie się filmami – jeśli tylko jest połączenie, ludzie działają. Artykuł jest próbą teoretycznego zanalizowania i zmapowania różnych koncepcji mediów społecznościowych. Ponadto zdefiniowano ich model biznesowy, wymieniając i krótko opisując jego kategorie i składniki. Głównym celem artykułu jest wszakże zbadanie, w jaki sposób technologie informacyjne i komunikacyjne można przekuć na udany projekt biznesowy, oferując użyteczny model dla młodych i ambitnych przedsiębiorców. Szerzej zaś rzecz ujmując, tekst przedstawia media społecznościowe, z naciskiem na blogi, jako aktualnie dominujący trend w biznesie internetowym.

Słowa kluczowe: model biznesowy, media społecznościowe, blogi, monetyzacja



Anna Krzysztofek

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania
e-mail: krzysztofek.anna@gmail.com
tel. 601 622 008

Strategia społecznej odpowiedzialności na przykładzie Grupy Kapitałowej Lotos S.A.

***Streszczenie.** Obecnie CSR pojawia się w wielu strategiach. Przedsiębiorcy wiedzą, że dzięki temu stają się bardziej konkurencyjni, a ich reputacja wzrasta. Jednak pomimo inicjatyw podejmowanych przez same firmy, odpowiedzialność społeczna biznesu to wciąż nowy, rozwijany obszar na polskim rynku. Celem artykułu jest omówienie elementów strategii społecznej odpowiedzialności, a także case study Grupy Kapitałowej Lotos S.A., która przygotowuje strategię CSR. W artykule zawarto także wskazówki dotyczące wdrażania strategii społecznej odpowiedzialności oraz płynące z niej korzyści. Ponadto prezentuje on projekty oraz działania realizowane w ramach strategii CSR przez Grupę Kapitałową Lotos S.A. Tezą artykułu jest stwierdzenie, że opracowywanie i efektywne wdrażanie strategii społecznej odpowiedzialności przynosi wymierne korzyści oraz pozytywnie wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa.*

***Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, strategia, strategia przedsiębiorstwa, interesariusze, Respect Index*

Wprowadzenie

Postępujący proces globalizacji, rosnąca konkurencja oraz zmiany społeczne i klimatyczne zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych rozwiązań – pomysłów, które ułatwiłyby funkcjonowanie na dzisiejszym rynku oraz godziły interesy własne, a także całego społeczeństwa [Sobol-Wojciechowska, Teodorski 2012: 37]. Chcąc osiągnąć przewagę nad konkurencją oraz stopniowo zwiększać wartość przedsiębiorstwa, stosując w swojej działalności kwestie dotyczące

społecznej odpowiedzialności. W Polsce społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR – Corporate Social Responsibility [Krzysztofek 2012: 109-119]) jest nie tylko kolejnym modnym pojęciem, ale także na stałe wkroczyła w życie codzienne przedsiębiorstw – coraz więcej firm wprowadza strategię CSR.

Społeczna odpowiedzialność biznesu to proces obejmujący wiele obszarów działalności przedsiębiorstwa, będący jednym z elementów realizowanej strategii [Hop, Kudelko 2013: 87]. CSR postrzega się jako koncepcję strategiczną, która umożliwia przedsiębiorstwom długofalowy rozwój, a także jako strategię zarządzania, która pozwala zmniejszać ryzyko i maksymalizować szanse na powodzenie przedsiębiorstwa w długim okresie funkcjonowania, rozwijać umiejętność prowadzenia organizacji w taki sposób, aby zwiększyć jej pozytywny wkład w społeczeństwo oraz zmniejszać negatywne skutki działalności. Jest również sposobem, w jaki przedsiębiorstwo na co dzień traktuje uczestników procesu rynkowego – klientów, partnerów biznesowych, pracowników oraz społeczność lokalną [Jarosławska-Sobór 2011: 63].

Wiodące przedsiębiorstwa na całym świecie w coraz większym stopniu dostrzegają wymierne korzyści płynące ze ścisłej korelacji ich społecznego zaangażowania ze swoimi celami strategicznymi. Dzięki temu zyskują wizerunek odpowiedzialnych partnerów we wszystkich obszarach działalności. Każda organizacja, jeśli chce się rozwijać, powinna dążyć do uzyskania wskazanych powyżej korzyści. Sposobem na ich najwyższy poziom jest opracowanie i wdrożenie długofalowej strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, dostosowanej do specyfiki i skali działania. Przyjęte podejście powinno być zintegrowane z systemem zarządzania przedsiębiorstwem we wszystkich obszarach CSR oraz w podstawowej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa¹.

Przygotowywanie i wdrażanie strategii CSR w przedsiębiorstwach nie jest jeszcze powszechne, wiele firm nie dostrzega korzyści płynących z CSR. Natomiast przyczyną jest to, że większość inicjatyw związanych z tą sferą funkcjonowania przedsiębiorstw podejmowanych jest w sposób nieskoordynowany, w izolacji od strategii biznesowej, dlatego nie są one dostrzegane. Przedsiębiorstwa są odpowiedzialne za wpływ, jaki ich działalność wywiera na otoczenie, oraz za sposób, w jaki kształtują relacje z działającymi w nim kluczowymi grupami społecznymi i biznesowymi (interesariuszami).

Celem artykułu jest omówienie elementów strategii społecznej odpowiedzialności, a także *case study* Grupy Kapitałowej Lotos S.A., która przygotowuje strategię CSR. W artykule zawarto także wskazówki dotyczące wdrażania strategii społecznej odpowiedzialności oraz płynące z niej korzyści. Prezentuje on także projekty oraz działania realizowane w ramach strategii CSR przez Grupę Kapita-

¹ www.odpowiedzialnafirma.pl [dostęp: 1.10.2016].

łową Lotos S.A. Tezą artykułu jest stwierdzenie, że opracowywanie i efektywne wdrażanie strategii społecznej odpowiedzialności przynosi wymierne korzyści oraz pozytywnie wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa.

W trakcie pisania artykułu zostały wykorzystane metody: indukcji, dedukcji, analizy opisowej, a także analiza *desk research*. Cel został osiągnięty poprzez analizę polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz wnikliwą analizę wyników najnowszych badań w zakresie CSR. Podczas badań zostały przeanalizowane sprawozdania zintegrowane, CSR oraz strona internetowa spółki.

1. Strategia CSR

Pierwsze elementy strategii CSR oraz jej dynamiczny rozwój w Polsce można było zaobserwować na początku XXI w., było to związane z pojawieniem się dużej liczby zagranicznych inwestorów. Strategia społecznej odpowiedzialności w naszym kraju cieszy się dużym zainteresowaniem ze strony kadry menedżerskiej, a także instytucji otoczenia biznesu oraz inwestorów i administracji państwowej [Hop, Kudełko 2013: 94].

W 2002 r. pojawił się pierwszy komunikat, który określał europejską strategię na rzecz promowania społecznej odpowiedzialności biznesu oraz jej wpływ na społeczeństwo i gospodarkę. Po kilku latach, w marcu 2006 r., pojawił się kolejny komunikat „Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw”. Strategia ta miała na celu nie tylko uczynić Europę liderem w zakresie CSR, ale także nadać jej większe znaczenie polityczne oraz zachęcić przedsiębiorstwa do zwiększania wysiłków w tym obszarze [Hop, Kudełko 2013: 86].

Strategia CSR oznacza uwzględnianie przez firmę interesu społecznego i kwestii ochrony środowiska w ramach wszystkich działań przez nią podejmowanych, przy jednoczesnym zwiększaniu wartości przedsiębiorstwa, umacnianiu reputacji, rozwoju nowych produktów i usług, a także usprawnianiu relacji z interesariuszami. Jednym z kluczowych wyzwań jest wdrożenie zasad etycznych i programów odpowiedzialnego biznesu na tych poziomach działania przedsiębiorstwa, które dla konsumentów i społeczności lokalnych są nieznanymi, takimi jak wybór dostawców, produktów, technologii. To właśnie tutaj podejmowane są decyzje, które wpływają na to, czy prowadzenie biznesu odbywa się w sposób społecznie odpowiedzialny, korzystny dla otoczenia, sprzyjający zrównoważonemu rozwojowi, z poszanowaniem praw człowieka².

² www.odpowiedzialnafirma.pl [dostęp: 1.10.2016].

Rozpatrując koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w sposób strategiczny, trzeba pamiętać o tym, że powinna być ona wdrażana w sposób zaplanowany i celowy. Należy przy tym, na etapie budowy strategii, uwzględnić kilka istotnych kwestii [Żychlewicz 2015: 283-284]:

1) zrozumienie istoty społecznej odpowiedzialności zarówno przez kadre zarządzającą, jak i pracowników niższego szczebla – zrozumienie, że nie jest to narzędzie mające na celu wyłącznie poprawienie wizerunku przedsiębiorstwa,

2) konieczność uzmysłowienia pracownikom, że społeczna odpowiedzialność polega na świadomym i systematycznym podejmowaniu działań w kwestiach społecznych i środowiskowych wykraczających poza obowiązkowe zadania danej organizacji, przy jednoczesnym monitorowaniu korzyści, jakie przedsiębiorstwo może z nich czerpać,

3) społeczna odpowiedzialność biznesu nie powinna być jedynie koncepcją deklarowaną, ale świadomie i ochoczo wdrażaną w codziennej działalności przedsiębiorstwa,

4) dostrzeganie potrzeby społecznej podejmowanych działań i przekonanie, że jest to proces korzystny dla obu stron – zarówno dla samego przedsiębiorstwa, jak i dla jego interesariuszy,

5) prowadzenie dialogu z najważniejszymi grupami interesariuszy – celem jest poznanie ich oczekiwań i potrzeb, które należy uwzględnić na etapie budowy strategii,

6) musi być długofalowa i zbieżna ze strategią działania przedsiębiorstwa, jego wartościami oraz kulturą organizacyjną.

Znając oczekiwania i potrzeby interesariuszy, przedsiębiorstwo może zbudować strategię społecznej odpowiedzialności. Strategia CSR powinna zawierać działania umożliwiające zrealizowanie poznanych oczekiwań otoczenia. Właściwie sformułowana i zrealizowana strategia przyczynia się do poprawy jego pozycji strategicznej oraz powoduje, że przedsiębiorstwo jest odbierane jako społecznie odpowiedzialne [Wachowiak 2011].

Elementy ważne na etapie wdrażania przyjętej strategii CSR to:

1) wyznaczenie osoby (lub zespołu osób), która będzie odpowiedzialna za realizację przyjętego planu strategii,

2) monitorowanie działań społecznie odpowiedzialnych – poprawności ich wdrażania (instrumenty zewnętrznej weryfikacji – standardy ISO 26000, GRI, AA1000),

3) publikowanie raportów społecznych – podstawowe narzędzie komunikacji z interesariuszami (raport CSR, raport zintegrowany).

Główną rolę w przygotowaniu strategii CSR odgrywa zarząd, który stoi na straży strategii biznesowej i pilnuje spójnej wizji organizacji. Badania menedżerów CSR potwierdzają, że wśród największych barier w rozwoju odpowiedzial-

nego biznesu znajdują się: niezrozumienie idei przez zarządy firm (66%) oraz brak adekwatnej edukacji adresowanej do osób kierujących przedsiębiorstwami (66%) [Andrejczuk, Grzybek 2015: 18]. Receptą na to może być wyodrębnienie w przedsiębiorstwie grupy współpracującej na rzecz CSR oraz w jej składzie, poza menedżerem CSR lub pracownikami departamentów odpowiedzialnych za strategię powinien być również przedstawiciel najwyższej kadry zarządzającej [Raport Odpowiedzialny biznes... 2015: 13].

Przygotowując i realizując strategię CSR, przedsiębiorstwa powinny cały czas mieć na uwadze przyjęte przez siebie cele strategiczne, tak aby jej społeczne zaangażowanie służyło ich realizacji. Sposobem na maksymalizację efektywności tych działań jest przyjęcie wspomnianego już kompleksowego, strategicznego podejścia w obszarze CSR, którego elementami są³:

- analiza potrzeb interesariuszy, ich oczekiwań oraz ryzyk w zakresie społecznego zaangażowania,
- zdefiniowanie zasad, celów i sposobów ich realizacji,
- przyjęcie niezbędnych rozwiązań organizacyjno-procesowych.

Opracowanie i efektywne wdrożenie strategii CSR może przynieść wymierne korzyści⁴:

- zrównoważony, realizowany w perspektywie długoterminowej rozwój przedsiębiorstwa,
- optymalizację kosztów operacyjnych,
- większą odporność przedsiębiorstwa na sytuacje kryzysowe,
- większą lojalność i zaufanie ze strony klientów, kontrahentów i pozostałych interesariuszy,
- pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, wzrost zaangażowania po stronie zespołu pracowniczego.

Istotne znaczenie dla promocji i rozwoju CSR w Polsce ma utworzony 19 listopada 2009 r. na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie indeks spółek odpowiedzialnych społecznie – Respect Index [Krzysztofek 2013: 481-495]. Ostatni skład indeksu został ogłoszony 16 grudnia 2015 r. Do dziewiątej edycji weszły 23 firmy, w tym jedna nowa – Bank Ochrony Środowiska. Od pierwszej publikacji 19 listopada 2009 r. do grudnia 2015 Respect Index zyskał 31%, podczas gdy WIG wzrósł o 11%⁵. Projekt Respect Index ma na celu wyłonienie spółek zarządzanych w sposób odpowiedzialny i zrównoważony oraz dodatkowo podkreśla ich atrakcyjność inwestycyjną.

³ www.odpowiedzialnafirma.pl [dostęp: 1.10.2016].

⁴ www.odpowiedzialnafirma.pl [dostęp: 1.10.2016].

⁵ www.odpowiedzialnafirma.pl [dostęp: 1.10.2016].

2. Grupa Kapitałowa Lotos S.A.

Grupa Lotos S.A. to polskie przedsiębiorstwo stanowiące jednostkę dominującą dla grupy kapitałowej skupiającej kilkanaście spółek produkcyjnych, handlowych oraz usługowych, głównie z branży poszukiwań, wydobycia oraz przetwórstwa ropy naftowej i dystrybucji produktów ropopochodnych. Od 2005 r. spółka publiczna notowana na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Głównym akcjonariuszem przedsiębiorstwa jest Skarb Państwa (53,19%). Również od 2005 r. znajduje się w indeksie WIG20, a od 2009 w Respect Index.

Grupa Kapitałowa Lotos S.A. jest koncernem naftowym, który zajmuje się poszukiwaniem i wydobyciem ropy naftowej, jej przerobem oraz sprzedażą hurtową i detaliczną produktów naftowych. Jest czołowym producentem i dostawcą na rynek m.in. benzyny bezołowiowej, oleju napędowego oraz paliwa lotniczego, a także liderem w produkcji i sprzedaży w Polsce olejów silnikowych, asfaltów modyfikowanych oraz parafin. Zatrudnia ponad pięć tys. osób. Misją Grupy jest innowacyjny i zrównoważony rozwój, w tym szczególnie dążenie do ograniczania negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne, wykorzystywanie potencjału kapitału intelektualnego i doświadczenia pracowników oraz dbanie o społeczność lokalną w otoczeniu koncernu [Strategia... 2010: 3-4].

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest traktowana jako główny element zarządzania i doskonalenia spółki⁶. Grupa Kapitałowa Lotos S.A. prowadzi biznes zgodnie z zasadą odpowiedzialności społecznej nieprzerwanie od 2008 r., kiedy to koncepcja CSR została wpisana w strategię biznesową, długofalowe plany rozwoju oraz misję firmy. Grupa ma spójną wizję prowadzenia działalności biznesowej, uwzględniając na równych zasadach jej aspekty ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. W latach 2008 i 2009 Grupa Kapitałowa Lotos S.A. opublikowała pierwsze raporty społeczne zgodnie z wytycznymi GRI, a następnie w 2010 r. przygotowała pierwszy raport zintegrowany [Remlein 2015: 162].

2.1. Strategia społecznej odpowiedzialności Grupy Kapitałowej Lotos S.A.

Świadomość znaczenia odpowiedzialności społecznej dla realizacji celów strategicznych wpłynęła w 2008 r. na przyjęcie przez Zarząd Grupy Kapitałowej Lotos S.A. kompleksowej Strategii społecznej odpowiedzialności Grupy Kapitałowej Lotos S.A. do roku 2012⁷. Nadrzędnym jej celem jest wsparcie

⁶ <http://inwestor.lotos.pl> [dostęp: 1.10.2016].

⁷ <http://odpowiedzialny.lotos.pl> [dostęp: 1.10.2016].

organizacji w procesie osiągania celów wynikających ze strategii biznesowej poprzez optymalne wykorzystywanie zasobów i kompetencji organizacji na rzecz wytwarzania wartości ekonomicznych i społecznych, z korzyścią dla firmy i jej otoczenia. W 2011 r. dokument został poddany weryfikacji w drodze kompleksowych konsultacji z interesariuszami – partnerami biznesowymi i społecznymi, a także pracownikami firmy⁸.

W wyniku przeprowadzonych analiz, ukierunkowanych na ocenę dotychczas realizowanych działań i ich uwarunkowań oraz poznanie zgłaszanych oczekiwań dokonana została aktualizacja strategii⁹. Proces aktualizacji strategii CSR wymagał uwzględnienia wyzwań związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz powstałych w wyniku zakończenia programu rozbudowy mocy przerobowych rafinerii w Gdańsku, a także dostosowania podejmowanych działań wobec nowych trendów w rozwoju CSR. Potrzeba uwzględnienia tak złożonej i szerokiej perspektywy wymagała poznania opinii i oczekiwań wszystkich kluczowych interesariuszy. Pierwszy etap działań obejmował dokonanie analizy wyzwań stojących przed organizacją w czasie Dnia z CSR – adresowanego do najwyższej kadry zarządzającej Grupy Kapitałowej Lotos S.A. W kolejnym etapie przeprowadzono ilościowe badania opinii społecznej na próbie ok. 1900 respondentów i jakościowe pogłębione wywiady indywidualne z ok. 40 interesariuszami. Aktualizacji strategii dokonano podczas warsztatów, w których uczestniczyło ponad 90 pracowników reprezentujących kluczowe dla społecznej odpowiedzialności obszary działalności grupy kapitałowej. Wypracowane cele strategiczne poddano konsultacjom społecznym z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, w wyniku których wprowadzono odpowiednie korekty do wcześniejszych założeń. Efektem zaangażowania interesariuszy w proces aktualizacji strategii jest Strategia społecznej odpowiedzialności Grupy Kapitałowej Lotos S.A. na lata 2012-2015, gdzie do celów kluczowych i operacyjnych należą następujące obszary [Ćwik 2012: 119-122]:

- 1) inwestowanie w zasoby ludzkie,
- 2) wzmacnianie sfery zdrowia i bezpieczeństwa,
- 3) integracja z lokalnym otoczeniem,
- 4) zarządzanie zasobami naturalnymi w procesie produkcji,
- 5) etyka i przeciwdziałanie nadużyciom w działalności biznesowej,
- 6) partnerstwo z otoczeniem rynkowym,
- 7) bezpieczeństwo w sektorze energii,
- 8) komunikacja z interesariuszami.

⁸ <http://inwestor.lotos.pl> [dostęp: 1.10.2016].

⁹ <http://odpowiedzialny.lotos.pl> [dostęp: 1.10.2016].

Tabela 1. Cele Grupy Kapitałowej Lotos S.A.
w poszczególnych obszarach działalności na lata 2012-2015

Obszar działalności	Cel
Inwestowanie w zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie wysokokwalifikowanych pracowników niezbędnych dla skutecznej realizacji strategii biznesowej, – udoskonalenie kultury organizacyjnej na podstawie przyjętych wartości,
Wzmacnianie sfery zdrowia i bezpieczeństwa	<ul style="list-style-type: none"> – podniesienie świadomości i poziomu zaangażowania kadry kierowniczej, pracowników oraz podwykonawców w poprawę bezpieczeństwa pracy,
Integracja z lokalnym otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie przychylności otoczenia, – wzmocnienie reputacji przedsiębiorstwa społecznie zaangażowanego poprzez podejmowanie działań przyczyniających się do trwałego rozwiązywania problemów społecznych i środowiskowych,
Zarządzanie zasobami naturalnymi w procesie produkcji	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczenie ryzyka środowiskowego w działalności, – dążenie do stałego minimalizowania stopnia oddziaływania działalności na środowisko naturalne,
Etyka i przeciwdziałanie nadużyciom w działalności biznesowej	<ul style="list-style-type: none"> – udoskonalenie sposobu zarządzania poprzez dbałość o etykę postępowania i transparentność procesów biznesowych oraz zabezpieczanie organizacji przed ryzykiem nieprawidłowości,
Partnerstwo z otoczeniem rynkowym	<ul style="list-style-type: none"> – zbudowanie trwałych relacji z klientami poprzez koncentrację na zrozumieniu ich potrzeb oraz zapewnieniu im oczekiwanej jakości i bezpieczeństwa produktów, – wzrost świadomości marki Lotos jako marki społecznie odpowiedzialnej, – zbudowanie u uczestników rynku kapitałowego świadomości, że Grupa Lotos postrzega społeczną odpowiedzialność biznesu jako istotny element zarządzania koncernem,
Bezpieczeństwo w sektorze energii	<ul style="list-style-type: none"> – udział w inicjatywach nakierowanych na podnoszenie poziomu bezpieczeństwa w sektorze energii, w sposób odpowiedzialny wobec społeczeństwa i środowiska,
Komunikowanie zmian i dostęp do informacji	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie pracownikom terminowej i dostosowanej do ich zróżnicowanych potrzeb komunikacji, – wykształcenie kultury organizacyjnej opartej o wielokierunkową, otwartą komunikację, w tym rozwój systemu konsultacji społecznych w grupie kapitałowej.

Źródło: opracowane na podstawie: <http://odpowiedzialny.lotos.pl> [dostęp: 1.10.2016].

Zgodnie z wypracowanymi założeniami za podstawowy wyznacznik charakteryzujący postępowanie firmy w obszarze społecznej odpowiedzialności uznano¹⁰:

1) dążenie organizacji do uwzględniania kwestii społecznych i środowiskowych w procesach decyzyjnych,

2) ponoszenie odpowiedzialności za wpływ decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko,

¹⁰ <http://odpowiedzialny.lotos.pl> [dostęp: 1.10.2016].

Tabela 2. Filary Strategii społecznej odpowiedzialności Grupy Kapitałowej Lotos S.A. na lata 2012-2015

Odpowiedzialność		
społeczna	środowiskowa	biznesowa
Tworzenie wartości korzystnych		
dla otoczenia społecznego	dla środowiska naturalnego	ekonomicznie i gospodarczo
Charakterystyka działalności		
<ul style="list-style-type: none"> – poszanowanie kapitału intelektualnego i różnorodności, – przestrzeganie praw człowieka (swobody wypowiedzi i wolności zrzeszania się), – tworzenie nowych miejsc pracy, – poprawa jakości kapitału ludzkiego w regionie oddziaływania, – przeciwdziałanie wykluczeniu oraz innym problemom społecznym w obszarach zgodnych z kompetencjami. 	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczenie negatywnego wpływu działalności na środowisko (stosowanie standardów wydobycia, produkcji i przerobu węglowodorów, spełnianie wymagających norm środowiskowych w procesie produkcji, transportu i sprzedaży produktów ropopochodnych), – stosowanie w działalności wydobyczej najlepszych dostępnych obecnie technik i zasad postępowania, stale analizując możliwości stwarzane w tym zakresie przez nowe technologie, – dążenie do rozpoznania i rozwinięcia możliwości pozyskiwania energii ze źródeł odnawialnych. 	<ul style="list-style-type: none"> – zarządzanie relacjami z otoczeniem w sposób przewidywalny i obliczalny, zgodny z zasadami etyki, z zachowaniem przejrzystości i partnerstwa, – inicjowanie działań zmierzających do zwiększenia bezpieczeństwa w sektorze energii w sposób odpowiedzialny wobec społeczeństwa i środowiska, – zapewnianie stabilnych dostaw paliw na rynek oraz uczestniczenie w poszukiwaniu i wydobyciu złóż węglowodorów, w tym niekonwencjonalnych.

Źródło: opracowane na podstawie: <http://odpowiedzialny.lotos.pl> [dostęp: 1.10.2016].

3) budowanie koncepcji biznesowych wpływających na tworzenie dodatkowej wartości dla firmy i jej interesariuszy.

Przeprowadzony dialog pozwolił interesariuszom nie tylko na lepsze poznanie planów firmy, ale i wielu złożonych uwarunkowań jej działalności. Strategia społecznej odpowiedzialności Grupy Kapitałowej Lotos S.A. określa cele, jakie spółka zamierza osiągnąć w poszczególnych obszarach działalności (tab. 1)¹¹.

Podejmowane działania w dziedzinie społecznej, gospodarczej, relacji z kluczowymi interesariuszami oraz ładu korporacyjnego odnoszą się do¹²:

- 1) przestrzegania prawnych i etycznych norm,
- 2) zwiększania pozytywnego wkładu w rozwój społeczny,
- 3) minimalizowania negatywnych skutków działalności i ograniczania ryzyka z tym związanego,
- 4) maksymalizacji szans na zrównoważony rozwój organizacji w długim czasie.

¹¹ <http://odpowiedzialny.lotos.pl> [dostęp: 1.10.2016].

¹² <http://inwestor.lotos.pl> [dostęp: 1.10.2016].

Dzięki integracji celów społecznych z celami biznesowymi spółka ma szansę na:

- maksymalizację tworzenia wspólnych wartości dla akcjonariuszy i innych interesariuszy oraz społeczeństwa jako całości,
- rozpoznawanie, zapobieganie i łagodzenie możliwych negatywnych skutków działalności podstawowej spółki.

2.2. Działania i projekty realizowane w ramach strategii CSR przez Grupę Kapitałową Lotos S.A.

W 2015 r. spółka z sukcesem zakończyła realizację strategii biznesowej Grupy Kapitałowej Lotos S.A. na lata 2012-2015. Zostały zrealizowane kluczowe cele, które zostały wcześniej wyznaczone w strategii CSR (tab. 1). W ramach strategii CSR określono 13 celów kluczowych, którym towarzyszyło 39 celów operacyjnych i ok. oło 100 działań w każdym roku w poszczególnych obszarach (tab. 3) [Zintegrowany Raport Roczny 2015: 66].

Prace nad strategią opierały się na następujących działaniach:

- wewnętrzna ocena stopnia osiągnięcia zakładanych celów na lata 2012-2015,

- zewnętrzna ocena zmian, jakie w wyniku realizacji Strategii nastąpiły w postrzeganiu społecznego zaangażowania koncernu w kluczowych grupach interesariuszy,

- ocena efektów zrealizowanych działań, opierając się na korzyściach po stronie organizacji oraz opiniach kluczowych zewnętrznych beneficjentów głównych wdrożonych inicjatyw,

- wypracowanie strategii w ścisłej współpracy z liderami odpowiedzialnymi za wdrożenie założeń strategicznych w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w latach 2012-2015 oraz wskazanymi przez nich specjalistami z organizacji, a także przedstawicielami zespołu odpowiedzialnego za określenie nowej perspektywy biznesowej Grupy Kapitałowej Lotos [Zintegrowany Raport Roczny 2015: 69].

Za nadzór nad realizacją celów kluczowych i operacyjnych oraz związanych z nimi działań odpowiedzialni byli liderzy poszczególnych obszarów. Współistnienie perspektywy biznesowej i społecznej dodatkowo polegało na cyklicznym raportowaniu zarządowi Grupy Lotos S.A. postępów w realizacji strategii CSR wraz z realizacją strategii biznesowej. Wskaźnikiem realizacji strategii społecznej odpowiedzialności była jej procentowa realizacja w poszczególnych obszarach. Realizacja celu strategicznego na koniec 2015 r. wyniosła 90%, natomiast działania operacyjne zostały wykonane na poziomie 95% [Zintegrowany Raport Roczny 2015: 65].

Tabela 3. Kluczowe cele oraz działania związane z realizacją strategii CSR w latach 2012-2015 w podziale na obszary

Cel	Najważniejsze działania i wybrane wskaźniki
Obszar działalności: inwestowanie w zasoby ludzkie	
<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie wysokokwalifikowanych pracowników niezbędnych do skutecznej realizacji strategii biznesowej, – udoskonalenie kultury organizacyjnej na podstawie przyjętych wartości 	<ul style="list-style-type: none"> – podniesienie standardów zarządzania zasobami ludzkimi poprzez doskonalenie procesów HR, np. rozwój Akademii Lotos, program adaptacyjny, standardy rekrutacji, nowe funkcjonalności w samoobsługowym portalu pracowniczym – Portalu HR i SAP HCM, – przeprowadzenie badań satysfakcji/zaangażowania pracowników oraz realizacja planów działań doskonalących opartych na ich wynikach, – udoskonalenie systemu okresowej oceny pracowników – 96% pracowników spełniało kluczowe wymagania stanowiskowe, – zwiększenie udziału pracowników w wieku 50+ zaangażowanych w rozwój współpracowników, – organizowanie każdego roku wielu praktyk i staży, – aktywne prowadzenie działań służących podnoszeniu poziomu i jakości kształcenia w szkołach średnich poprzez partnerską współpracę ze szkołami, uczelniami, stowarzyszeniami studenckimi oraz kołami naukowymi, – zaopatrzenie wszystkich pracowników w Kodeks etyki, – opracowanie systemu szkoleń skierowanych do zarządzających stacjami paliw oraz pracowników zatrudnionych na stacjach paliw Lotos, – opracowanie Strategii budowania marki Lotos jako pracodawcy
Obszar działalności: wzmocnienie sfery zdrowia i bezpieczeństwa	
<ul style="list-style-type: none"> – podniesienie świadomości i poziomu zaangażowania kadry kierowniczej, pracowników oraz podwykonawców w poprawę bezpieczeństwa pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja każdego roku Dnia Bezpieczeństwa i Ochrony Zdrowia w Pracy dla pracowników, – organizacja wielu kampanii oraz projektów edukacyjno-informacyjnych promujących bezpieczne warunki pracy, – organizacja szkoleń wewnętrznych dla kadry kierowniczej z zakresu BHP oraz przeglądu stanu bezpieczeństwa we wszystkich spółkach, – opracowanie jednolitych standardów w zakresie bezpieczeństwa dla podwykonawców
Obszar działalności: integracja z lokalnym otoczeniem	
<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie przychylności otoczenia, – wzmocnienie reputacji przedsiębiorstwa społecznie zaangażowanego poprzez podejmowanie działań przyczyniających się do trwałego rozwiązywania problemów społecznych i środowiskowych 	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja każdego roku kilkunastu programów z udziałem partnerów społecznych, w tym w modelu partnerstwa międzysektorowego z zakresu BRD, ochrony bioróżnorodności i wyrównywania różnic społecznych, – corocznie organizacja spotkań ewaluacyjnych z partnerami społecznymi, – organizacja dnia otwartego w rafinerii dla mieszkańców okolic zakładu, – przeprowadzanie badań wśród mieszkańców okolic zakładów dotyczących m.in. oceny Grupy Kapitałowej Lotos jako przedsiębiorstwa pozytywnie wpływającego na jakość życia w najbliższej okolicy zakładów spółki

Cel	Najważniejsze działania i wybrane wskaźniki
Obszar działalności: zarządzanie zasobami naturalnymi w procesie produkcji	
<ul style="list-style-type: none"> – ograniczenie ryzyka środowiskowego w działalności, – dążenie do stałego minimalizowania stopnia negatywnego oddziaływania działalności na środowisko naturalne 	<ul style="list-style-type: none"> – analiza bioróżnorodności przyrodniczej okolic rafinerii Grupy Lotos w Gdańsku, – przeprowadzenie oceny wpływu na środowisko stacji paliw, – w każdym roku poprawa wskaźników efektywności energetycznej i obniżenie energochłonności wybranych instalacji, – angażowanie się w upowszechnianie dobrych praktyk i standardów środowiskowych
Obszar działalności: etyka i przeciwdziałanie nadużyciom w działalności biznesowej	
<ul style="list-style-type: none"> – udoskonalenie sposobu zarządzania poprzez dbałość o etykę postępowania i transparentność procesów biznesowych oraz zabezpieczanie organizacji przed ryzykiem nieprawidłowości 	<ul style="list-style-type: none"> – prowadzenie oceny dojrzałości organizacyjnej w zakresie systemu przeciwdziałania nadużyciom, – przyjęcie Polityki przeciwdziałania nadużyciom, – przyjęcie i wdrożenie Kodeksu etyki, – powołanie rady ds. etyki oraz rzecznika ds. etyki, – powołanie zespołu ds. wdrożenia Programu etycznego na stacjach paliw
Obszar działalności: partnerstwo z otoczeniem rynkowym	
<ul style="list-style-type: none"> – zbudowanie trwałych relacji z klientami poprzez koncentrację na zrozumieniu ich potrzeb oraz zapewnieniu im oczekiwanej jakości i bezpieczeństwa produktów, – wzrost świadomości marki Lotos jako marki społecznie odpowiedzialnej, – zbudowanie u uczestników rynku kapitałowego świadomości, że Grupa Lotos postrzega społeczną odpowiedzialność biznesu jako istotny element zarządzania koncernem 	<ul style="list-style-type: none"> – corocznie prowadzenie badań satysfakcji klientów, – ujednoczenie procesów handlowych (w tym reklamacyjnych), opierając się na elektronicznych narzędziach, – przeprowadzenie wielu działań promocyjnych skierowanych do pracowników w celu uczynienia z nich ambasadorów marki Lotos, – zorganizowanie kampanii Pomaganie przez tankowanie – pierwsza kampania z zakresu marketingu zaangażowanego społecznie w branży paliwowej w Polsce
Obszar działalności: bezpieczeństwo w sektorze energii	
<ul style="list-style-type: none"> – podejmowanie i udział w inicjatywach nakierowanych na podnoszenie poziomu bezpieczeństwa w sektorze energii, w sposób odpowiedzialny wobec społeczeństwa i środowiska 	<ul style="list-style-type: none"> – czynny udział w procesie legislacyjnym w Polsce i w Unii Europejskiej w zakresie regulacji dotyczących sektora energii
Obszar działalności: komunikowanie zmian i dostęp do informacji	
<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie pracownikom terminowej i dostosowanej do ich zróżnicowanych potrzeb komunikacji, – wykształcenie kultury organizacyjnej opartej na wielokierunkowej, otwartej komunikacji, w tym rozwój systemu konsultacji społecznych w grupie kapitałowej 	<ul style="list-style-type: none"> – wdrożenie nowych rozwiązań funkcjonalnych i graficznych w intranecie pracowniczym, udostępnienie intranetu dla pracowników na zewnątrz firmy, – rozwinięcie serwisów społecznościowych – m.in. Kierunek Bałtyk, – wdrożenie i rozwinięcie aplikacji mobilnych – Lotos dla Kierowcy, Lotos Kids.

Źródło: Zintegrowany Raport Roczny [2015: 65-68].

Tabela 4. Korzyści wdrażania strategii CSR w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.

Korzyści wdrażania strategii CSR		
Ogólne	Społeczne	Biznesowe
<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie konkurencyjności (lepsze gospodarowanie energią oraz zwiększenie dostępu do własnego surowca i wdrożone projekty optymalizacyjne), – rozwinięcie nowych możliwości rynkowych, – pozyskanie lojalności klientów, – zwiększenie potencjału innowacyjnego firmy, – rozwinięcie i stale usprawnianie procesu zarządzania ryzykiem, – utrzymanie długoterminowego zaufania pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – budowanie zaufania i wiarygodności wśród interesariuszy firmy dzięki jawności danych, – uzupełnienie danych finansowych spółki o dane ESG z myślą o inwestorach zainteresowanych inwestycjami SRI, – odpowiadanie na potrzeby i oczekiwania interesariuszy, – otwarcie na dialog i konsultacje społeczne poprzez wykorzystanie nowych kanałów komunikacji, – ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko w związku z niedrukowaniem raportu 	<ul style="list-style-type: none"> – wzmacnianie reputacji poprzez jawność danych i transparentność spółki, – wychodzenie naprzeciw światowym trendom w raportowaniu społecznym, – wdrożenie zintegrowanego systemu zbierania i analizy danych finansowych i pozafinansowych w spółce, – powiązanie biznesowego podejścia do CSR i łączenia celów finansowych ze społecznymi i środowiskowymi, – oszczędność kosztów ze względu na internetową wersję raportu

Źródło: Zintegrowany Raport Roczny [2015: 59]; Ćwik [2012: 119-122].

Pod koniec 2015 r. w trakcie corocznej inicjatywy Dzień z CSR z udziałem kadry kierowniczej Grupy Kapitałowej Lotos S.A. rozpoczęte zostały prace nad nową strategią społecznej odpowiedzialności, opierając się na analizie doświadczeń wyniesionych z prac zrealizowanych w 2011 r., a także przy uwzględnieniu zmian, jakie w sposób naturalny zaszły w działalności CSR w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. w związku z jej dynamicznym rozwojem w latach 2012-2015 [Zintegrowany Raport Roczny 2015: 68]. Nowa strategia uwzględniać będzie nową perspektywę czasową do roku 2018 i perspektywę długookresową 2018+ [Zintegrowany Raport Roczny 2015: 59]. Strategia CSR będzie odpowiadać na wyzwania zdefiniowane w Celach Zrównoważonego Rozwoju (Sustainable Development Goals, SDGs) do 2030 r. ogłoszonych przez ONZ we wrześniu 2015, Wizji Zrównoważonego Rozwoju dla Polskiego Biznesu do 2050 oraz 10 Zasadach Global Compact. Cele te są już realizowane m.in. poprzez długofalowe programy nakierowane na rozwój pracowników każdego szczebla oraz otoczenie społeczne i rynkowe. Przykładem takiej aktywności jest zrealizowanie pierwszej kampanii z zakresu marketingu zaangażowanego społecznie w branży paliwowej w Polsce Pomaganie przez tankowanie¹³ [Zintegrowany Raport Roczny 2015: 67].

¹³ Pierwsza zrealizowana na tak dużą skalę kampania z zakresu marketingu zaangażowanego społecznie w branży paliwowej w Polsce. W ramach kampanii zebrano 318 388 zł, które przeznaczono na realizację potrzeb infrastrukturalnych, pasji oraz marzeń podopiecznych partnerów społecznych, z którymi współpracuje Fundacja Lotos.

2.3. Interesariusze w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.

Strategia społecznej odpowiedzialności Grupy Kapitałowej Lotos S.A. określa grupy docelowe (interesariuszy), do których adresuje swoje działania. Grupa Kapitałowa Lotos S.A. zidentyfikowała trzy kluczowe grupy interesariuszy w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu¹⁴ (tab. 5).

Tabela 5. Kluczowe grupy interesariuszy Grupy Kapitałowej Lotos S.A.

Otoczenie wewnętrzne	Otoczenie społeczne	Otoczenie rynkowe
<ul style="list-style-type: none"> – pracownicy, – organizacje związkowe, – rada pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – społeczności lokalne, – organizacje pozarządowe, – jednostki samorządu terytorialnego, – administracja rządowa, – instytuty naukowo-badawcze i ośrodki edukacyjne, – organizacje pracodawców, – media, – środowisko przyrodnicze 	<ul style="list-style-type: none"> – wykonawcy i podwykonawcy, – dostawcy, – odbiorcy i klienci, – partnerzy biznesowi, – firmy konkurencyjne, – organizacje kontrolne i monitorujące, przyznające certyfikaty, – uczestnicy rynku kapitałowego

Źródło: <http://odpowiedzialny.lotos.pl> [dostęp: 1.10.2016].

Spółka stara się budować pozytywne relacje ze wszystkimi interesariuszami, gdyż mimo że w różnym stopniu, to jednak każda z grup wpływa na uzyskiwane wyniki w procesie tworzenia wartości ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Dąży do tego, by w procesie podejmowania decyzji gospodarczych, społecznych i środowiskowych uwzględniać interesy poszczególnych grup – istotnych dla prowadzonej działalności. Główną grupą napędową, dzięki której realizowane są projekty i coraz więcej przedsiębiorstw włącza kwestie społeczne i środowiskowe do swoich strategii, są menedżerowie zajmujący się społeczną odpowiedzialnością biznesu.

3. Badania na temat strategii CSR

W Polsce koncepcja CSR coraz częściej jest wykorzystywana w strategiach przedsiębiorstw. O wzroście zaangażowania polskich jednostek w tym zakresie świadczy m.in. zwiększająca się liczba przedsiębiorstw, które prezentują swoje dokonania w corocznym raporcie *Odpowiedzialny Biznes w Polsce*, opracowywanym przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Jak wskazują wyniki badania

¹⁴ <http://odpowiedzialny.lotos.pl> [dostęp: 1.10.2016].

Komunikacja działań CSR, w Polsce aż 83% firm społecznie odpowiedzialnych wskazało, że działania z tego zakresu są wpisane w strategię organizacji. Budujący jest także fakt, że prawie 60% badanych posiada dział/komórkę poświęconą tworzeniu i wdrażaniu strategii CSR [Komunikacja działań... 2012: 10]. Powiązanie CSR ze strategią jednostki i dedykowanie do tego celu odrębnego stanowiska wskazuje, jak poważne jest podejście firm do tej kwestii. Ponadto badanie ujawnia chęć wzmożonego zaangażowania przedsiębiorstw w tym zakresie. Ważne jest również, że 43% respondentów ma zamiar nadal realizować projekty CSR na dotychczasowym poziomie bądź planuje poszerzenie ich zakresu [Effective Public Relations 2012: 11].

Dwie na trzy firmy, które zgłosiły swoją praktykę do raportu *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2015. Dobre praktyki*, deklarują, że posiadają strategię CSR. Są to w przeważającej mierze duże organizacje (wśród średnich i małych przedsiębiorstw jest to odpowiednio co piąta i co ósma firma) [Raport Odpowiedzialny biznes... 2015: 13]. Natomiast w badaniu przeprowadzonym w 2014 r. przez KPMG w Polsce oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu 68% osób z najwyższej kadry kierowniczej i 60% pozostałych pracowników stwierdziło, że CSR powinien pełnić ważną rolę w tworzeniu strategii biznesowej. 63% firm zaangażowanych w kwestie społeczne uwzględnia społeczną odpowiedzialność biznesu w swojej strategii, zaś kolejne 7% przedsiębiorstw prowadzących w Polsce działania związane z CSR planuje w przyszłości formalnie włączyć je do swojej strategii [Społeczna odpowiedzialność biznesu... 2014: 8-28]. Jest to dowód na to, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest traktowana przez przedsiębiorstwa poważnie, co więcej, w przyszłości rola CSR w firmach będzie się zwiększała.

W 2016 r. Forum Odpowiedzialnego Biznesu rozpoczęło cykl spotkań dla Partnerów FOB pod hasłem: „Strategiczne podejście do CSR”. Pierwsze wnioski płynące z tych spotkań i rozmów z firmami to: „przy wdrażaniu strategii CSR najważniejsze są trzy elementy: reżyseria, scenariusz i efekty specjalne” [Raport Odpowiedzialny biznes... 2015: 13].

Podsumowanie

Obecnie CSR pojawia się w wielu firmach, przedsiębiorcy wiedzą, że dzięki temu stają się bardziej konkurencyjni, a ich reputacja wzrasta. Jednak pomimo inicjatyw podejmowanych przez same firmy, odpowiedzialność społeczna biznesu to wciąż nowy, rozwijany obszar na polskim rynku. Społeczna odpowiedzialność biznesu ma ekonomiczne podstawy, skuteczna i kompleksowa strategia w dłuższej

perspektywie daje dobre wyniki spółek oraz powoduje wzrost ich wartości. Strategia CSR jako oddzielny dokument jest wciąż wyzwaniem dla wielu firm, również tych, które mają długofalowe doświadczenie ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Dla potwierdzenia powyższych rozważań, biorąc pod uwagę Grupę Kapitałową Lotos S.A., możemy stwierdzić, że jest to firma, która w pełni wprowadza strategię CSR. Jest to przykład przedsiębiorstwa, które stara się realizować cele i zadania poszczególnych obszarów odpowiedzialności społecznej.

Społeczna odpowiedzialność biznesu traktowana jest jako nieodłączny element strategii biznesowej Grupy Kapitałowej Lotos S.A. Odpowiedzialność za środowisko naturalne i otoczenie społeczne jest elementem misji Grupy Kapitałowej Lotos S.A. W budowaniu trwałych i pozytywnych relacji z interesariuszami dąży do skutecznego integrowania strategii biznesowej z wyzwaniami społecznymi, środowiskowymi i ładu korporacyjnego.

Podsumowując, firmy – chcąc sprostać wymaganiom rynku – będą musiały wdrażać społeczną odpowiedzialność biznesu do swoich strategii na kolejne lata, ponieważ stanie się to nie tyle kwestią wyboru, ale koniecznością. Prawdłowo zdefiniowana i wdrożona strategia CSR pozwala idei społecznej odpowiedzialności zaistnieć we wszystkich sferach działania przedsiębiorstwa, a jej promocja przez kadre zarządzającą, realizowana na podstawie zasady partnerstwa i najwyższych standardów etycznych, podnosi konkurencyjność oraz rynkową pozycję firmy. Jak wskazano w artykule, opracowywanie i efektywne wdrażanie strategii społecznej odpowiedzialności przynosi wymierne korzyści oraz pozytywnie wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa. Grupa Kapitałowa Lotos S.A. przygotowująca strategię CSR jest również spółką, która znalazła się w Indeksie Respect i utrzymała się w nim przez wszystkie dziesięć edycji. To dowód na to, że jest ona również lepiej postrzegana przez interesariuszy, a to także oddziałuje na jej wartość.

Literatura

- Andrejczuk M., Grzybek M., 2015, *Menedżerowie CSR*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, PBS, 1-26.
- Ćwik N. (red), 2012, *Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, partner publikacji: Orange Polska.
- Effective Public Relations*, www.effectivepr.pl [dostęp: 1.10.2016].
- Hop N., Kudełko J., 2013 Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element strategii rozwoju przedsiębiorstwa górnictwa, w: P.P. Zagożdżona, M. Madziarz (red.), *Dzieje górnictwa – element europejskiego dziedzictwa kultury*, t. 5, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 85-110.
- <http://inwestor.lotos.pl> [dostęp: 1.10.2016].
- <http://odpowiedzialny.lotos.pl> [dostęp: 1.10.2016].
- <http://odpowiedzialnybiznes.pl> [dostęp: 1.10.2016].

- Jarosławska-Sobór S., 2011, Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR) i wykorzystanie społecznego potencjału przedsiębiorstwa górniczego w budowaniu wizerunku branży. Studium przypadku, *Przegląd Górniczy*, nr 10: 60-65.
- Komunikacja działań CSR w Polsce, 2012, Warszawa.
- Krzysztofek A., 2012, Społeczna odpowiedzialność biznesu – ujęcie teoretyczne, *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*, nr 20(3): 109-119.
- Krzysztofek A., 2013, Respect Index – inicjatywa Giełdy Papierów Wartościowych w procesie wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności na polskim rynku kapitałowym, w: W. Czakon, M. Wojewoda (red.), *Być, mieć czy władać*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, nr 49: 481-494.
- Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2015. *Dobre praktyki*, 2015, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, www.odpowiedzialnybiznes.pl [dostęp: 1.10.2016].
- Remlein M., 2015, Doświadczenia polskich grup kapitałowych w zakresie zintegrowanej sprawozdawczości, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, t. 3, nr 1: 149-166.
- Sobol-Wojciechowska J., Teodorski D., 2012, Społeczna odpowiedzialność biznesu w KGHM Polska Miedź S.A. w obszarze działalności badawczo-rozwojowej, *Cuprum*, nr 1(62): 35-47.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, 2014, Warszawa: KPMG w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Strategia 2011-2015. Kierunki rozwoju do roku 2020*, listopad 2010, Grupa Kapitałowa Lotos S.A.
- Wachowiak P., 2011, Społeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami, *e-Mentor*, nr 4(41), www.e-mentor.edu.pl [dostęp: 1.10.2016].
- www.odpowiedzialnafirma.pl [dostęp: 01.10.2016].
- www.odpowiedzialni.gpw.pl [dostęp: 01.10.2016].
- Zintegrowany Raport Roczny 2015, Grupa Kapitałowa Lotos S.A.
- Żychlewicz M., 2015, Społeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka*, nr 11: 281-289.

Social Responsibility Strategy as Exemplified by the Lotos SA Group

Abstract. *Corporate social responsibility (CSR) has now become part of many business strategies, as more and more entrepreneurs understand how it can help their businesses become more competitive and at the same time make their reputation grow. However, despite initiatives undertaken by companies themselves, in Poland corporate social responsibility is still a relatively new idea that is yet to be fully embraced. The paper seeks to discuss elements of social responsibility strategy and presents a case study of Lotos Group SA, one that has developed a consistent CSR strategy. The paper describes the projects and activities implemented by the Group Lotos SA under its CSR strategy in an attempt to illustrate the point that the development and effective implementation of a social responsibility strategy can yield tangible benefits and have a positive impact on a company's image.*

Keywords: *corporate social responsibility, strategy, corporate strategy, stakeholders, Respect Index*



Magdalena Swacha-Lech

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Nauk Ekonomicznych
e-mail: magdalena.swacha-lech@ue.wroc.pl
tel. 691 503 603

Oczekiwania millenialsów w zakresie usług finansowych

Streszczenie. *Jedną z istotnych zmian, jakie występują obecnie w otoczeniu współczesnych banków – obok takich zjawisk, jak rosnąca na znaczeniu konkurencja ze strony instytucji fintechowych, cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa czy też wprowadzenie zmian w regulacjach prawnych za pomocą tzw. dyrektywy PSD2, dyrektywy PAD i rozporządzenia MIF – generuje nowe pokolenie konsumentów: millenialsi. Pokolenie Y to osoby urodzone między rokiem 1980 a 1994. Sposób ich myślenia, nawyki, zachowania i oczekiwania, w tym także i te dotyczące obszaru finansów, niewątpliwie wymuszają konieczność zmian w funkcjonowaniu podmiotów bankowych na świecie oraz w Polsce. W tym kontekście cel niniejszego artykułu stanowi ukazanie oczekiwań pokolenia millenialsów w odniesieniu do usług bankowych oraz identyfikacja wyzwań, jakie stoją przed współczesnymi bankami chcącymi sprostać oczekiwaniom pokolenia Y.*

Słowa kluczowe: *pokolenie Y, millenialsi, cyfryzacja, instytucje fintechowe*

Wprowadzenie

Pokolenie Y, określane inaczej jako millenialsi, stanowią osoby, które weszły w dorosłe życie około 2000 r. Cechą wyróżniającą millenialsów od wcześniejszych pokoleń jest ich ciągła obecność w internecie (*hyper-connected*) i otwartość na nowe technologie. Millenialsi postrzegani są jako generacja, która: komunikuje się za pomocą mediów społecznościowych – dostępnych przez 24 godziny 7 dni w tygodniu w laptopie, smartfonie czy tablecie, mieszka z rodzicami (*Boomerang*

generation) oraz wykreowała narcystyczny model zachowań bazujących na „selfie” – najmodniejszym słowie 2013 r. [Nava, Karp, Nash-Stacey 2014: 1].

Pokolenie Y to najnowsza fala klientów. Dla banków millenialsi stanowią obecnie niezwykle istotną grupę – zarówno ze względu na swą liczebność, jak i na wysokie zapotrzebowanie na usługi bankowe (są to bowiem osoby, które wchodzi w dorosłe życie, zakładają gospodarstwa domowe). Jedną z cech charakterystycznych dla millenialsów jest fakt, że w celu zaspokojenia swoich potrzeb finansowych coraz chętniej zwracają się w stronę instytucji fintechowych. Rozpoznanie potrzeb i oczekiwań członków nowego pokolenia staje się zatem kluczowe dla przetrwania i rozwoju instytucji bankowych.

W tym kontekście cel niniejszego artykułu stanowi ukazanie oczekiwań pokolenia millenialsów w odniesieniu do usług bankowych oraz identyfikacja wyzwań, jakie stoją przed współczesnymi bankami chcącymi sprostać oczekiwaniom pokolenia Y.

1. Millenialsi – nowe pokolenie konsumentów

W odniesieniu do przedziału wiekowego millenialsów zarówno w literaturze światowej, jak i polskiej autorzy prezentują odmienne podejścia. Najszerze podejście reprezentują autorzy, którzy przyjmują, że pokolenie Y obejmuje osoby urodzone między rokiem 1980 a 2000. Często okres ich urodzenia datuje się także pomiędzy rokiem 1980 a połową lat 90. Ze względu na zróżnicowane podejście do wieku millenialsów, różne są też wartości odnoszące się do ich liczebności.

Przyjmując, że generacja Y obejmuje osoby urodzone między 1980-2000 r. szacuje się, że w USA liczebność tej grupy w 2015 r. kształtowała się na poziomie 92 mln [Goldman Sachs 2014]. Przy węższym podejściu, określającym datę urodzenia millenialsów pomiędzy 1980 a 1996 r., liczebność tej grupy na koniec 2014 r. określono na 75 mln osób i zakłada się, że do 2050 wielkość ta ma ukształtować się na poziomie 85 mln – stanowiąc 21,4% całej populacji [Nava, Karp, Nash-Stacey 2014: 1]. Bez względu na przyjęty okres odnoszący się do roku urodzenia osób przynależących do pokolenia Y, w chwili obecnej jest to niewątpliwie najliczniejsza część populacji w USA.

Pozostając w zgodzie z założeniem, że do millenialsów zalicza się osoby, które weszły w dorosłe życie około roku 2000 oraz przyjmując, że osoby urodzone po 1995 r. tworzą już nowe pokolenie – generację Z, autorka niniejszego artykułu uznaje za zasadne podejście, zgodnie z którym pokoleniem Y określa się osoby urodzone w okresie od 1980 do 1994. W 2016 r. millenialsi reprezen-

towani byli zatem przez osoby mieszczące się w przedziale wiekowym 22-36 lat. Według stanu na grudzień 2015 r., w Polsce grupa ta liczyła 8 690 973 [GUS 2016: 140-141].

Millenialsi to pierwsze pokolenie, dla którego Internet jest naturalnym środowiskiem (*digital natives*). Nieprzerwanie korzystają oni z sieci, technologii mobilnych i mediów społecznościowych. Za ich pomocą dokonują transakcji oraz dzielą się opiniami na temat produktów i usług. Przedstawiciele opisywanego pokolenia najchętniej dzielą się opiniami o produktach, usługach i markach za pomocą: wiadomości tekstowych – 44%, mediów społecznościowych – 38% i komunikatorów internetowych (Instant Messenger) – 38%, używając do tego celu komputerów stacjonarnych, laptopów, tabletów czy smartfonów [Goldman Sachs 2014].

W odróżnieniu od innych pokoleń millenialsi nie są chętni do zakupu samochodów, muzyki czy dóbr luksusowych. W miejsce wartości, jaką stanowiła własność danego dobra, zwracają się oni w kierunku zapewnienia sobie jedynie dostępu do produktów, dając podstawy do zjawiska określanego mianem *sharing economy* (gospodarka współdzielenia). Dla przykładu można wskazać, że aż 30% wśród przedstawicieli omawianego pokolenia w USA wskazała w badaniu, iż nie planuje w najbliższym czasie zakupu auta [Goldman Sachs 2016].

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w 2016 r. na blisko 7700 millenialsach, reprezentujących 29 państw świata, przedstawiciele tego pokolenia wykazują niski poziom lojalności wobec obecnych pracodawców. Jeden na czterech badanych członków pokolenia Y w ciągu najbliższego roku porzuciłby dotychczasowego pracodawcę i przeszedł do innej firmy, bądź spróbowałby zrobić coś innego, gdyby tylko pojawiła się taka sposobność. Przy rozszerzeniu ram czasowych do dwóch lat – odsetek pozytywnych odpowiedzi wzrasta do 44% [Deloitte 2016: 4].

Millenialsi zarabiają mniej, niż zarabiali wcześniejsze pokolenia, będąc w tym samym wieku, są zdecydowanie bardziej zadłużeni (obciążają ich kredyty studenckie – średnie saldo zadłużenia dla osoby będącej w wieku 25 lat wyniosło w 2013 r. 20 926 USD, wobec 10 649 USD w 2003 r¹), a tym samym są mniej skłonni do zawierania związków małżeńskich i zakładania własnych gospodarstw domowych. W 2013 r. tylko 23% osób pełnoletnich, będących w wieku 18-31 lat, było w związku małżeńskim i założyło własne gospodarstwo domowe [Goldman Sachs 2014].

W celu rozpoznania nawyków finansowych millenialsów w marcu 2015 r. Bank of America we współpracy z USA Today przeprowadził badanie na próbie

¹ W 2013 r. całkowite zadłużenie z tytułu pożyczek studenckich wyniosło 1 bilion USD, stanowiąc 6,4% PKB Stanów Zjednoczonych [por. Nava, Karp, Nash-Stacey 2014: 4].

składającej się z 1000 osób należących do pokolenia oraz 1005 rodziców millenialsów [por. Bank of America, USA Today 2015: 1-11]. Na tej podstawie stwierdzono, że millenialsi dziedziczą zachowania finansowe rodziców.

Wyniki raportu wskazują, że rodzice badanego pokolenia angażowali się aktywnie w wychowanie dzieci w zakresie zarządzania finansami. Aż 71% badanych stwierdziło, że rodzice w bardzo wysokim zakresie dbali o wykształcenie dobrych nawyków finansowych u swoich dzieci (48% z tych osób wskazało, że dzięki pracy rodziców tworzy miesięczne budżety, a 74% zadeklarowało, że posiada oszczędności). Wśród osób, które wskazały, że poziom zaangażowania rodziców w kształtowanie dobrych nawyków finansowych u swoich dzieci był na niższym poziomie (29%), tylko 37% tworzy miesięczny budżet, a 55% posiada oszczędności.

Aż 58% millenialsów wskazało, że rodzice wywarli największy wpływ na ich umiejętności w obszarze finansów, przy czym 23% badanych stwierdziło, że w największym stopniu wpłynęły na to wskazówki i porady udzielane przez rodziców, 19% zadeklarowało, że najcenniejsza była dla nich nauka płynąca z obserwacji mądrych decyzji finansowych rodziców, a 16% wskazało, że najczęściej wniosły obserwacje błędnych decyzji rodziców. Pomimo że millenialsi wysoko oceniają wpływ rodziców na ich własne umiejętności w dziedzinie finansów, to aż 78% z nich uważa, że rodzice powinni jednak rozpocząć rozmowy z dziećmi na temat finansów jeszcze przed tym, zanim staną się one nastolatkami. Tymczasem 52% rodziców wskazało, że zaczęło takie rozmowy z dziećmi właśnie wtedy, gdy stały się one nastolatkami.

Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych przez Bank of America oraz USA Today, rodzice millenialsów udzielają ponadto swoim dzieciom wsparcia finansowego w momencie wkraczania przez nich w dorosłe życie (prawie 2/3 badanych członków pokolenia Y). Tymczasem tylko 36% rodziców otrzymało taki rodzaj wsparcia od swoich rodziców.

2. Zachowania finansowe, potrzeby i oczekiwania pokolenia Y

Millenialsi stanowią grupę dobrze wyedukowanych osób, stąd też oczekuje się, że będą generować mniejsze bezrobocie, uzyskiwać lepsze wynagrodzenie, mając jednocześnie zapewnioną stabilność zatrudnienia – co stanowi podstawowe czynniki w kategoriach oceny zdolności kredytowej i popytu na usługi finansowe. Technologie mobilne i ciągła łączność z Internetem stanowi ponadto sposobność dla banku do ograniczania kosztów i wykorzystywania efektu skali, docierając

z ofertą do cyfrowego pokolenia, które nie przywiązuje wagi do fizycznych oddziałów bankowych [Nava, Karp, Nash-Stacey 2014: 4-6].

Millenialsi nie rozstają się ze swoim smartfonem. Prawie 80% millenialsów posiada smartfon, co tworzy nowe uwarunkowania dla firm. Współczesne firmy bowiem powinny zabiegać o pozytywny *feedback* na blogach, Twitterze, You Tube czy Facebooku. Rok 2015 można uznać za przełomowy w zakresie wykorzystania urządzeń mobilnych – liczba zapytań z tych urządzeń do wyszukiwarki Google przewyższyła liczbę wyszukiwań z komputerów stacjonarnych (w Polsce wyszukiwania mobilne dla kategorii finanse kształtowały się na poziomie 25%, z kilkudziesięcioprocentową dynamiką wzrostu każdego roku)². Jak wskazuje Magdalena Dziewguć z Google, „obecnie trwa wielka redefinicja sposobu korzystania z usług finansowych, a jej głównym katalizatorem jest smartfon” [por. Dziewguć, Guzek, Olczak 2016: 71].

Ponad 70% millenialsów używało bankowości mobilnej w ciągu ostatnich 12 miesięcy, a ok. 94% z nich jest aktywnymi użytkownikami bankowości internetowej [Goldman Sachs 2014]. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w 2015 r. przez Salesforce Research na próbie 1184 konsumentów w USA, aż 82% millenialsów dostrzega, że oferowanie produktów przez bankowość mobilną jest w dzisiejszych czasach rozwiązaniem niezwykle korzystnym dla banków. Tylko 13% osób należących do pokolenia Y wskazało, że nie korzysta z aplikacji bankowości mobilnej [Salesforce Research 2016: 5].

Millenialsi oczekują komunikacji w czasie rzeczywistym, z możliwością wyboru tego kanału, który jest dla nich najwygodniejszy. Aż 43% badanych zadeklarowało, że wyraziło zgodę na alerty SMS otrzymywane od banku, podczas gdy 7% odpowiedziało, że byłoby zainteresowani taką formą kontaktu z bankiem, jednak bank, z którego usług korzystają nie oferuje takiej możliwości. W porównaniu z oczekiwaniami pokolenia Baby Boom millenialsi – z wyjątkiem e-maili³ – preferują inne kanały powiadomień otrzymywanych od banków. Podczas gdy e-maile są najbardziej preferowanym sposobem komunikacji z bankiem dla obu tych generacji, drugie miejsce w przypadku pokolenia Y zajmują wiadomości SMS (36%), a trzecie – powiadomienia w aplikacjach mobilnych (28%). Pokolenie Baby Boom obok powiadomień SMS preferuje zaś informację przekazaną za pomocą rozmowy telefonicznej (29%), a tylko 4% badanych należących do tego pokolenia wskazuje powiadomienia w aplikacji mobilnej jako

² W 2014 r. 44% Polaków korzystało z Internetu w swoim smartfonie, podczas gdy w 2011 wielkość ta wynosiła jedynie 12%.

³ Zarówno w przypadku przedstawicieli pokolenia Baby Boom, jak i pokolenia Y e-mail wskazywany był przez ok. 60% respondentów jako najbardziej pożądaną kanał komunikacji z bankiem – szczególnie w przypadku wiadomości, które dotyczą ofert promocyjnych oraz tych, które nie są pilne [Salesforce Research 2016: 9].

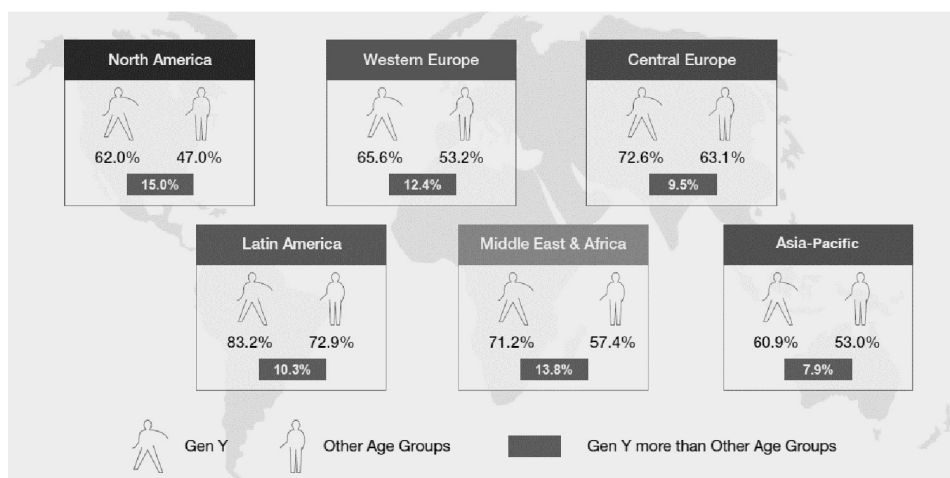
oczekiwany sposób komunikacji z bankiem [Salesforce Research 2016: 9-11]. Zgodnie z wynikami badań zaprezentowanymi w opracowaniu *Millennial Banking Insights and Opportunities* 48% millenialsów uważa, że banki nie komunikują się z nimi za pomocą preferowanych przez nich kanałów komunikacji [Fair Isaac Corporation 2014: 8].

Millenials oczekują ponadto spersonalizowanych ofert od banków. Tymczasem w opinii prawie połowy ankietowanych klientów instytucji bankowych działania banków nadal nie odpowiadają tym potrzebom. Aż 40% respondentów wskazało, że nie otrzymuje ofert spersonalizowanych, a 46% – że nie otrzymuje od banków materiałów marketingowych odpowiednich dla ich przyszłych planów [Fair Isaac Corporation 2014: 7].

Wysoki poziom zadłużenia z tytułu kredytów studenckich u młodych należących do pokolenia Y obniża dostęp i popyt na inne produkty pożyczkowe, zwłaszcza u osób mających trudności w spłacie zadłużenia. Odkładanie małżeństwa i późne zakładanie własnego gospodarstwa domowego oraz brak potrzeby posiadania niektórych dóbr także nie pozostaje bez wpływu na bankowość – obniżając popyt na zakup samochodów, domów, apartamentów, mebli i innych rzeczy związanych z posiadaniem domu, finansowanych często przez kredyty i pożyczki, redukując przy tym dodatkowo zapotrzebowanie na inne usługi finansowe, jak np. ubezpieczenia [Nava, Karp, Nash-Stacey 2014: 4-6].

Jak zauważają niektórzy z autorów, sceptycyzm millenialsów odnoszący się do kwestii politycznych i religijnych dosięga także i banków. Połowa członków tego pokolenia bowiem uważa, że ich bank nie różni się niczym od innych banków. Zgodnie ze spostrzeżeniami autorów opracowania *Digital Economy. The Millennials Paradox* millenials nie wykazują się lojalnością wobec swojego banku. Co więcej, oczekują innowacyjności poza sektorem bankowym – ze strony start-upów działających w obszarze fintech bądź też dobrze rozpoznawanych pozabankowych marek – jak Google, Amazon czy Apple. Około 68% millenialsów wierzy, że w ciągu najbliższych pięciu lat dzięki tym dwóm kanałom pozabankowym będzie mogło zupełnie inaczej niż dziś zarządzać swoimi pieniędzmi czy dokonywać płatności za dobra i usługi. Aż 33% badanych wskazało, że bank nie będzie już im potrzebny [Nava, Karp, Nash-Stacey 2014: 6].

Tendencja pokolenia Y do większej otwartości na usługi firm z branży fintech uwidacznia się nie tylko w USA, ale również w przypadku innych regionów świata. Autorzy raportu *World Retail Banking* [por. Capgemini, Efma 2016: 1-56] bowiem dowiedli występowania zwiększonego zainteresowania usługami instytucji pozabankowych dla wszystkich badanych regionów. Na rysunku 1 zestawiono millenialsów, którzy korzystali już z usług firm fintechowych z członkami pozostałych pokoleń, którzy także posiadają już takie doświadczenie.



Rysunek 1. Zestawienie millenialsów, którzy korzystali już z usług firm fintechowych, z członkami pozostałych pokoleń według regionów [w %]

Źródło: Capgemini, Efma [2016: 10].

Jak prezentują wyniki badań, millenialsi są bardziej skłonni od innych pokoleń, by korzystać z niebankowych (nietradycyjnych) instytucji oferujących usługi charakterystyczne do niedawna wyłącznie dla banków. Cechy, które przekonują millenialsów do takiego wyboru, to przede wszystkim wygoda, rozwiązania mobilne i łatwość użycia [Nava, Karp, Nash-Stacey 2014: 6]. Badania przeprowadzone w USA w 2014 r. na próbie 722 osób pełnoletnich pokazują, że aż 52% osób w wieku 18-34 lat korzystało już z usług takich instytucji, działających w obszarze płatności (jak np. PayPal czy Venmo) lub planowało z nich skorzystać w ciągu najbliższych 12 miesięcy, podczas gdy wśród osób będących w wieku 50+ odsetek osób, które wskazały taką odpowiedź, był na poziomie 27% [Fair Isaac Corporation 2014: 3].

Millenialsi są ponadto zainteresowani aplikacjami płatności mobilnych (jak Apple Pay czy Google Wallet) oraz pożyczkami peer-to-peer. Jak pokazują badania przeprowadzone przez Fair Isaac Corporation, w pierwszym przypadku procent ankietowanych w wieku 18-34 lat, którzy zadeklarowali, że już korzystają z takich usług bądź też zamierzają z nich skorzystać w ciągu najbliższych 12 miesięcy, kształtował się na poziomie czterokrotnie wyższym niż u badanych należących do przedziału 50+ (32% vs 8%). W odniesieniu zaś do pożyczek peer-to-peer odsetek takich odpowiedzi wśród millenialsów przewyższył ponad dziesięciokrotnie odsetek owych deklaracji składanych wśród osób należących do przedziału wiekowego 50+ (23% vs 2%). Jak zauważają autorzy raportu, nie powinno zaskakiwać, że pokolenie, które wchodzi w dorosłe życie w świecie

sharing economy będzie zainteresowane pożyczkami peer-to-peer [Fair Isaac Corporation 2014: 4-6]. Obecnie udział tego rodzaju usług w ogólnej wielkości pożyczek nie jest wysoki, ale banki nie mogą ignorować gwałtownego wzrostu zainteresowania tym typem pożyczek, szczególnie wśród millenialsów.

Przy omawianiu problemu zaufania do instytucji bankowych należy podkreślić, że millenialsi są pokoleniem, które obserwowało spadek zaufania do banków wywołany ostatnim kryzysem finansowym. Cztery wiodące banki w USA znajdują się wśród 10 marek, które wskazywane są przez nich jako „najmniej ulubione” (*least loved*). W ostatnim czasie obserwuje się znaczny rozwój platform typu peer-to-peer, rozwiązań opartych na crowdfundingu czy też innowacji w płatnościach i walutach wirtualnych. Wzrastający popyt wśród millenialsów na ten rodzaj usług napędzają następujące wartości: wysoki poziom technologiczny, prostota, przejrzystość i retoryka antybankowa [Nava, Karp, Nash-Stacey 2014: 4-6].

W 2015 r. całkowita wartość alternatywnego rynku finansowego online dla Europy wyniosła 5431 mln euro, osiągając roczny wzrost na poziomie 92% (przy czym aż 81% tego rynku należy do Wielkiej Brytanii) [Cambridge Centre for Alternative Finance 2016: 24-25]. Zarówno w środowisku naukowym, jak i wśród praktyków coraz bardziej wyraźne są głosy o potrzebie współpracy współczesnych instytucji bankowych z instytucjami typu fintech.

3. Wyzwania stojące przed współczesnym bankiem

Uwzględniając zmiany, jakie zachodzą współcześnie w mikro- i makro-otoczeniu banków, podmioty te nie powinny ignorować potrzeb i oczekiwań zgłaszanych przez pokolenie Y. Zbiór najważniejszych cech millenialsów, które mogą stanowić wyznaczniki działań podejmowanych przez instytucje bankowe, zamierzających sprostać oczekiwaniom nowego pokolenia klientów, prezentuje się następująco [Ptak 2016: 112; Pyka, Sieradz 2015: 21-22]:

- wysoka absorpcja nowych technologii i nieograniczona interakcja z dostawcą produktów i usług w trybie 24 × 7 za pośrednictwem smartfona i/lub Internetu,
- ceną prostotę oraz wygodę – szybkość i łatwość użycia technologii, jej integrację z innymi usługami, z których korzystają,
- oczekują natychmiastowej realizacji (dostawy) lub aktywacji usługi,
- samodzielnie poszukują, oceniają i porównują oferty wielu konkurujących dostawców,
- pozyskują opinie i rekomendacje od „znajomych”,
- oczekują spersonalizowanej oferty – mała tolerancja na „spam” (czyli propozycje nietrafione),

- wykazują słabe przywiązanie do marki – pójdą tam, gdzie dostaną lepsze warunki lub lepszą usługę,
- mają inne spojrzenie na dostawcy usług – usługi finansowe wcale nie muszą być dla nich świadczone przez banki,
- deklarują specyficzne podejście do prywatności – nie cenią jej tak, jak starsze pokolenie, nie widzą tak wyraźnie zagrożeń związanych z jej utratą.

Jak wskazują autorzy pozycji traktujących o zachowaniach millenialsów w kontekście przyszłości instytucji bankowych, zarówno kultura organizacji, jak i procesy powinny uwzględniać zmiany preferencji konsumentów. Jako jedno z kluczowych wyzwań stojących przed współczesnym bankiem rysuje się zatem konieczność stałego monitorowania i dostosowywania się do nowych oczekiwań i potrzeb millenialsów (zapewnienie pozytywnego *customer experience*).

Chcąc sprostać wymaganiom członków pokolenia Y, banki powinny dążyć do dostarczania prostych, intuicyjnych, wygodnych i spersonalizowanych usług, zapewniając przy tym pełną omnikanałowość usług. W dzisiejszym świecie coraz więcej czynności rozpoczynanych jest na jednym urządzeniu, a kontynuowanych na innym. Cyfrowe pokolenie rozpoczyna transakcję na przykład na smartfonie, a kończy na tablecie lub laptopie. Multikanałowość usług bankowych nie jest już zatem w stanie sprostać wymaganiom nowych klientów, oczekujących pełnej omnikanałowości. Banki powinny dążyć także do tworzenia otwartych API (Application Programming Interface – interfejs programowania aplikacji), ukazujących nowe możliwości i nowe podejście do usług bankowych. Nadążając za potrzebami i preferencjami millenialsów, banki powinny ponadto dostarczać usług finansowych za pomocą IoT (Internet of Things – Internet rzeczy), wykorzystując przy tym *wearables*, smart TV czy urządzenia AGD oraz dążyć do szerokiego wykorzystania mediów społecznościowych. Media społecznościowe mogą być postrzegane zarówno jako kanał komunikacji oraz obsługi, jak i – uwzględniając możliwości, jakie niesie ze sobą technologia *blockchain* – jako miejsce umożliwiające realizację transakcji finansowych.

Blockchain rozumie się jako kolejny etap rozwoju przetwarzania danych. Maciej Łuczak, członek zarządu Billon (firmy, która dostarcza rozwiązanie blockchain – pieniądza elektronicznego dla banków-wydawców, agentów rozliczeniowych, sprzedawców oraz konsumentów) głosi, że „blockchain może zmienić bankowość detaliczną, tak jak e-mail zmienił komunikację między ludźmi”. Zgodnie z jego opinią blockchain „zmeni sposób realizacji transakcji, umożliwiając jednoznacznie określić, zrealizować, przeprowadzić, rozliczyć i zapisać dowolną transakcję” [por. Łuczak 2016: 83-84].

Preferencje nowego, cyfrowego pokolenia konsumentów wskazują ponadto na pozytywne postrzeżenie przez nie działań podejmowanych przez banki w celu

wykorzystania biometrii do autoryzacji i uwierzytelniania transakcji w oddziałach banków i bankomatach (np. skanowanie układu krwionośnego palca – *finger vein*, rozpoznanie kształtu twarzy – *selfie pay* czy projekt płatniczy Google z marca 2016 r. *Hands Free*). Dbając zarówno o obniżenie kosztów, jak i o wykorzystanie wiedzy o preferencjach klientów z pokolenia Y, banki powinny ponadto zintensyfikować prace nad wykorzystaniem robotów w doradzaniu klientom (*robo advising, self-service customers*).

Pracując nad nowymi projektami, które pozwolą na sprostanie wymaganiom stawianym przez millenialsów, banki powinny stosować także podejście *Agile* (zwinne). Wybór podejścia *Agile* można najlepiej uzasadnić w przypadku, gdy [Kaniewski 2015, 65]:

- projekt toczy się w nowym obszarze biznesowym wymagającym eksploracji, charakteryzującym się wysokim poziomem niepewności i niewystarczającą wiedzą na początku projektu, skutkującą trudnością w zdefiniowaniu wymagań,
- kluczowym elementem projektu jest budowa systemu informatycznego opartego na silnej interakcji z użytkownikiem (co powoduje szczególną istotność wymagań użytkowych),
- projekt znajduje się pod dużą presją czasu spowodowaną koniecznością szybkiego dostarczenia i wdrożenia produktów projektu,
- częste zmiany w trakcie projektu są prawdopodobne i oczekiwane.

Jak zauważa Jana Pieriegud, współczesny bank musi dostosować sposób interakcji z klientami, swoje wewnętrzne procesy, technologię oraz pracowników do zmieniających się wymagań klienta i swojego otoczenia. Innymi słowy – musi stać się bankiem ery cyfrowej [por. Pieriegud 2016: 11].

Zakończenie

Obok wielu zmian, jakie w ostatnim czasie można obserwować w otoczeniu banków, niewątpliwie nowe cyfrowe pokolenie konsumentów, które stanowią millenials, odgrywa i będzie odgrywać w najbliższej perspektywie czasowej rolę istotnego czynnika redefiniującego współczesną bankowość. Nowy model zachowań, nowe potrzeby i oczekiwania zgłaszane wobec instytucji finansowych przez millenialsów wymuszają bowiem konieczność nowego podejścia do sposobu świadczenia usług finansowych.

W ostatnim czasie zachowania i oczekiwania klientów wobec banków ewoluują w dużej mierze pod wpływem korzystania z nowych technologii i opartych na nich usług. Konsumenci, którzy korzystają na co dzień z wygodnych, intuicyj-

nych i bezpłatnych serwisów internetowych oraz aplikacji mobilnych, oczekują bowiem takich wartości od usług bankowych. Współczesna technologia pozwala na zbudowanie bliższych relacji z klientami i dostarczenie im niedostępnego dotychczas *customer experience* [Zarzycki 2016: 12].

W obliczu istotnych zmian w otoczeniu banków zarówno w środowisku naukowym, jak i wśród praktyków w ciągu ostatnich lat nieprzerwanie trwa dyskusja nad przyszłością instytucji bankowych. Jeden z interesujących przejawów tego rodzaju wydarzeń stanowiła debata oksfordzka *Banki nie przetrwają kolejnych 25 lat*, która odbyła się w ramach jednego z seminariów tematycznych Europejskiego Kongresu Finansowego w Warszawie w dniach 10-11 grudnia 2015 r. W debacie udział wzięło czterech zwolenników i czterech przeciwników tezy zawartej w tytule. Jednym z jej przeciwników był Krzysztof Pietraszkiewicz, który wyraził pogląd, że banki przetrwają, choć zmiany w działalności instytucji bankowych – podyktowane zaawansowaniem technologicznym, uwarunkowaniami demograficznymi i kulturowymi – są nieuniknione i zróżnicowane w zależności od regionu świata. Prezes Związku Banków Polskich zauważył, że w przyszłości pojawi się wiele podmiotów zainteresowanych przejściem systemów płatniczych i rozliczeniowych, jednak w miarę wzrostu skali takiej działalności, podmioty te nie sprawdzą się i w rezultacie pojawi się potrzeba powrotu do banków jako instytucji gwarantujących bezpieczeństwo [Banki nie przetrwają... 2016: 120].

Według Mariusza Cholewy, Prezesa Zarządu Biura Informacji Kredytowej S.A., banki nie przetrwają kolejnych 25 lat. Zgodnie z jego wypowiedzią platformy cyfrowe skutecznie zabierają bankom biznes kredytowy – np. powstały w 2007 r. start-up Lending Club, firma notowana na giełdzie nowojorskiej z kapitalizacją ponad 5 mld USD, która w ciągu dziewięciu miesięcy 2015 r. zorganizowała finansowanie społecznościowe na kwotę 6 mld USD. Zgodnie z deklaracjami pożyczających w 2015 r. 70% pożyczek było przeznaczonych na spłatę zobowiązań wobec banków. Mariusz Cholewa zauważył, że banki kupują akcje Lending Club. Same stają się inwestorami, kupując certyfikaty inwestycyjne (np. Citigroup zainwestował 150 mln USD w certyfikaty Lending Club), ale z powodu znacznie wyższych kosztów nie są w stanie sprzedawać kredytów na podobnych warunkach [Banki nie przetrwają... 2016: 120-121].

Niewątpliwie zarówno digitalizacja, jak i zmiany demograficzne czy też konkurencja ze strony instytucji fintechowych stanowią poważne wyzwania dla banków, które w najbliższym czasie czeka konieczność wielu zmian w podejściu do oferty produktowej, sposobu dostarczania usług czy też kanałów komunikacji z klientem.

Literatura

- Bank of America, USA Today, 2015, *Better Money Habits Millennial Report*.
- Banki nie przetrwają kolejnych 25 lat, 2016, w: A. Kopyrski (red.), *Ewolucja czy rewolucja – o przyszłości bankowości korporacyjnej*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, 119-126.
- Cambridge Centre for Alternative Finance, wrzesień 2016, *Sustaining Momentum the 2nd European Alternative Finance Industry Report*.
- Capgemini, Efma, 2016, *World Retail Banking Report 2016*.
- Deloitte, 2016, *The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders*.
- Dziewguć M., Guzek M., Olczak M., 2016, Fintech – wróg czy przyjaciel, w: A. Kawiński, A. Sieradz (red.), *Wyzwania informatyki bankowej*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, 71-81.
- Fair Isaac Corporation, 2014, *Millennial Banking Insights and Opportunities*.
- Goldman Sachs, 2014, *Millennials: Coming of Age*, www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials [dostęp: 1.11.2016].
- Goldman Sachs, 2016, *Fortnightly Thoughts*, http://pg.jrj.com.cn/acc/Res/CN_RES/INVEST/2016/6/16/77a99eb6-a6a2-4abb-9a95-5a6fb11a7f72.pdf [dostęp: 1.11.2016].
- GUS, 2016, *Rocznik demograficzny 2016*, Warszawa.
- Kaniewski M., 2015, Metodyki Agile – blaski, cienie i szare strefy, w: A. Kawiński, A. Sieradz (red.), *Wyzwania informatyki bankowej*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, 61-77.
- Łuczak M., 2016, Blockchain, w: A. Kawiński, A. Sieradz (red.), *Wyzwania informatyki bankowej*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, 83-102.
- Nava M., Karp N., Nash-Stacey B., 2014, *Digital Economy. The Millennials Paradox*, BBVA U.S. Banking Watch.
- Pieriegud J., 2016, Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy, w: J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, 11-37.
- Ptak S., 2016, Przyszłość systemów płatniczych, w: A. Kawiński, A. Sieradz (red.), *Wyzwania informatyki bankowej*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, 105-120.
- Pyka A., Sieradz A., 2015, Bank Detaliczny ery „Digital”, w: A. Kawiński, A. Sieradz (red.), *Wyzwania informatyki bankowej*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, 21-29.
- Salesforce Research, 2016, *What Millennials Expect from Their Banks*.
- Zarzycki M., 2016, Digital banking, w: A. Kawiński, A. Sieradz (red.), *Wyzwania informatyki bankowej*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, 11-21.

The Expectations of Millennials toward Financial Services

Abstract. *The market entry by a new digital generation, with its new and unique expectations, is among major recent changes in the environment of banking institutions, alongside such developments as increasing competition from FinTech firms, the digitalization of economy and society, the revised*

Payment Services Directive (PSD 2), the Payment Accounts Directive (PAD) or the Regulation on Interchange Fees for Card-based Payment Transactions. Generation Y (also known as Millennials) are people born between 1980 and 1994. The aim of the paper is to portray their financial needs and their expectations toward financial services, as well as to identify the key resulting challenges to be faced by banks in the near future. The basic research method used in the study is review and critical analysis of subject literature. The authors looks at a number of prior research findings and employs insights from reports and research papers focused on Millennials and the future of banks.

Keywords: *Generation Y, Millennials, digitalization, FinTech*



**Zmiany w finansach
publicznych, prywatnych i osobistych**



Iwetta Budzik-Nowodzińska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania, Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości
e-mail: inowodzinska@poczta.onet.pl
tel. 604 603 156

Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstwa jako przykład strategii antykryzysowej

Streszczenie. *W artykule zidentyfikowano pojęcia kryzysu i sytuacji kryzysowej, wskazując na ich charakterystyczne cechy, a ponadto szczególną uwagę skierowano na teoretyczne aspekty restrukturyzacji przedsiębiorstw. Przedstawiono studium przypadku związane z wybranym przedsiębiorstwem, które „odczuwając” problemy finansowe decyduje się na działania zmierzające do poprawy tej sytuacji, poprzez działania restrukturyzacyjne. Zmniejszenie kosztów zaproponowano poprzez sprzedaż nieefektywnego majątku oraz skorzystanie z usług firm zewnętrznych w zakresie księgowości i sprzątnia. Analizie poddano stan finansowy przedsiębiorstwa przed dokonanymi zmianami i po nich. Do głównych wniosków z przeprowadzonych badań należy zaliczyć zasadność działań restrukturyzacyjnych w wybranym przedsiębiorstwie, dzięki którym firma poprawiła swoją sytuację finansową, a szczególnie poprawa dotyczyła płynności finansowej, bez której trudno byłoby nadal funkcjonować na rynku.*

Słowa kluczowe: *ryzyko działalności, sytuacja kryzysowa, zmiana, restrukturyzacja naprawcza, restrukturyzacja finansowa, płynność finansowa*

Wprowadzenie

Działalność gospodarcza przedsiębiorstw związana jest często nie tylko z pozytywnymi aspektami, takimi jak stałe zlecenia na produkcję czy usługi, wzrost przychodów ze sprzedaży, rentowność czy płynność finansowa na poziomie pozwalającym na „spokojne” funkcjonowanie na rynku. Niestety pojawiają się

czasem sytuacje kryzysowe powodujące pewne turbulencje w działalności, która staje się niestabilna i nieprzewidywalna.

Tematyka podjęta w artykule związana jest z działalnością wybranego przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej, które jednak podejmuje działania zmierzające do poprawy sytuacji, poprzez działania restrukturyzacyjne, takie jak np. zmniejszenie kosztów działalności operacyjnej poprzez sprzedaż części majątku czy skorzystanie z usług outsourcingu. Celem artykułu jest zaprezentowanie aspektów restrukturyzacji finansowej i majątkowej przedsiębiorstwa i jej wpływu na poprawę sytuacji finansowej badanej spółki. Dążąc do realizacji powyższego celu, wykorzystano takie metody badawcze, jak: badanie literatury przedmiotu, badanie dokumentów finansowych spółki, metodę studium przypadku.

1. Od ryzyka działalności do kryzysu działalności – ujęcie teoretyczne

Przedsiębiorstwa działające w gospodarce rynkowej kierują się w swoim postępowaniu bardziej lub mniej złożoną lub rozbudowaną strategią działania. Strategia ta jest determinantą rozwoju przedsiębiorstwa, „wskazuje na program działania określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia” [Romanowska 2009: 16].

Niestety każda działalność łączy się z ryzykiem, podejmowane decyzje bowiem (zgodne ze strategią działania) związane są z przyszłością, która niesie ze sobą niepewność. A niepewność może oznaczać lepszą sytuację lub gorszą. Przyszłe okoliczności mogą powodować pewne straty czy szkody w związku z założonymi wcześniej celami, a z uwagi na swoją złożoność nie są w pełni rozpoznawalne na etapie wcześniejszym. Podsumowując powyższe, należy stwierdzić, że „ryzyko można określić jako możliwość nieosiągnięcia założonych celów, w tym także poniesienia strat, wskutek braku m.in. niezbędnych informacji” [Kaczmarek 2008: 58].

Współczesne przedsiębiorstwa nie są w stanie uchronić się przed sytuacjami niepewnymi, jednak stosując odpowiednie strategie zarządzania, mogą minimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia takich sytuacji oraz zminimalizować ponoszone straty. Niestety nie zawsze da się przewidzieć lub odpowiednio szybko zareagować na sytuacje ryzykowne występujące w działalności gospodarczej. Czasem podmiot musi ponieść konsekwencje nietrafionych lub źle albo nie do końca przemyślanych decyzji. Czasem w ich wyniku pojawiają się sytuacje kryzysowe. Współczesne otoczenie wraz z procesami zachodzącymi w samym

przedsiębiorstwie stwarza z jednej strony szanse rozwoju, ale z drugiej, poprzez ciągłą niepewność i dynamikę zmian otoczenia, często staje się przyczyną sytuacji kryzysowej lub kryzysu [Porada-Rochoń (red.) 2009a: 25-27].

Sytuacja kryzysowa według Ryszarda Wróblewskiego to: „okres życia organizacji, w którym zaczyna się i jest kontynuowany proces destabilizacji jej funkcji, prowadzący nieuchronnie do jej upadku, ale jeśli zostaną podjęte działania naprawcze, destabilizacja funkcji organizacji może zostać przerwana i możliwy jest jej powrót do kolejnego stanu normalnego” [Wróblewski 2010: 50].

Pojęcie kryzysu w przedsiębiorstwie jest trudne do zdefiniowania, ponieważ zajmują się nim nauki medyczne, społeczne, humanistyczne i ekonomiczne. Kryzys w przedsiębiorstwie może dotyczyć zjawisk zarówno ekonomicznych, jak i społecznych, technicznych oraz organizacyjno-prawnych [Urbanowska-Sojkin 2003: 18].

Pojęcie kryzysu w organizacji należy zatem rozpatrywać wielowymiarowo i można je badać w odniesieniu do procesu, fazy procesu, miejsca powstania oraz problemów koncepcyjnych związanych z rozwojem przedsiębiorstwa [Nogalski, Marcinkiewicz 2004: 12].

Termin „kryzys” w ujęciu potocznym oznacza zaistnienie trudnej sytuacji i jest najczęściej punktem zwrotnym w przebiegu jakiegoś zdarzenia, okresem lub momentem przełomowym, po którym następuje zmiana [Nowakowski, Rzemieniak 2003: 28]. Kryzys w odniesieniu do zjawisk ekonomicznych jest definiowany jako „nieprzewidywalne zdarzenie, które zagraża oczekiwaniom interesariuszy i może poważnie wpłynąć na sprawność organizacji oraz generować negatywne wyniki” [Coombs 2011: 3].

Kryzys jest zatem sytuacją, która powoduje, że przedsiębiorcy muszą zdecydować co dalej, czy stosować narzędzia ratujące przedsiębiorstwo, czy może już są niepotrzebne, jakie decyzje podejmować w związku z zarządzaniem firmą w tej trudnej sytuacji. W literaturze przedmiotu poza pojęciem kryzysu istnieje jeszcze pojęcie „łżejsze”, a mianowicie „sytuacja kryzysowa”. Jest to stan przedsiębiorstwa, który oznacza sytuację niesatysfakcjonującą w odniesieniu do wzorca działania. Jego przyczyną są występujące niekorzystne zjawiska dla firmy, ale niepowodujące bezpośredniego zagrożenia egzystencji organizacji. Jej wyznacznikiem jest pozytywna ocena wyników finansowych osiągniętych przez przedsiębiorstwo. Kryzys natomiast cechuje się słabymi wynikami finansowymi, które mogą doprowadzić do upadłości firmy, i najczęściej jest następstwem sytuacji kryzysowej [Kral, Zabłocka-Kluczka 2003: 20].

Sytuacja kryzysowa przejawia się w braku możliwości realizowania podstawowych celów firmy, co prowadzi do relatywnego wzrostu kosztów i spadku przychodów, problemów z płynnością finansową. Kryzys w przedsiębiorstwie rozwija się zwykle w dłuższym czasie i jest sytuacją, której tolerowanie prowadzi

do bankructwa przedsiębiorstwa, zatem tolerancja sytuacji kryzysowych może prowadzić do upadku organizacji [Huczek 2013: 9-20].

Zarówno kryzys, jak i sytuacja kryzysowa mogą być tzw. punktem zwrotnym w działalności przedsiębiorstwa, który może stać się szansą na sukces poprzez pojawienie się możliwości przebudowy i przeprowadzenia zmian w organizacji [Borowiecki, Wysłocka 2012: 30-40]. Mogą one również zmotywować osoby zarządzające do podejmowania nowych działań ukierunkowanych na poprawę sytuacji przedsiębiorstwa. Pokonywanie trudności, zarówno tych dających się przewidzieć, jak i tych nieprzewidywalnych, jest nieodłączną cechą działalności gospodarczej. W dzisiejszych czasach osoby zarządzające przedsiębiorstwem nie zadają sobie pytania, czy doświadczą sytuacji kryzysowej, ale kiedy i w jakiej formie ta sytuacja się pojawi [Borowiecki, Wysłocka 2012: 30-40].

2. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa – wybrane aspekty teoretyczne

Zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach są zjawiskiem powszechnym, zmieniają się bowiem potrzeby i gusty klientów, technologie, wzrasta konkurencja, istnieje łatwy dostęp do informacji, rośnie znaczenie wiedzy, transport jest tańszy i szybszy, zmniejszają się ograniczenia związane z importem i eksportem. W odpowiedzi na te zmiany zmieniają się również przedsiębiorstwa [Borowiecki, Wysłocka 2012: 30-40].

Jednak nie każda zmiana w przedsiębiorstwie stanowi restrukturyzację. Restrukturyzacja, jak podają Paweł Cabała i Katarzyna Bartusik, to zmiana radykalna, istotna. Zmiany te można nazwać przeobrażeniem, przebudową, transformacją [Cabała, Bartusik 2006: 20].

Planowane zmiany przy restrukturyzacji muszą być znaczące, ale jednocześnie, jak podają Ryszard Borowiecki i Adam Nalepka, musi to być zmiana korzystna, która „pozwole przedsiębiorstwu przystosować swoją działalność w taki sposób, który byłby adekwatny do nowych warunków i zapewniłby mu powodzenie” [Borowiecki, Nalepka 2003: 86].

Literatura zagraniczna wskazuje, że restrukturyzacja polega na gwałtownej zmianie w aktywach firmy, jej strukturze kapitałowej lub strukturze organizacyjnej. Związane są one ze sprzedażą części majątku lub zmianą struktury finansowania poprzez wzrost zadłużenia, zmianą struktury własnościowej, rozszerzeniem działalności w nowych kierunkach czy nawet zmianą wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa [Singh 1993: 147-172]. Rezultaty restrukturyzacji w powyższych zakresach są zależne od jej rodzaju i zakresu przedmiotowego.

Przyczyny podejmowania działań restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach są różne, ale najbardziej ogólnie można je sklasyfikować w dwóch grupach. Pierwszą grupę stanowią bodźce związane z przetrwaniem przedsiębiorstwa, natomiast drugą grupę stanowią bodźce związane z rozwojem przedsiębiorstwa. Zgodnie z powyższym podziałem dotyczącym przyczyn restrukturyzacji można wyróżnić dwa jej odmienne kierunki: restrukturyzację naprawczą i restrukturyzację rozwojową [Cabała, Bartusik 2006: 20]. Z kolei Wiktor Gabrusewicz wskazuje na trzy główne rodzaje restrukturyzacji w zależności od sytuacji finansowej podmiotu. Wskazuje na restrukturyzację naprawczą, rozwojową i dodatkowo na restrukturyzację adaptacyjną [Gabrusewicz 1999: 28].

Restrukturyzacja naprawcza jest najczęściej przeprowadzana w przedsiębiorstwach, w których pojawia się sytuacja zagrożenia co do dalszego efektywnego funkcjonowania, najczęściej wynikająca ze złej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Jej celem jest poprawa niekorzystnych wyników ekonomicznych i przywrócenie wypłacalności firmy przynajmniej na minimalnym poziomie, który pozwoli na przetrwanie. Restrukturyzacja naprawcza podejmowana jest często na skutek zbyt późnej reakcji na pojawiające się wcześniej sytuacje niepewne czy kryzysowe i wówczas może być traktowana jako alternatywa dla upadłości lub dla likwidacji przedsiębiorstwa [Michalewski, Zagórska 2007: 83-122; Porada-Rachoń (red.) 2009a: 67-75]. W takich sytuacjach bywa kojarzona z zarządzaniem w warunkach kryzysu.

Inne rozwiązanie, podejmowane w przedsiębiorstwach o dobrej kondycji ekonomicznej, to restrukturyzacja rozwojowa, której celem jest nie ratowanie działalności, ale dążenie do większej sprawności i efektywności funkcjonowania, a co za tym idzie także atrakcyjności na rynku [Nalepka 2003: 15].

Podjmując ten typ restrukturyzacji, przedsiębiorstwo zauważa pewne zmiany zachodzące w otoczeniu i pragnie się do nich dostosować lub nawet je przewidzieć. Mogą to być zmieniające się gusta i preferencje klientów, pojawienie się nowych strategii wśród konkurencji lub możliwość wykorzystania nowoczesnych technologii. Działania podejmowane w ramach tego rodzaju restrukturyzacji dotyczą przebudowy wewnętrznej firmy i związane są z planem strategicznym, który umożliwi dostosowanie się do tych zmian lub nawet je wyprzedzi [Cabała, Bartusik 2006: 20].

Restrukturyzacja adaptacyjna to w zasadzie odmiana restrukturyzacji rozwojowej, polegająca na szybkim i skutecznym wprowadzaniu zmian jako reakcji na stwierdzenie zmiany w otoczeniu. Oznacza to dostosowanie się do aktualnych zmian w otoczeniu poprzez rozwój rynku, poprawę jakości wyrobów lub wprowadzanie nowych wyrobów, a wycofanie przestarzałych czy usprawnienie technologii. Z kolei restrukturyzacja rozwojowa w tym ujęciu oznacza wprowadzanie nowych produktów, już nie rozwój dotychczasowych rynków, a podbój

nowych, nie usprawnianie technologii, a inwestowanie w nowe technologie, natomiast nowe wyroby zastępowane są dodatkowo wyrobami unikalnymi [Ga-brusewicz 1999: 28]. Inna klasyfikacja restrukturyzacji wymienia restrukturyzację operacyjną i finansową.

Działania podejmowane w zakresie restrukturyzacji operacyjnej dotyczą zmiany w podstawowej działalności przedsiębiorstwa, znajdującej odzwierciedlenie w wyniku na działalności operacyjnej i mają swoje odbicie w zmianach stanu i struktury aktywów przedsiębiorstwa [Suszyński 2003: 128]. Wyróżnia się tu:

- restrukturyzację marketingową,
- restrukturyzację zasobową,
- restrukturyzację organizacyjną [Suszyński 2003: 128].

Restrukturyzacja marketingowa ma na celu zmiany prowadzące do wzrostu sprzedaży, umocnienia pozycji przedsiębiorstwa na rynku dzięki prowadzeniu m.in. elastycznej polityki cenowej oraz efektywnej promocji. Restrukturyzacja zasobowa obejmuje zmiany w dotychczasowym asortymencie, jakim dysponuje firma. Ten asortyment zasobowy to poza majątkiem również stosowane metody i techniki zarządzania, pracownicy czy struktura organizacyjna oraz zmiany w wykorzystywanej dotychczas technologii produkcji. Restrukturyzacja ta polega na zwiększeniu wydajności majątku rzeczowego, a także zasobów ludzkich tak, aby odpowiadały kryteriom panującym na rynku [Suszyński 2003: 138; Cabała, Bartusik 2006: 20].

Restrukturyzacja finansowa obejmuje działania w sferze materialnej, planowania i zarządzania finansami, doprowadzające do zwiększenia możliwości finansowych lub w razie utraty płynności finansowej firmy przywrócenie jej [Suszyński 2003: 138]. Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw ma na celu doprowadzenie przedsiębiorstwa do stanu wypłacalności, a w dalszej perspektywie do samofinansowania się, co stanowi podstawowy warunek rozwoju [Stabryła 1996: 44-45]. Aby sprostać tym celom, należy w trakcie procesu restrukturyzacji mieć na uwadze zmiany w strukturze kapitałowej, co polega na ukształtowaniu odpowiednich relacji pomiędzy kapitałem własnym a obcym przedsiębiorstwa oraz zmiany w strukturze majątkowej, co ma na celu wygenerowanie gotówki na finansowanie przyszłych wydatków [Porada-Rachoń (red.) 2009a: 79-88]. Ważną kwestią są zmiany wprowadzane w strukturze kosztów, które często obciążają znacznie wynik finansowy, co wpływa na samofinansowanie się i na rentowność podmiotu. Często tymi kosztami są wydatki związane z utrzymaniem majątku trwałego, np. podatki od nieruchomości czy opłaty za użytkowanie wieczyste gruntu. Często są to koszty pracownicze. Efektywnie przeprowadzona restrukturyzacja majątku oraz struktury kosztów warunkuje wzrost wartości całego przedsiębiorstwa.

Jednym z etapów przebudowy systemu finansów przedsiębiorstwa w kryzysie jest rekonfiguracja aktywów, kiedy kapitał pozyskiwany jest przeważnie

poprzez sprzedaż majątku, wydzielenie części przedsiębiorstwa czy jego podział. Wykorzystywane są również zasoby zewnętrzne – outsourcing oraz efekty optymalizacyjne m.in. struktury organizacyjnej, planowania czy zatrudnienia [Porada-Rochoń (red.) 2009b: 73-77]. Najważniejsze rodzaje restrukturyzacji finansowej to: restrukturyzacja długu (oddłużanie), restrukturyzacja majątku, restrukturyzacja kapitału oraz zmiany w alokacji środków finansowych.

Podsumowując, należy wskazać, że główną przyczyną podejmowania działań restrukturyzacyjnych jest istniejąca lub przewidywana sytuacja kryzysowa przedsiębiorstwa. Najczęściej taki stan wynika z czynników zewnętrznych (z rynku), ale czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa też mają swój udział. Mogą to być działania zarządu czy właścicieli, którzy nieefektywnie zarządzali przedsiębiorstwem [Dorożnik 2006: 43-46].

3. Studium przypadku

Przedsiębiorstwo poddane analizie dla potrzeb niniejszego artykułu to spółka akcyjna działająca w branży budowlano-montażowej. Spółka realizuje inwestycje z użyciem własnego parku maszynowego, który jest stale unowocześniany. Przedsiębiorstwo zatrudnia wysoko wykwalifikowaną kadrę pracowniczą, która umożliwia realizację najbardziej skomplikowanych zadań w założonym czasie umownym.

Niestety ostatnie lata nie były dość pomyślnie dla sektora budowlano-montażowego. Okres szybkiego wzrostu w polskim sektorze budownictwa rozpoczęty przed dziesięciu laty, od 2010 r. przez znaczną liczbę nowych kontraktów spowodował znaczące wahania cen materiałów budowlanych, co doprowadziło do upadku wielu firm w tym sektorze. Od 2010 r. liczba niewypłacalnych przedsiębiorstw budowlanych zaczęła wzrastać – najpierw o 20%, następnie o 46% w 2011 r., do poziomu 52% w 2012 r.

Analizowana spółka należy do grupy przedsiębiorstw, które odczuły pogorszenie koniunktury na rynku montażowo-budowlanym. Aby zaradzić problemom finansowym i równocześnie przetrwać na rynku, firma rozpoczęła nowe inwestycje zmierzające do dywersyfikacji działalności i związanego z tym ryzyka. Powstały trzy działalności pomocnicze, a zaangażowanie w nie kapitału miało prowadzić do zmniejszenia ryzyka podejmowanych działań. Korzyści z dywersyfikacji upatrywano w możliwości pokrycia strat z jednej działalności zyskami z innej. Niestety nowe inwestycje nie przyniosły oczekiwanych dochodów, co prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Przychody i koszty wszystkich działalności przedsiębiorstwa [w tys. zł]

Rok	2009			2010			2011			2012		
	przychody	koszty	wynik	przychody	koszty	wynik	przychody	koszty	wynik	przychody	koszty	wynik
Działalność podstawowa	47 239	44 006	3 233	33 932	30 183	3 749	22 036	22 474	-438	30 687	32 305	-1 618
Działalność dodatkowa 1	2 283	1 921	362	1 640	1 317	322	1 065	981	84	947	918	29
Działalność dodatkowa 2	1 955	2 089	-134	1 404	1 433	-29	912	1 067	-155	1 186	1 633	-447
Działalność dodatkowa 3	1 434	1 259	175	1 030	864	167	669	643	26	133	422	-289
Razem	52 911	49 275	3 636	38 006	33 797	4 209	24 682	25 165	-483	32 953	35 278	-2 325

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa.

Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa stawała się coraz słabsza, ponieważ firma nie tylko odnotowywała niską rentowność na poszczególnych działalnościach, ale na wszystkich pozostałych polach nie wykazywała płynności i efektywności. Przedsiębiorstwo wymagało restrukturyzacji finansowej, rozpoczynając od zmniejszenia kosztów operacyjnych. Przyczynę słabej rentowności upatrywano w wysokich kosztach utrzymania przedsiębiorstwa, na co składały się głównie koszty utrzymania środków trwałych. Wśród nich dominującą pozycją generującą wysokie koszty utrzymania były nieruchomości gruntowe oraz budynki, w które zainwestowano z myślą o rozwoju. Przedsiębiorstwo posiadało nieefektywne aktywa, które w pierwszej kolejności wymagały wprowadzenia zmiany. Przedsiębiorstwo w 2014 i 2015 r. dokonało sprzedaży części zbędnego majątku, zarówno funkcjonującego w działalności podstawowej, jak i w trzech dodatkowych działalnościach. Przyjęto strategię opartą od 2016 r. jedynie na działalności podstawowej, jednak z mniejszym zapleczem majątkowym. Na stanie pozostawiono jedynie aktywa niezbędne do dalszego funkcjonowania. Przychody ze sprzedaży majątku prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Przychody ze sprzedaży majątku [w zł]

Działalność podstawowa	
Sprzedaż nieruchomości	2014
Przychody ze sprzedaży	3 749 800
Działalność dodatkowa 1	
Sprzedaż nieruchomości i środków trwałych	2014
Przychody ze sprzedaży	920 760
Działalność dodatkowa 2	
Sprzedaż nieruchomości i środków trwałych	2014
Przychody ze sprzedaży	8 076 000
Działalność dodatkowa 3	
Sprzedaż nieruchomości i środków trwałych	2014
Przychody ze sprzedaży	2 253 000

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa.

W sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo nie ma zapewnionych przychodów ze sprzedaży, a dodatkowe działalności przynoszą straty, restrukturyzacją należałoby dodatkowo zminimalizować ponoszone koszty związane z pracownikami. Restrukturyzacja zatrudnienia jest zamierzonym działaniem, które polega na dokonywaniu w określonym czasie ważnych zmian w obszarze zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, a które ma na celu dostosowanie posiadanego potencjału pracowniczego do potrzeb organizacji działającej w bardzo konkurencyjnym otoczeniu. Restrukturyzacja zatrudnienia najczęściej kojarzy się ze zwolnieniami, ale nie jest to jedyny jej efekt.

Przedsiębiorstwo zatrudnia 87 osób w działalności podstawowej, co wiąże się z rocznym kosztem wynagrodzeń pracowników w wysokości 2 905 tys. zł i ubezpieczeń społecznych w wysokości 598 tys. zł. W dziale kadrowo-księgowym zatrudnionych jest sześć osób z rocznym łącznym wynagrodzeniem ponad 270 tys. zł i narzutami na wynagrodzenia ponad 56 tys. zł. Dodatkowo przedsiębiorstwo zatrudnia na etacie dwie osoby przydzielone do sprzątnia, których roczny łączny koszt wynagrodzeń wynosi ponad 40 tys. zł. Dodatkowym kosztem są jeszcze środki czystości i ubezpieczenie społeczne, które w sumie składają się na koszt roczny w wysokości ponad 16 tys. zł.

Firma zdecydowała się na usługi outsourcingu, polegającego na długoterminowym przekazaniu funkcji i zadań działu księgowo-kadrowego oraz zadań sprzątnia firmom zewnętrznym – profesjonalnemu biurowi rachunkowemu oraz firmie świadczącej usługi sprzątnia. Redukcję kosztów przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Redukcja kosztów zatrudnienia [w tys. zł]

Wyszczególnienie	Dział księgowo-kadrowy	Sprzątanie
Wynagrodzenia dotychczasowe	270	40
ZUS	56	8
Środki czystości	–	8
Usługa biura rachunkowego	54	24
Redukcja kosztów	273	33

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa.

Zatem zaistniała w firmie realna szansa obniżenia kosztów pracowniczych o ponad 306 tys. zł.

W okresie przed restrukturyzacją stwierdzono pogarszającą się sytuację finansową spółki w badanych latach, przychody ze sprzedaży wykazywały spadek, wynik na sprzedaży i wynik operacyjny w roku 2012 przyjęły wartość ujemną, co wpłynęło na stratę netto spółki w wysokości 1,4 mln zł. Sprzedaż majątku rozłożona na dwa kolejne lata 2014 i 2015 wpłynęła na zmniejszenie kosztów działalności, a jednocześnie na zwiększenie zysku operacyjnego i zysku netto. Podobnie wpłynęły zmiany związane z redukcją zatrudnienia i skorzystania z firm zewnętrznych (tab. 4).

Tabela 4. Wybrane dane z rachunku zysków i strat [w tys. zł]

Wyszczególnienie	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Przychody ze sprzedaży	52 911	38 006	24 682	32 953	30 752	29 724	30 036
Koszty operacyjne	49 275	33 797	25 165	35 278	30 185	28 631	28 951
Udział kosztów w przychodach [w %]	93,13	88,93	101,96	107,06	98	96	96
Zysk z działalności operacyjnej	3 750	4 890	184	–1 743	567	5 509	1 283
Zysk netto	3 729	4 485	884	–1 410	460	4 462	1 040

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań finansowych.

Nadrzędnym warunkiem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa jest realizacja sprzedaży. Jednakże zasadność sprzedaży występuje tylko wówczas, gdy uzyskana cena ze sprzedaży produktów czy towarów jest wyższa od kosztów wytworzenia produktów lub ceny zakupu towarów. Analiza rentowności wykazała bardzo małą zdolność firmy do generowania zysku w latach 2011-2013. Po wprowadzeniu zmian restrukturyzacyjnych w aspekcie zmniejszenia kosztów poziom zysku netto wzrósł, przez co wskaźniki rentowności się poprawiły. Ta sama sytuacja dotyczy rentowności w zakresie majątku i kapitału własnego (tab. 5).

Tabela 5. Rentowność przed i po restrukturyzacji finansowej [w %]

Wskaźniki rentowności	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rentowność sprzedaży*	7,05	11,80	3,58	-4,28	0,69	14,18	2,64
Rentowność aktywów**	21,35	29,86	4,28	-6,94	2,34	28,24	8,41
Rentowność kapitału własnego***	48,73	54,15	7,80	-10,49	3,36	36,68	11,98

* Wskaźnik ten pokazuje, jak osiągnięte przychody ze sprzedaży przekładają się na zysk netto i jak rentowna jest działalność operacyjna. Pożądana jest maksymalizacja jego wartości, rentowność sprzedaży = zysk netto / przychody netto ze sprzedaży [Machała 2014: 451].

** Wskaźnik ten uwidacznia, jaką kwotę zysku netto generują aktywa jednostki – preferowany jest jak najwyższy wynik. Rentowność aktywów została obliczona z zależności: zysk netto / aktywa ogółem [Nita 2010: 242].

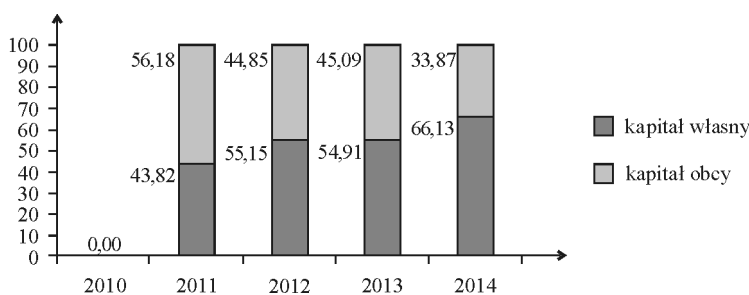
*** Wskaźnik ten pokazuje zdolność przedsiębiorstwa do generowania zysku z każdej złotówki zaangażowanego kapitału własnego. Został wyliczony jako relacja zysku netto do kapitału własnego przedsiębiorstwa [Gabrusewicz 2004: 243].

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań finansowych.

Analiza rentowności jest ważnym obszarem analizy działania przedsiębiorstwa. Umożliwia bowiem ona syntetyczną ocenę opłacalności sprzedaży oraz efektywności zarządzania majątkiem, jak również efektywności wykorzystania kapitału własnego. Jak wynika z przeprowadzonej analizy, rentowność w każdym analizowanym aspekcie polepszyła się po wprowadzeniu zmian w firmie.

Z analizy danych dotyczących struktury finansowania firmy wynika, że przedsiębiorstwo finansuje swoją działalność kapitałem własnym i zobowiązaniami krótkoterminowymi, co potwierdzają dane bilansowe (wykres 1).

Wykres 1. Struktura źródeł finansowania [w %]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań finansowych.

Przedsiębiorstwo nie korzysta z kapitału obcego długoterminowego, a w zobowiązaniach krótkoterminowych dominują zobowiązania z tytułu dostaw i usług. Podmiot nie korzysta w swojej działalności ze zobowiązań oprocentowanych.

Tabela 6. Reguły finansowania majątku

Wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Złota reguła bilansowa* [w %]	58	64	65	73	78	160	131
Srebrna reguła bilansowa** [w %]	61	70	68	75	82	162	133
Wskaźnik finansowania majątku obrotowego przez zobowiązania krótkoterminowe*** [w %]	225	279	274	329	145	37	56
Kapitał obrotowy netto**** [w tys. zł]	-5204	-3809	-5513	-4504	-975	5149	2526

* Złota reguła bilansowa = kapitał własny / aktywa trwałe × 100% [Sierpińska, Jachna 2007b: 54].

** Srebrna reguła bilansowa = kapitał stały / aktywa trwałe × 100% [Sierpińska, Jachna 2007a: 69].

*** Wskaźnik finansowania majątku obrotowego przez zobowiązania krótkoterminowe = kapitał obcy krótkoterminowy / majątek obrotowy × 100% [Sierpińska, Jachna 2007b: 54].

**** Kapitał obrotowy netto = aktywa bieżące – zobowiązania bieżące [Rutkowski 2003: 85].

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań finansowych.

Analizując reguły strategii dotyczące finansowania majątku, zauważono, że nie są one spełnione przed działaniami restrukturyzacyjnymi, ale po redukcji kosztów reguły finansowania znacznie się poprawiły (tab. 6).

Złota reguła bilansowa wskazuje, że majątek trwały powinien być w pełni pokryty kapitałem własnym, czyli składniki majątku przedsiębiorstwa powinny być finansowane z kapitału własnego [Sierpińska, Jachna, 2007b: 54]. Jak podają Maria Sierpińska i Tomasz Jachna „wg bardziej liberalnej wersji zasad finansowania dopuszcza się możliwość sfinansowania aktywów trwałych kapitałem stałym”, co nosi nazwę srebrnej reguły bilansowej [Sierpińska, Jachna, 2007a: 69]. W badanym przedsiębiorstwie kapitału własnego było przed zmianą zbyt mało, aby finansować aktywa trwałe¹. Rozszerzona o zobowiązania długoterminowe reguła finansowania potwierdziła fakt, że aktywa trwałe przewyższają wartość kapitału stałego, wobec czego część z nich musi być finansowana kapitałem obcym krótkoterminowym, co zaburza sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa i zachowanie płynności finansowej. Po zmianie w przedsiębiorstwie aktywa trwałe zostały sfinansowane w głównej mierze kapitałem własnym, a kapitału stałego wystarczyło na sfinansowanie części aktywów obrotowych.

¹ Kapitału własnego według złotej reguły bilansowej powinno być na tyle dużo, aby pokryć aktywa trwałe.

Tabela 7. Wskaźniki sprawności działania przedsiębiorstwa

Wskaźniki obrotowości	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Rotacja zapasów w dniach*	6	5	11	9	11	9	10
Rotacja należności w dniach**	22	15	35	12	14	16	14
Rotacja zobowiązań krótkoterminowych w dniach***	55	40	107	52	38	37	39

* Wskaźnik obrotu zapasami w dniach = (średni stan zapasów × 365 dni) / sprzedaż netto [Redel 2000: 119].

** Wskaźnik rotacji należności w dniach = (średni stan należności × 365 dni) / sprzedaż netto [Gabruszewicz 2004: 268].

*** Wskaźnik okresu spłaty zobowiązań = (zobowiązania bieżące × 365 dni) / sprzedaż netto [Pomykałska, Pomykałski 2007: 83].

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań finansowych.

Kapitał obrotowy netto (kapitał stały – aktywa trwałe < 0) przyjmuje wartości ujemne w całym okresie analizy przed zmianą, co potwierdza fakt wyższych wartości majątku trwałego niż kapitału stałego. Część aktywów trwałych finansowana była zobowiązaniami krótkoterminowymi. Jak wskazują wyliczone wartości wskaźników sprawności działania (tab. 7), badane przedsiębiorstwo jest typowym przykładem podmiotu, który wydłużając okres zapłaty za dostarczane im towary, otrzymywało na bieżąco gotówkę w momencie ich sprzedaży [Sierpińska, Jachna 2007b: 55-56]. Po dokonanej restrukturyzacji finansowej poprawie uległa głównie rotacja zobowiązań krótkoterminowych, które przedsiębiorstwo zaczęło spłacać w przyzwoitych terminach, po 37-39 dniach.

Działalność firmy charakteryzowała się znacznie krótszymi terminami realizacji należności (w roku 2015 było to 12 dni) niż terminy płatności zobowiązań (w roku 2013 było to 107 dni), co powodowało powstawanie wolnych środków pieniężnych, które były angażowane do finansowania środków trwałych. Środki pieniężne z wystawionych faktur wpływają od klientów średnio po 35 dniach w roku 2014 i po 12 dniach w roku 2015, natomiast zobowiązania są spłacane przez podmiot dopiero odpowiednio po 107 dniach i po 52 dniach. Po dokonanej zmianie w przedsiębiorstwie czas pomiędzy wpływami z należności a spłatą zobowiązań znacznie się skrócił.

Z punktu widzenia dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma wypłacalność, rozumiana jako terminowe regulowanie zobowiązań bieżących. Niestety wskaźniki płynności finansowej przed restrukturyzacją finansową wskazywały na problemy w tym zakresie (tab. 8).

W przedsiębiorstwie nie było zachowanej równowagi finansowej, na co wskazuje wskaźnik bieżącej płynności finansowej, który wymaga, aby wartość

Tabela 8. Płynność finansowa

Wskaźniki płynności finansowej	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Wskaźnik bieżący*	0,52	0,51	0,44	0,42	0,69	2,69	1,79
Wskaźnik szybki**	0,42	0,38	0,34	0,26	0,41	2,45	1,53
Wskaźnik gotówki**	0,02	0,01	0,01	0,02	0,03	2,03	1,17

* Wskaźnik bieżącej płynności finansowej = aktywa bieżące / pasywa bieżące [Sierpińska, Jachna 2007b: 80].

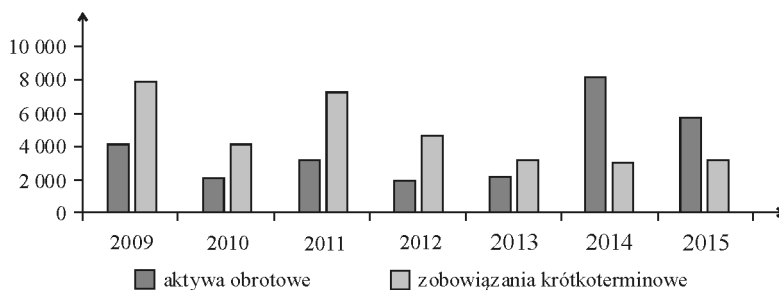
** Wskaźnik szybkiej płynności finansowej = aktywa bieżące – zapasy / pasywa bieżące [Sierpińska, Jachna 2007b: 81].

*** Wskaźnik natychmiastowej płynności finansowej = inwestycje krótkoterminowe / pasywa bieżące [Gabrusewicz 2004: 260].

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań finansowych.

aktywów bieżących była około dwa razy większa niż wartość pasywów bieżących, a minimum bezpieczeństwa określa wskaźnik bieżącej płynności finansowej równy 1,2 [Sierpińska, Jachna 2007b: 80]. W latach 2012-2015 przedsiębiorstwo posiadało bieżącą płynność finansową na bardzo niskim poziomie, oscylującym wokół wielkości 0,4-0,6. Oznacza to, że aktywa obrotowe, których powinno być dwa razy więcej niż zobowiązań bieżących, w analizowanym podmiocie stanowiły jedynie ich połowę, przez co firma miała problemy z ich spłatą. Po dokonanej restrukturyzacji finansowej zmierzającej do poprawy płynności finansowej osiągnięto sukces. Płynność bieżąca, szybka i natychmiastowa, wykazywała możliwość regulowania zobowiązań w terminie. Środki pieniężne były przed zmianą ulokowane przede wszystkim w zapasach i w należnościach. Wskaźnik gotówki przyjmował niski poziom w całym okresie przed restrukturyzacją (0,01-0,02), co świadczy o tym, że firma była w stanie pokryć jedynie 1-2% zobowiązań krótkoterminowych środkami pieniężnymi. Po dokonanej restrukturyzacji finansowej spółka odzyskała płynność gotówkową. Wartości poszczególnych wielkości wpływających na płynność finansową przedstawia wykres 2.

Wykres 2. Aktywa obrotowe i pasywa krótkoterminowe [w tys. zł]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań finansowych.

Analizując dane bilansowe przed zmianą, zauważono przewagę zobowiązań krótkoterminowych nad aktywami obrotowymi o ok. 100%, co powodowało problemy z płynnością finansową. Wyliczone wcześniej wskaźniki obrotowości również potwierdziły, że firma dość szybko ściągała należności, ale terminy płatności swoich zobowiązań krótkoterminowych znacznie wydłużała. Pozwoliło to na wykorzystanie krótkoterminowych kapitałów do finansowania aktywów trwałych. Po dokonanej zmianie w zakresie finansów przedsiębiorstwa aktywa obrotowe zwiększyły swoją wartość poprzez zasilenie rachunku bankowego środkami pieniężnymi ze sprzedaży majątku, natomiast zobowiązania krótkoterminowe pozostały na podobnym poziomie jak przed zmiany.

Zakończenie

Działania restrukturyzacyjne kojarzą się najczęściej z zaistniałą w przedsiębiorstwie sytuacją kryzysową, którą należałoby pokonać. Jak podaje Jolanta Walas-Trębacz [2011: 165-202] „głównym celem podjęcia restrukturyzacji w przedsiębiorstwie w sytuacji kryzysu jest zatrzymanie niekorzystnych tendencji ekonomicznych i wyprowadzenie przedsiębiorstwa z tej sytuacji, a często utrzymanie i zapobieżenie jego likwidacji”.

Działania restrukturyzacyjne mają za zadanie przewyciężyć zaistniałe niekorzystne zjawiska i pomóc przedsiębiorstwu przystosować się do zmieniającego się otoczenia, a zarazem wyposażyć je w instrumenty pozwalające szybko reagować na wszelkie zmiany.

Wskazane wartości bilansowe i wielkości wybranych wskaźników analizowanego przedsiębiorstwa w latach 2009-2013 sugerowały, że przedsiębiorstwo wymaga restrukturyzacji finansowej w celu poprawy efektywności działania i zachowania płynności finansowej. Płynność finansową określono na poziomie pozwalającym przypuszczać, że w najbliższym czasie problem ze spłatą zobowiązań bieżących nie ulegnie samoistnie poprawie. Jednocześnie poziom kapitału obrotowego był ujemny w całym okresie 2009-2013, co stanowiło potwierdzenie, że firma ma problemy z finansowaniem działalności. Słabą stroną spółki była nadwyżka zobowiązań bieżących nad należnościami bieżącymi. Pomimo dokonywanych corocznie inwestycji w majątek trwały bez angażowania kapitału obcego, długoterminowa rentowność podmiotu nie była zadowalająca.

Przedsiębiorstwo stosowało w swojej działalności agresywną strategię finansowania majątku, która pomimo dobrej rentowności do roku 2010, niestety w 2012 wpłynęła na ujemny wynik finansowy i na jeszcze większy spadek płynności finansowej. W całym okresie analizy średnią rentowność firmy zaniżała stopa

zwrotu z aktywów i marża zysku netto. Wydaje się rozsądne stwierdzenie, że zaangażowane w działalność spółki aktywa nie były do końca produktywne, a nakłady poniesione na ich nabycie nie miały odzwierciedlenia w przychodach. Jednocześnie koszty utrzymania tak dużego majątku były bardzo wysokie, co powodowało, że dalsze ich utrzymywanie na stanie firmy nie miało sensu. Na niską rentowność dominujący wpływ miały koszty związane z utrzymaniem nieruchomości oraz koszty wynagrodzeń. Przedsiębiorstwo w roku 2014 i 2015 dokonało sprzedaży części zbędnego majątku, zarówno funkcjonującego w działalności podstawowej, jak i w trzech dodatkowych działalnościach. Na stanie pozostawiono jedynie aktywa niezbędne do dalszego funkcjonowania.

Po przeprowadzeniu działań restrukturyzacyjnych związanych z finansami firmy, obniżając koszty utrzymania nieproduktywnych nieruchomości oraz koszty wynagrodzeń z narzutami, przedsiębiorstwo pokonało zaistniały kryzys. Od roku 2016 funkcjonuje tylko działalność podstawowa, która dzięki redukcji kosztów pozwala na utrzymanie się przedsiębiorstwa na rynku, zapewnia odpowiednią płynność finansową i dalszy wzrost rentowności kapitału własnego.

Literatura

- Borowiecki R., Nalepka A., 2003, Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, w: R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, Warszawa: Difin, 73-96.
- Borowiecki R., Wysłocka E., 2012, *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Warszawa: Difin.
- Cabała P., Bartusik K., 2006, *Restrukturyzacja w jednostkach gospodarczych*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Coombs W.T., 2011, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, London: SAGE Publications.
- Dorozik L., 2006, Konieczność restrukturyzacji. Aspekty ekonomiczne, społeczne, prawne i techniczne, w: L. Dorozik (red.), *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE, 43-45.
- Gabrusewicz W., 1999, Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów, *Przegląd Organizacji*, nr 3: 26-29.
- Gabrusewicz W., 2004, *Podstawy analizy finansowej*, Warszawa: PWE.
- Huczek M., 2013, Orientacja na klienta czynnikiem zapobiegania kryzysowi w przedsiębiorstwie, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, nr 1: 9-20.
- Kaczmarek T.T., 2008, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa: Difin.
- Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., 2003, O istocie zjawisk kryzysowych organizacji, w: J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Wrocław: Cornetis, 17-23.
- Machała R., 2014, *Zarządzanie finansami i wycena firmy*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Unimex.
- Michalewski M., Zagórska E., 2007, Restrukturyzacja a kreowanie wartości przedsiębiorstwa, *Prace naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach: Wartość przedsiębiorstwa inwestującego*, 83-122.

- Nita B., 2010, Kontrola wykonania budżetów, w: E. Nowak, B. Nita (red.), *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, 209-259.
- Nogański B., Marcinkiewicz H., 2004, *Zarządzanie antykrzyzowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Warszawa: Difin.
- Nowakowski M.K., Rzemieniak M. L., 2003, *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Warszawa: Difin.
- Pomykańska B., Pomykański P., 2007, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWN
- Porada-Rochoń M. (red.), 2009a, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia*, Warszawa: Difin.
- Porada-Rochoń M., 2009b, Typowe przyczyny finansowania przedsiębiorstw, w: A. Bielawska (red.), *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Warszawa: C.H. Beck, 61-79.
- Redel D., 2000, Majątek obrotowy i jego struktura, w: L. Szyszko (red.), *Finanse przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWE, 115-121.
- Romanowska M., 2009, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWE.
- Rutkowski A., 2003, *Zarządzanie finansami*, Warszawa: PWE.
- Sierpińska M., Jachna T., 2007a, *Metody podejmowania decyzji finansowych*, Warszawa: PWN.
- Sierpińska M., Jachna T., 2007b, *Ocena przedsiębiorstwa wg standardów światowych*, Warszawa: PWN.
- Singh H., 1993, Challenges in Researching Corporate Restructuring, *Journal of Management Studies*, Vol. 30: 147-172.
- Stabryła A., 1996, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Suszyński C., 2003, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE.
- Urbanowska-Sojkin E., 2003, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Walas-Trębacz J., 2011, Restrukturyzacja – proces ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa, w: J. Walas-Trębacz, J. Ziarko (red.), *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Kraków: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Oficyna Wydawnicza AFM: 165-214.
- Wróblewski R., 2010, Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, nr 87, Seria Administracja i Zarządzanie, nr 14: 49-66.

Financial Restructuring as an Example of Corporate Anti-Crisis Strategy

Abstract. *In running a business, one experiences not only desirable developments, such as soaring sales revenues or a satisfactory level of profitability and liquidity, that allow the business to prosper, competing successfully in the market. Unfortunately, crisis situations also do occur, causing disturbances to business operations, introducing a factor of instability and uncertainty. The article aims to outline the most relevant implications that a financial and economic restructuring has for a business enterprise as well as the effects that it can have on improving the enterprise's financial standing. The following research methods are used to accomplish these objectives: literature review, analysis of financial documents, and case study.*

Keywords: *business risk, crisis situation, restructuring, financial restructuring, financial liquidity*



Halina Buk

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie
e-mail: halina.buk@neostrada.pl
tel. 32 257 72 80

Wykorzystanie pochodnych instrumentów finansowych w systemach motywowania pracowników

***Streszczenie.** Jednym z nowszych obszarów potencjalnego wykorzystania pochodnych instrumentów finansowych są systemy motywowania pracowników. W dotychczasowej teorii i praktyce zarządzania instrumenty pochodne kojarzyły się raczej z zabezpieczaniem przed ryzykiem finansowym. Tymczasem wnikliwe studia obowiązujących w Polsce przepisów prawa podatkowego pozwoliły dostrzec możliwość wykorzystania tego rodzaju instrumentów finansowych w systemach motywacyjnych. Celem artykułu jest zbadanie, jakiego rodzaju instrumenty pochodne można wykorzystać w systemach motywacyjnych oraz na jakich instrumentach bazowych najkorzystniej opierać instrumenty pochodne z punktu widzenia interesów pracodawcy i pracownika. Ważne jest także wskazanie głównych adresatów systemów motywacyjnych, a więc to, czy będą to tylko osoby ze ścisłego kierownictwa, czy też szersza grupa pracowników.*

***Słowa kluczowe:** instrument pochodny, motywowanie pracowników, opcje, korzyści podatkowe*

Wstęp

W ostatnich kilku latach pochodne instrumenty finansowe, poza typowym ich wykorzystaniem w zabezpieczaniu przed ryzykiem finansowym, znajdują coraz szersze zastosowanie w doskonaleniu systemów motywowania pracowników. Można postawić tezę, że jednym z istotniejszych powodów stosowania tego rodzaju instrumentów w tym obszarze zarządzania przedsiębiorstwami są względy optymalizacji podatkowej osób fizycznych, zwłaszcza kadry kierowniczej. Od

kwalifikacji dochodów osób fizycznych zależy, czy będą one opodatkowane stawką progresywną 32%, czy też uznane za zyski kapitałowe, a więc opodatkowane stawką 19%.

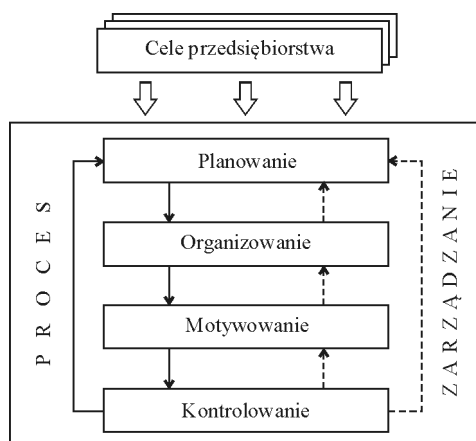
Celem artykułu jest zbadanie, jakiego rodzaju instrumenty pochodne można wykorzystać w systemach motywacyjnych oraz na jakich instrumentach bazowych najkorzystniej opierać instrumenty pochodne z punktu widzenia interesów pracodawcy i pracownika. Ważne jest także wskazanie głównych adresatów systemów motywacyjnych, a więc czy będą to tylko osoby ze ścisłego kierownictwa, czy też szersza grupa pracowników.

1. Miejsce systemów motywacyjnych w osiągnięciu celów organizacji

W literaturze ekonomicznej problematyka teorii i systemów motywacyjnych jest bardzo rozwinięta. Zastosowanie w praktyce konkretnych systemów motywacyjnych może być szczególnie ukierunkowane na interesy organizacji albo na interesy pracownika, albo też na obopólny interes organizacji i pracownika. Można przyjąć za bezdyskusyjne, że w organizacji biznesowej najważniejsze jest osiągnięcie celów organizacji, w związku z tym w procesie zarządczym ta perspektywa jest wiodąca. Motywowanie, będąc jedną z funkcji zarządzania poprzez odpowiednie bodźce zewnętrzne i wewnętrzne, kształtuje zachowania pracowników i oddziałuje na ich postępowanie, aby organizacja osiągnęła zaplanowane cele (zob. schemat 1). Poszczególne funkcje zarządzania są ze sobą wzajemnie powiązane, a proces zarządzania organizacją jest tym efektywniejszy, im bardziej te funkcje są współzależne. Faktem jest jednak, że funkcja motywowania pracowników i menedżerów jest często niedoceniana, a czasem wręcz niestosowana. Motywowanie jest jedną z najtrudniejszych funkcji zarządzania. Zdaniem Marii Wandy Kopertyńskiej [2008: 18] motywowanie polega na wpływaniu na zachowanie pracowników za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez nich przekształcone w działanie zgodne z celami organizacji.

Jedną z istotniejszych kwestii związanych z pełnieniem funkcji motywacyjnej jest określenie czasu oddziaływania zastosowanego instrumentu motywacyjnego, podobnie zresztą jak to, z jakiej perspektywy czasowej patrzy się na określanie celów strategicznych czy też celów operacyjnych przedsiębiorstwa. Zauważa się wyraźne przesunięcie ważności z instrumentów krótkoterminowych na instrumenty długoterminowego oddziaływania, co też jest uzasadnione przedefiniowaniem podstawowych celów działalności jednostek gospodarczych na wzrost wartości

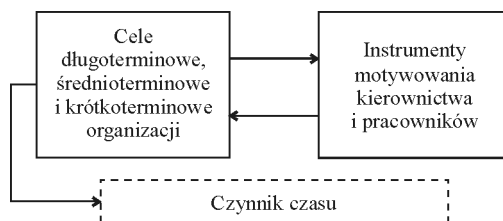
Schemat 1. Elementy procesu zarządzania



Źródło: Buk [2006: 2].

dla akcjonariuszy w dłuższej perspektywie. Praktyka gospodarcza dostarcza wielu dowodów na to, że zachęcanie pracowników i menedżerów do osiągania pożądanых wyników w krótkim horyzoncie czasowym nie przynosi trwałych efektów, wręcz przyczynia się do podejmowania przedsięwzięć bardziej ryzykownych. Pomiedzy planowanymi do osiągnięcia celami organizacji a czasem oddziaływania instrumentów motywacyjnych powinna być ścisła zależność (zob. schemat 2). Dłuższy zakładany horyzont planowanych celów wymaga doboru takich systemów motywacyjnych, które będą skuteczne w dłuższym czasie.

Schemat 2. Współzależność w czasie osiągniętych celów organizacji i oddziaływania instrumentów motywacyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Do instrumentów długoterminowego motywowania pracowników w szczególności należą te, które są oparte na partycypacji kapitałowo-własnościowej, a więc *de facto* różnego rodzaju instrumenty finansowe.

2. Rodzaje instrumentów finansowych wykorzystywanych w programach motywacyjnych

Od początku lat 70. XX w., a więc od kiedy zaczęły mieć miejsce postępujące procesy globalizacji i wyzwianie coraz większej konkurencyjności światowej, zaczęto wzbogacać instrumentarium motywowania pracowników i menedżerów (przodowały w tym Stany Zjednoczone Ameryki Północnej) o instrumenty finansowe. Z czasem uruchamiano różne warianty programów motywacyjnych dla pracowników, opartych na bezpłatnym udostępnianiu akcji bądź ich zbywaniu pracownikom po atrakcyjnych cenach. Do tych programów można zaliczyć następujące ich rodzaje:

- plany bezpośrednich nabyć (*direct purchase plans*) – pozwalające na nabycie przez pracownika akcji spółki, najczęściej z określoną bonifikatą,
- opcje na akcje (*stock options*) – dają pracownikom prawo do nabycia pewnej liczby akcji spółki w danym roku po stałej preferencyjnej cenie, zwykle niższej od ceny rynkowej,
- akcje warunkowe (*restricted stock*) – dają prawo do nabycia akcji w formie bezpłatnej lub odpłatnej, ale po spełnieniu określonych warunków, np. przepracowanie określonej liczby lat w spółce, osiągnięcie wyznaczonych celów,
- akcje fantomowe (*phantom stock*) – stanowią ekwiwalent przyszłej zapłaty pieniężnej,
- prawa do wzrostu wartości akcji (*stock appreciation rights*) – dają uprawnienia do okazjonalnego otrzymania określonej liczby akcji lub płatności pieniężnej w związku ze wzrostem wartości wyemitowanych akcji,
- kooperatywa (*cooperatives*) – jest to inne narzędzie motywacyjne, aniżeli wyżej wymienione; działa na zasadzie spółdzielni i ma na celu lepszą współpracę pracowników; każdy pracownik – członek spółdzielni kupuje udział w spółdzielni po stałej cenie, ma jeden głos i tylko pracownik może być jej członkiem. Tego rodzaju spółdzielnia może być wynajęta przez właścicieli niebędących pracownikami.

Do najbardziej rozpowszechnionych i najstarszych grup instrumentów finansowych wspomagających funkcję motywowania należą plany bezpośrednich nabyć akcji. Idea tego rodzaju instrumentów sprowadza się do uwłaszczenia pracowników poprzez nieodpłatne nabycie akcji bądź nabycie opcji dających prawo do nieodpłatnego bądź odpłatnego otrzymania, w średnim bądź dłuższym horyzoncie czasu, akcji spółki.

Już w połowie XIX w. w Stanach Zjednoczonych Ameryki takie spółki, jak Procter & Gamble, Railway Express Agency czy Sears & Roebuck zdecydowały o udostępnieniu swoim pracownikom akcji tych spółek z chwilą przejścia ich na emeryturę. Procesy uwłaszczania pracowników zaczęły się upowszechniać

Tabela 1. Rozwój programów ESOP w Stanach Zjednoczonych Ameryki

Lata	Liczba uruchomionych programów	Liczba pracowników objętych programami
1980	4 000	3 100 000
1990	8 100	5 000 000
2000	10 000	7 510 000
2002	8 874	10 230 425
2003	7 934	10 049 154
2004	7 348	10 243 283
2005	7 198	11 998 319
2006	7 384	12 584 772
2007	7 326	13 218 808
2008	7 305	13 037 946
2009	6 690	12 996 711
2010	7 138	13 477 187
2011	6 941	13 462 955
2012	6 908	13 823 595
2013	6 795	13 927 535

Źródło: Miller [2010: 32-37]; www.nceo.org/articles/statistical-profile-employee-ownership [dostęp: 25.10.2016].

w kolejnych latach jako Programy ESOP (Employee Stock Ownership Plan), także za sprawą uchwalenia przez Kongres Stanów Zjednoczonych wielu ustaw ułatwiających nabywanie własności produktywnego kapitału oraz korzystnych rozwiązań podatkowych dla spółek wdrażających tego rodzaju programy i banków je finansujących [Zwierzchlewski 2000: 122, 128]. Rozwój ESOP przedstawiono w tabeli 1.

Wynika stąd, że w Stanach Zjednoczonych w latach 2000. taka forma akcjonariatu pracowniczego funkcjonowała w ok. 7000 spółek i objęto nią 10-14 mln pracowników. Na koniec 2013 r. wartość papierów wartościowych objętych programami ESOP wyniosła 262 mld dolarów, a odpowiadająca im wartość aktywów 1,23 bln dolarów¹. Szacunki wskazują, że takie spółki rozwijają się szybciej, szybciej od innych rosną ich obroty.

Oczywiście programy ESOP mają także przeciwników [Morrison 2009: 419-432], nadto były przypadki upadłości spółek, które wdrożyły takie programy [Rosen, Case, Staubus, 2005].

W Polsce miały też miejsce programy dobrowolnego bezpłatnego udostępniania akcji ogółowi pracowników, bez konieczności spełniania ekstra kryteriów.

¹ www.nceo.org/articles/statistical-profile-employee-ownership [dostęp: 25.10.2016].

Jako przykład można podać sieć hipermarketów Auchan, która jest kontrolowana przez rodzinę założyciela Gerarda Mullieza. Obecnie w Polsce w programie akcjonariatu pracowniczego Grupy Auchan uczestniczy ok. 9,5 tys. pracowników na 10 tys. uprawnionych. W 2016 r., w związku z integracją firmy Real, do akcjonariatu przystąpi 23 tys. pracowników. Średni majątek polskiego akcjonariusza to ekwiwalent trzech pensji miesięcznych, czyli ok. 5-6 tys. zł. Taki kierunek działań tej spółki wynika z wprowadzonych we Francji przez Charlesa de Gaulle'a przepisów nakazujących dzielenie się z pracownikami zyskami przez przedsiębiorstwa zatrudniające przynajmniej 50 pracowników².

Warto zwrócić uwagę, że w Planie na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju upublicznionym przez wicepremiera Mateusza Morawickiego wskazano, że państwo musi dać impuls do oszczędzania, m.in. poprzez programy akcjonariatu pracowniczego w celu zwiększenia dochodów obywateli (tzw. ESOP)³.

Osobną kwestią jest udostępnianie pracownikom akcji spółek prywatyzowanych do wysokości 15% kapitału zakładowego. Jednakże taka jednorazowa operacja nie ma charakteru motywacyjnego, większość beneficjentów akcji upływnia je w relatywnie krótkim czasie od daty nabycia.

3. Opcje jako typowe instrumenty pochodne wykorzystywane w programach motywacyjnych

Sprostanie coraz większej konkurencyjności przedsiębiorstw wymaga wyzwania coraz większej innowacyjności i przedsiębiorczości ze strony pracowników. Klasyczne instrumenty motywacyjne nie są w pełni skuteczne, a wdrażanie programów uwłaszczania pracowników nie zawsze inspiruje kadrę kierowniczą do bardziej proefektywnościowych zachowań. Te przesłanki stały się źródłem dla zastosowania instrumentów pochodnych w formie opcji oferowanych w akcjach lub w pieniądzu. Z treści art. 2 ust. 1 pkt. 2 lit. c), d), e), i) ustawy o obrocie instrumentami finansowymi⁴ wynika, że opcja należy do grupy pochodnych instrumentów finansowych. W art. 3 ust. 28a podano definicję instrumentów pochodnych, przez które rozumie się m.in. opcje, których cena zależy bezpośrednio lub pośrednio od ceny lub wartości instrumentów finansowych, walut, stóp

² www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/akcjonariat-pracowniczy-sprawdzilismy-do,54,0,2022710.html [dostęp: 26.10.2016].

³ www.mr.gov.pl/media/14840/Plan_na_rzecz_Odpowiedzialnego_Rozwoju_prezentacja.pdf [dostęp: 26.10.2016].

⁴ Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi, t.j. Dz.U. 2014, poz. 94 z późn. zm.

procentowych, rentowności, indeksów finansowych, wskaźników finansowych, towarów, zmian klimatycznych, stawek frachtowych, poziomów emisji, stawek inflacji lub innych oficjalnych danych statystycznych, a także innych aktywów, praw, zobowiązań, indeksów lub wskaźników (instrumentów bazowych) oraz instrumenty pochodne dotyczące przenoszenia ryzyka kredytowego. Opcja jest zatem instrumentem finansowym różnorodnym, którego obecna wartość jest zależna od wartości lub poziomu jakiegoś przyjętego instrumentu bazowego. Zważywszy na potencjalny szeroki katalog instrumentów bazowych, podkreśla się, by instrument bazowy był bardzo precyzyjnie określony w umowie, gdyż w przeciwnym wypadku nie będzie możliwe wskazanie punktu odniesienia dla wysokości ewentualnego świadczenia opcjodawcy [Jakubiec 2014: 217].

Nowe formy motywowania pracowników w postaci pochodnych instrumentów finansowych zaczęto w Polsce nieco szerzej stosować dopiero po 2000 r. Zgodnie z art. 362 § 1 Kodeksu spółek handlowych (k.s.h.)⁵ spółka akcyjna może zaoferować do nabycia pracownikom lub osobom, które były zatrudnione w spółce lub spółce z nią powiązanej przez okres co najmniej trzech lat. Są jednakże tego określone łączne warunki⁶:

- 1) nabyte akcje zostały w pełni pokryte,
- 2) łączna wartość nominalna nabytych akcji nie przekracza 20% kapitału zakładowego spółki, uwzględniając w tym również wartość nominalną pozostałych akcji własnych, które nie zostały przez spółkę zbyte, łączna cena nabycia akcji własnych, powiększona o koszty ich nabycia, nie jest wyższa od kapitału rezerwowego, utworzonego w tym celu z kwoty, która zgodnie z art. 348 § 1 może być przeznaczona do podziału.

Aktualnie z grupy instrumentów pochodnych najbardziej popularne w Polsce są opcje na akcje (tzw. opcje menedżerskie). Przyznawanie akcji lub opcji na akcje z reguły uzależnia się od spełnienia określonych kryteriów lojalnościowych bądź ekonomicznych. Tego rodzaju programy kieruje się najczęściej do osób pełniących funkcje kierownicze, poczynając od członków zarządu, kadry menedżerskiej po kluczowych pracowników szczególnie istotnych dla spółki i wpływających na długoterminowy wzrost wartości przedsiębiorstwa [Majewska 2014: 132]. W programach opcji menedżerskich określa się czas ich trwania, na który składa się okres nabywania uprawnień do opcji oraz okres realizacji opcji (por. schemat 3).

Kilkadziesiąt spółek giełdowych w Polsce takowe programy menedżerskie uruchomiło, najwięcej w bankowości, ale dla wąskiego grona kadry menedżerskiej (Bank Pekao S.A., BZ WBK, ING Bank Śląski, BRE Bank oraz Citi Handlowy,

⁵ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, t.j. Dz.U. 2013, poz. 1030 z późn. zm.

⁶ Por. art. 362 § 2 k.s.h.

Schemat 3. Czas trwania opcji menedżerskich

Czas	T = 0	T + 1	T + 2	T + 3	T + 4	T + 5	...	T + N
Przyznanie instrumentów kapitałowych	Okres nabywania uprawnień		Nabycie uprawnień do realizacji opcji, warrantów, zamiany obligacji					
Określenie ceny wykonania	Sprawdzanie wyników w kolejnych okresach rozliczeniowych		Zamiana obligacji na akcje					
Określenie kryteriów nabycia	Realizacja celów							
Wyznaczenie celów długookresowych			Nabycie uprawnień do realizacji opcji, warrantów, zamiany obligacji					

Źródło: Majewska [2014: 133].

Getin Holding) i w branży IT (Comarch S.A., Sygnty). W ostatnich latach także w górnictwie są wdrażane. Przykładowo, spółka Lubelski Węgiel „Bogdan-ka” S.A. uruchomiła od 2013 r. Program Opcji Menedżerskich mający trwać do 2017 r., którego przesłaniem było stworzenie osobom zarządzającym oraz kluczowym pracownikom możliwości udziału w sukcesach spółki, by w konsekwencji doprowadzić do zwiększenia efektywności jej działania oraz wzrostu wartości spółki. Program uprawnia uczestników programu do objęcia akcji nowej emisji na podstawie wykonania opcji na warranty subskrypcyjne. Przyjęto dwa kryteria warunkujące prawo wykonania opcji: 1) ilościowe mające wagę 60% (wielkość wydobycia węgla handlowego netto) oraz 2) ekonomiczne mające wagę 40% (wysokość jednostkowych kosztów gotówkowych wydobycia węgla). Pewnym mankamentem wydaje się fakt, że liczbę uprawnionych uczestników programu ograniczono maksymalnie do 50 osób, podczas gdy w 2013 r. liczba zatrudnionych wynosiła ponad 4700 osób, a wartość rynkową programu wyceniono na ok. 60 mln zł. Nominalną cenę nabywanych akcji w wyniku realizowanych opcji przyjęto na poziomie 5,00 zł. Jest to cena bardzo atrakcyjna, zważywszy że kurs akcji tej spółki w czerwcu 2013 r. wynosił ponad 100 zł, a najniższy był w styczniu 2016 r., bo ok. 30,00 zł.

Opinia o programach opcji menedżerskich jest zróżnicowana. Realna korzyść takich programów zależy od konkretnych warunków umowy opcyjnej. Jeżeli kierownictwu i pracownikom stawia się warunki, których spełnienie w znaczącym stopniu może wpłynąć na sytuację ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa, co ostatecznie spowoduje wzrost wartości spółki, to programy menedżerskie są celowe. Jednakże w wielu przypadkach uruchamiane programy traktowane są jako kolejna forma wynagrodzenia, a nie jako instrument motywacyjny. Zważywszy,

że wartość realizowanych opcji menedżerskich wpływa na koszty spółki, akcjonariusze powinni być szczególnie zainteresowani w podjęciu rozsądnej decyzji w tym przedmiocie [Łukowski 2013: 22].

Innym rodzajem opcji motywacyjnych, poza tzw. opcjami menedżerskimi, mogą być opcje na świadczenie pieniężne. Taka forma instrumentów motywacyjnych jest korzystniejsza w przypadku, gdy akcjonariusze/udziałowcy nie zamierzają emitować dodatkowych akcji/udziałów, a więc rozładniać kapitału zakładowego. Przyznane opcje motywacyjne dają uprawnienia (prawo) do świadczenia rozliczonego pieniężnie przez spółkę, pod warunkiem wykonania zadań odzwierciedlonych w określonych miernikach finansowych (wielkości bazowej). Mierniki finansowe, stanowiące instrument bazowy, powinny być w pełni zgodne z kwantyfikowalnymi celami, jakie planuje się osiągnąć. Można za nie przyjąć następujące:

1. Wskaźnik dynamiki przychodów ze sprzedaży produktów i towarów do analogicznego okresu ubiegłego, liczony według wzoru:

$$wdp = \frac{S_{TN}}{S_{T0}} \times 100\% , \quad (1)$$

gdzie:

wdp – wskaźnik dynamiki przychodów ze sprzedaży,

S_{TN} – wartość sprzedaży produktów i towarów w okresie rozliczeniowym TN ,

S_{T0} – wartość sprzedaży produktów i towarów w analogicznym okresie roku ubiegłego.

2. Wskaźnik rentowności sprzedaży w okresie rozliczeniowym, liczony według wzoru:

$$ROS = \frac{ZS_{TN}}{P_{TN}} \times 100\% , \quad (2)$$

gdzie:

ROS – rentowność sprzedaży,

ZS_{TN} – zysk ze sprzedaży produktów i towarów w okresie rozliczeniowym TN ,

P_{TN} – wartość sprzedaży produktów i towarów w okresie rozliczeniowym TN .

3. Wskaźnik rentowności EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation, amortization*) w okresie rozliczeniowym, liczony według wzoru:

$$EBITDA = ZB_{TN} + KF_{TN} + D_{TN} + A_{TN} , \quad (3)$$

gdzie:

EBITDA – rentowność spółki przed odsetkami, opodatkowaniem, amortyzacją,

ZB_{TN} – zysk brutto w okresie rozliczeniowym TN ,

KF_{TN} – koszty finansowania zewnętrznego w okresie rozliczeniowym TN ,

D_{TN} – odpisy z tytułu utraty wartości aktywów trwałych w okresie rozliczeniowym TN ,

A_{TN} – amortyzacja środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych w okresie rozliczeniowym TN .

4. Wskaźnik rentowności EBIT (*earnings before interest and taxes*) w okresie rozliczeniowym, liczony według wzoru:

$$EBIT = ZB_{TN} + KF_{TN}, \quad (4)$$

gdzie:

EBIT – rentowność spółki przed odsetkami i opodatkowaniem,

ZB_{TN} , KF_{TN} – jak uprzednio.

5. Wskaźnik rentowności EBITA (*earnings before interest, taxes and amortization*) w okresie rozliczeniowym, liczony według wzoru:

$$EBITA = ZB_{TN} + KF_{TN} + A_{TN}, \quad (5)$$

gdzie:

EBITA – rentowność spółki przed odsetkami, opodatkowaniem i amortyzacją,

ZB_{TN} , KF_{TN} , A_{TN} – jak uprzednio.

6. Wskaźnik rentowności aktywów w okresie rozliczeniowym, liczony według wzoru:

$$ROA = \frac{ZN_{TN}}{A_{TN}}, \quad (6)$$

gdzie:

ROA – rentowność aktywów,

ZN_{TN} – zysk netto w okresie rozliczeniowym TN ,

A_{TN} – wartość aktywów w okresie rozliczeniowym TN .

7. Wskaźnik zmienności kursów akcji, liczony według wzoru:

$$wzKA = \frac{KA_{sr, TN}}{KA_{sr, TO}}, \quad (7)$$

gdzie:

$wzKA$ – wskaźnik zmienności kursów akcji,

$KA_{sr, TN}$ – uśredniony kurs akcji w okresie rozliczeniowym TN ,

$KA_{sr, TO}$ – uśredniony kurs akcji w okresie poprzedzającym okres rozliczeniowy.

W programie motywacyjnym można przyjąć jako warunek przyznania świadczenia pieniężnego jednoczesne spełnienie kilku zadanych mierników

finansowych, określając dla każdego wskaźnika minimalny wymagany poziom. Uznając za priorytetowe zwiększenie udziału w rynku, korzystnie będzie przyjąć wskaźniki dynamiki przychodów ze sprzedaży produktów i towarów. Jeżeli przyjmie się strategię wzrostu rentowności sprzedaży czy obniżania kosztów, to każdy wskaźnik z grupy rentowności sprzedaży można rozważyć. Z kolei w przypadku przeinwestowania przedsiębiorstwa w zasoby gospodarcze, należałoby rozważyć przyjęcie wskaźnika rentowności aktywów za wskaźnik bazowy.

Od kilku lat obserwuje się w Polsce zwiększone zainteresowanie opcjami na świadczenia pieniężne. Wynika to przede wszystkim z faktu korzystnych interpretacji podatkowych i orzeczeń sądowych w przedmiocie uznawania dochodów osób fizycznych z tego rodzaju świadczeń pieniężnych. Z punktu widzenia osoby fizycznej nabywającej opcje motywacyjne powstają dwa zasadnicze pytania:

1) w jakiej dacie powstanie ewentualne zobowiązanie podatkowe: czy w dacie nabycia praw do opcji, czy w dacie ich realizacji?

2) jaką stawką podatkową obciążyć powstałe dochody z tytułu otrzymania motywacyjnego świadczenia pieniężnego?

Zgodnie z art. 11 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (ustawa o PIT)⁷, przychodami są otrzymane lub postawione do dyspozycji podatnika w roku kalendarzowym pieniądze i wartości pieniężne oraz wartość otrzymanych świadczeń w naturze i innych nieodpłatnych świadczeń. W świetle powyższego przepisu przychód po stronie podatnika nie powstanie w momencie nabycia przez niego prawa do opcji motywacyjnych, gdyż na tym wstępnym etapie nie otrzyma on jeszcze środków pieniężnych ani żadne środki pieniężne nie zostaną postawione do jego dyspozycji, a nadto nabytym prawem podatnik nie może rozporządzać. Nabycie przez podatnika prawa do opcji motywacyjnych stanowi jedynie uprawnienie do otrzymania świadczenia pieniężnego w przyszłości pod warunkiem spełnienia przez spółkę określonych warunków.

Otrzymane przez podatnika świadczenie pieniężne z tytułu realizacji opcji motywacyjnych kwalifikuje się do dochodów z zysków kapitałowych, a tym samym podlega opodatkowaniu stawką 19%. Zgodnie z art. 17 ust. 1 pkt 10 ustawy o PIT za przychody z kapitałów pieniężnych uważa się m.in. przychody z odpłatnego zbycia pochodnych instrumentów finansowych oraz z realizacji praw z nich wynikających. Rozważane w artykule opcje motywacyjne spełniają kryteria instrumentów pochodnych w rozumieniu art. 5a pkt 13 ustawy o PIT, w którym powołano się na definicję instrumentów pochodnych w ustawie o obrocie instrumentami finansowymi. Ewidentną

⁷ Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, t.j. Dz.U. 2012, poz. 361 z późn. zm.

korzyścią pracowników motywowanych poprzez opcje zamiast klasycznych premii jest opodatkowanie dochodów stawką 19%, a nie potencjalnie stawką progresywną 32%. Pomija się w artykule przytaczanie orzeczeń organów skarbowych i sądów w tym przedmiocie. Jednakże sygnalizuje się, że niestety nie ma jednej linii orzecznictwa.

Z punktu widzenia interesu spółki, nie bacząc na ewentualne korzyści z tytułu stosowania bardziej motywujących instrumentów, jakim są opcje, korzyścią *stricto* finansową są mniejsze obciążenia z tytułu ubezpieczeń społecznych, gdyż przychody kapitałowe nie podlegają tym ubezpieczeniom. Zbieżność interesów przedsiębiorcy i pracownika z tytułu tego ostatniego obciążenia publicznoprawnego ma miejsce, jeżeli łączne roczne przychody pracownika przekraczają limit roczny przychodów, powyżej którego nie nalicza się składek na ubezpieczenia społeczne.

Zakończenie

Jednostki gospodarcze w Polsce, wdrażające nowoczesne systemy motywacyjne pracowników, najczęściej wykorzystują dwojakiego rodzaju instrumenty pochodne, tj. opcje menedżerskie oraz opcje na świadczenia pieniężne. Dla każdej grupy tych instrumentów wyznacza się konkretny czas trwania stosowanych programów motywacyjnych i uzależnia realizację tych instrumentów od spełnienia określonych warunków (wskaźników bazowych). Opcje menedżerskie skutkują udostępnianiem po atrakcyjnych cenach akcji spółki, niestety najczęściej te instrumenty są kierowane do wąskiej grupy menedżerów (były przypadki, że tylko do jednej osoby – prezesa). Zważywszy na potencjalne rozdrobnienie kapitału zakładowego, nie wszyscy dotychczasowi akcjonariusze popierają stosowanie takiej formy motywowania. Opcje na świadczenia pieniężne mogą być kierowane do większej grupy pracowników, gdyż *de facto* mogą zastępować tradycyjne fundusze premiowe. Ich zaletą są potencjalne korzyści finansowe dla obydwu stron umowy na instrument pochodny z tytułu mniejszych obciążeń publicznoprawnych.

Literatura

- Buk H., 2006, *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*, Warszawa: C.H. Beck.
Jakubiec A., 2014, *Opcja jako instrument finansowy rynku kapitałowego. Analiza cywilnoprawna*, Łódź: Uniwersytet Łódzki.
Kopertyńska M.W., 2008, *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Warszawa: Placet.

- Łukowski M., 2013, *Wycena opcji menedżerskich w warunkach niepełności rynku z uwzględnieniem wskaźnika odejść*, praca doktorska, Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Majewska A., 2014, Ustalanie ceny wykonania w programach opcji menedżerskich – praktyka spółek notowanych na GPW w Warszawie, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H: Oeconomia*, nr 48/4: 131-140.
- Miller S., 2010, The ESOP Exit Strategy, *Journal of Accountancy*: 32-37.
- Morrison A.S., 2009, Fifty Years of Utopia: The Weird History of the Employee Stock Ownership Plan, *Tax Lawyer*, Vol. 62, No. 2: 419-432.
- Rosen C., Case J., Staubus M., 2005, *Equity: Why Employee Ownership is Good for Business*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, t.j. Dz.U. 2012, poz. 361 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi, t.j. Dz.U. 2014, poz. 94 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, t.j. Dz.U. 2013, poz. 1030 z późn. zm.
- Wieczorek A., 2015, Akcje fantomowe jako element polityki zmiennych składników wynagrodzenia w polskim sektorze bankowym, *Ekonomia XXI wieku. Economics of the 21st century*, nr 3(7): 130-148.
- www.nceo.org/articles/statistical-profile-employee-ownership [dostęp: 25.10.2016].
- www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/akcjonariat-pracowniczy-sprawdzilismy-do,54,0,2022710.html [dostęp: 26.10.2016].
- www.mr.gov.pl/media/14840/Plan_na_rzecz_Odpowiedzialnego_Rozwoju_prezentacja.pdf [dostęp: 26.10.2016].
- Zwierzchlewski S., 2000, ESOP a leasing pracowniczy, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, t. LXII, z. 4: 121-129.

Use of Derivatives in Employee Motivation Systems

Abstract. *Staff motivation systems constitute one of the new areas where derivative instruments could be deployed. In both theory and practice, derivatives are typically associated with hedging against financial risk. However, in-depth analyses of Polish tax law reveal a possibility to use derivatives in staff motivation systems, with clear benefits for both companies and their employees. The paper seeks to identify the categories of derivatives that could be used in employee motivation systems and to indicate the underlying entities that these instruments could be based on. Some of these are described in the paper.*

Keywords: *derivative instrument, motivating staff, options, tax benefits*



Krystyna Celarek

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Instytut Politologii
e-mail: krystynacelarek@poczta.fm
tel. 509 547 670

Problematyka finansowania zadań samorządu terytorialnego z zakresu administracji rządowej na przykładzie gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa na terenie województwa małopolskiego

***Streszczenie.** Celem artykułu jest przedstawienie wybranych problemów samodzielności dochodowej samorządu terytorialnego na przykładzie dochodów powiatów z tytułu realizacji zadań z zakresu administracji rządowej dotyczących gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa. Realizacja zadań z zakresu administracji rządowej winna się odbywać przy zapewnieniu odpowiednich środków na realizację tych zadań, w tym środków na obsługę etatową zadań, oraz zapewnieniu odpowiednich dochodów z tytułu gospodarowania nieruchomościami. Dokonano analizy czynników mogących ograniczać samodzielność dochodową powiatu w analizowanym obszarze zadań. Próba pozbawiania dochodów powiatu z tytułu gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa jest elementem pośredniego ingerowania w samodzielność dochodową powiatów.*

***Słowa kluczowe:** nieruchomości, finansowanie zadań rządowych, gospodarka nieruchomościami, samodzielność dochodowa powiatu*

Wprowadzenie

Realizacja zadań z zakresu administracji rządowej przez samorząd terytorialny przy braku zapewnienia odpowiednich środków na ich realizację i ograniczania dochodów samorządu z zakresu gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa może przyczynić się do pogarszania się sytuacji finansowej samorządu terytorialnego (powiatów).

Mając na uwadze powyższą problematykę, sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Co z samodzielnością dochodową samorządu terytorialnego w związku z realizacją zadań rządowych w badanym obszarze?

2. Jakie czynniki mogą mieć wpływ na pogarszającą się sytuację finansową samorządu terytorialnego w związku z realizacją zadań rządowych w badanym obszarze?

Zastosowano metodę dogmatyczną i empiryczną. Przeanalizowano dane dotyczące wysokości środków przekazanych przez MUW powiatom na realizację zadań z zakresu administracji rządowej oraz informacje dotyczące utworzenia i funkcjonowania NCA.

Zasadą jest, że każda jednostka samorządu terytorialnego wykonuje przede wszystkim zadania własne, służące zaspokajaniu potrzeb danej wspólnoty samorządowej. Zadania zlecone są wyjątkiem od tej zasady i obejmują pozostałą sferę administracji publicznej (zwłaszcza sferę administracji rządowej) wtedy, gdy zostaną zlecone przez ustawę lub przekazane w sposób przewidziany przez ustawę, zwłaszcza w drodze porozumienia. W stosunku do zadań zleconych Europejska Karta Samorządu Lokalnego stanowi, że w razie delegowania kompetencji społecznościom lokalnym przez organy władzy centralnej lub regionalnej, społeczności te powinny, w miarę możliwości, mieć pełną swobodę dostosowania tych kompetencji do warunków miejscowych. Ze względu na zadania zlecone jednostka samorządu terytorialnego staje się strukturą o charakterze dualistycznym. Zlecenie bowiem nie powoduje włączenia danego zadania do zadań własnych, ale uruchamia funkcję wykonawczą, jaką od tej pory będzie pełnił jednostka samorządowa wobec administracji rządowej [Zimmermann 2012: 191].

Aby ustalić, czy jakieś zadanie ma charakter własny czy zlecony, należy dokonać analizy każdego przypadku na gruncie prawa materialnego [Tarno i in. 2002: 43].

Podkreślić należy, że zadania zlecone z zakresu administracji rządowej stanowią zadania obligatoryjne jednostek samorządu terytorialnego. Przekazanie w drodze ustawy do właściwości samorządu terytorialnego określonego rodzaju spraw nie pozostawia mu swobody w podjęciu decyzji o realizacji bądź odmowie realizacji przekazanych zadań. Przepisy nie pozostawiają organom administracji rządowej możliwości przejęcia zadań przekazanych JST w drodze ustawy i podjęcia czynności w razie zaniechania ich wykonywania przez samorząd. Z punktu widzenia podziału zasobów publicznych między administrację rządową i samorząd terytorialny, rządowy charakter zadań publicznych przejawiać się powinien w pełnej odpowiedzialności administracji rządowej za finansowanie przypisanych jej zadań publicznych. Zgodnie zaś z konstytucyjną zasadą podziału zasobów, wyrażoną w art. 167 ust. 1 i 4, zarówno administracja rządowa, jak i jednostki samorządu terytorialnego otrzymują udział w dostępnych zasobach publicznych odpowiednio do przypadających im zadań [Nieżgoda 2012].

Decentralizacja władzy publicznej, rozbudowa samorządności społecznej, wzmacnianie autonomii samorządów, przekazywanie im kompetencji, których nie powinny wykonywać ogniwa administracji rządowej – wszystkie te procesy mają rację bytu i szansę powodzenia tylko wówczas, gdy działaniom tym towarzyszy tworzenie jednostkom samorządu terytorialnego możliwości uzyskiwania odpowiednich środków finansowych na realizację zadań. Tego rodzaju działania muszą przyjmować bądź to formę dotacji z budżetu państwa, bądź też wymagają określenia dochodów własnych [Skrzydło 2013].

1. Zadania z zakresu administracji rządowej realizowane na podstawie ustawy o gospodarce nieruchomościami dotyczące gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa

Zgodnie z ustawą o gospodarce nieruchomościami (ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r., zwana dalej u.g.n.) do zasobu nieruchomości Skarbu Państwa należą nieruchomości, które stanowią przedmiot własności Skarbu Państwa i nie zostały oddane w użytkowanie wieczyste, oraz nieruchomości będące przedmiotem użytkowania wieczystego Skarbu Państwa (art. 21 u.g.n.). Stosownie do art. 23 ust. 1 u.g.n. zasobem nieruchomości Skarbu Państwa gospodarują starostowie wykonujący zadania z zakresu administracji rządowej (z zastrzeżeniem art. 43 ust. 2 i 4, art. 51, art. 57 ust. 1, art. 58-60 oraz art. 60a u.g.n.). Treść art. 23 ust. 1, mówiąca, że zasobem nieruchomości Skarbu Państwa gospodarują starostowie, wykonując zadania z zakresu administracji rządowej, może powodować pewne problemy interpretacyjne z zakresu prawa ustrojowego. W prawie administracyjnym ustrojowym status starosty jako organu publicznego jest dość złożony. Nie jest on organem powiatu w sensie ustrojowym (są bowiem nimi rada powiatu i zarząd powiatu), a jedynie pewnym organem w powiecie. Pełni on kilka funkcji: przewodniczy zarządowi powiatu, jest kierownikiem starostwa powiatowego oraz organem publicznym wydającym akty administracyjne w rozumieniu art. 5 § 2 pkt 3 k.p.a. Starosta odgrywa jednak także rolę organu *stricto* rządowego. Chodzi tu o powiatową administrację zespoloną, której jest zwierzchnikiem. Ustawodawca przez określenie w ust. 1 komentowanego artykułu, mówiącym, że starosta gospodaruje zasobem nieruchomości Skarbu Państwa, „wykonując zadania z zakresu administracji rządowej”, pozostawia niejasność, czy kompetencja ta jest zadaniem rządowym zleconym samorządowi powiatu (dokładnie zarządowi powiatu ze starostą jako przewodniczącym), czy też jest to po prostu zadanie rządowe zlecone wyłącznie staroście na podstawie ustawy, czyli tzw.

stałe zadanie lub też – jak to określa się w literaturze – „stabilniejsze zadanie” [Zimmermann 2012: 241, 247 i n.]. Należałoby zadania powierzone staroście w art. 23 ust. 1 uznać za odrębny typ „nazwanego” zadania zleconego z zakresu administracji rządowej, przede wszystkim na podstawie art. 4 ust. 4 u.s.p. [Czechowski (red.) 2015: 14-15].

W stosunku do nieruchomości Skarbu Państwa, którymi starosta gospodaruje, ustawa o gospodarce nieruchomościami nakłada na ww. organ wiele obowiązków, a w szczególności: ewidencjonowanie nieruchomości zgodnie z katastrzem nieruchomości, zapewnienie wyceny tych nieruchomości, sporządzenie planów wykorzystania zasobu, zabezpieczenie nieruchomości przed uszkodzeniem lub zniszczeniem, wykonywanie czynności związanych z naliczaniem należności za nieruchomości udostępniane z zasobu oraz prowadzenie windykacji tych należności, współpracowanie z innymi organami, które na mocy odrębnych przepisów gospodarują nieruchomościami Skarbu Państwa, a także z właściwymi JST, zbywanie oraz nabywanie, za zgodą wojewody, nieruchomości wchodzących w skład zasobu (z wyjątkiem nieruchomości, które nabywają państwowe jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej na własność lub w użytkowanie wieczyste Skarbu Państwa); wdzierżawianie, wynajmowanie i użyczenie nieruchomości wchodzących w skład zasobu, przy czym umowa zawierana na czas oznaczony dłuższy niż trzy lata lub czas nieoznaczony wymaga zgody wojewody. Zgoda wojewody jest wymagana również w przypadku, gdy po umowie zawartej na czas oznaczony do trzech lat strony zawierają kolejne umowy, których przedmiotem jest ta sama nieruchomość. Starosta podejmuje również czynności w postępowaniu sądowym, w szczególności w sprawach dotyczących własności lub innych praw rzeczowych na nieruchomości, o zapłatę należności za korzystanie z nieruchomości, o roszczenia ze stosunku najmu, dzierżawy lub użyczenia, o stwierdzenie nabycia spadku, o stwierdzenie nabycia własności nieruchomości przez zasiedzenie, składa wnioski o założenie księgi wieczystej dla nieruchomości Skarbu Państwa oraz o wpis w księdze wieczystej (art. 23 ust. 1 u.g.n.). Należy zaznaczyć, że obowiązek ewidencjonowania dotyczy również nieruchomości Skarbu Państwa, które zostały oddane w użytkowanie wieczyste.

2. Dochody powiatu z tytułu gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa

W art. 23 ust. 3 u.g.n. ustawodawca umożliwił powiatowi (którego struktury organizacyjne podporządkowane staroście lub prezydentowi miasta na prawach

powiatu faktycznie zajmują się nieruchomościami wchodzącymi w skład zasobu nieruchomości Skarbu Państwa) uzyskiwanie przychodów z tytułu wpływów ze sprzedaży, z opłat z tytułu trwałego zarządu, z tytułu użytkowania, czynszu dzierżawnego i najmu, jakie osiągane są z nieruchomości Skarbu Państwa, a także z osiąganych opłat z tytułu użytkowania wieczystego nieruchomości Skarbu Państwa oddanych w użytkowanie wieczyste oraz od odsetek za nieterminowe wnoszenie tych należności. Dochód powiatu stanowi 25% wszystkich tych wpływów. Omawiany przepis sformułowano w taki sposób, że został on powiązany z nieruchomościami Skarbu Państwa, o których mowa w art. 23 ust. 1 u.g.n., gdzie z kolei jest mowa o gospodarowaniu nieruchomościami, które wchodzi w skład zasobu nieruchomości Skarbu Państwa [Bończak-Kucharczyk 2014].

Dzięki uzyskiwaniu dochodu z gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa powiat jest również stymulowany do takiego gospodarowania tymi nieruchomościami, by wpływy z nich nie były zbyt niskie, a przestrzegane były zasady racjonalnej gospodarki. Skoro w świetle komentowanego przepisu powiat uzyskuje dochód z wpływów (a nie np. z należnych przychodów), musi więc dbać również o odpowiednią windykację należności. Jego własny dochód bowiem pojawia się dopiero wtedy, gdy należność wpłynie do kasy powiatu. Środki stanowiące na podstawie art. 23 ust. 3 u.g.n. dochód według ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych¹ są środkami publicznymi stanowiącymi nieopodatkowane należności budżetowe o charakterze publicznoprawnym (art. 60 pkt 8). To, że przychody powiatu stanowią w istocie świadczenia, których źródłem są stosunki cywilnoprawne, nie zmienia ich publicznoprawnego charakteru w ramach sektora finansów publicznych. Przysługują one powiatowi od Skarbu Państwa, a nie od strony stosunku cywilnoprawnego, która jest zobowiązana uiszczać opłaty na rzecz Skarbu Państwa. W sprawie, w której powiat dochodzi zwrotu od Skarbu Państwa kwot stanowiących jego dochód na podstawie art. 23 ust. 3 u.g.n., niepotraconych i przekazanych Skarbowi Państwa, droga sądowa jest niedopuszczalna. Oznacza to utrzymanie administracyjnej drogi do rozstrzygnięcia sporów dotyczących zwrotu przekazanych do budżetu państwa kwot stanowiących na podstawie art. 23 ust. 3 u.g.n. dochód powiatu² [Klat-Górska 2015].

Mimo iż powszechnie znane są problemy jednostek samorządu terytorialnego wynikające z konieczności realizacji zadań zleconych w sytuacji, gdy poziom dotacji nie jest wystarczający, samorządy nie doczekały się dotychczas

¹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, t.j. Dz.U. 2016, poz. 1870 z późn. zm.

² Zob. uchwałę SN z dnia 13 lipca 2011 r., III CZP 35/11, OSNC 2012, nr 3, poz. 30.

jednoznacznej odpowiedzi ani od ustawodawcy, ani od organów interpretujących obowiązujące przepisy prawa, jaką drogę winny obrać celem sprostania tym problemom. Analiza wyjaśnień udzielonych przez RIO w latach 2013-2014 pokazuje, że izby nie zajmują jednoznacznego stanowiska w zakresie zasad finansowania zadań zleconych ze środków własnych JST. Jedynie RIO w Lublinie opowiedziało się kategorycznie za dopuszczalnością finansowania ze środków własnych jednostki samorządu terytorialnego realizacji zadań zleconych w sytuacji, gdy przekazana dotacja nie zapewnia pełnej realizacji tych zadań. RIO w Poznaniu jako jedyny organ dopuszcza zaś wprost ograniczenie realizacji zadań zleconych do pułapu zapewnionych środków finansowych z budżetu państwa. W pozostałych stanowiskach RIO nie wypowiadają się wprost, jak winna postąpić jednostka samorządu terytorialnego, gdy finansowanie zadań zleconych nie jest gwarantowane na ustawowym poziomie. Co istotne, wszystkie organy w swych stanowiskach wskazują mniej lub bardziej lakonicznie na przepis art. 49 ust. 6 ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, który stanowi, że w razie gdy gmina nie otrzyma z budżetu państwa dotacji celowej w wysokości zapewniającej terminowe i pełne wykonanie zadań, to przysługuje jej prawo dochodzenia należnego świadczenia wraz z odsetkami w postępowaniu sądowym [Prawo... 2015].

Sąd Najwyższy potwierdził swoje dotychczasowe stanowisko (wyrok z 10 lutego 2012 r.), wskazując, że samodzielną podstawę dla wystąpienia z pozwem o zapłatę na rzecz jednostki samorządu terytorialnego, której zlecono wykonanie zadań z zakresu administracji rządowej, gdy przekazana dotacja celowa nie zapewnia pełnego i terminowego wykonania tych zadań, stanowi art. 49 ust. 6 ustawy z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego³, bez potrzeby odwoływania się w tym zakresie do art. 417 k.c. regulującego odpowiedzialność za szkodę wyrządzoną przez niezgodne z prawem działanie lub zaniechanie przy wykonywaniu władzy publicznej. W aktualnie obowiązujących przepisach bowiem nie ma podstawy prawnej dla uznania obowiązku finansowania z dochodów własnych przez jednostkę samorządu terytorialnego zadań zleconych w sytuacji, gdy przekazane środki okazują się niewystarczające. W przypadku nieprzekazania dotacji celowej w sposób umożliwiający pełne i terminowe wykonanie zadań zleconych jednostce samorządu terytorialnego przysługuje prawo dochodzenia w postępowaniu sądowym odpowiedniego świadczenia wraz z odsetkami w wysokości jak od zaległości podatkowych.

Zdaniem Sądu Najwyższego powiat w zakresie wykonywania zadań zleconych w postaci gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa nie działa jako przedsiębiorca, ale realizuje zadania wynikające z polityki państwa.

³ Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, t.j. Dz.U. 2016, poz. 198 z późn. zm.

3. Nowe Centrum Administracyjne a dochody powiatów województwa małopolskiego

Nowe Centrum Administracyjne to spółka Skarbu Państwa powołana jesienią 2014 r.; akt założycielski został podpisany przez Ministra Skarbu Państwa z inicjatywy wojewody małopolskiego. NCA zostało powołane na 10 lat, a jego celem miała być restrukturyzacja majątku państwowego. Fundusze pozyskane dzięki sprzedaży nieruchomości należących do Skarbu Państwa – budynków i gruntów położonych na terenie województwa małopolskiego, miały pozwolić NCA m.in. sfinansować kompleksową renowację zabytkowych budowli Centrum Administracyjnego w Krakowie-Nowej Hucie. Po remoncie nowoczesny obiekt miał stać się siedzibą administracji podległej wojewodzie małopolskiemu, wyznaczając jednocześnie nowe standardy w zakresie obsługi klienta⁴.

Do powołanej na 10 lat spółki miały być wnoszone wybrane małopolskie nieruchomości (budynki i grunty) należące do Skarbu Państwa. Wartość tych nieruchomości wynieść miała ok. 60 mln zł. Nowe Centrum Administracyjne miało być odpowiedzią na potrzeby administracji publicznej w zakresie zapewnienia odpowiedniej jakości obsługi jej klientów. W swym założeniu miało być miejscem, w którym możliwe będzie skorzystanie z jak najszerszego katalogu usług świadczonych przez administrację publiczną. Dzięki przyjęciu, jak deklarowali pomysłodawcy – nowatorskiej, z punktu widzenia dotychczasowych mechanizmów funkcjonowania administracji publicznej, formuły organizacyjnej możliwe miało być zagospodarowanie w sposób efektywny zbędnych do wykonywania zadań publicznych składników majątkowych. Pozyskane w ten sposób środki finansowe miały być w całości przeznaczone na przeprowadzenie prac remontowych i modernizacyjnych dawnego Centrum Administracyjnego Huty im. Tadeusza Sendzimira w Krakowie. Pozyskiwanie nieruchomości przeznaczonych do sprzedaży odbywa się na podstawie art. 58 w związku z art. 52 u.g.n. Stosownie do art. 58 u.g.n. nieruchomości stanowiące własność Skarbu Państwa mogą być wnoszone jako wkład niepieniężny (aport) do spółki przez ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa, w drodze umowy zawartej w formie aktu notarialnego. W przypadku wnoszenia nieruchomości jako wkładu niepieniężnego (aportu) do spółki stosuje się odpowiednio przepis art. 52, zgodnie z którym na wniosek ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa, organu założycielskiego lub organu nadzorującego starosta, wykonujący zadanie z zakresu administracji rządowej, wskazuje nieruchomości, które mogą być przeznaczone na wyposażenie państwowej osoby prawnej lub państwowej jednostki organizacyjnej.

⁴ <http://nca.malopolska.pl> [dostęp: 21.10.2016].

Przepis art. 52 u.g.n. nakłada na starostę (wykonującego zadanie z zakresu administracji rządowej) obowiązek wskazania nieruchomości, które mogą być przeznaczone na wyposażenie państwowej osoby prawnej lub państwowej jednostki organizacyjnej. Starosta wskazuje takie nieruchomości na wniosek ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa albo na wniosek organu założycielskiego lub organu nadzorującego podmiotu, który ma zostać wyposażony. Sam wniosek dotyczący nieruchomości mającej stanowić wyposażenie państwowej osoby prawnej lub państwowej jednostki organizacyjnej obliguje do wyszukania odpowiedniej nieruchomości. Wniosek bowiem może określać wymagania, jakie powinna ona spełniać, może również wskazywać określoną nieruchomość. Rola starosty, jako wykonawcy zadania z zakresu administracji rządowej, kończy się w odniesieniu do nieruchomości przeznaczonych na wyposażenie państwowych osób prawnych w chwili wskazania nieruchomości, ponieważ podmiotami przenoszącymi własność wskazanej nieruchomości lub oddającymi ją w użytkowanie wieczyste są minister właściwy do spraw Skarbu Państwa lub organ założycielski [Bończak-Kucharczyk 2014].

Starosta, mając na uwadze fakt, że z tytułu gospodarowania nieruchomościami 25% stanowi dochód powiatu i gdyby sprzedał nieruchomość, którą ma wskazać, to miałby dochód, a po wskazaniu nieruchomości sprzeda spółka Nowe Centrum Administracyjne. W ten sposób powiat zostaje pozbawiony dochodu i ma niekomfortową sytuację, gdyż z jednej strony, wskazując nieruchomość, ma świadomość utraconych dochodów, a z drugiej ma strony świadomość, że brak wskazania nieruchomości powoduje brak współpracy z administracją rządową. Powyższa sytuacja jest przykładem, jak w majestacie prawa administracja rządowa próbuje pozbawiać powiaty województwa małopolskiego dochodów z tytułu gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa. Administracja rządowa, poszukując środków na nową siedzibę administracji podległej wojewodzie małopolskiemu, postanowiła sięgnąć po środki, które w 25% przysługują powiatom. Zważywszy, że na sprzedaż nieruchomości konieczna jest zgoda wojewody, w momencie wystąpienia przez starostę o zgodę na sprzedaż wojewoda, uznając nieruchomość za interesującą pod względem finansowym, nie wydawał zgody na jej sprzedaż i rozpoczął działania zmierzające do zmobilizowania starosty, aby wskazał ww. nieruchomości do NCA. W deklaracjach dotyczących NCA wskazywano, że do powołanej na 10 lat spółki zostaną wniesione wybrane małopolskie nieruchomości (budynki i grunty) należące do Skarbu Państwa. Wartość tych nieruchomości miała wynosić ok. 60 mln zł, co pozwala na proste wyliczenie, że o 15 mln zł (25% z 60 mln zł) zostałyby zmniejszone w tym okresie dochody powiatów województwa małopolskiego.

Zważywszy, że administracja rządowa nie pokrywa nawet 20% kosztów etatów obsługujących realizację zadań zleconych z zakresu administracji rządowej, dotyczących gospodarowania nieruchomościami, próbuje ona nadużywać

instytucji wyposażania w majątek państwowej osoby prawnej lub państwowej jednostki organizacyjnej (w przypadku NCA trudno mówić o wyposażaniu w majątek spółki, wskazywane nieruchomości mają być niezwłocznie sprzedawane), aby pozbawić powiaty 25% dochodu z tytułu gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa. Trudno nie odnieść wrażenia, że państwo próbuje przenieść na powiat ciężar kosztów realizacji zadań rządowych.

Powiat ma zapewnić realizację zadań, a otrzymuje niewystarczające środki na obsługę tych zadań. Ma gospodarować racjonalnie nieruchomościami, regulować nieruchomości na rzecz Skarbu Państwa, ale już nie sprzedawać i nie otrzymywać z tego tytułu dochodów. Ponadto konieczne jest podkreślenie, że funkcjonowanie Spółki NCA generuje niemałe koszty, a analizując stronę internetową NCA dotyczącą m.in. działalności spółki, można odnieść wrażenie, że działalność spółki nie jest tak prężna jak zakładano. Obecny wojewoda cofa decyzje swojego poprzednika, który przeniósł swych urzędników do biur po dyrekcji huty. Pustoszeją pomieszczenia w dawnym centrum administracji kombinatu metalurgicznego przy ul. Ujastek. Kilka miesięcy temu do historycznych budynków zaczęli wprowadzać się urzędnicy wojewody małopolskiego, teraz się z nich wyprowadzają [Dziennik Polski 24].

Mając na uwadze powyższe, jeżeli jeszcze docelowo okaże się, że funkcjonowanie spółki stanowiło dodatkowe obciążenie dla Skarbu Państwa i wymagało angażowania dodatkowych środków z budżetu państwa, a dodatkowo powiaty z terenu małopolski pozbawiono 25% dochodów i żadnego efektu dla Państwa nie uzyskano, to pozostaną dwa pytania: czy zasadne było pozbawianie powiatów dochodów i czy nie doszło do niegospodarności środkami publicznymi.

Podsumowanie

Realizacja zadań z zakresu administracji rządowej na podstawie ustawy o gospodarce nieruchomościami winna odbywać się przy zapewnieniu odpowiednich środków na realizację tych zadań, w tym na obsługę etatową realizowanych zadań oraz zapewnieniu dochodów z tytułu gospodarowania nieruchomościami. Samodzielność dochodowa powiatów winna być traktowana jednakowo dla wszystkich powiatów znajdujących się na terytorium RP. Powołanie NCA i próba pozbawiania 25% dochodów powiatów małopolski na zasadach omówionych w niniejszym opracowaniu należy ocenić negatywnie. Pomimo deklarowanych założeń przy powoływaniu Spółki NCA, że jest to przyjęcie nowatorskiej, z punktu widzenia dotychczasowych mechanizmów funkcjonowania administracji publicznej, formuły organizacyjnej umożliwiającej zagospodarowanie w sposób efektywny

zbędnych do wykonywania zadań publicznych składników majątkowych, należy podkreślić, że przyjęta formuła nie jest formułą nowatorską, a jedynie (jak wskazują dotychczasowe efekty działalności NCA) niczym nieuzasadnionym sposobem na pozbawianie dochodów powiatów małopolski.

Co więcej, nie jest to tylko problem ograniczania samodzielności dochodowej powiatów, ale i nierównego traktowania powiatów małopolski w stosunku do powiatów z innych województw, w których nie wprowadzono tak „nowatorskiej” metody pozbawiania powiatów dochodów z tytułu gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa. To, co istotne i warte podkreślenia, to fakt, że obecny wojewoda wydaje się mieć również wątpliwości co do przyjętej formuły i uzasadnienia w postaci pozyskanych środków na tworzenie siedziby dla administracji rządowej, których to kosztów zdaniem autora ta administracja może nie udźwignąć (stąd być może decyzja o wyprowadzeniu z budynków w Nowej Hucie już przeniesionych tam wcześniej służb wojewody).

Warto też podkreślić, że samorządowcy sugerują, iż poziom finansowania wszystkich zadań zleconych jest rażąco niski, co powoduje, że samorządy dofinansowują zadania w skali połowy rzeczywistych kosztów. Jednocześnie, zdaniem członków zarządu ZMP (Związek Miast Polskich), zarówno gminy, jak i powiaty, zwracając uwagę na zbyt niskie dotacje, dały liczne dowody swej odpowiedzialności za państwo, realizując te zadania na poziomie zapewniającym obywatelom odpowiednią obsługę, dopłacając własne środki kosztem zadań własnych [Zimmermann 2012: 191].

Mając na uwadze powyższe, zasadne było zwrócenie uwagi na próby pozbawiania dochodów powiatu z tytułu gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa jako element pośredniego ingerowania w samodzielność dochodową powiatów. Tematyka finansowania zadań rządowych wymaga pogłębionych analiz i badań. Przedstawiona w niniejszym opracowaniu tematyka dotyczy tylko jednego z obszarów zadań rządowych (zadań wynikających z ustawy o gospodarce nieruchomościami), a zakres tych zadań jest o wiele większy i będzie wymagał w przyszłości kompleksowych rozwiązań. Autor zakłada, że nie tylko w zakresie finansowania, ale i charakteru zadań czy wreszcie organów je realizujących, być może również zmian systemowych (zmiany organizacyjne w administracji publicznej wykorzystujące systemowe podejście do organizacji).

Literatura

- Bończak-Kucharczyk E., 2014, *Ustawa o gospodarce nieruchomościami. Komentarz*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Czechowski P. (red.), 2015, *Ustawa o gospodarce nieruchomościami. Komentarz*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

- Dziennik Polski* 24, www.dziennikpolski24.pl/artykul/9353287,nowa-huta-jednak-nie-dla-urzednikow,id,t.html [dostęp: 24.10.2016].
<http://nca.malopolska.pl> [dostęp: 21.10.2016].
- Klat-Górska E., 2015, *Ustawa o gospodarce nieruchomościami. Komentarz*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Niezgoda A., 2012, *Podział zasobów publicznych między administrację rządową i samorządową*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Prawo dla samorządu*, <http://prawodlasamorządu.pl/2015.02.02-mozliwosc-wydatkowania-srodkow-wlasnych-jst-na-realizacje-zadan-zleconych-oczami-rio.html> [dostęp: 15.10.2016].
- Skrzydło W., 2013, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, wyd. VII, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Tarno J.P. i in., 2002, *Samorząd terytorialny w Polsce*, Warszawa, Lexis Nexis.
- Uchwała SN z dnia 13 lipca 2011 r., III CZP 35/11, OSNC 2012, nr 3, poz. 30.
- Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami, t.j. Dz.U. 2016, poz. 2147 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, t.j. Dz.U. 2016, poz. 198 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, t.j. Dz.U. 2016, poz. 1870 z późn. zm.
- Wyrok SN z dnia 10 lutego 2012 r., sygn. II CSK 195/11.
- Zimmermann J., 2012, *Prawo administracyjne*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Issues in Financing Public Tasks Devolved to Local Governments – a Case Study of State Property Management in Małopolskie Voivodeship

Abstract. *The paper addresses selected issues related to the financial autonomy of local government, using the example of revenues that Polish poviats [districts] receive on account of their performance of public tasks, such as the management of publicly owned real estate, devolved from central government administration to local government units. Where such public tasks are delegated to local governments, commensurate funding to support jobs involved in the performance of these tasks as well as fair compensation for real property management services should be provided. The paper analyzes the factors attributable to these delegated tasks that might constrain the financial autonomy of poviats. It seems that any attempt to deny poviats the income that is lawfully due on real property management services rendered to the state could be seen as indirect interference with their financial autonomy.*

Keywords: *real estate, financing government tasks, real property management, financial autonomy of local government*



Andrzej Matras

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie
e-mail: andrzej.matras@kurs.uekat.pl
tel. 601 498 643

Współzależność poziomu zadłużenia oprocentowanego z wybranymi miernikami rentowności na przykładzie grup kapitałowych branży chemicznej

***Streszczenie.** Współcześnie na rynku finansowym możliwości pozyskiwania środków pieniężnych są bardzo duże. Inicjatorem tych zachowań są głównie banki lub instytucje pośredniczące, co sprawia, że z propozycją czy wręcz ofertą finansowania spotykamy się praktycznie codziennie. Jak ważne jest świadome zwiększanie zadłużenia w powiązaniu ze zdolnościami nie tylko do jego obsługi, ale również do terminowej spłaty. Celem niniejszego artykułu jest przyczynienie się do lepszego zrozumienia decyzji leżących u podstaw zadłużania przedsiębiorstw. Podjęto próbę zbadania, czy występuje współzależność poziomu zadłużenia oprocentowanego netto z takimi miernikami rentowności jak EBITDA. Za przedmiot badania przyjęto grupy kapitałowe z branży chemicznej, z których spółki dominujące są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wstępne wyniki badań wskazują na występowanie takiej zależności, zwłaszcza że struktura kapitałów badanych grup kapitałowych jest zróżnicowana.*

***Słowa kluczowe:** analiza finansowa, analiza wskaźnikowa, zadłużenie oprocentowane, EBITDA, przemysł chemiczny*

Wprowadzenie

Dostępna literatura w zakresie analizy finansowej przytacza wskaźniki finansowe, których dokładna analiza przekłada się na wstępną ocenę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Zwiększając liczbę analizowanych wskaźników, otrzymujemy bardziej dokładny obraz sytuacji finansowej służącej jako podstawa do podejmowania decyzji, w tym decyzji dotyczących obecnego i planowanego

zadłużenia. Jednym z powszechnie stosowanych wskaźników jest zadłużenie oprocentowane ogółem w relacji do EBITDA. Autor dokonał jego modyfikacji poprzez pomniejszenie zadłużenia oprocentowanego ogółem o środki pieniężne i ich ekwiwalenty, przyjmując do badań grupy kapitałowe z branży chemicznej. Celem artykułu jest poszukiwanie odpowiedzi w zakresie podstaw zadłużania się przedsiębiorstw i próba zbadania, czy występuje współzależność poziomu zadłużenia oprocentowanego netto z wybranymi miernikami rentowności.

1. Analiza finansowa jako podstawa oceny sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa

Analiza finansowa przedsiębiorstw jest jednym z narzędzi, które umożliwiają podejmowanie decyzji i wpływają na jej rozwój. Literatura przedstawia różne definicje analizy finansowej (zob. tab. 1).

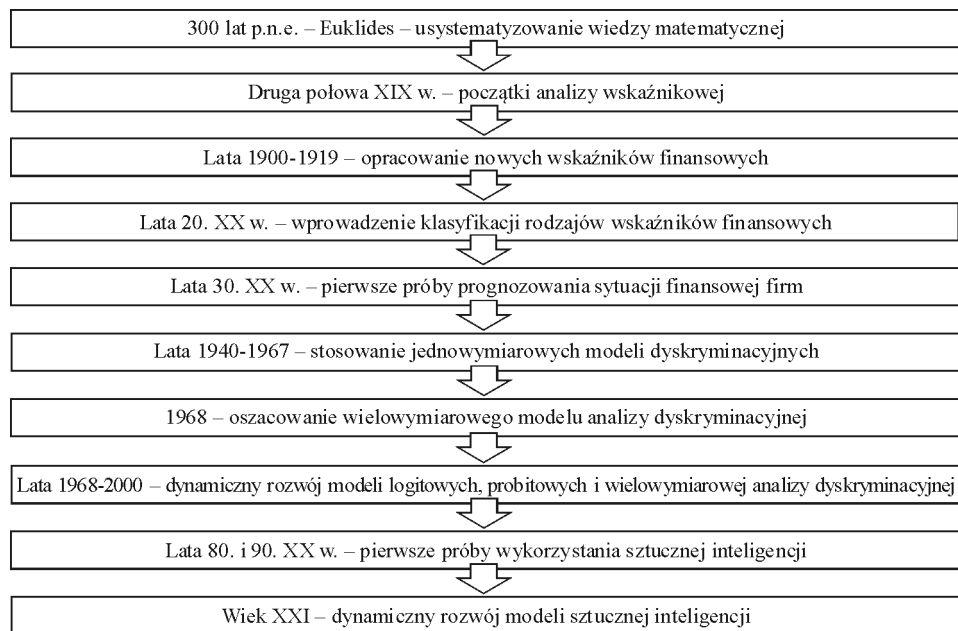
Prezentowane w literaturze poglądy mają wspólny cel, którym jest konieczność przeprowadzania analiz oceny sytuacji finansowej – jako elementarnego

Tabela 1. Przegląd wybranych definicji analizy finansowej

Autor	Stosowane definicje analizy finansowej
Maria Sierpińska, Tomasz Jachna	Jest metodą poznawania obiektów i zjawisk złożonych przez ich podział na elementy proste, a następnie zbadanie powiązań między tymi elementami, szczególnie zależności przyczynowo-skutkowych.
Lech Bednarski, Magdalena Jerzemowska	To wielkości ekonomiczne w wyrażeniu pieniężnym, w tym stan majątkowo-kapitałowy, wyniki finansowe oraz ogólna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa.
Wiesław Szczęsny, Andrzej Rutkowski, Jan Śliwa, Małgorzata Winter, Sławomir Wymysłowski	Zespół metod i narzędzi służących do oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Jej przedmiotem jest badanie stanów i wyników finansowych oraz określonych relacji między kategoriami finansowymi wyrażonymi w pieniądzu.
Pamela P. Peterson, Frank J. Fabozzi	Rozwój oraz interpretacja danych finansowych i innych istotnych informacji, aby pomóc w ocenie wyników operacyjnych i kondycji finansowej firmy.
Jae K. Shim, Joel G. Siegel	Pozwala na ocenę kondycji firmy i jej działalności operacyjnej. Jednocześnie kładzie się nacisk na wydajne wykorzystywanie składników majątku w celu zwiększenia uzyskiwanych przez nie przychodów. Ponadto analiza finansowa pomaga w ocenie słuszności podejmowanych decyzji dotyczących fuzji przejęć.

Źródło: Sierpińska, Jachna [2003: 9], Bednarski [2002: 7], Jerzemowska [(red.) 2006: 14], Szczęsny [(red.) 2013: 199], Peterson, Fabozzi [2006: 4], Shim, Siegel [2001: 403].

Schemat 1. Etapy rozwoju metod analizy finansowej



Źródło: Korol [2013: 15].

instrumentu zarządzania przedsiębiorstwem. Kryteria finansowe stanowią kanwę konstruowania planów działalności przedsiębiorstw w ogóle, są podstawą do podejmowania decyzji we wszystkich obszarach przedmiotowych i funkcjonalnych przedsiębiorstwa [Buk (red.) 2011: 12]. Autorzy zwracają również uwagę na elementy rozwoju przedsiębiorstw czy też decyzji co do fuzji i przejęć.

Podwalin analizy wskaźnikowej można doszukać się już w V księdze *Elementów* Euklidesa, który 300 lat p.n.e. usystematyzował ówczesną wiedzę matematyczną [Horiggan 1968: 284-294, cyt. za Korol 2013: 13]. Po raz pierwszy wskaźniki finansowe zostały wykorzystane w drugiej połowie XIX w. w USA, gdzie rozwój przemysłu spowodował konieczność analizy sprawozdań finansowych podmiotów. Przedmiotem analizy była ocena możliwości terminowej spłaty zaciąganych kredytów bankowych. W latach 1900-1919 nastąpił rozwój wskaźników finansowych służących do oceny sytuacji finansowej podmiotów. Opublikowana w roku 1930 analiza wskaźnikowa autorstwa Arthura Winakora i Raymonda Smitha [1930: nr 31, cyt. za Korol 2013: 16] opisywała trendy ponad 20 wskaźników finansowych dla 29 amerykańskich podmiotów z problemami finansowymi. Wielowymiarowa analiza dyskryminacyjna prognozująca zagrożenie upadłością autorstwa Edward Altmanna [1968: 589-609] prognozowała zagrożenie upadłością na podstawie pięciu wskaźników finansowych. W późniejszych latach

rozwiały się modele statystyczne oraz sztucznej inteligencji, które wpłynęły na rozwój analizy ekonomicznej. Schemat 1 przedstawia etapy rozwoju metod analizy finansowej¹.

2. Percepcja wskaźnika zadłużenia oprocentowanego netto wykorzystywanego przez instytucje finansowe

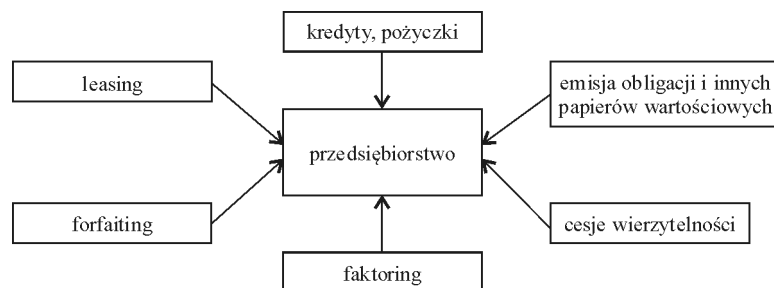
Środki pieniężne są warunkiem koniecznym i niezbędnym do finansowania działalności gospodarczej, poczynając od podmiotów nowopowstałych, poprzez mikro, małe, średnie i duże podmioty. W szczególność należy również pamiętać o podmiotach, które w swym planie finansowym² [Buk 2006: 23] określiły swój dalszy rozwój lub znajdują się w trudnej sytuacji finansowej i objęte zostały procesem restrukturyzacyjnym. Efektywne zarządzanie gospodarką finansową³ [Szczepański, Szyszko (red.) 2007: 19] bez planowania finansowego jest trudne do wyobrażenia. Dostępność poszczególnych źródeł finansowania jest wynikiem wielu zmiennych mających wpływ bezpośredni lub pośredni. Do bezpośrednich możemy zaliczyć: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj formy prawnej, okres funkcjonowania, rodzaj prowadzonej działalności czy bieżącą sytuację finansową. Pośrednie to: poziom stóp procentowych, inflacja, stopień rozwoju rynku pieniężnego i kapitałowego czy uregulowania prawne. Podejmowane decyzje o poziomie i rodzaju struktury finansowania wynikają z dostosowania działalności do zmiennych bezpośrednich i pośrednich. W celu podejmowania decyzji o skorzystaniu ze źródeł finansowania konieczna jest znajomość takich składników, jak: wysokość, łączny koszt pozyskania środków, okres zadłużenia, rodzaj zabezpieczenia czy też wpływ na płynność i wypłacalność przedsiębiorstwa. Przed podjęciem decyzji o wyborze optymalnego źródła finansowania należy przeanalizować dostępne możliwości. Co do istoty źródła finansowania dzielimy na wewnętrzne i zewnętrzne, które dodatkowo dzielimy na własne i obce oraz wynikające z przekształceń majątkowych i przekształceń kapitałowych [Dębski 2005: 386]. Różnica pomiędzy tymi formami finansowania wynika z niezależności w zakresie dysponowania otrzymanymi środkami pieniężnymi. Schemat 2 przybliży współczesne obce źródła finansowania.

¹ Autor w źródłowym schemacie przedstawił dodatkowo metody prognozowania, które znalazły zastosowanie w ekonomii.

² Planowanie finansowe oznacza zespół iteracyjnych czynności zmierzających do określenia przyszłych zadań i przedsięwzięć wyrażonych w jednostkach pieniężnych, a także do określenia wszelkich zasobów w ujęciu finansowym tych ostatnich, z uwzględnieniem warunków otoczenia, ryzyka i czynnika czasu.

³ Gospodarkę finansową można rozumieć jako mechanizm ciągłego, odpowiednio zorganizowanego procesu gromadzenia przychodów i dochodów oraz realizacji wydatków.

Schemat 2. Współczesne obce źródła finansowania



Źródło: Dyduch, Sierpińska, Wilmowska [2013: 308].

Tabela 2. Wskaźniki struktury finansowania

Autor	Wskaźnik	Sposób liczenia	Opis
Alina Dyduch, Maria Sierpińska, Zofia Wilmowska	wskaźnik pokrycia obsługi długu	$[\text{zysk netto} + \text{odsetki} \times (1 - T)] / (\text{raty kapitałowe} + \text{odsetki})$	zdolność do pokrycia rat kapitałowych i odsetek z zysku netto oraz odsetek po odjęciu podatku dochodowego
Bożena Pomykańska, Przemysław Pomykański	wskaźnik pokrycia zobowiązań nadwyżką finansową (<i>financial results to total debt ratio</i>)	$(\text{zysk netto} + \text{amortyzacja}) / \text{przeciętne roczne płatności}$	możliwość pokrycia zobowiązań przedsiębiorstwa ze źródeł wewnętrznego finansowania (zysku i amortyzacji)
Halina Buk	wskaźnik wypłacalności	$[(\text{zysk netto} + \text{amortyzacja}) / \text{raty kredytowe} + \text{odsetki}] \times 100\%$	możliwość pokrycia zobowiązań dłużnych ze źródeł wewnętrznego finansowania (zysku i amortyzacji)
Marian Walczak	wskaźnik opłacenia odsetek od zaciągniętych zobowiązań i uzyskanych efektów finansowych	$(\text{zysk netto} + \text{podatek dochodowy} + \text{odsetki}) / \text{odsetki}$	zdolność do opłacenia odsetek od kredytów i pożyczek z wygoszparowanego zysku powiększonego o podatek i odsetki
Jae K. Shim, Joel G. Siegel	wskaźnik pokrycia zadłużenia	$\text{EBIT} / [\text{odsetki} + (\text{splata kwoty głównej}) / (1 - \text{stopa podatkowa})]$	przybliżony wyznacznik przepływów gotówki dostępnych do pokrycia zobowiązań (kapitału wraz z odsetkami) w zakresie obsługi zadłużenia
Aswath Damodaran	wskaźnik pokrycia kosztów finansowych	$\text{zysk przed potrąceniem kosztów finansowych i opodatkowania} / \text{koszty finansowe}$	zdolność do wywiązania się ze spłaty odsetek i innych kosztów obsługi długu

Źródło: Dyduch, Sierpińska, Wilmowska [2013: 201], Pomykańska, Pomykański [2007: 91], Buk [2006: 68], Walczak [(red.) 2007: 373], Shim, Siegel [2001: 365], Damodaran [2007: 190].

Należy również podkreślić, że przedsiębiorstwa korzystające z zewnętrznych źródeł finansowania zobowiązane są do ich spłaty wraz z odsetkami w określonych terminach. Sumując przedstawione na schemacie obce źródła finansowania w danym przedsiębiorstwie, można określić poziom łącznego zaangażowania ogółem nazywanego również zaangażowaniem dłużnym⁴. Istotą jest, aby przedsiębiorstwo mogło samodzielnie wygenerować środki na pokrycie zobowiązań dłużnych (głównie w formie zysku na działalności operacyjnej⁵ i amortyzacji⁶). Rozwiązanie, w którym zamieniane są formy zewnętrznego finansowania lub zamiana połączona jest ze wzrostem, może spowodować uruchomienie spirali zadłużenia, w której dług (w całości lub części) zamieniany jest na inny dług.

W praktyce międzynarodowych instytucji finansowych najczęściej przyjmuje się wartość EBITDA liczonej jako zysk brutto + odsetki + amortyzacja lub zysk operacyjny + amortyzacja [Skoczylas (red.) 2009: 198]. Główną przesłanką za przyjęciem tej kategorii jest eliminacja różnicowań podatkowych w poszczególnych krajach.

W literaturze można się spotkać z różnymi formami prezentowania wskaźników określających strukturę finansowania majątku przedsiębiorstwa.

3. Kształtowanie się wskaźnika net IBD/EBITDA w branży chemicznej

W ramach wstępnej analizy finansowej porównano poziom zadłużenia oprocentowanego netto z wybranym miernikiem rentowności, tj.: zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA). W badaniach uwzględniono wyłącznie grupy kapitałowe, z których spółki dominujące są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Uwzględniono również strukturę kapitałów w podziale na: największy akcjonariusz Skarb Państwa, jednak nie mniej niż 50% akcji (bezpośrednio lub przez podmioty powiązane), największy akcjonariusz podmiot zagraniczny powyżej 50% akcji oraz największy akcjonariusz podmiot krajowy lub osoba fizyczna powyżej 50% akcji. Wskaźnik zadłużenia obliczono według poniższej formuły:

$$\text{wskaźnik zadłużenia} = \frac{\text{zadłużenie oprocentowane ogółem} - \text{środki pieniężne i ich ekwiwalenty}}{\text{zysk z działalności operacyjnej} + \text{amortyzacja (EBITDA)}}$$

⁴ Zaangażowanie dłużne (IBD – *interest bearing dept*).

⁵ Zysk z działalności operacyjnej (EBIT – *earnings before deducting interest and taxes*) – zysk operacyjny, czyli zysk przed odliczeniem odsetek i podatków.

⁶ Amortyzacja (*depreciation*) – to kwota zużycia środka trwałego stanowiąca koszt dla danej jednostki.

Tabela 3. Próba badawcza do analizy wskaźnika zadłużenia

Rok	Największy akcjonariusz Skarb Państwa, jednak nie mniej niż 50% akcji (bezpośrednio lub pośrednio)	Największy akcjonariusz podmiot zagraniczny (powyżej 50% akcji)	Największy akcjonariusz podmiot krajowy lub osoba fizyczna (powyżej 50% akcji)	Liczba wyników skonsolidowanych
2015	3	2	2	7
2014	3	2	2	7
2013	3	2	2	7
2012	3	2	2	7
2011	3	2	2	7

Źródło: opracowanie własne.

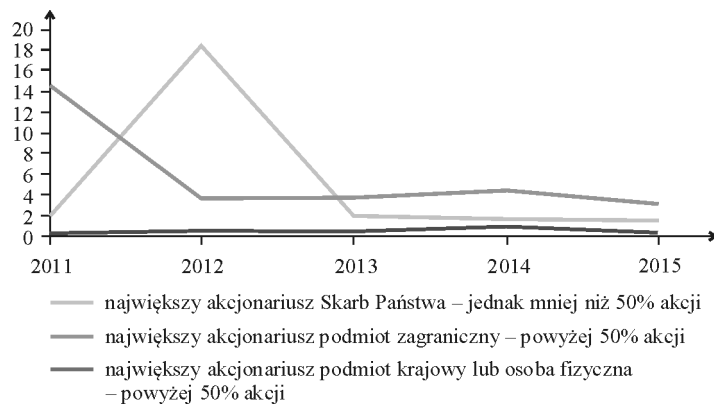
Tabela 4. Statystyki opisowe dla wskaźnika zadłużenia

Rok	Minimum	Maximum	Mediana	Odchylenie standardowe
Największy akcjonariusz Skarb Państwa, jednak mniej nie 50% akcji				
2015	0,00	0,73	0,37	0,36
2014	0,00	1,17	0,95	0,62
2013	0,00	1,24	0,50	0,62
2012	0,00	0,78	0,54	0,40
2011	0,00	0,56	0,31	0,28
Największy akcjonariusz podmiot zagraniczny powyżej 50% akcji				
2015	1,98	4,30	3,14	1,64
2014	1,92	6,94	4,43	3,55
2013	1,75	5,67	3,71	2,77
2012	1,37	5,93	3,65	3,22
2011	4,69	24,28	14,49	13,85
Największy akcjonariusz podmiot krajowy lub osoba fizyczna powyżej 50% akcji				
2015	1,11	1,98	1,55	0,62
2014	1,16	2,25	1,70	0,77
2013	0,43	3,40	1,92	2,11
2012	0,00	36,68	18,34	25,93
2011	0,00	3,70	1,85	2,62

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli 4 wartości minimalne na poziomie 0 oznaczają brak zadłużenia oprocentowanego lub nadwyżkę środków pieniężnych i ich

Wykres 1. Mediany wskaźnika zadłużenia



Źródło: opracowanie własne.

ekwiwalentów do zadłużenia oprocentowanego. W przypadku spółek, gdzie głównym akcjonariuszem jest Skarb Państwa, tak sytuacja przedstawia się we wszystkich badanych latach. Najwyższe wartości maksymalne odnotowano w spółkach, w których największy akcjonariusz to podmiot zagraniczny posiadający powyżej 50% akcji w roku 2011 oraz w latach 2013-2015. Najbardziej niestabilną sytuacją w kolejnych latach, ocenianą na podstawie mediany (największych różnic w wynikach), charakteryzują się spółki, w których występuje największy akcjonariusz krajowy lub osoba fizyczna posiadająca powyżej 50% akcji w roku 2012.

Na rozbieżności w tendencjach zmian wskaźnika zadłużenia, jakie zaobserwowano, wpływają następujące czynniki:

a) niski poziom zadłużenia zewnętrznego jest pochodną wykorzystywania usługi cash pooling⁷ w przypadku spółek, gdzie największym akcjonariuszem jest Skarb Państwa, drugim powodem może być konieczność uzyskania zgód korporacyjnych/statutowych,

b) wyższy poziom zadłużenia zewnętrznego uwzględnia oprócz finansowania bankowego również pożyczki otrzymane od podmiotów powiązanych i niepowiązanych w przypadku spółek, gdzie największy akcjonariusz to podmiot zagraniczny posiadający powyżej 50% akcji,

c) średnia wartość zadłużenia wynikająca z pozyskiwania środków finansowych zewnętrznych uwzględniających możliwości spłaty zadłużenia oraz oczekiwania akcjonariuszy podmiotów krajowych lub osób fizycznych posiadających powyżej 50% akcji.

Na wykresie 1 zaprezentowano wyniki w formie graficznej.

⁷ Usługa cash pooling – to pokrywanie niedoborów pieniężnych spółek z grupy nadwyżkami wypracowanymi przez inne spółki z grupy.

Podsumowanie

Przytoczony wskaźnik zadłużenia pokazuje, w jakim okresie zadłużenie oprocentowane netto zostanie spłacone z wypracowanej nadwyżki finansowej, tj. zysku z działalności operacyjnej powiększonej o amortyzację (EBITDA). Wyniki badań wskazują, że w przypadku spółek, w których głównym akcjonariuszem jest Skarb Państwa, okres ten jest liczony w miesiącach w okresie pięciu ostatnich lat. Tylko w dwóch latach nieznacznie został przekroczony okres jednego roku. Wartości poniżej jedności świadczą o bardzo dobrej i stabilnej sytuacji finansowej spółek w zakresie poziomu zadłużenia. Wyliczony wskaźnik z przedziału powyżej jedności i poniżej trzech stanowi o dobrej sytuacji finansowej. Wartości te są prezentują spółki, w których głównym akcjonariuszem jest podmiot krajowy lub osoba fizyczna. Dwucyfrowe wartości tego wskaźnika świadczą zazwyczaj o wysokich jednorazowych zdarzeniach, które wpłynęły na niższą rentowność na poziomie operacyjnym lub gdy spółka dokonała istotnych zakupów inwestycyjnych pokrytych z zewnętrznych źródeł finansowania. Każdy taki przypadek należy rozpatrywać indywidualnie, a rozwiązaniem może być czasowa akceptacja przekroczenia wartości brzegowych. W przypadku spółek, w których głównym akcjonariuszem jest podmiot zagraniczny, obserwowana jest tendencja obniżania wielkości zadłużenia oprocentowanego. Wartości w okolicach cztery należy oceniać w kategoriach słabej, jednak nadal akceptowanej sytuacji finansowej w zakresie poziomu zadłużenia. Akceptowalność tej sytuacji wynika z faktu, że część zadłużenia pochodzi od jednostek powiązanych lub niepowiązanych i w przypadku trudności w terminowej obsłudze może zostać skonwertowane na zwiększenie kapitałów własnych.

Podsumowując, celem spółek powinno być dążenie zarówno do jak niższego poziomu wskaźnika, jak również do dostosowania wielkości zadłużenia do możliwości jego obsługi ze środków wypracowanych na poziomie działalności operacyjnej powiększonej o amortyzację. Należy przyjąć, że jest to proces ciągły, a weryfikacja tego wskaźnika powinna odbywać się minimalnie w okresach rocznych z mocną rekomendacją na okresy kwartalne. W takim przypadku należy wartość EBITD wyliczać w sposób ciągły za 12 miesięcy wstecz, aby zapewnić porównywalność danych.

Literatura

- Altman E., 1968, Financial Ratios, Discriminants Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, *Journal of Finance*, nr 4: 589-609.
- Bednarski L., 2002, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWE.
- Buk H., 2006, *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*, Warszawa: C.H. Beck.

- Buk H. (red.), 2011, *Projekcja sprawozdań finansowych w ramach planowania finansowego*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Damodaran A., 2007, *Finanse korporacyjne teoria i praktyka*, Warszawa: Helion.
- Dębski W., 2005, *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstw*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dyduch A., Sierpińska M., Wilmowska Z., 2013, *Finanse i rachunkowość*, Warszawa: PWE.
- Horrigan J., 1968, A Short History of Financial Ratio Analysis, *The Accounting Review*, za: T. Korol, 2013, *Nowe podejście do analizy wskaźnikowej w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- <http://ciechgroup.com/relacje-inwestorskie/raporty/raporty-okresowe> [dostęp: 4.09.2016].
- <http://tarnow.grupaazoty.com/pl/relacje/raporty> [dostęp: 3.09.2016].
- <http://zchpolice.grupaazoty.com/pl/relacje/raporty> [dostęp: 3.09.2016].
- <https://synthosgroup.com/relacje-inwestorskie/raporty-okresowe/raporty-roczne> [dostęp: 4.09.2016].
- Jerzemska M. (red.), 2006, *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWE.
- Korol T., 2013, *Nowe podejście do analizy wskaźnikowej w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Peterson P.P., Fabozzi F.J., 2006, *Analysis of Financial Statements*, Hoboken: John Wiley & Sons.
- Pomykałska B., Pomykałski P., 2007, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rust H. Lee, 2006, *Financial Executive*, Vol. 22, Issue 7: 12, September.
- Shim J.K., Siegel J.G., 2001, *Dyrektor Finansowy*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Sierpińska M., Jachna T., 2003, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Skoczylas W. (red.), 2009, *Analiza sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa*, Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce.
- Szczepański J., Szyszko L. (red.), 2007, *Finanse przedsiębiorstwa*, wyd. III zmienione i rozszerzone, Warszawa: PWE.
- Szczepny W. (red.), 2013, *Finanse firmy – jak zarządzać kapitałem*, Warszawa: C.H. Beck.
- Walczak M. (red.), 2007, *Analiza finansowa w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, Warszawa: Difin.
- Winakor A., Smith S., 1930, A Test Analysis of Unsuccessful Industrial Companies, *Bulletn*, nr 31, University of Illinois, za: Korol T., 2013, *Nowe podejście do analizy wskaźnikowej w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- www.pulawy.com/195-raporty-okresowe/lang/pl-PL/default.aspx [dostęp: 3.09.2016].
- www.pcc-exol.eu/bazy/ir_exol.nsf/id/PL_Raporty_okresowe [dostęp: 4.09.2016].
- www.pcc.rokita.pl/bazy/investors.nsf/id/PL_Raporty_okresowe [dostęp: 4.09.2016].

The Correlation between Interest-Bearing Debt and Selected Profitability Ratios Based on Groups of Chemical Industry Companies

Abstract. Today's financial market provides ample opportunities for businesses to raise finance for their projects. The proliferation of funding schemes is fueled by the initiative of banks and other financial institutions, resulting in a situation where offers are available just around the corner. The point is to remain very reasonable about increasing the level of debt, realistically assessing one's ability to service it and to sustain its timely repayment. The paper sets out to contribute to under-

standing companies' decisions concerning the use of debt financing and hence incurring debt. To accomplish this, a group of chemical industry businesses whose parent companies are listed on the Warsaw Stock Exchange has been examined for correlation between the level of net interest-bearing debt and such profitability ratios as e.g. EBITDA. The preliminary research findings show that a correlation does exist, and the conclusion is strengthened by the fact that the groups of companies investigated are characterized by diverse capital structures.

Keywords: *financial analysis, ratio analysis, interest-bearing debt, EBITDA, chemical industry*



Marek Wojciechowski

Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
e-mail: marek.wojciechowski2010@wp.pl
tel. 663 883 997

Kierunki racjonalizacji gospodarki finansowej samorządu terytorialnego

***Streszczenie.** Celem artykułu jest próba syntetycznej oceny gospodarki finansowej w samorządzie terytorialnym w Polsce i przedstawienie rozwiązań racjonalizujących jej funkcjonowanie. Prowadzone w artykule rozważania przebiegają dwutorowo. Po pierwsze, nawiązują do działania systemu finansów samorządowych, po drugie, odnoszą się do propozycji zarysowania działań naprawczych. Dla realizacji celu wykorzystano przegląd literatury przedmiotu oraz akty prawne. W rezultacie autor przedstawił wnioski dotyczące warunków, zasad i szczegółowych rozstrzygnięć podnoszących efektywność gospodarki i polityki finansowej samorządu. W artykule podkreśla się zasadność podejścia systemowego i szczegółowego, nawiązującego do konkretnych warunków działania oraz ich specyfiki.*

***Słowa kluczowe:** samorząd terytorialny, władze, finanse, polityka finansowa, racjonalność*

Wstęp

Finanse publiczne są obszarem, w którym ujawniają się rezultaty niesprawnego zarządzania. To, co dzieje się w sferze finansów, rzutuje na pozostałe dziedziny działania samorządu. Obok majątku finanse stanowią podstawę funkcjonowania i rozwoju samorządu terytorialnego. Dzięki nim możliwa jest realizacja zadań własnych oraz przedsięwzięć gospodarczych. Mieszkańcy oczekują, że usługi komunalne świadczone będą na coraz wyższym poziomie ilościowym i jakościowym, co wymaga dużych środków. Podstawą ekonomiczną funkcjonowania

i rozwoju gospodarki samorządowej jest zatem silna gospodarka finansowa. Samorząd terytorialny w Polsce charakteryzuje się licznymi słabościami i dysfunkcjami [Narastające dysfunkcje... 2013; Samorząd terytorialny... 2014]. Jak wskazują badania, nie stworzono kompleksowego oraz wewnętrznie spójnego systemu finansowania działalności samorządu terytorialnego. Kwestia ta uznawana jest za drugie – obok regulacji prawnych – istotne źródło utrudniające racjonalne i efektywne funkcjonowanie samorządu. Celem artykułu jest próba zarysowania głównych kierunków przebudowy systemu finansów w samorządzie terytorialnym. Autor przyjął tezę badawczą, że słabości gospodarki finansowej samorządów terytorialnych w Polsce wynikają nie tylko z niedoboru środków budżetowych, ale również z braku spójnego systemu gospodarowania finansami. Artykuł jako całość ma charakter diagnostyczno-pragmatyczny. Wykorzystano metody badawcze w postaci: analizy opisowej oraz przeglądu aktualnych aktów prawnych. Jest zorientowany na obszar racjonalizacji i poprawy efektywności w gospodarowaniu środkami finansowymi samorządu.

1. Ocena ogólna funkcjonowania systemu finansowego

W Polsce widoczną ułomnością w gospodarce publicznej jest decentralizacja finansów, która nie nadąża za decentralizacją zadań. Ich delegowaniu na poziom samorządu nie zawsze towarzyszy przekazywanie odpowiednich środków finansowych¹. Punktem wyjścia do rozważań jest założenie, że źródłem słabości finansów lokalnych jest nie tylko ich niedobór, ale również brak racjonalnego systemu gospodarowania nimi. Dochody ogółem wykazują tendencję rosnącą. W ich strukturze blisko 45% stanowią dochody gmin i miast na prawach powiatu (ok. 32%). Słabością finansów w powiatach i w województwach jest przeważający udział subwencji i dotacji (ok. 70%) [Swianiewicz 2011: 334]. W gminach subwencje i dotacje obejmują ok. 50%, a w miastach na prawach powiatu ok. 37% dochodów. Dochody własne samorządu, które w latach 2004-2007 wykazywały wysoki wzrost, w następnych latach traciły tę dynamikę. Dane o dochodach własnych samorządu sugerują stagnację, czasem nawet niewielki spadek [Swianiewicz 2012: 57].

Katalog dochodów własnych w małym stopniu opiera się na podatkach lokalnych. Samorząd, a w istocie gminy nie posiadają prawdziwego władztwa finansowo-podatkowego w obszarze opłat i podatków lokalnych. Faktycznie

¹ Postanowienia Europejskiej Karty Samorządu Lokalnego, jak i Konstytucji RP gwarantują społeczności lokalnej prawo do dysponowania wystarczającymi (adekwatnymi) środkami finansowymi, z których część powinna pochodzić z podatków i opłat.

o ograniczonym władztwie można mówić tylko w przypadku gmin. Zbyt niski udział dochodów własnych w budżetach powoduje, że samorząd traci autonomię finansową, czyli niezależność. Gminy, chcąc zwiększyć ten udział, podnoszą podatki i opłaty lokalne². Od 2004 r. występuje również ciągle wzrost wydatków bieżących. Od 2009 r. wydatki te rosły w tempie jednocyfrowym, a wcześniej w dwucyfrowym. Najwyższy udział wydatków bieżących był w powiatach oraz w miastach na prawach powiatu (ok. 90%). Najkorzystniej sytuacja kształtowała się w województwach (ok. 50-60%). Na wzrost wydatków bieżących istotny wpływ mają dwa czynniki: wzrost kosztów obsługi zadłużenia oraz wzrost kosztów spowodowany oddaniem do eksploatacji nowych obiektów użyteczności publicznej. Rozbudowana infrastruktura społeczna oraz techniczna generuje dodatkowe koszty operacyjne.

Wszystkie samorządy wykazują wydatki bieżące na zadania oświatowe wyższe od otrzymanych dochodów z tytułu części oświatowej subwencji³. Gminy i powiaty najwięcej środków w swoich budżetach przeznaczają na oświatę i wychowanie (ok. 29-30% wydatków bieżących). Kolejną pozycją w budżetach samorządu są wydatki na transport i łączność (ok. 18-19%), następną zaś wydatki na pomoc społeczną (od 12 do 15%). Wydatki na utrzymanie władzy i administracji, w zależności od typu jednostki, angażują od 8 do 10% środków przeznaczonych na wydatki bieżące. Niektóre mniejsze samorządy, chcąc ograniczyć swoje wydatki, likwidują np.: szkoły, straże miejskie oraz niektóre zakłady budżetowe.

Samorząd w Polsce jest nie tylko największym usługodawcą, ale też poważnym inwestorem. Najwięcej środków przeznaczał na inwestycje w latach 2009-2011, od 2012 r. widać lekkie wyhamowanie. Zdaniem Krzysztofa Kluzy (SGH) inwestycje samorządowe uratowały polską gospodarkę przed kryzysem, ale znacznie pogorszyły kondycję finansową samorządów [Dochody jednostek... 2013]. Samorządy, chcąc inwestować oraz korzystać ze środków UE, sukcesywnie zadłużały się (na wkład własny). Bez wątpienia pozyskane środki unijne stanowią istotną pomoc w sfinansowaniu wielu ważnych przedsięwzięć rozwojowych w samorządzie. Jednakże istnieją przesłanki wskazujące, że nie należy ich traktować jako jedyne *panaceum* na problemy inwestycyjne. Udział środków unijnych w strukturze dochodów samorządowych nie przekraczał 10%, a od 2013 r. wykazuje stopniowy spadek. Uwzględniając duży odsetek tzw. projektów miękkich oraz nie zawsze trafne inwestycje rozwiązujące problem,

² Podnoszone są opłaty za wodę, ścieki, ciepło, za parkowanie, za przedszkola, czynsz za mieszkania komunalne oraz ceny biletów komunikacji zbiorowej. Może to przyczynić się do spadku popytu na określone dobra i usługi publiczne.

³ Najwyższy wzrost wydatków bieżących na oświatę w relacji do subwencji oświatowej występuje w miastach na prawach powiatu.

można stwierdzić, że faktyczny wpływ tych środków okazuje się słabszy od oczekiwanego. Jednocześnie, zwłaszcza w dużych samorządach, zaznacza się zjawisko niegospodarności i marnotrawstwa ograniczonych środków finansowych. Sytuacja ta w kontekście zdobycia dużym wysiłkiem środków zewnętrznych, wymagających na ogół zadłużenia, stwarza nową perspektywę patrzenia na zbyt optymistyczne podejście do pozyskiwania funduszy unijnych. Beata Guziejewska wskazuje na cztery kierunki racjonalizacji wydatków publicznych: efektywniejsze planowanie budżetowe, ograniczenie kosztów obsługi długu, racjonalizację rozwiązań legislacyjnych oraz decentralizację gospodarowania środkami publicznymi [Guziejewska 2010: 105-106].

Nie wszystkie inwestycje samorządowe były racjonalne oraz przemyślane, z punktu widzenia ekonomicznego i społecznego. Wiele z nich nie rozwiązało istotnego problemu w danej wspólnotcie. Niektóre z nich po oddaniu do użytkowania generują wzrost wydatków bieżących⁴. Samorządy powinny na początku realizować przedsięwzięcia, które przyczynią się do uzyskania dodatkowych dochodów, np. budowa wodociągu lub kanalizacji (wraz z częściową pomocą w niektórych przypadkach na wykonanie przyłączy), modernizacja komunalnych zasobów mieszkalnych (poprzez podniesienie standardu lokali), budowa lub adaptacja lokali na przedszkola itp.⁵ Należy podkreślić, że w pierwszym rządzie trzeba realizować zadania własne o charakterze obligatoryjnym. Likwidacja luki infrastrukturalnej w samorządzie będzie trwała jeszcze długo [Sierak 2008: 194]. W latach 2004-2013 budżety jednostek samorządu terytorialnego zamknęły się deficytem, z wyjątkiem 2004 i 2007 r. Największy zagregowany deficyt wystąpił w latach 2009-2011 i kształtował się odpowiednio ok. 13, 15 i 10,3 mld zł. Wprawdzie w ostatnich trzech latach przeciętnie blisko 50% jednostek samorządowych zamknęło swoje budżety deficytem, to jednak od 2012 r. wartość deficytu znacznie się zmniejszyła. Ostrożniejszą politykę gospodarowania środkami przyjęły powiaty, ich budżety bowiem w okresie 10 lat odnotowały pięciokrotnie dodatni wynik. Niedopuszczalne jest uchwalenie budżetu z ujemnym wynikiem finansowym spowodowanym zbyt wysokimi wydatkami bieżącymi⁶.

Zadłużenie sektora samorządowego jest konsekwencją stałego przyrostu deficytu, początkowo w miarę systematycznego, a od 2009 r. bardzo dynamicz-

⁴ Budowa filharmonii, hal, stadionów, aquaparków itp. to taki rodzaj inwestycji, które dla sektora prywatnego są nieopłacalne, a dla samorządu te drogie obiekty po oddaniu do użytku powodują wzrost wydatków w budżecie.

⁵ Wiele samorządów zrealizowało inwestycje typu: budowa fontanny (np. w Łodzi to koszt ponad 15 mln zł wraz z przebudową placu, a koszt eksploatacji przez okres 6,5 miesiąca to ok. 200 tys. zł), budowa lub adaptacja budynku na centrum konferencyjne i wystawiennicze (bądź podobne), budowa stadionów (np. dwóch miejskich w Łodzi), pomników, wież widokowych itd.

⁶ Od 2010 r. jest to wymóg prawny, choć nie wszystkie jednostki zdołały go respektować.

nego. Jednostki samorządowe zgodnie z ustawą o finansach publicznych mogą zaciągać kredyty i pożyczki oraz emitować papiery wartościowe. Do końca 2013 r. obowiązywały dwa limity zadłużenia lokalnego⁷, a od 2014 r. nowe ograniczenia⁸. Kolejne ograniczenia poziomu deficytu nie rozwiązują problemu finansów samorządowych. Zadłużenie samorządowe nie ma znaczącego wpływu na poziom zadłużenia krajowego. Zdecydowanie większy reżim w tym zakresie powinien obejmować administrację centralną. Udział długu samorządowego w długu publicznym jest niewielki (na koniec 2013 r. wyniósł 7,9%)⁹. W Polsce dług komunalny wynosi ok. 5% PKB, dla przykładu w Niemczech blisko 30%¹⁰. Duża dynamika zadłużenia jednostek samorządu terytorialnego występowała w latach 2009-2011. Najbardziej zadłużone są miasta na prawach powiatu, a ich zobowiązania wzrosły w stosunku do 2004 r. ponad trzykrotnie. Ponadto część z nich „ukryła” swoje zadłużenie w spółkach komunalnych, dotyczy to zwłaszcza średnich i dużych miast [Wojciechowski 2012: 94].

Samorządy zostały zobowiązane do stosowania zasady zrównoważenia budżetu w części dotyczącej działalności bieżącej¹¹. Pojęcie nadwyżki operacyjnej zaczęło obowiązywać w polskim prawie finansowym od 2011 r. Jest to jeden ze wskaźników, który syntetycznie obrazuje sytuację finansową samorządu. Informuje on o wielkości środków (jakie pozostają po sfinansowaniu wszystkich wydatków bieżących), które mogą być przeznaczone na zadania inwestycyjne – bez konieczności zaciągania nowych zobowiązań bądź też sprzedaży majątku. Wydatki bieżące powinny rosnać wolniej niż dochody bieżące. W Polsce nie wszystkie samorządy są w stanie wypracować nadwyżkę operacyjną i mają wolne środki na realizację niezbędnych inwestycji. Najmniejsza nadwyżka operacyjna była w latach 2010-2011. Uwzględniając wynik budżetu w części bieżącej, można uznać, że kondycja finansowa samorządów była najlepsza w latach 2007-2008, a od tego czasu pogarsza się.

⁷ Limity ograniczały możliwość w zakresie stanowiącego deficytu budżetowego, zaciągania długu oraz jego spłaty przez samorząd.

⁸ Wprowadzenie indywidualnego wskaźnika zadłużenia jednostek samorządowych, który w znacznym stopniu został uzależniony od limitowanego poziomu wydatków na obsługę długu zgodnie z zapisami art. 243 ustawy o finansach publicznych.

⁹ W niektórych krajach UE (np. Francja, Włochy) nie ustanowiono limitów zadłużania dla samorządów.

¹⁰ Dług Berlina jest trzykrotnie wyższy niż budżet niemieckiej stolicy (przekracza 60 mld euro). Około 10% środków budżetowych przeznacza się na samą obsługę długu.

¹¹ W myśl tej zasady organ stanowiący jednostki samorządowej nie może uchwalić budżetu, w którym wydatki bieżące są wyższe niż planowane dochody bieżące, powiększone o nadwyżkę budżetową z lat ubiegłych i wolne środki. Znamienne jest, że zasada ta nie obowiązuje w administracji rządowej.

2. Propozycje rozwiązań o charakterze systemowym

W obszarze dochodów samorządowych zasadne oraz do rozważenia są następujące rozwiązania:

1. W strukturze dochodów budżetowych podstawą działania gmin (szczególnie mniejszych) i powiatów powinny być dochody własne, ponieważ ich obecny poziom jest nieadekwatny do potrzeb pełnej realizacji zadań własnych. Przyjmuje się założenie, że dochody samorządów opierają się głównie na dochodach własnych, a ich uzupełnieniem powinny być transfery zewnętrzne jedynie w postaci subwencji. Z kolei finansowanie zadań zleconych przez administrację rządową odbywa się poprzez dotacje celowe z budżetu państwa. W praktyce dotacjami celowymi dofinansowywane są zadania własne gmin, przy czym w gminach wiejskich, w powiatach i w województwach są one znaczące.

2. Zmiana podejścia przy określaniu głównych źródeł dochodów związana jest ze swobodą i z różną efektywnością w ramach poszczególnych źródeł zasilania. Są one największe w przypadku dochodów własnych i zbliżone w subwencji ogólnej. Największe ograniczenia dotyczą dotacji celowych i polegają na tym, że: wygenerowanie oszczędności środków nie daje możliwości przeznaczania ich na zaspokajanie innych pilnych potrzeb (obowiązek oddania podmiotowi dotującemu), utrudnia to gospodarowanie w sposób pełny, tzn. brania pod uwagę i szybkiego reagowania na „palące” problemy (niższa elastyczność), pracochłonne przygotowanie związane z pozyskaniem, obsługą i z wykorzystaniem dotacji.

3. Dotacje celowe nie powinny zatem stanowić źródła finansowania lub dofinansowania zadań własnych z budżetu państwa. Dodatkowo za tym przemawia fakt, że środki z subwencji przekazywane są na podstawie algorytmu, zaś dotacje celowe w sposób uznaniowy. Bez wątpienia dotacja celowa z budżetu państwa jest bezzwrotną formą pomocy dla samorządów, ale procedura przyznawania jej jest subiektywna i mało transparentna. Należy rozważyć rozwiązanie polegające na odejściu od przekazywania dotacji celowych na zadania własne samorządu. Dla zrekompensowania utraty środków z tego tytułu – zwiększyć udział samorządu w podatku dochodowym od osób fizycznych. Powiązanie z podatkiem CIT jest ryzykowne, ponieważ łączy się z wahaniami koniunktury gospodarczej. Wszystko to czyni stronę dochodową budżetu bardziej stabilną i przewidywalną.

4. W kształtowaniu wysokości dochodów własnych (w obecnym stanie prawnym) gminy mają ograniczone władztwo podatkowe, powiaty zaś nie mają takich uprawnień. Zachodzi potrzeba przekazania większego władztwa podatkowego samorządowi – chociażby na poziomie gmin, tj. możliwości samodzielnego decydowania o części danin publicznych uiszczanych przez

mieszkańców wspólnoty. Narzucanie im górnego limitu wysokości niektórych podatków (np. od nieruchomości, od środków transportowych) ogranicza zakres władztwa, a jak wskazuje praktyka, ponad 90% gmin i tak stosuje niższe stawki od ustalanych limitów. Podobnie rzecz wygląda w przypadku podatku rolnego i leśnego. Wymienione podatki, a głównie od nieruchomości i rolny (w gminach wiejskich) stanowią istotne źródło dochodów własnych gmin. Należy jeszcze raz podkreślić, że kwestia władztwa podatkowego odgrywa rolę jedynie na poziomie gmin, które realizują dominującą część zadań publicznych (ok. 80%).

5. Wprowadzenie tzw. podatku katastralnego zwiększyłoby dochody własne gmin, ale jest to przedwczesne, gdyż większości mieszkańców na to jeszcze nie stać¹². Na świecie podatek ten stanowi kluczowe źródło dochodów samorządów gminnych, wymuszając m.in. porządek w gospodarce nieruchomościami. Wydaje się, że jest to „sprawiedliwy” podatek, ponieważ jest płacony nie od metrażu, lecz faktycznej wartości nieruchomości. Polska w miarę poprawy warunków ekonomicznych i bytowych powinna stopniowo podążać w tym kierunku.

6. Należy rozważyć powrót do wcześniejszych parametrów określających poziom zadłużenia samorządu. Obecny sposób obliczania indywidualnego wskaźnika zadłużenia powoduje, że władze samorządowe poszukują rozwiązań pozaprawnych dla zaciągnięcia zobowiązań, nieuregulowanych w ustawie (spółki komunalne, tzw. kreatywna księgowość, tj. leasing zwrotny, sprzedaż zwrotna, parabanki itp.). Działania te grożą zakłóceniem płynności finansowej samorządów i powodują znaczny wzrost realnego zadłużenia, który w istocie wymyka się spod kontroli¹³. Przykład wielu samorządów w Polsce pokazuje, że oferowanie relatywnie atrakcyjnych instrumentów przez różne instytucje finansowe grozi utratą stabilności gospodarki finansowej w wyniku gwałtownego wzrostu długu. Przepisy prawa nie pilnują interesu publicznego, ponieważ jednoosobowy organ wykonawczy może w każdej chwili zaciągnąć zobowiązanie do kwoty akceptowanej w uchwale budżetowej przez organ stanowiący. Z raportu Krajowej Rady Regionalnych Izb Obrachunkowych wynika, że instytucje te są w istocie bezradne w kwestii skutecznego nadzoru nad stosowaniem niestandardowych instrumentów finansowania samorządu terytorialnego.

7. Deficyt i zadłużenie nie są czymś złym, jeśli ich wysokość i struktura pozostają pod kontrolą. Tak jak w państwie, w gospodarstwie domowym, tak i w samorządzie nie należy wydawać więcej niż jest go na to stać. Potrzeby będą zawsze większe od możliwości ich zaspokojenia, stąd istotne są priorytety

¹² Dowodem na to może być brak pieniędzy na wykonanie przyłączy kanalizacyjnych lub wodociągowych nieruchomości prywatnych, mimo że gmina wybudowała taką sieć w drodze i zachęca do korzystania z niej.

¹³ Poprzednie dwa progi ostrożnościowe w regulacji zadłużenia były bardziej przejrzyste i wiązały się z dużo mniejszym ryzykiem w procesie wykonywania zadań publicznych.

rozwojowe i preferencje w działalności bieżącej. Efekty działań powinny rozwiązywać problemy społeczne w samorządzie. Organy wykonawcze nie powinny podejmować pod koniec kadencji decyzji pociągających za sobą duże zobowiązania finansowe, ponieważ spada to na barki następców. Powinny być zobowiązane do redukcji zadłużenia, aby podjąć większe zaangażowanie inwestycyjne.

8. W obszarze wydatków niezbędne jest wprowadzenie nowych reguł finansowania oświaty. Warto rozważyć przekwalifikowanie zadania Oświata i wychowanie z zadania własnego na zlecone. Obecnie samorząd nie ma samodzielnej zdolności do realizacji tego zadania. W swoich budżetach musi zabezpieczyć największą wysokość środków, gminy i powiaty bowiem ok. 30% wydatków przeznaczają na to zadanie¹⁴. Niedoskonałość algorytmu podziału części oświatowej subwencji ogólnej wymaga pilnej zmiany.

9. Dyskusje na temat nowego systemu finansowania jednostek samorządu terytorialnego powinny również uwzględniać uczestnictwo budżetu państwa w systemie wspierania najbiedniejszych samorządów. Ich możliwości finansowe są pochodną potencjału rozwojowego. Samorzady słabe finansowo będą istnieć zawsze, stąd też w system finansów samorządowych powinien być wmontowany mechanizm redystrybucyjny (w miejsce tzw. janosikowego), umożliwiający pomoc najbiedniejszym w innej postaci niż dotychczas. Pomoc ta powinna pochodzić z budżetu państwa, a nie z bogatych samorządów¹⁵.

10. Jeśli ustawodawca nie zdecyduje się na wzmocnienie finansów komunalnych poprzez pozostawienie większej części dochodów z PIT oraz przejęcie zadań oświatowych przez administrację centralną (bądź zmianę algorytmu), to przebudowie powinien ulec system finansów publicznych. Warto zastanowić się nad prawdziwym urzeczywistnieniem decentralizacji finansów i przywróceniem zasad obowiązujących w okresie międzywojennym. Samodzielność finansowa ówczesnych miast wynikała z naturalnego związku pomiędzy funkcjami miastotwórczymi (rozwojowymi) a funkcjami obsługi (wydatki). Dochody przeznaczane były na realizację zadań związanych z urządzeniami infrastrukturalnymi, przy relatywnie mniejszym udziale transferów (dotacje, subwencje z budżetu państwa). Miasta obok działalności użyteczności publicznej (niezarobkowej) prowadziły też działalność komercyjną obliczoną na pozyskanie dochodów budżetowych [Ginsbert-Gebert 1983: 37-39].

¹⁴ Dla przykładu, Łódź w 2013 r. otrzymała z budżetu państwa środki w wysokości 543,6 mln zł (część oświatowa subwencji ogólnej), zaś wydatkowała na to zadanie 855,6 mln zł. Podobnie inne miasta, np. Wrocław: z budżetu państwa – 490,0 mln zł, wydatki w budżecie – 866,2 mln zł; Kraków: 736,8 mln zł, wydatki w budżecie – 1052,8 mln zł. Widać z tego, że luka budżetowa wynosiła od 30-44%.

¹⁵ Biedne gminy nie mają środków finansowych na zabezpieczenie wkładu własnego do projektów unijnych, przez co blokowane są inicjatywy rozwojowe.

11. Dyskusyjne wydają się rekomendacje z raportu Sieraka – Bitnera [Sierak i in. 2013: 58], autorzy bowiem proponują m.in. zwiększenie roli organów samorządów w kształtowaniu wysokości podatków i opłat stanowiących dochody własne tych jednostek (zwłaszcza podatku od nieruchomości) oraz opracowanie nowych zasad ograniczania długu zaciąganego przez jednostki samorządowe. Rozwiązanie to dotyczy zwłaszcza gmin, gdyż tylko ich władze mają ograniczone uprawnienia do ustalania wysokości poszczególnych podatków i opłat. Poza tym wzrost dochodów własnych kosztem obciążenia mieszkańców wyższymi podatkami i opłatami winien się wiązać ze świadczeniem usług na wyższym poziomie. Inaczej mieszkańcy mogą wyrazić swoje niezadowolenie i chęć odwołania organu wykonawczego, który jest odpowiedzialny za realizację budżetu i to on zazwyczaj jest autorem projektów takich rozwiązań. Nadmierne zwiększanie samodzielności dochodowej samorządu może powodować pewne dysfunkcje: zbyt ni fiskalizm jednostek samorządowych czy znaczące dysproporcje w poziomie dochodów własnych.

12. Należy rozważyć utworzenie banku komunalnego, który miałby uzasadnienie ekonomiczne. Samorządy mogłyby zasilać go w tani i bezpieczny kapitał przy wysokim bezpieczeństwie środków, czyli bardziej konkurencyjnych niż inne instrumenty finansowe.

3. Propozycje rozwiązań o charakterze usprawniającym

1. Wskazane byłoby urealnienie ustawowych stawek podatku od nieruchomości (w gminach wiejskich i małych miastach zbyt wysokie są stawki od budynków gospodarczych, garaży i działek przydomowych). Brak podstaw, by ustawodawca określał górną granicę tych stawek. Należałoby zaproponować całkowite zniesienie górnych i ewentualnie dolnych pułapów. Pełna dowolność zwiększy pole władztwa podatkowego. Odejście od naliczania podatku rolnego z uwzględnieniem ceny żyta do naliczania od wielkości (powierzchni) gospodarstwa rolnego – tak jak w przypadku ubiegania się o środki unijne.

2. Nie wchodzi w rachubę urynkowanie cen wszystkich usług komunalnych (np. pełna odpłatność za kulturę, komunikację miejską) w celu zwiększenia dochodów budżetowych, gdyż wtedy spadnie na nie popyt. Z istoty swej usługi te mają charakter ogólnodostępny.

3. Wprawdzie prawo zobowiązuje samorządy do racjonalnego (efektywnego) gospodarowania środkami budżetowymi, to przy niedoborze środków i trudnościach w ich zdobywaniu – występuje i tak wiele marnotrawstwa

i niegospodarności w wykorzystaniu pieniędzy publicznych. Takie działanie wiąże się z ewidentnym łamaniem przepisów, a winni nie zawsze ponoszą za to odpowiedzialność. Powyższe propozycje są korzystne z punktu widzenia mieszkańców, którzy nie chcą płacić większych podatków i opłat lokalnych.

4. Gdy podejmowane są decyzje inwestycyjne o charakterze obsługowym, to generują one koszty od zaraz, zaś w przypadku inwestycji rozwojowych nastawionych na pozyskanie dochodów efekty ujawniają się po dłuższym czasie. Zawsze trzeba kierować się zasadą, że zadłużenie powinno wiązać się z działalnością inwestycyjną, a nie z działalnością bieżącą (tzw. złota zasada finansowania). Nadmierne zadłużenie jest nieuczciwe i niemoralne, ponieważ obciążane są nim następne pokolenia, które muszą ponieść koszt z tym związany, nie mając wpływu na podejmowane decyzje. Oznacza to życie na kredyt i na koszt innych. Wyrażane są opinie, że pochodzący z inwestycji majątek będzie służył przyszłym generacjom, zatem to one powinny ponosić koszty z tym związane. Jest to sąd bałamutny, ponieważ majątek ulega naturalnemu zużyciu i wymaga odtworzenia.

5. Korzystną rzeczą dla finansów lokalnych byłoby rozszerzenie bazy podatkowej samorządu, zwłaszcza o źródła najbardziej wydajne. Trzeba pamiętać, że nadmierny fiskalizm zamiast oczekiwanych korzyści może przynieść stratę. Ostatnio wprowadzony został nowy podatek – od reklam. Instrument ten zgodnie z sugestiami może stanowić widoczne źródło zasilenia budżetu lokalnego, a dodatkowo poprawić estetykę przestrzeni publicznej.

6. Modyfikacji wymaga instrument w postaci wieloletniej prognozy finansowej. W intencji ustawodawcy jest to wieloletni program finansowy obrazujący potencjalne zobowiązania samorządu w dłuższym czasie. Wbrew opiniom wieloletnie prognozy finansowe nie są gwarancją środków na inwestycje, lecz jedynie zapisem o takiej możliwości. Należy przywrócić prognozom wymiar, jaki został zapisany dla budżetu państwa (rok budżetowy i trzy kolejne lata). Taka prognoza nabiera bardziej charakteru programu finansowego. Na element ten zwraca uwagę Zofia Dolewka [2016: 307-318].

7. Odmianą postacią budżetu samorządu jest konstruowanie go według formuły zadaniowej [Filipiak 2012: 197-199]. Opracowanie budżetu zadaniowego jest wymogiem dla administracji centralnej, natomiast w samorządzie przyjęto zasadę fakultatywności. Stanowi dodatkowy trud dla administracji komunalnej, ponieważ musi ona przygotować budżet tradycyjny (dla RIO) oraz budżet zadaniowy. Istotą budżetu zadaniowego jest zarządzanie środkami publicznymi dla osiągnięcia określonych rezultatów (wykonania zadań), mierzonych za pomocą ustalonego systemu mierników [Dolewka 2012: 251-252]. Jego celem jest większa przejrzystość i jawność, zwiększenie efektywności wydatkowania

środków publicznych, koncentracja wydatków na zadaniach priorytetowych oraz realna wycena zadań publicznych (ile kosztują?)¹⁶. Budżet zadaniowy stanowi duże wyzwanie dla organu wykonawczego, gdyż z planowanych efektów będzie rozliczany po realizacji¹⁷. Wykorzystanie tego instrumentu ma rację bytu w dużych oraz w średnich samorządach¹⁸, do tej pory zastosowano go jednak w niewielu jednostkach.

8. Popularny stał się tzw. budżet obywatelski (partycypacyjny), którego celem jest bezpośrednie zaangażowanie mieszkańców w proces podejmowania decyzji dotyczących wyboru zakresu zadań publicznych, w ramach wyznaczonej puli środków budżetowych i przejęcia części odpowiedzialności. Budżet ten zaliczany jest do innowacji w sektorze publicznym, lecz ma wymiar bardziej zmiany nie tyle nowatorskiej, ile proponującej inną logikę zagospodarowania wydzielonej części budżetu. Jest to idea zachęcająca do aktywności społecznej w rozwoju lokalnym, ale polska praktyka zaprzepaściła to. Wiele samorządów nie do końca rozumie istotę tego budżetu i popełnia błędy. Po pierwsze, podejmowane są przedsięwzięcia w działalności bieżącej realizacji zadań¹⁹, zamiast w inwestycyjnej, w której chodzi o wskazanie najpilniejszych potrzeb z punktu widzenia mieszkańców. Po drugie, prowadzi to do rozproszenia i tak małych środków finansowych (propozycje obejmują każdy obszar jednostki). Budżet obywatelski ma niewiele wspólnego z efektywnością użycia środków finansowych. Stanowi raczej koszt lekcji demokracji polegającej na społecznym wyborze pewnych kierunków działań [Wojciechowski 2016: 375-382]. Stosowana w Polsce wersja budżetu obywatelskiego wymaga modyfikacji w kierunku przygotowania propozycji zadań wraz z kosztami dla mieszkańców, którzy dokonają wyboru. Wydaje się, że zgłaszane przez mieszkańców propozycje zadań²⁰, a następnie ich weryfikacja przez administrację (niektóre z nich są nierealne z przyczyn prawnych, technicznych, finansowych) są nie tylko czasochłonne, ale i zbyt kosztowne.

¹⁶ Większość mieszkańców dużych wspólnot ma nikłe informacje, na co są przeznaczane ich pieniądze.

¹⁷ W ramach budżetu tradycyjnego organ wykonawczy rozliczany jest tylko z poniesionych nakładów finansowych.

¹⁸ Podobnie jak w audycie, badaniu bilansu przez biegłego rewidenta bądź jego sporządzenia w podmiotach gospodarczych. W dużych samorządach dla wielu zadań faktyczny koszt jest rozdzielony między kilka komórek organizacyjnych. W mniejszych skala zadań i budżetu jest bardziej czytelna i możliwa do całkowitego ujęcia.

¹⁹ Na przykład ustawienie koszy na śmieci, naprawa chodników, oświetlenia ulicznego, przycięcie lub posadzenie drzew, krzewów, naprawa urządzeń zabawowych, zwiększenie częstotliwości przebiegu komunikacji miejskiej itp.

²⁰ W dużych miastach liczba propozycji sięga nawet 1 tys.

Zakończenie (wnioski)

Z rozważań wyłania się ciekawy i złożony obraz działalności finansowej w samorządzie terytorialnym. W związku z tym można pokusić się o sformułowanie istotnych wniosków ogólnych i szczegółowych, mających charakter propozycji i rekomendacji.

1. W systemie samorządu terytorialnego w Polsce zaznacza się istotna dysfunkcja polegająca na zerwaniu naturalnego związku elementów rozwojowych i obsługi funkcjonowania wspólnoty.

2. W to miejsce wprowadzono rozbudowany i skomplikowany system transferów zewnętrznych w postaci subwencji ogólnej i dotacji celowej. Włączenie tej grupy środków do gospodarki samorządowej ogranicza poważnie jej samodzielność decyzyjną. Dochodowa samodzielność samorządów jest odpowiednio mniejsza niż samodzielność wydatkowa.

3. System finansów lokalnych dojrzewa do przebudowy przy założeniu poprawy jego funkcjonowania i efektywności. Grupa rozwiązań obejmuje zmiany o charakterze systemowym („twarde”) oraz zmiany usprawniające („miękkie”).

4. Warunkiem przebudowy systemów finansów lokalnych jest wola czynnika politycznego zdecydowanego podjąć ryzyko przeprowadzenia zmian o różnych kierunkach i natężeniu. W dużym stopniu proponowane rozstrzygnięcia nabierają kształtu prawnego, który powinien zapewnić stabilność warunków funkcjonowania i zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej. Jeśli czynnik polityczny nie podejmie takiego wyzwania na początku swojej kadencji, to system finansów zachowa swój *status quo*.

Literatura

- Dochody jednostek samorządu terytorialnego 2004-2012, perspektywa 2013-2020*, 2013, Warszawa: Senat RP, Związek Miast Polskich.
- Dolewka Z., 2012, *Budżet zadaniowy w gminach jako narzędzie zarządzania finansami samorządowymi*, w: P. Woźniak, M. Postuła (red.), *Budżet zadaniowy metodą racjonalizacji wydatków*, Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu, SGH, 251-260.
- Dolewka Z., 2016, *Wieloletnia prognoza finansowa jako instrument zarządzania finansami samorządowymi*, w: R.P. Krawczyk, A. Borowicz (red.), *Aktualne problemy samorządu terytorialnego po 25 latach jego istnienia*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 307-318.
- Filipiak B., 2012, *Budżet zadaniowy jako instrument zwiększający efektywność zarządzania środkami publicznymi w jst*, w: B. Woźniak, M. Postuła (red.), *Budżet zadaniowy metodą racjonalizacji wydatków*, Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu, SGH, 197-207.
- Ginsbert-Gebert A., 1983, *Polityka komunalna*, Warszawa: PWE.
- Guziejewska B., 2010, *Finanse publiczne wobec wyzwań globalizacji*, Warszawa: Poltext.

- Narastające dysfunkcje, zasadnicze dylematy, konieczne działania*, 2013, raport pod kier. J. Hausnera, Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
- Samorząd terytorialny w Polsce*, 2014, raport pod kierunkiem E. Wojciechowskiego, Łódź: Instytut Diagnoz i Analiz Społecznych.
- Sierak J., 2008, *Potrzeby i wydatki inwestycyjne w samorządzie terytorialnym a możliwości i źródła ich finansowania*, w: H. Sochacka-Krysiak (red.), *Gospodarka finansowa jednostek samorządu terytorialnego w warunkach decentralizacji zarządzania sektorem publicznym*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 175-194.
- Sierak J., Bitner M., Gałązka A., Górniak R., *Oszacowanie środków niezbędnych do zapewnienia krajowego wkładu publicznego do projektów realizowanych w ramach średniookresowych ram finansowych 2014-2020. Raport z przeprowadzonych badań*, Warszawa 2013.
- Swianiewicz P., 2011, *Finanse samorządowe. Koncepcje, realizacja, polityki lokalne*, Warszawa: Municipium.
- Swianiewicz P., 2012, *Kondycja coraz gorsza*, *Wspólnota*, nr 37-38: 55-59.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2013, poz. 885 z późn. zm.
- Wojciechowski E., 2012, *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Warszawa: Difin.
- Wojciechowski E., 2016, *Problem budżetu obywatelskiego*, w: R.P. Krawczyk, A. Borowicz (red.), *Aktualne problemy samorządu terytorialnego po 25 latach jego istnienia*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 375-382.

Optimization Concepts in Local Government Finance

Abstract. *The article attempts an overall assessment of financial management in Poland's local government, and presents solutions that could help rationalize its operations. The discussion unfolds along two paths: one is focused on local government finance, while the other outlines proposals for corrective measures. To this end, the author chiefly relies on a review of literature and legal acts. As a result, the paper delivers conclusions and recommendations on both the framework and specific solutions for improving the management of local government finance. The paper emphasizes the legitimacy of a systemic approach while at the same time vindicating rationale for a local approach geared to specific operating conditions.*

Keywords: *local government, authorities, finance, financial policy, rationalization*



**Lista recenzentów współpracujących z czasopismem
„Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”
(List of reviewers collaborating with
“The WSB University in Poznan Research Journal”)**

- | | |
|--|--|
| dr inż. Justyna Adamska | – <i>Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu</i> |
| dr hab. Agnieszka Alińska | – <i>Szkoła Główna Handlowa w Warszawie</i> |
| prof. Artem Bardas PhD | – <i>National Mining University, Dnipropetrovsk, Ukraine</i> |
| prof. dr hab. Ewa Maria Bogacka-Kisiel | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i> |
| prof. dr hab. Jan Borowiec | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i> |
| prof. dr hab. Grażyna Borys | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i> |
| prof. dr hab. Stanisław Czaja | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i> |
| prof. dr hab. Waldemar Czernasty | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu</i> |
| dr hab. inż. Anna Beata Cwiąkała-Małys | – <i>Uniwersytet Wrocławski</i> |
| dr hab. Waldemar Dotkuś | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i> |
| dr hab. Józef Dziechciarz | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i> |
| prof. dr hab. Teresa Famulska | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach</i> |
| prof. dr hab. Beata Filipiak | – <i>Uniwersytet Szczeciński</i> |
| dr Donald Finlay PhD | – <i>Coventry University Business School, United Kingdom</i> |
| prof. dr hab. Stanisław Flejterski | – <i>Uniwersytet Szczeciński</i> |
| prof. dr hab. Jan Głuchowski | – <i>Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu</i> |
| dr Klaus Haberich | – <i>Franklin University, USA</i> |
| prof. Ing. Eva Horvátová PhD | – <i>Ekonomická univerzita v Bratislave, Slovensko</i> |
| prof. dr hab. Barbara Iwankiewicz-Rak | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i> |
| prof. Arvind K. Jain PhD | – <i>Concordia University, Canada</i> |
| prof. dr hab. Krzysztof Jajuga | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i> |
| dr hab. Maria Jastrzębska | – <i>Uniwersytet Gdański</i> |
| prof. dr hab. Andrzej Kaleta | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i> |
| dr hab. Marcin Kalinowski | – <i>Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku</i> |
| dr hab. Krzysztof Kasprzak | – <i>Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu</i> |
| dr Elżbieta Kicka | – <i>Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny
w Szczecinie</i> |
| prof. dr hab. Andrzej Kiepas | – <i>Uniwersytet Śląski w Katowicach</i> |
| dr hab. Krzysztof Klincewicz | – <i>Uniwersytet Warszawski</i> |
| prof. dr hab. inż. dr h.c. Jan Koch | – <i>Politechnika Wroclawska</i> |
| dr hab. Bożena Kołosowska | – <i>Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu</i> |
| prof. dr hab. Adam Kopiński | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i> |
| prof. dr hab. inż. Dorota Elżbieta Korenik | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i> |
| prof. dr hab. Stanisław Korenik | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i> |
| prof. dr hab. Maria Kosek-Wojnar | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie</i> |
| dr hab. Jacek Kotus | – <i>Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu</i> |
| dr hab. Elżbieta Kowalczyk | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu</i> |
| dr hab. inż. Marzena Kramarz | – <i>Politechnika Śląska</i> |
| doc. Ing Peter Krištofik PhD | – <i>Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovensko</i> |
| dr hab. Aleksandra Kuzior | – <i>Politechnika Śląska</i> |
| prof. dr hab. Teresa Krystyna Lubińska | – <i>Uniwersytet Szczeciński</i> |
| dr hab. Piotr Kwiatkiewicz | – <i>Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława
Dąbrowskiego w Warszawie</i> |
| prof. dr hab. Stanisław Lis | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie</i> |
| dr hab. inż. Monika Łada | – <i>Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica
w Krakowie</i> |
| dr hab. Ewa Łązniewska | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu</i> |

- dr hab. Krzysztof Łobos
 dr Berenika Marciniak
 prof. dr hab. Bogdan Marciniak
 dr hab. Zbigniew Matyjas
 prof. dr hab. Henryk Mruk
 dr Tony Muff
 prof. dr hab. Jerzy Niemczyk
 dr hab. Agnieszka Niezgoda
 dr hab. Bartłomiej Nita
 prof. dr hab. Marian Noga
 prof. dr hab. Edward Nowak
 prof. dr hab. Adam Nowicki
 prof. dr hab. Walenty Ostasiewicz
- prof. dr hab. Kazimierz Pająk
 dr hab. Zbigniew Pastuszak
 prof. dr hab. Kazimierz Perechuda
 dr hab. Jacek Pietrucha
 prof. dr hab. Bogusław Pietrzak
 dr hab. Wojciech Piotr
- dr hab. Beata Pluta
- dr hab. Marzanna Poniatowicz
 prof. dr hab. Wiesława Przybylska-Kapuścińska
 prof. dr hab. Andrzej Rączaszek
 prof. dr hab. Wanda Ronka-Chmielowiec
 prof. dr hab. Ireneusz Rutkowski
 dr Leo V. Ryan, C.S.V.
 dr hab. Tomasz Sahaj
- dr hab. Henryk Salmonowicz
 dr hab. Maria Smejda
 dr hab. Jadwiga Sobieska-Karpińska
- prof. dr hab. Bogdan Sojkin
 prof. dr hab. Jerzy Sokołowski
 prof. dr hab. Tadeusz Sporek
 dr hab. Edward Stawasz
 dr hab. Rafał Szczepaniak
 dr hab. Beata Świecka
 dr hab. Bogusław Walczak
 dr Christopher Washington PhD
 dr hab. Jan Wiśniewski
 dr hab. dr h.c. inż. Tadeusz Zaborowski
 dr hab. Alina Zajadacz
 prof. dr hab. Czesław Zajac
 prof. dr hab. Dariusz Zarzecki
 dr hab. Ewa Ziemia
 prof. dr hab. Marian Żukowski
- Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
 – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
 – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
 – Uniwersytet Łódzki
 – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
 – University of Northampton, United Kingdom
 – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
 – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
 – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
 – Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
 – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
 – Politechnika Częstochowska
 – Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja”
 we Wrocławiu
 – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
 – Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
 – Uniwersytet Ekonomiczny w Wrocławiu
 – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
 – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
 – Wielkopolska Wyższa Szkoła Społeczno-
 -Ekonomiczna w Środzie Wielkopolskiej
 – Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza
 Piaseckiego w Poznaniu
 – Uniwersytet w Białymstoku
 – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
 – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
 – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
 – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
 – DePaul University Chicago, USA
 – Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza
 Piaseckiego w Poznaniu
 – Akademia Morska w Szczecinie
 – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
 – Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona
 w Legnicy
 – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
 – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
 – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
 – Uniwersytet Łódzki
 – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
 – Uniwersytet Szczeciński
 – Uniwersytet Szczeciński
 – Franklin University, USA
 – Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
 – Politechnika Poznańska
 – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
 – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
 – Uniwersytet Szczeciński
 – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
 – Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu dla autorów

Tekst

- kompletny, 1 wydruk oraz plik (*.doc lub *.rtf)
- pozbawiony fragmentów pozwalających zidentyfikować autora, np. *Jak wskazałem w pracy...* należy zastąpić formą bezosobową: *Jak wskazano w pracy...*

Układ tekstu

- imię i nazwisko autora, stopień/tytuł naukowy
- afiliacja
- telefon, e-mail, adres
- tytuł artykułu po polsku i angielsku
- streszczenie po polsku i angielsku (do 1000 znaków ze spacjami)
- słowa kluczowe po polsku i angielsku (do 8 słów)
- wstęp
- tekst główny podzielony na rozdziały opatrzone tytułami
- zakończenie (wniosek)
- bibliografia

Objętość – do 1 arkusza wydawniczego wraz z rysunkami i tabelami (ok. 22 stron)

Marginesy – 2,5 cm z każdej strony

Numeracja stron – ciągła, u dołu strony

Tekst główny

- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami – 1,5 pkt
- wyróżnienia – pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne – kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy – pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie – samo nazwisko
- skróty – za pierwszym razem pełny termin, a skrót w nawiasie; dalej – tylko skrót, np. *Jednostki samorządu terytorialnego (JST)*
- liczby do 4 cyfr – bez spacji i kropek (5000, a nie: 5.000 czy 5 000), liczby powyżej 5 cyfr – ze spacjami co 3 cyfry, licząc od prawej (5 000 000, a nie: 5.000.000)
- w liczbach dziesiętnych – przecinek, nie kropka (z wyjątkiem tekstów angielskich)

Przypisy bibliograficzne

- umieszczone w tekście w nawiasach kwadratowych: nazwisko autora/redaktora, rok, strony:

[Meyer 2010: 31-40] lub [Dubisz (red.) 2003: t. 3, 104]

- jeśli autorów jest więcej niż trzech, należy podać tylko nazwisko pierwszego z nich, a po nim: *i in.*:

[Kaczmarek i in. 2005: 56-67]

- jeśli brak nazwiska autora/redaktora, należy podać kilka pierwszych słów tytułu książki/dokumentu:

[Zmiana studium uwarunkowań 2008]

- jeśli przywoływane są raporty, analizy itp., to należy podać nazwę instytucji i rok:

[Eurostat 2014] lub: [GUS 2015]

- w przypisie można zawrzeć dodatkowe informacje, np.:

[por. Hadzik 2009: 38] lub: [cyt. za Szromek 2010: 52]

- jeśli odwołanie dotyczy więcej niż jednej publikacji, należy je wymienić w kolejności chronologicznej:

[Mansfeld 1987: 101-123; Jagusiewicz 2001: 40-73; Meyer 2010: 89-101]

- jeśli autor wydał w danym roku więcej niż jedną publikację, to po dacie należy dodać kolejne litery alfabetu, np.

[Nowak 2014a, 2014b]

Przypisy objaśniające, polemiczne, uzupełniające tekst główny oraz przywołujące **akty prawne, wyroki i orzeczenia sądów i adresy stron WWW** – numerowane kolejno i **umieszczone u dołu strony**, czcionka 10 pkt, interlinia pojedyncza.

Bibliografia

- pozbawiona numeracji
- uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów/redaktorów i tytułów prac niemających autora/redaktora, a jeśli jest więcej prac jednego autora, to należy je zestawić chronologicznie wg dat wydania

• **artykuł w czasopiśmie** – nazwisko autora, inicjał imienia, rok, tytuł artykułu (prosto), *tytuł czasopisma (kursywą)*, nr czasopisma, zakres stron:

Borek M., 2000, Rola technik sekurytyzacyjnych, *Bank*, nr 12: 53-55.

• **pozycja książkowa** – nazwisko autora/redaktora, inicjał imienia, *tytuł książki (kursywą)*, miejsce wydania: wydawnictwo:

Janowska Z., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.

• **rozdział pracy zbiorowej** – nazwisko autora rozdziału, inicjał imienia, rok, tytuł rozdziału (prosto), w.; inicjał imienia, nazwisko redaktora + (red.), *tytuł pracy zbiorowej (kursywą)*, miejsce wydania: wydawnictwo, zakres stron:

Michalewicz A., 2001, Systemy informacyjne wspomagające logistykę dystrybucji, w: K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji*, Warszawa: Difin, 102-123.

• akt prawny

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1591.

Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, Dz.U. nr 101, poz. 1178 z późn. zm.

Dyrektywa Rady 2004/67/WE z dnia 26 kwietnia 2004 r. dotycząca środków zapewnających bezpieczeństwo dostaw gazu ziemnego, Dz. Urz. UE L 127 z 29.04.2004.

• raporty, analizy

GUS, 2015, *Pomorskie w liczbach 2014*, Gdańsk.

• **źródło z Internetu** (w nawiasie pełna data korzystania ze strony WWW):

www.manpowergroup.com [dostęp: 28.05.2015].

Ilustracje

- edytowalne, wyłącznie czarno-białe,
- rysunki, wykresy i schematy – w plikach źródłowych (*.xls lub *.cdr)
- zdjęcia – w plikach źródłowych (najlepiej *.tif), rozdzielczość min. 300 dpi
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalikami, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. rys. 1*, a nie: *zob. rysunek poniżej/powyżej*)
- z objaśnieniem użytych skrótów

Tabele

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. tab. 1*, a nie: *zob. tabela poniżej/powyżej*)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli – objaśnione pod nią

Wzory matematyczne

- przygotowane w programie Microsoft Equation 3.0
- poprawnie zapisane potęgi i indeksy
- zmienne – kursywą, liczby i cyfry – pismem prostym
- znak mnożenia to: \cdot lub \times (nie gwiazdka czy „iks”)
- pisownia jednostek – według układu SI
- symbole objaśnione pod wzorem

The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English

General requirements

- only complete submissions are accepted – single printed copy and electronic source file (*.doc or *.rtf format)
- ensure your text contains no phrases by which your authorship could be identified, e.g. *In my 2008 book I pointed out...* is not allowed and should be replaced with e.g. *In his 2008 book John Smith pointed out...*

Text layout

- author's first and last name, academic degree/title
- organization/institution (if applicable)
- phone number, e-mail address, mailing address
- title of book/paper in English and Polish
- summary in English and Polish (up to 1000 words including spaces)
- keywords in English and Polish (up to 8 words)
- introduction
- body text – organized into chapters, each with unique title
- conclusion (findings, recommendations)
- bibliography – complete list of sources referenced

Size limit

- up to 40 000 characters (roughly 22 pages, 1800 characters per page) including tables and figures

Margins

- 2.5 cm each

Page numbering

- continuous throughout the text, using Arabic numerals, placed at the bottom of page (footer)

Body text

- typeface: Times New Roman, 12 pts
- line spacing: 1.5 line
- highlights or emphasis: apply **bold print**
- foreign (non-vernacular) words and expressions: *italicized*
- people's names: give full name (including all given names and last name) at first mention; for any further references – quote last name only
- abbreviations and acronyms: when first used, give complete phrase (name), including its abbreviation in brackets, e.g. *Information and Communication Technology (ICT)*; onwards – use abbreviation only
- numbers consisting of up to 4 digits: use no thousands separator (5000 rather than 5,000 or 5 000); numbers composed of 5 or more digits – insert space every three digits starting from right (5 000 000 rather than 5,000,000)
- decimal fractions should be separated by points (2.25)

In-text citations

- placed within the text and enclosed in square brackets: author's/editor's last name, publication year [colon], page or page range, e.g. [Meyer 2010: 31-40] or [Dubisz (ed.) 2003: vol. 3, 104]
- when there are more than three authors, give name of first (primary) author only, followed by the phrase *et al.*: [Kaczmarek et al. 2005: 56-67]
- in case no author/editor is indicated, three to five initial words from title (of published work) should be quoted instead: [The Norton Anthology 2012]
- if reports or studies are referenced, name of sponsoring institution and year of publication should be given: [Eurostat 2014] or [GUS 2015]
- additional information may be included if deemed necessary or appropriate, e.g.: [cf. Hadzik 2009: 38] or [as cited in Szromek 2010: 52]
- when simultaneously referencing more than single source, quote these in chronological order, separating them with semicolons: [Mansfeld 1987: 101-123; Jagusiewicz 2001: 40-73; Meyer 2010: 89-101]
- if citing multiple works published by same author in same year, subsequent letters of alphabet should be appended to publication year to disambiguate the references, e.g.: [Nowak 2014a, 2014b]

Other references and footnotes

- any additional comments or explanations, references to legislation, court rulings and decisions, as well as links to Websites that are provided outside body text must be numbered consecutively and placed at the **bottom of page (footnote)**

- footnotes should be typeset in 10 pt font with single line spacing

Bibliography

- apply no numbering
- order all items alphabetically by last name of author/editor, or by title of cited work in case authorship is not indicated; if more than single work by same author is referenced, order these chronologically by publication date
- **journal articles** – author's last name and first name initial, publication year, title of article [no italics], *name of periodical [italicized]*, volume/issue [colon], page range:
Spenner P., Freeman K., 2012, To keep your customers, keep it simple, *Harvard Business Review*, 90(5): 108-114.
- **books** – last name and first name initial of author/editor, publication year, *title of book [italicized]*, place of publication [colon], publisher:
Lane W. R., King K. W., Reichert T., 2011, *Kleppner's Advertising Procedure*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- **chapters in edited books** – last name and first name initial of chapter author, publication year, title of chapter [not italicized], in: first name initial(s) and last name(s) of editor(s) (ed. or eds.), *title of edited book [italicized]*, place of publication [colon], publisher, page range:
Cornwall W., 1991, The Rise and Fall of Productivity Growth, in: J. Cornwall (ed.), *The Capitalist Economies: Prospects for the 1990s*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 40-62.

legislation

- Council Directive 90/365/EEC of 28 June 1990 on the right of residence for employees and self-employed persons who have ceased their occupational activity.
- Act of 4 February 1994 on Copyright and Related Rights, Journal of Laws No. 24, item 83, as later amended.

studies and reports

- World Energy Council, 2013, *World Energy Resources: 2013 Survey*, London.
- *online sources* [in square brackets, indicate when website was last accessed]
www.manpowergroup.com [accessed May 28, 2015]

Artwork and graphics

- editable, in black and white only, with no shading
- drawings, graphs and diagrams must be supplied in their native electronic formats (*.xls or *.cdr)
- photographs – supply source files (preferably *.tif); minimum resolution: 300 dpi
- number all graphical components consecutively using Arabic numerals
- for any artwork that has already been published elsewhere, indicate original source (or otherwise state *Source: own*)
- apply no lettering in white against black background, whether in bold or italics, and no black fills or excess frames
- if figure is referenced in the text, use its number rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Fig. 1*, not: *see figure above/below*)
- provide explanation of any abbreviations used

Tables

- numbered consecutively and consistently using Arabic numerals
- including caption and reference to data source (e.g. *Author's own research*)
- use its number to refer to table in the text rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Table 1*, not: *see table above/below*)
- with no blank cells
- any abbreviations used must be expanded below table

Mathematical formulas

- processed using Microsoft Equation 3.0
- special attention should be given to correct placement of any sub- or super-scripts
- variables – in *italics*; numbers and digits – in normal font style
- use "." or "x" only as the multiplication sign (rather than e.g. asterisk or letter X)
- quantities should be represented in SI units only
- any symbols must explained below formula