

Przedsiębiorstwo Finanse &

KWARTALNIK Nr 1 (12)

2016

ISSN 2084-1361



Rada Programowa:

Aleksander Bondar (Białoruś),
Jacek Cukrowski (Polska),
Edward Hościłowicz (Polska),
Jüri Martin (Estonia),
Ludmila Niekharosheva (Białoruś),
Nina Siemieniuk (Polska),
Steven T. Yen (USA).

Maret Branten (Estonia),
Wojciech Florkowski (USA),
Vaclavas Lakis (Litwa),
Kazimierz Meredyk (Polska),
Ahmet Ozturk (Turcja),
Józef Szablowski (Polska),

Zespół Redakcyjny:

Dorota Sokołowska – **redaktor naczelna**

Anna Iwacewicz-Orłowska – **zastępca redaktor naczelnej**

Redaktorzy tematyczni:

Anna Iwacewicz-Orłowska – ekonomia

Elżbieta Orechwa-Maliszewska – finanse, przedsiębiorstwo

Wojciech Tarasiuk – finanse, bankowość

Marzena Filipowicz-Chomko – redaktor statystyczny

Aniela Staszewska – redaktor językowy (język angielski)

ISSN 2084-1361

Wersja papierowa Czasopisma jest wersją pierwotną.

Strona internetowa Czasopisma: <http://pif.wsfiz.edu.pl/index.php/pl/>

© *Copyright by Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2016.*

*Wszelkie prawa zastrzeżone. Publikowanie lub kopiowanie w części lub w całości wyłącznie
za zgodą Wydawcy.*

Skład komputerowy:

Mariusz Dawidziuk

Projekt okładki:

Marta Dawidziuk

Korekta językowa:

Bogusław Pezowicz (*język polski*)

Korekta językowa:

Aniela Staszewska (*język angielski*)

Kwartalnik Wydziału Nauk Ekonomicznych Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku.

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku,

ul. Ciepła 40, 15-472 Białystok, tel. 85 678 58 01.

*Wydanie sfinansowano z dotacji podmiotowej na utrzymanie potencjału badawczego Wydziału
Nauk Ekonomicznych WSFiZ w Białymstoku.*

Nakład 150 egz.

Druk i oprawa:

Drukarnia Cyfrowa - Partner Poligrafia

ul. Zwycięstwa 10

15-703 Białystok

tel./fax: (85) 653-78-04

SPIS TREŚCI

ARTYKUŁY

Andrzej Letkiewicz

SAMOREGULACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA PRZEDSIĘBIORSTW
W REGULACYJNO-DEREGULACYJNYCH UWARUNKOWANIACH
FUNKCJONOWANIA SYSTEMÓW GOSPODARCZYCH5

Joanna Czyżowska

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W DZIAŁALNOŚCI
INWESTYCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW19

Anna Iwacewicz-Orłowska

KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW
I JEJ WPŁYW NA WIZERUNEK FIRMY29

Andrzej Kuciński

ZARZĄDZANIE PŁYNNOŚCIĄ FINANSOWĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE ...41

Monika Raczyńska

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ
JAKO PROJEKT INWESTYCYJNY55

Dorota Smoleńska

NOWOCZESNE TECHNOLOGIE DLA MARKETINGU69

DONIESIENIA

Adam E. Szczepanowski

MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA W REGIONALNEJ I GLOBALNEJ
GOSPODARCE81

**SAMOREGULACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA
PRZEDSIĘBIORSTW
W REGULACYJNO-DEREGULACYJNYCH
UWARUNKOWANIACH FUNKCJONOWANIA
SYSTEMÓW GOSPODARCZYCH**

Wprowadzenie

„Zwykle kryzys nie następuje od razu. Złe zjawiska powoli się akumulują, ale jeśli wejdzie się na taką ścieżkę, to bardzo trudno jest z niej zejść i dopiero poważny kryzys zmusza do reform. (...) Ekonomisci akceptują to, że od czasu do czasu zdarzają się kryzysy, że są dość częste i trudne do uniknięcia. Problem w tym, że w skali globalnej kryzysy mogą prowadzić do zamian systemu politycznego i gospodarczego”¹. Powyższe stwierdzenie można również odnieść do prosperity. Dobre zjawiska powoli się akumulują, w szczególności w przedsiębiorstwach, i prowadzą do stałego, samonapędzającego się mechanizmu, który jak już ulokuje przedsiębiorstwa na tej ścieżce, to trudno z niej zejść. Rozwój w jednych podmiotach powoduje transfer rozwoju do innych, wprowadzając systemy gospodarcze na wyższy poziom sprawności funkcjonowania. Warunkiem jednak transferu rozwoju lub kryzysu jest posiadanie przez przedsiębiorstwa umiejętności adaptacji, która z regulacyjnego punktu widzenia warunkowana z kolei jest umiejętnością tworzenia i dobierania regulatorów zapewniających sprawne funkcjonowanie w zmieniającym się regulacyjno-deregulacyjnie otoczeniu – systemie gospodarczym.

1. Regulacja i deregulacja w systemach gospodarczych

Dziś niemal wszyscy ekonomiści zgadzają się co do tego, że teoria wskazująca przewagę wolnego rynku, opartego na konkurencji, jest poprawna. Empirycznym poparciem jest to, że w ostatnich dekadach gospodarka wolnorynkowa wyparła lub wypiera centralnie planowaną. Spór toczy się natomiast o rolę redystrybucyjną czy regulacyjną państwa, czyli o politykę gospodarczą.

* Uniwersytet Gdański.

¹ S. Gomułka, *Kapitalizm. A jednak się kręci*, „Gazeta Wyborcza” 22-23.08.2015, s. 24.

Trzeba jednak pamiętać, że z samych zasad ekonomii nie wynikają proste wnioski, jaka powinna być ta polityka, gdyż polityka gospodarcza zahacza o kwestie polityczne i społeczne².

Realizowana przez państwo regulacja relacji społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem gospodarczych, związana jest z koniecznością z jednej strony realizowania zadań państwa, a z drugiej pozyskiwania środków na realizację tych zadań. Stąd regulacyjna rola centrum wynika z jego roli administracyjno-gospodarczej, a rola oddziaływania państwa na gospodarkę jest znacząca. Państwo jest podmiotem stanowienia prawa i w tej sferze reguluje, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio, wiele obszarów znaczących dla życia gospodarczego. Bezpośrednio proces regulacji dokonuje się chociażby poprzez prawo podatkowe, a pośrednio np. poprzez warunki szkolnictwa, realizując w ten sposób politykę społeczno-gospodarczą, która w wymiarze regulacyjnym polega na kształtowaniu zasad pozyskiwania dochodów i realizowania wydatków publicznych. Z gospodarczego punktu widzenia pozyskiwanie i wydatkowanie środków publicznych jest elementem problematyki alokacji zasobów gospodarczych, która dokonywana jest na innych zasadach niż zasady rynkowe, gdyż rynkowa alokacja zasobów dokonuje się w oparciu o kryterium efektywności gospodarowania. Zatem regulacyjne zasady alokacji zasobów realizowanej przez państwo, w odniesieniu do podmiotów gospodarujących, prowadzą się do ograniczania swobody dysponowania dochodami, przy przenoszeniu podstawowego ciężaru celów z celów indywidualnych działalności gospodarczej na cele społeczne, a zatem w konsekwencji wymiar społeczno-gospodarczy regulacyjnej roli państwa (rysunek 1) prowadzi się do wzrostu dobrobytu społecznego.

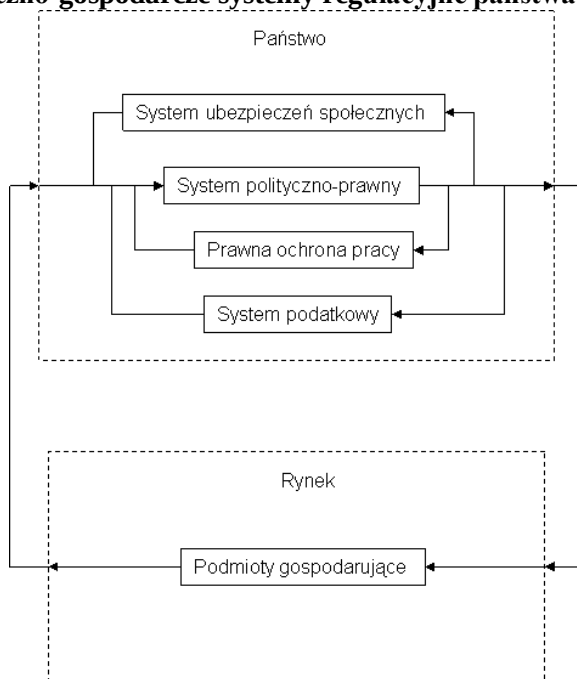
Rzeczywistość działania rynków znacząco odbiega od podręcznikowej neoklasycznej teorii, w której sprzedawcy i kupujący w jednym czasie spotykają się, aby wymienić jednorodne dobra po ustalonej z góry cenie równowagi. Zamysł, że ceny same prowadzą do alokacji zasobów w gospodarce rynkowej jest w najlepszym wypadku warunkiem koniecznym, a w najgorszym jedynie miałym argumentem. Instytucje i ceny rozwijają się w podobnych procesach, wspólnie koordynując zachowania ludzi. Część tego procesu wymaga rozwoju regulacji opartych na zasadach rynkowych³. Rynek to mechanizm, który może być uruchomiony dla niezliczonych celów. W zależności od tego, w jaki sposób jest wykorzystywany, może sprzyjać rozwojowi społeczno-ekonomicznemu lub go hamować. Stosowanie lub nie stosowanie rynku nie jest jednak kluczowym rozróżnieniem. Każde społeczeństwo: komunistyczne, socjalistyczne,

² Ibidem, s. 24.

³ G. P. O'Driscoll Jr., L. Hopkins, *Argumenty na rzecz regulacji opartych na rynku*. Forum Obywatelskiego Rozwoju, Warszawa 2007, s. 2-3. <http://www.for.org.pl/pl/tlumaczenia-FOR>.

socjaldemokratyczne lub kapitalistyczne, używa rynku. Głównym czynnikiem różnicującym w tym przypadku jest istnienie własności prywatnej lub jej brak⁴. Występowanie własności prywatnej lub jej brak w systemie gospodarczym jest stanem krańcowym, modelowo możliwym, jednakże wyznaczającym warunki brzegowe gospodarki, również warunki kompromisu polityki społeczno-gospodarczej i regulacyjnej roli rynku i państwa, gdyż, z punktu widzenia istoty regulacji, między tymi stanami krańcowymi występuje dążenie do swobodnego stanu równowagi (struktury i procesów w danym czasie) elementów tworzących system gospodarczy.

Rys. 1. Społeczno-gospodarcze systemy regulacyjne państwa



Źródło: A. Letkiewicz, *Regulacja i deregulacja a samoregulacyjne dążenie podmiotów gospodarczych do symetrii funkcjonalnej* (w:) *Modele ustroju społeczno-gospodarczego. Kontrowersje i dylematy*, red. E. Mączyńska, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 231.

Z punktu widzenia podejścia modelowego do procesów relacji regulacyjnej między systemami można zidentyfikować dwa stany krańcowe nadrzędności i podrzędności regulacyjnej systemów. Pierwszy przypadek sprowadza się do stanu, w którym wzorzec funkcjonalny przenoszony jest z systemu regu-

⁴ M. Friedman, *Stosowanie rynku na rzecz rozwoju społecznego*. Forum Obywatelskiego Rozwoju, Warszawa 2007, s. 4. <http://www.for.org.pl/pl/tlumaczenia-FOR>.

lacyjnego w postaci państwa, natomiast drugi powoduje przeniesienie dominującej roli regulacyjnej do systemu rynkowego. W pierwszym przypadku system regulacyjny w postaci państwa będąc systemem wyższego rzędu – zatem systemem wyżej rozwiniętym, narzuca pozostałym systemom, czyli przedsiębiorstwom i rynkowi rozwiązania regulacyjne wynikające z celów tego systemu. W drugim przypadku system regulacyjny w postaci mechanizmu rynkowego narzuca rozwiązania regulacyjne wynikające z własnego systemu celów systemowi funkcjonowania państwa. Między tymi dwoma systemami, pretendującymi do dominującej roli, umieszczone są systemy egzemplifikujące ich charakter i stanowiące o konieczności uwzględniania ich paralelnego istnienia. Są to systemy o charakterze społecznym i gospodarczym niemogące występować oddzielnie. Egzemplifikacją instytucjonalną wspólnego istnienia tych systemów jest przedsiębiorstwo postrzegane jako system gospodarujący, łączący w swym zbiorze celów cele gospodarcze i cele społeczne. Uznanie wyższości regulacyjnej systemu państwa wymaga przeniesienia w systemy regulacyjne podmiotów gospodarujących celów społecznych i wyeliminowania celów efektywnościowych, pochodzących z systemu rynkowego, natomiast uznanie wyższości regulacyjnej systemu rynkowego wymaga przeniesienia w systemy regulacyjne systemów gospodarujących celów efektywnościowych i wyeliminowania celów społecznych pochodzących z systemu państwa. Zatem regulacyjne stany krańcowe procesu regulacji podmiotów gospodarujących sprowadzają się do⁵:

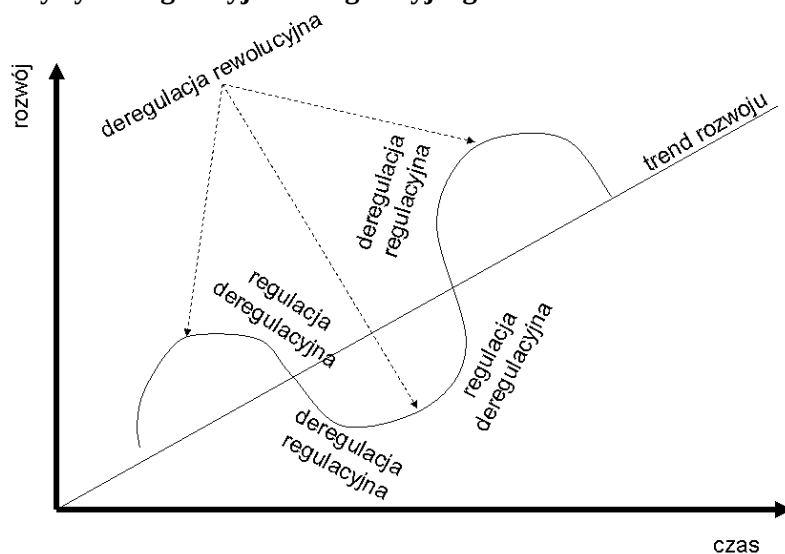
- w przypadku nadrzędności systemu państwa – pełnej identyfikacji celów systemu państwa przy pełnym wyłączeniu celów systemu rynkowego,
- w przypadku nadrzędności systemu rynku – pełnej identyfikacji celów systemu rynkowego przy pełnym wyłączeniu celów systemu państwa.

Proste rozumienie regulacyjnej roli państwa, wpisane w wyżej wymienione stany krańcowe systemu gospodarczego, może prowadzić do wniosków, iż regulacje mogą rosnąć w sposób kumulatywny, co wynika z presji podmiotów gospodarujących i interesu publicznego. W ramach metodologii teorii regulacji, regulacja jest definiowana jako proces stanowienia norm, zasad funkcjonalnych wyznaczających obszar swobody systemowi regulowanemu. W definicji tej nie ma zawartego wektora regulacji – kierunku zmian obszaru swobody systemów regulowanych, jak ma to miejsce w powszechnym rozumieniu pojęć *regulacja* i *deregulacja*, które to postrzegane są jako zwiększanie lub zmniejszanie regulacyjnej roli państwa w gospodarce. Takie rozumienie regulacji i deregulacji, gdzie regulacja utożsamiana jest z zawężaniem obszaru swobody podmiotów gospodarujących, a deregulacja utożsamiana jest z coraz

⁵ A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji systemów przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 84.

mniejszą rolę regulatorów państwowych w gospodarce, a więc przenoszeniem głównego ciężaru regulacyjnego na rynek, jest tożsame z istotą procesów centralizacji i decentralizacji gospodarki. Procesy centralizacji i decentralizacji gospodarki jednakże bazują na niezmiennych regulatorach fundamentalnych, takich jak np. zdefiniowanie podstawowego rodzaju własności – prywatna (charakterystyczna dla gospodarek rynkowych) lub państwowa (charakterystyczna dla gospodarek centralnie sterowanych) zwarte w konstytucji. Istotą zatem deregulacji jest zmiana zasad regulacyjnych poprzez proces ich zastępowania, przy czym zasady – znoszona i wprowadzana – mają odmienny kierunek wektora regulacji, co oznacza, że regulator ograniczający swobodę zostaje zastąpiony regulatorem zwiększającym ją i odwrotnie. Systemy gospodarcze mogą być poddawane deregulacji na dwa sposoby – jeden to sposób ewolucyjny, a drugi to sposób rewolucyjny.

Rys. 2. Fazy cyklu regulacyjno-deregulacyjnego



Źródło: A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji systemów przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 132.

Deregulacja ewolucyjna oznacza stopniowe przechodzenie przez kolejne stadia regulatorów i jest przejawem naturalnego toku rozwojowego. Deregulacja ewolucyjna w warunkach systemów rynkowych wynika z asymetrii efektywności użytkowania zasobów i trwa w sposób ciągły, a systemy ekonomiczne poddawane są jej nieprzerwanie, co wynika z chęci utrzymania przynajmniej *status quo* przez uczestników każdego systemu. Koniecznym jest postrzeganie jej jako narzędzie długookresowego rozwoju, a nie cel sam w sobie. Tak rozu-

miane zmiany mają sens wyłącznie wtedy, gdy rośnie efektywność i konkurencyjność, tworząc przesłanki wzrostu także poziomu życia - konsumpcji, jakości zasobów ludzkich oraz środowiska naturalnego. W sytuacji nienadążania ewolucji systemu ekonomicznego za innymi systemami społecznymi, a w tym zwłaszcza za systemem politycznym, może dojść do deregulacji rewolucyjnej. Gwałtowna zmiana systemu ekonomicznego stanowi wówczas składnik kształtowania się nowego porządku, gdyż oznacza likwidację starego systemu i przyspieszone zastępowanie go nowym o odmiennym charakterze. Ewolucyjne i rewolucyjne zmiany deregulacyjne tworzą cykl regulacyjno-deregulacyjny, którego przebieg podobny jest do przebiegu cyklu koniunkturalnego i podobnie jak w cyklu gospodarczym wychodząc od górnego punktu kulminacyjnego składa się z fazy regulacji deregulacyjnej i fazy deregulacji regulacyjnej oraz dość krótkiej fazy deregulacji rewolucyjnej⁶ (rysunek 2).

We wszystkie fazy cyklu regulacyjno-deregulacyjnego gospodarki wpisane są zarówno elementy regulacji państwa, rynku, jak i samoregulacji. Państwowe regulacje wzmacniają, zastępują lub podkopują system regulacji opartych na rynku. Tak więc interwencje państwa mogą być odpowiednio: skuteczne, neutralne lub szkodliwe. Regulacje są niezbędne dla poprawnego funkcjonowania gospodarki rynkowej, jednak niekoniecznie oznacza to potrzebę interwencji państwowych. Muszą wystąpić pewne dodatkowe czynniki, aby państwowe ingerencje bezpośrednio można było usprawiedliwić, ponieważ rynki same tworzą mechanizmy samoregulacji⁷.

2. Samoregulacja ekonomiczno-finansowa podmiotów gospodarujących

Zjawiska i procesy wyrażone w pieniądzu, a sprowadzające się do gromadzenia i wykorzystywania pieniądza tworzą finanse przedsiębiorstwa. Czynnościowy aspekt zwiększania lub zmniejszania poziomu zasobów majątkowych, w tym finansowych *sensu stricto*, odnoszony jest do różnych wyodrębnionych sfer działalności. Najbardziej pojemnym w swym rozumieniu podziałem sfer jest podział postrzegany przez pozyskiwanie i wydatkowanie środków finansowych w odniesieniu do czasu i charakteru ich angażowania, a sprowadza się do wyodrębnienia działalności bieżącej i inwestycyjnej. W relacji między elementami systemu gospodarczego, którego częścią są przedsiębiorstwa, działalność bieżąca przedsiębiorstw i jej finansowy wymiar, w głównej mierze, dotyczy wnętrza podmiotu, natomiast działalność inwestycyjna z reguły wymaga wchodzenia w interakcje z systemem gospodarczym

⁶ A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji systemów przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 132.

⁷ G. P. O'Driscoll Jr., L. Hopkins, *Argumenty na rzecz regulacji opartych na rynku*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, Warszawa 2007, s. 4. <http://www.for.org.pl/pl/tlumaczenia-FOR>.

– szczególnie w jego części stanowiącej rynek finansowy (system bankowy, system finansów publicznych)⁸.

Podstawowym kryterium oceny podejmowanych przez przedsiębiorstwa decyzji w zakresie gromadzenia i wydatkowania środków finansowych jest funkcja celu, która w swej konstrukcji powinna uwzględniać i racjonalizować wszystkie działania podmiotu. Najbardziej ogólną postacią tej funkcji jest zapis stanowiący, że wymiar finansowy działalności przedsiębiorstw sprowadza się do budowania i maksymalizacji wartości podmiotu, gdyż rynkowa wartość przedsiębiorstwa (w tym przypadku rozumiana jako wartość określana przez giełdę⁹), jako wypadkowa decyzji podejmowanych na rynku kapitałowym, uwzględnia ryzyko związane z działalnością przedsiębiorstwa¹⁰.

Nie sposób jednak w decyzjach dotyczących finansów przedsiębiorstw kierować się tylko i wyłącznie perspektywą długookresową. Częstkowa weryfikacja racjonalności podejmowanych decyzji, jak też społeczno-gospodarczy charakter uczestnictwa przedsiębiorstw w systemie gospodarczym wymaga ustanowienia krótszej cezury – mianowicie określonej w prawie podatkowym i rachunkowym cezury roku obrotowego oraz miernika w postaci zysku, na który składają się przychody i koszty. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa i przestrzeni przychody są zewnętrzną kategorią ekonomiczną, koszty natomiast są ponoszone w przedsiębiorstwie, więc są kategorią wewnętrzną, pierwotną względem przychodów¹¹. Zestawiając je ze sobą przedsiębiorstwa uzyskują z jednej strony możliwość weryfikacji krótkookresowej funkcji celu, mianowicie identyfikują zysk/stratę, z drugiej natomiast, poprzez opodatkowanie zysku, uczestniczą w zasilaniu budżetu państwa, a poprzez to w realizacji celów społecznych.

Połączenie wymiaru finansowego (wpływy, wydatki) i ekonomicznego (przychody, koszty) tworzy w przedsiębiorstwie konieczność paralelnego uwzględniania tych wymiarów, budując warunki samoregulacji ekonomiczno-finansowej. Samoregulacja na poziomie ekonomiczno-finansowym przedsiębiorstw wymaga zdefiniowania obszarów i perspektywy równowagi dynamicznej ważnej dla tego obszaru funkcjonalnego. Krótkookresowa perspektywa równowagi dynamicznej i procesów samoregulacyjnych zmierzających do utrzymania tego stanu sprowadzająca się do realizowania założonego poziomu

⁸ J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 13.

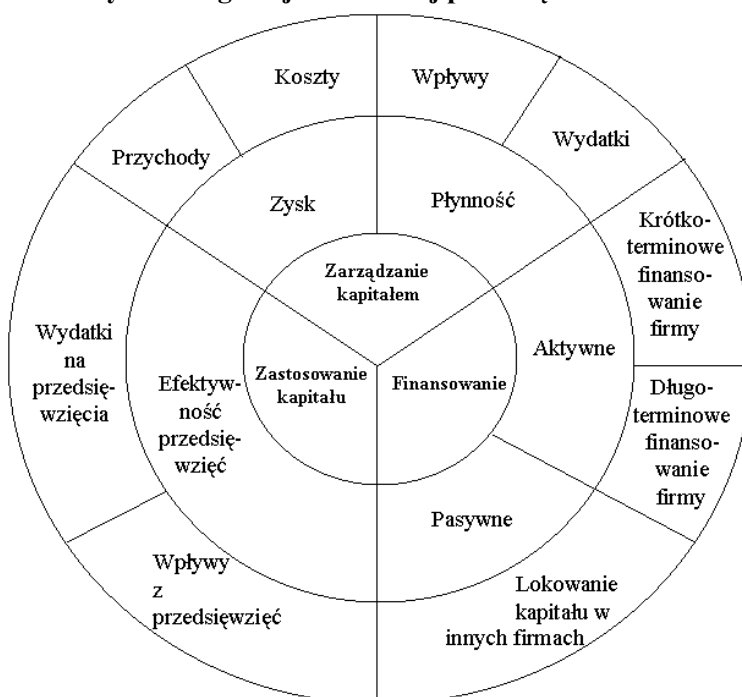
⁹ Poziom cen akcji notowanych na giełdzie wyznacza wartość przedsiębiorstwa w sposób najbardziej zobiektywizowany, niezależny od zindywidualizowanego celu wyceny realizowanej w konkretnym, zdefiniowanym przypadku, uwzględniając w największym stopniu związek z warunkami panującymi w systemie gospodarczym.

¹⁰ J. Czekaj, Z. Dresler, op. cit., s. 17.

¹¹ K. Czubakowska, W. Gabrusewicz, E. Nowak, *Przychody, koszty, wynik finansowy przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 13.

płynności finansowej, wzbogaćana jest, z punktu widzenia księgowego, krótkookresową perspektywą, wynikającą z ekonomiki (zysk). Perspektywa zysku, wynikająca z finansowania wewnętrznego jest jednak niepełna, gdyż działalność przedsiębiorstw może być wspomagana zewnętrznymi źródłami w postaci kredytu obrotowego oraz pozyskiwaniem kapitału z długookresowych form finansowania, takich jak kredyt np. inwestycyjny, czy zastosowaniem posiadanego kapitału w postaci lokowania go w innych podmiotach gospodarujących. To ostatnie zastosowanie posiadanych środków finansowych, nadając problematyce samoregulacji długookresową perspektywę, wymusza konieczność wpisania w systemy funkcjonalne, jak i regulatory ekonomiczno-finansowe, zasad dotyczących uwzględniania podejścia biznesowego, czyli traktowania zastosowania kapitału przez pryzmat nakładów i efektów, jednakże sprowadzonych do wymiaru finansowego, czyli wpływów i wydatków z przedsięwzięć o charakterze gospodarczym¹² (rysunek 3).

Rys. 3. Obszary samoregulacji finansowej przedsiębiorstw



Źródło: A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji systemów przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 201.

¹² A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji systemów przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 200.

W aspekcie czynnościowym samoregulacja sprowadza się do działania wykonawczego i do zapewnienia trwałego stanu, powodującego możliwości utrzymania i samoodtwarzania umiejętności sprawnej i efektywnej realizacji celu przedsiębiorstwa. Te dwa wymiary wyznaczają elementy kształtujące funkcję celu samoregulacji, w której cel samoregulacji jest warunkowany efektywnością procesów i skutecznością realizacji funkcji ($Csr = f\{Efek. \text{ proc}; Skut. \text{ funk.}\}$). Można zatem stwierdzić, że samoregulacja sprowadza się do ciągłego ponawiania realizacji tych samych celów lub celów podobnych. Jednorodność celów lub ich podobieństwo identyfikowane jest poprzez jednorodność funkcji realizowanych przez elementy strukturalne podmiotów gospodujących. Wraz z rozbudowywaniem podmiotu i rozbudowywaniem się zakresu realizowanych funkcji wzrasta złożoność procesu samoregulacji, gdyż złożoność ta wynika ze złożoności realizowanych celów. Cel złożony dezagregowany jest na cele cząstkowe, a podobieństwo i powtarzalność procesów realizacyjnych wymusza podobieństwo budowy struktury i procesów. Reaktywny charakter samoregulacji warunkuje konieczność identyfikowania zmian zachodzących w otoczeniu podmiotu i reakcji na nie. Zatem sprawna samoregulacja powinna bazować na permanentnej obserwacji otoczenia i opisie jego stanu, przy czym stan otoczenia można opisywać w kontekście stanów identycznych dla wszystkich, jak i specyficznych dla poszczególnych przedsiębiorstw. Stan otoczenia identyczny dla wszystkich, w pewnym uproszczeniu, można opisać stanem ogólnogospodarczym oraz cechami zmian kierunkowych regulacyjno-deregulacyjnych w tym otoczeniu. Zatem w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu samoregulacja bazuje na zrozumieniu dynamiki zmian zachodzących w nim. Zmiany samoregulacyjne polegają z jednej strony na przywracaniu równowagi, a z drugiej, na jej zakłócaniu. Można zatem postawić tezę, że bieżący stan podmiotów gospodujących jest wynikiem dwóch sprzecznych tendencji – dążenia do równowagi i przeczeniu jej¹³ wyznaczanemu przez regulację i deregulację systemów gospodarczych, uzależnioną od aktualnie obowiązujących regulatorów generalnych, skłaniających przedsiębiorstwa do uwzględniania zmian samoregulacyjnych kierunku przenoszenia ciężaru celu głównego samoregulacji w kierunku *stricto* celów społecznych lub ekonomicznych.

¹³ A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji systemów przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 166.

3. Samoregulacja ekonomiczno-finansowa w regulacyjno-deregulacyjnych uwarunkowaniach funkcjonowania systemów gospodarczych

Ekonomiczny i finansowy wymiar samoregulacji wymaga od przedsiębiorstw stworzenia regulatorów porządkujących te wymiary. Procesowi porządkowania regulacyjnego ekonomiczno-finansowego wymiaru funkcjonowania podmiotów gospodarujących towarzyszy powstawanie w ich ramach struktur odpowiedzialnych za utrzymywanie równowagi na tym poziomie. Powoduje to konieczność wyodrębnienia systemu porządkującego zarówno sferę ekonomiki, jak i finansów w postaci wyspecjalizowanego, celowego systemu. Funkcjonalne znaczenie systemu ekonomiczno-finansowego wynika z realizowania zadań wytwórczych zgodnie z wymogami efektywności ekonomicznej oraz z obowiązku pomiaru i rozliczania całej aktywności gospodarczej w ujęciu wartościowym. Istota funkcjonalna sprowadza się do takiego kształtowania warunków ekonomicznych funkcjonowania podmiotów gospodarujących, aby były one stale zainteresowane poprawą efektywności gospodarowania. Struktura systemu, poprzez instrumenty i procedury, będzie tworzyła warunki zapewniające działania efektywne transponując zdarzenia gospodarcze przez kryteria ekonomiczno-finansowe w decyzje kierownicze. System ten zapewnia równowagę funkcjonalną podmiotom gospodarującym wykorzystując tworzące go regulatory¹⁴:

- podsystem *ewidencja gospodarcza*, przez który rozumie się umiejętności i urządzenia techniczne umożliwiające rejestrację atrybutów i obliczanie cech zdarzeń gospodarczych identyfikowanych przez pryzmat wartościowy;
- podsystem *mierniki funkcji celu ekonomiczno-finansowego*, przez który rozumie się umiejętności i urządzenia umożliwiające analizę bieżącego stanu ekonomiczno-finansowego identyfikowanego odrębnie jak i łącznie przez pryzmat ekonomiki i finansów, a odwołującego się do dwóch równowag cząstkowych tworzonych przez równoważenie przychodów i kosztów oraz wpływów i wydatków;
- podsystem *finansowanie*, przez który rozumie się działalność podmiotów gospodarujących związaną z regułami pozyskiwania i angażowania środków finansowych na określone cele, co w konsekwencji warunkuje możliwość realizowania funkcji podstawowych i kształtuje strukturę kapitałów własnego i obcego, tworząc możliwości inwestycyjne;
- podsystem *zasady generowania przychodów*, przez który rozumie się zbiór elementów kwantyfikujących finansową wartość sprzedaży (tworzoną przez uwzględnienie ilości sprzedanych dóbr lub usług i ich ceny

¹⁴ A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji systemów przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 199.

katalogowej) w wartość przychodu (tworzoną poprzez korektę wartości sprzedaży o upusty, rabaty, zniżki), budując równowagę w wymiarze polityki cenowej;

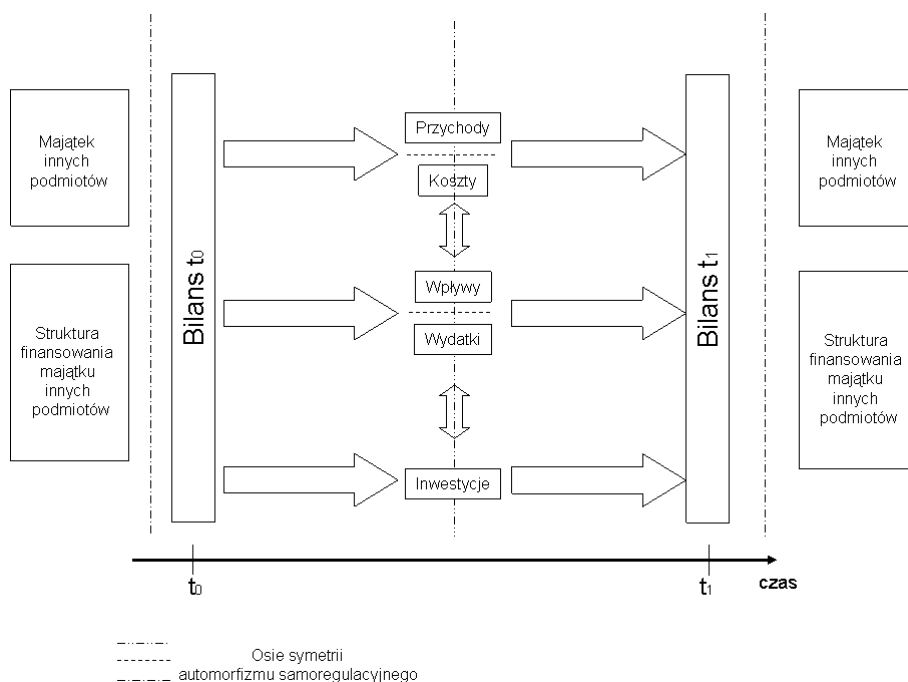
- podsystem *zasady generowania kosztów*, przez który rozumie się zbiór elementów kwantyfikujących finansową wartość kosztów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej;
- podsystem *zasady generowania wyników finansowych*, przez który rozumie się zbiór elementów zespalających wartości ekonomiczne podsystemu finansowanie (zestawiając ze sobą wpływy i wydatki – rachunek przepływów pieniężnych) oraz podsystemów zasady generowania przychodów i zasady generowania kosztów (zestawiając ze sobą przychody i koszty w układzie całościowym – rachunek zysków i strat i w układzie częściowym – kalkulacja zleceniowa czy analityczno-procesowa).

Regulacyjna zmienność otoczenia, poprzez cykl regulacyjno-deregulacyjny, wymusza na systemach ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstw umiejętność zapewniania realizacji funkcji celu – zysku, w sposób trwały i powtarzalny odnosząc się do warunków wewnętrznych przedsiębiorstwa i warunków panujących w otoczeniu. Regulacyjny charakter państwa w tym zakresie sprowadza się do określania kierunków odnoszących się do alokacji zasobów kapitałowych, w tym finansowych, natomiast regulacyjny charakter rynku wyznacza systemom ekonomiczno-finansowym minimalny, akceptowalny poziom efektywności występujący w otoczeniu, który jednocześnie stanowi punkt odniesienia do oceny sprawności funkcjonowania systemu. W ten sposób budowany jest stan symetrii regulacyjno-funkcjonalnej.

Poszukiwanie wymiarów symetrycznego odzwierciedlania procesów gospodarowania zasobem kapitału przedsiębiorstwa sprowadza się do realizowania poszukiwań i porównań między zastosowaniami zasobu kapitału pod różnymi postaciami a umiejętnością jego użycia gospodarczego, aby osiągnąć minimalny stopień efektywności. Drugim obszarem symetrii jest obszar wewnętrzny sprowadzający się do poszukiwania konfiguracji różnych postaci tegoż zasobu wyrażonych majątkiem oraz różnych źródeł finansowania. Stąd można stwierdzić, że symetria zasobu kapitałowego sprowadza się do wielu problemów częściowych i polega na utrzymywaniu aktywów i pasywów w pewnych dopuszczalnych proporcjach ich części względem siebie i na innym poziomie w zestawieniu z przychodami oraz kosztami przedsiębiorstwa. Podstawowym celem tego procesu symetryzacji staje się utrzymanie płynności finansowej, tak aby nie spowodować utraty możliwości spłaty zobowiązań. Z uwagi na szczególną rolę zasobu kapitałowego w odniesieniu do relacji równowagi między przedsiębiorstwem a otoczeniem (w specyficznym wymiarze tej relacji, jakim jest relacja z wymiarem podatkowym funkcjonowania pań-

stwa) przedsiębiorstwa podlegają poprzez regulacje prawne procesowi standaryzacji sposobów dokumentowania procesu gospodarowania tym zasobem. Wyrazem standaryzacji sposobów prezentacji gospodarowania majątkiem przedsiębiorstw jest standaryzacja sprawozdań finansowych uzależnionych od majątkowo-finansowego poziomu gospodarowania. Zewnętrzny – rynkowy wymiar regulacyjno-deregulacyjnych uwarunkowań gospodarowania ustanawia oś symetrii między podmiotem, a dokładniej rzecz ujmując, między majątkiem przedsiębiorstwa a majątkiem innych, podobnych podmiotów, mierzoną zarówno w wymiarze sumy majątku, jak i jego struktury, czyli relacji majątku trwałego do obrotowego. Wymiar struktury majątku przenosi symetrię do wnętrza przedsiębiorstwa, wprowadzając warunki konfiguracji symetrii zarówno w zakresie samych aktywów jak i relacji między elementami bilansu, czyli relacji aktywa – pasywa przy konieczności zachowania warunku równowagi bilansowej sprowadzającego się do konieczności zrównania się wartościowego wymiaru posiadanego majątku oraz wartościowego wymiaru źródeł jego finansowania. Uproszczony obraz samoregulacyjnego automorfizmu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstw przedstawiony jest na rysunku 4.

Rys. 4. Samoregulacyjny automorfizm ekonomiczno-finansowy przedsiębiorstw



Źródło: A. Letkiewicz, *Samoregulacja w symetryzacji systemów przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 48.

W ramach samoregulacyjnych przekształceń regulatorów funkcjonalnych, wynikających z uwarunkowań regulacyjno-deregulacyjnych każda organizacja wchodzi w różnego rodzaju interakcje z podobnymi do siebie podmiotami i innymi, różnymi co do charakteru występującymi w otoczeniu. Podmioty różne co do charakteru pełnią funkcję bądź regulującą, bądź funkcję nadzorującą. Zarówno jedne jak i drugie podmioty wchodzi w liczne interakcje z innymi uczestnikami życia gospodarczego, przez co buduje się sieć międzyorganizacyjną będącą procesowym odwzorowaniem interakcji regulacyjno-deregulacyjnych systemu gospodarczego. Sieć międzyorganizacyjna, będąca swoistego rodzaju podsystemem systemu gospodarczego, składa się z dostawców, klientów, konkurentów, związków zawodowych, instytucji kontrolnych oraz innych grup interesów. Każdy z elementów sieci pełni określoną i przypisaną mu rolę. Szczególne znaczenie ma to np. dla instytucji kontrolnych w postaci różnego rodzaju urzędów. Analiza relacji wskazuje na skomplikowany układ powiązań między poszczególnymi elementami sieci. Chociaż jeden z podmiotów może pełnić ważniejszą rolę niż inne, to poprzez wzajemne relacje między nim, jak też między podmiotami o tożsamej roli następuje budowanie porządku realizacyjnego poszczególnych podmiotów. Powiązania między elementami sieci międzyorganizacyjnej reprezentują kanały przepływu zasobów, informacji i możliwości wpływu. Uczestnictwo podmiotów gospodarujących w podsystemie sieci międzyorganizacyjnej wzmaga wrażliwość, różnorodność i złożoność interakcji stanowiących podstawę działań samoregulacyjnych podmiotów gospodarujących.

Podsumowanie

Samoregulacja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstw w regulacyjno-deregulacyjnych uwarunkowaniach funkcjonowania systemów gospodarczych ulokowana jest w regulatorach systemu gospodarczego, wyznaczających przedsiębiorstwom kierunki wektorów regulacji ulokowanej między, możliwymi koncepcyjnie, stanami krańcowymi. Stany krańcowe regulacji systemów gospodarczych, w zależności od priorytetowej roli podsystemów społecznego lub rynkowego przenoszą do procesów regulacji uwarunkowania funkcji celu. W wymiarze ekonomiczno-finansowym, prowadzącym się do pozyskiwania i angażowania kapitału w celu pozyskania użytecznych gospodarczo zasobów, skutkuje to wzmacnianiem lub osłabianiem krótkookresowego wymiaru funkcji celu samoregulacji w postaci zysku.

Bibliografia

- Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Czubakowska K., Gabrusewicz W., Nowak E., *Przychody, koszty, wynik finansowy przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Friedman M., *Stosowanie rynku na rzecz rozwoju społecznego*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, Warszawa 2007, <http://www.for.org.pl/pl/tlumaczenia-FOR>.
- Gomułka S., *Kapitalizm. A jednak się kręci*, „Gazeta Wyborcza” 22-23.08.2015.
- Letkiewicz A., *Regulacja i deregulacja a samoregulacyjne dążenie podmiotów gospodarujących do symetrii funkcjonalnej*, (w:) *Modele ustroju społeczno-gospodarczego. Kontrowersje i dylematy*, Praca zb. pod red. E. Mączyńskiej, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
- Letkiewicz A., *Samoregulacja w symetryzacji systemów przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- O'Driscoll G. P. Jr., Hopkins L., *Argumenty na rzecz regulacji opartych na rynku*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, Warszawa 2007, <http://www.for.org.pl/pl/tlumaczenia-FOR>

Streszczenie

Negatywne i pozytywne zjawiska gospodarcze w systemach gospodarczych i gospodarujących akumulują się powoli, zmuszając przedsiębiorstwa do samoregulacji, która aby spowodowała zamierzony rezultat – stałość, powtarzalność realizacji celu (w przypadku systemu ekonomiczno-finansowego sprowadzającego się w krótkim okresie do zysku, natomiast długim okresie do efektywności użycia kapitału) – musi identyfikować i uwzględniać kierunki wektorów regulacji, umiejscawiając podmiot w regulacyjno-deregulacyjnych warunkach pochodzących z centrum i rynku. Z jednej strony zatem wymiar regulacji pochodzącej z państwa narzuca przedsiębiorstwom realizację celów społecznych, generujących koszty, a więc obniżających poziom zysku, a z drugiej natomiast regulacyjny wymiar rynku wyznacza minimalny akceptowalny poziom zaangażowania kapitału wyznaczając granice procesu samoregulacji.

**ECONOMIC AND FINANCIAL SELF-REGULATION OF ENTERPRISES
IN THE REGULATORY-DEREGULATORY FUNCTIONAL CONDITIONS
OF ECONOMIC SYSTEMS**

Summary

Both positive and negative economic events in economic systems accumulate slowly, thus forcing the enterprises to self-regulate in order to fulfill the aimed result - stability and repetition of goal accomplishment (which in case of economic-financial system goes down to profit in the short term and efficient use of capital in the long term). The self regulation activity of the enterprise has to be based on the directions of regulatory vector, thus placing the enterprise in regulatory-deregulatory conditions of the market and the central administration. Therefore, on the one hand the nation-based regulatory dimension forces the enterprises to fulfill social goals, which generate costs and reduce profit, while on the other hand the market-based regulatory dimension forces them to reach a minimal acceptable degree of capital engagement, thus setting the perimeters of self-regulation.

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W DZIAŁALNOŚCI INWESTYCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Decyzje inwestycyjne są jednymi z najistotniejszych decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Powinny zatem być podejmowane z ostrożnością oraz w oparciu o odpowiedni aparat metodologiczny. Od trafności tych decyzji zależy konkurencyjność przedsiębiorstwa, jego udział w rynku oraz możliwości generowania zysków.

Podjęcie przez przedsiębiorstwa działalności obciążonej ryzykiem, w tym także działalności inwestycyjnej, jest uzależnione w znacznym stopniu od możliwości zabezpieczenia się przed jego ujemnymi skutkami¹. W podejmowanych decyzjach inwestycyjnych należy uwzględnić wszystkie elementy ryzyka oraz możliwe sposoby jego kontroli. Przy procesach inwestycyjnych nie można całkowicie wyeliminować ryzyka, natomiast przy zastosowaniu odpowiednich metod można je odpowiednio ograniczyć. Dokładne rozpoznanie możliwości inwestowania wraz z towarzyszącym im ryzykiem jest jedynym sposobem całkowitej eliminacji lub ograniczania wielkości ryzyka. Zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem może znacznie wpływać na obniżenie ryzyka związanego z prowadzoną działalnością inwestycyjną, poprzez system wczesnego ostrzegania i szybkiego reagowania.

Przydatnym narzędziem służącym obniżaniu ryzyka związanego z działalnością inwestycyjną przedsiębiorstw jest controlling inwestycyjny. Obejmuje planowanie i koordynację poszczególnych etapów procesu inwestycyjnego, przygotowanie budżetu inwestycji, kontrolę realizacji projektu, rachunku efektywności inwestycji oraz monitoring poszczególnych zamierzeń inwestycyjnych.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów zarządzania ryzykiem w działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw w świetle dostępnej literatury przedmiotu związanej z powyższą tematyką.

* AGH Akademia Górniczo-Hutnicza.

¹ A. Zachorowska, *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 151.

Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: jaki wpływ na działalność inwestycyjną przedsiębiorstw mają wybrane instrumenty zarządzania ryzykiem inwestycyjnym.

Zaprezentowany powyżej przedmiot i zakres artykułu został podporządkowany analizie teoretycznych zależności między podjętymi przez przedsiębiorstwa decyzjami inwestycyjnymi a ryzykiem związanym z prowadzoną działalnością inwestycyjną.

1. Rola ryzyka w działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw

Inwestycje są podstawowym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa. Obejmują nakłady przedsiębiorstw, które mają na celu uzyskanie korzyści w przyszłości. Nakłady te są ściśle powiązane z pomnażaniem składników majątku trwałego przedsiębiorstw, a w szczególności jednego z trzech podstawowych elementów (ziemia, praca, kapitał), w oparciu o który budowane są jego długookresowe modele². Inwestycje pobudzają gospodarkę, stanowiąc przy tym obok wydatków na konsumpcję, wydatków rządowych oraz eksportu netto podstawowy składnik PKB.

Gospodarka w dużej mierze opiera się na zachowaniach przedsiębiorców, którzy kierowani „zwierzęcymi instynktami”³ decydują o poziomie inwestycji. Zdaniem J. M. Keynes’a, rola przedsiębiorcy w gospodarce wyraża się

² R. E. Hall, J. B. Taylor, *Makroekonomia*, PWN, Warszawa 2010, s. 77.

³ John Maynard Keynes jest znany z wprowadzenia do ekonomii terminu „zwierzęcy instynkt”, który wpływa na procesy zachodzące na rynkach finansowych. Przeciwnieństwo rygorystycznej analizie matematycznej. Aby szerzej zrozumieć istotę problemu należy przytoczyć słowa Johna M. Keynes’a: „Brak stabilności nie jest wyłącznie wynikiem spekulacji, ale należy go również przypisać pewnym cechom natury ludzkiej, które sprawiają, że nasze działania – czy to w sferze moralności, czy zaspokajania potrzeb, czy gospodarki – w znacznej mierze zależą raczej od spontanicznego optymizmu niż od nadziei matematycznej. Prawdopodobnie większość naszych decyzji zdziałania czegoś pozytywnego, których pełne konsekwencje rozciągają się na wiele dni, można rozpatrywać jedynie jako wynik zwierzęcych instynktów, jako wrodzony człowiekowi pęd do czynu zamiast trwania w bezładzie, a nie jako średnią ważoną ilościowo wyrażonych korzyści mnożonych przez ilościowo wyrażone prawdopodobieństwa. Przedsiębiorca tylko udaje przed samym sobą, jakoby powodowało nim głównie to, co stwierdza w swym prośpekcie, jakkolwiek skrupulatnie byłby on sporządzony. Działalność jego opiera się na ścisłej kalkulacji przyszłych korzyści w stopniu niewiele większym niż wyprawa na biegun południowy. Wobec tego gdy zwierzęce instynkty są przytłumione, a spontaniczny optymizm zawodzi, pozostawiając nas na łasce nadziei matematycznej, przedsiębiorczość wędnie i zamiera, przy czym obawy strat mogą opierać się na przesłankach tak samo irracjonalnych, jak przedtem nadzieje na zyski. Można śmiało powiedzieć, że przedsiębiorczość, której źródłem są nadzieje wybiegające w przyszłość, jest korzystna dla społeczeństwa. Ale inicjatywa jednostek wystarcza tylko wtedy, kiedy kalkulację będzie uzupełniać i wspomagać zwierzęcy instynkt. Tylko wtedy bowiem odsuwa się myśl o ostatecznej stracie, która często, jak uczy doświadczenie, spotyka pionierów, podobnie jak zdrowy człowiek odsuwa od siebie myśl o śmierci.” (w:) J. M. Keynes, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 142.

poprzez konieczność przewidywania, podejmowania ryzyka i odpowiedzialności z tym związanej.

W praktyce inwestycyjnej często można napotkać na określenie związane z minimalizacją ryzyka, czyli identyfikacją zdarzeń, mogących tworzyć zagrożenie dla wyniku finansowego oraz ograniczeniem negatywnych skutków zaistniałego ryzyka. Głównym problemem w zarządzaniu ryzykiem jest ocena i wybór alternatywnych metod, strategii służących redukcji ryzyka. Ryzyko oznacza możliwość zrealizowania dochodu różniącego się od spodziewanego dochodu⁴. Zdaniem J. A. Schumpetera⁵ ryzyko stanowi nieodłączny element każdego procesu decyzyjnego w zarządzaniu organizacją o charakterze gospodarczym. Jest to prawdopodobieństwo poniesienia straty związane z podjęciem określonej decyzji inwestycyjnej. Jest miarą niepewności dochodów, oczekiwanych w przyszłości jako efekt określonej inwestycji kapitału, a zatem jest to przedsięwzięcie, którego wynik nie jest znany. M. Sierpińska, T. Jachna oraz A. Matuszewski definiują ryzyko jako niebezpieczeństwo poniesienia straty. Szerzej ujmując, przez ryzyko można rozumieć niebezpieczeństwo niezrealizowania celu założonego przy podejmowaniu określonej decyzji.

Można uznać, iż ryzyko obejmuje zasadniczo dwie kategorie:

- związane ze specyfiką działalności podstawowej – ryzyko operacyjne,
- związane z zadłużeniem przedsiębiorstwa – ryzyko finansowe.

Zarządzanie ryzykiem jest to zatem proces identyfikacji, pomiaru i oceny ryzyka, przy zastosowaniu odpowiednich metod i instrumentów sterowania ryzykiem. Ponadto proces zarządzania ryzykiem obejmuje finansowanie ryzyka, jak też nadzór nad aktualnymi i potencjalnymi ryzykami⁶.

Zarządzanie ryzykiem można postrzegać z perspektywy szerokiego oraz wąskiego znaczenia tego procesu. W szerokim znaczeniu obejmuje wszystkie metody i działania zmierzające do eliminowania lub ograniczania stopnia oddziaływania ryzyka na funkcjonowanie przedsiębiorstwa występującego w danej chwili lub mogącego wystąpić w przyszłości. W wąskim ujęciu zarządzanie ryzykiem polega na zapobieganiu powstaniu lub ograniczaniu negatywnych skutków ściśle określonego ryzyka. W literaturze przedmiotu często wyodrębnią się następujące etapy przedmiotowego zjawiska:

- identyfikacja i kwantyfikacja ryzyka,
- sterowanie ryzykiem,
- kontrolowanie ryzyka w celu jego maksymalnego ograniczenia.

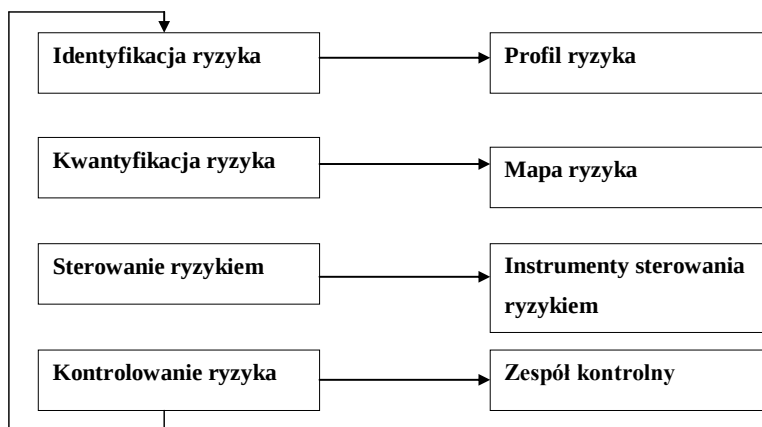
⁴ K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje. Instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 180.

⁵ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 195-197.

⁶ G. Borys, *Zarządzanie ryzykiem kredytowym w banku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1996, s. 7.

Poszczególne etapy zarządzania ryzykiem zostały przedstawione na rys. 1.

Rys. 1. Etapy zarządzania ryzykiem



Źródło: K. Hornung, T. Reichmann, M. Diederichs, *Risikomanagment – Teil I: Konzeptionelle Ansätze zur pragmatischen Realisierung gesetzlicher Anforderungen*, „Controlling” 1999, Heft 7.

Identyfikacja ryzyka ma charakter informacyjny i prognostyczny, pozwala dobrać odpowiednie metody jego pomiaru. Określa specyfikę, charakter, rodzaj ryzyka oraz uwzględnia wszystkie obszary zagrożeń. Identyfikacja poszczególnych źródeł ryzyka danej inwestycji pozwala przystąpić do kolejnego etapu zarządzania ryzykiem tj.: do kwantyfikacji w/w zjawiska. Kwantyfikacja ryzyka odbywa się przy zastosowaniu technik, których dobór zależy od liczby czynników subiektywnych oraz obiektywnych⁷. Po odpowiednim skwantyfikowaniu można przystąpić do określenia kolejnych działań, a więc do sterowania ryzykiem, w ramach którego podejmuje się decyzje ograniczające ryzyko przy zastosowaniu odpowiedniej strategii przeciwdziałania. Ostatnim etapem procesu jest kontrola efektywności zastosowanych metod oraz ocena skuteczności działań obniżających ryzyko.

Umiejętność zarządzania ryzykiem stała się w ostatnich latach kluczowym kryterium decydującym o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku oraz o ich zdolności do rozwoju. Globalizacja rynków, zanikanie granic państwowych, postęp technologii, w tym w szczególności technologii informacyjnej, zaostrzyły warunki konkurencji i uświadomiły znaczenie różnych rodzajów ryzyka, wynikających głównie z wcześniej nie doświadczonej w takim stopniu

⁷ Do czynników subiektywnych można zaliczyć m.in.: potencjał gospodarczy, kondycję finansową inwestorów. Wśród czynników obiektywnych możemy wyróżnić m.in.: zakres i wiarygodność zgromadzonych danych, typ i wielkość inwestycji, czasochłonność itp.

niepewności rynkowej⁸. Zdaniem S. Nahotko⁹ ryzyko definiuje się jako sytuację (zjawisko), charakteryzujące następujące cechy:

- Obiektywność – realne i istniejące obiektywnie zjawiska gospodarcze mające bezpośredni lub nawet tylko pośredni wpływ na sytuację danej organizacji;
- Subiektywność – wszelkie decyzje podejmowane prospektywnie są zawsze obciążone mniejszym lub większym błędem;
- Ambiwalentność – wymiar symetryczny – możliwość wystąpienia zjawiska pozytywnego jak i negatywnego;
- Mierzalność – ryzyko (skalę ryzyka) można mierzyć za pomocą odpowiednich narzędzi (metod) diagnostycznych;
- Decyzyjność – stanowi podstawę do podejmowania racjonalnych decyzji;
- Dynamiczność – źródło, skala ryzyka jak i jego realizacja może ulec mniejszym lub większym zmianom w całym procesie gospodarowania.

W podejmowanych decyzjach inwestycyjnych należy uwzględnić wszystkie elementy ryzyka oraz możliwe sposoby jego kontroli. Przy procesach inwestycyjnych nie można całkowicie wyeliminować ryzyka natomiast przy zastosowaniu odpowiednich metod można je ograniczyć. Zarządzanie ryzykiem powinno się odbywać we wszystkich etapach cyklu inwestycyjnego, w szczególności w jego wczesnych fazach, gdyż jest ono wtedy na ogół skuteczne. W zależności od stopnia zagrożenia ryzykiem stosuje się odpowiednie metody i formy jego obniżenia.

2. Metody obniżania ryzyka inwestycyjnego

W procesie zarządzania ryzykiem wyróżnia się następujące reakcje inwestorów służące obniżeniu lub całkowitej redukcji przedmiotowego zjawiska¹⁰:

- Unikanie ryzyka – zadbanie o to by nie spowodować straty, unikając przyjęcia lub porzucając wcześniej przyjęte ryzyko.
- Zapobieganie stratom i ich obniżanie – zmniejszanie liczby strat lub łagodzenie wartości szkód w przypadku powstania straty.
- Przeniesienie ryzyka – sytuacja, w której jedna jednostka ponosi straty, a druga ich ciężar.

Unikanie ryzyka powoduje wyeliminowanie potencjalnych strat oraz niepewności generowanych przez dane ryzyko. W praktyce może oznaczać

⁸ S. Nahotko, *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodku Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 36-66.

⁹ Ibidem, s. 87-89.

¹⁰ G. L. Head, *Essentials of Risk Control*. Insurance Institute of America, Malvern 1986; C. A. Williams, M. L. Smith, P. C. Young, *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

brak podjęcia przez inwestorów konkretnych działań obciążonych dużym ryzykiem. W przypadku braku możliwości dokonania redukcji ryzyka poprzez zmiany w projekcie, dokonuje się zaniechania danej inwestycji. W sytuacji kontynuacji procesu inwestycyjnego konieczne jest ponowne sformułowanie opisu projektu inwestycyjnego.

Kolejną metodą obniżania ryzyka jest jego redukcja poprzez zmniejszenie liczby strat lub łagodzenie wartości szkód w przypadku powstania straty. W takiej sytuacji ryzyko utrzymywane jest na poziomie akceptowanym, co minimalizuje negatywne skutki nieoczekiwanych zdarzeń. Zmniejszenie ryzyka nie powoduje jego całkowitej eliminacji jak w przypadku unikania.

Redukcja ryzyka może nastąpić poprzez różnicowanie portfela inwestycyjnego. Przy tworzeniu portfela należy uwzględnić w nim te spółki, których stopy zwrotu charakteryzują się ujemnymi bądź niskimi dodatnimi współczynnikami korelacji stóp zwrotu¹¹. Zatem konstrukcja portfela minimalizującego ryzyko sprowadza się do wyznaczenia portfela minimalizującego wartość wybranej miary zmienności, najczęściej wariancji¹². W takiej sytuacji ryzyko portfela jest stosunkowo niskie przy zachowaniu wysokiej oczekiwanej stopy zwrotu portfela. Jeżeli inwestor może rozłożyć ryzyko na wiele optymalnych projektów inwestycyjnych, zabezpieczenie przed ryzykiem odbywa się głównie poprzez inwestowanie w sytuacji, gdy oczekiwana stopa zwrotu jest wyższa od kosztu kapitału powiększonego o narzut związany z ryzykiem¹³. Rozdzielenie kapitału na kilka inwestycji powoduje znaczne zminimalizowanie ryzyka. Nierentowność jednych inwestycji może zostać zrekompensowana innymi, bardziej zyskowymi. Dywersyfikacja odnosi się m.in. do: papierów wartościowych, rzeczowego majątku trwałego, nieruchomości itp.

Przeniesienie ryzyka oznacza transfer całości lub części odpowiedzialności ewentualnych strat na inny podmiot. Podmiot ten przejmuje ryzyko, a formą ochrony tego rodzaju jest ubezpieczenie. Transfer ryzyka charakteryzuje brak sprzężenia zwrotnego, bowiem w sytuacji ponownego dotknięcia skutkami ewentualnych strat organizacji oddającej ryzyko, można mówić jedynie o wewnętrznym przesunięciu lub zmianie charakteru ryzyka wewnątrz organizacji. Transfer ryzyka pozwala na zrealizowanie procesu inwestycyjnego w pełnym zakresie, przy jednoczesnym przesunięciu ciężaru ryzyka na inny podmiot. Zabezpieczenie przed ryzykiem może zatem nastąpić poprzez zastosowanie instrumentów pochodnych. Występuje ono wtedy, gdy podmiot narażony jest na ryzyko rynkowe natomiast zastosowanie instrumentu pochodnego umożliwia zmniejszenie lub nawet wyeliminowanie tego ryzyka. W takiej sytu-

¹¹ K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje, Instrumenty finansowe, Aktywa niefinansowe...* op. cit., s. 221.

¹² J. Macinkowski, *Ryzyko, jakość prognoz a efektywność inwestowania na rynkach finansowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2006, s. 153.

¹³ A. Zachorowska, *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 163.

acji ryzyko rynkowe objawia się poprzez zmienność wartości instrumentu podstawowego. Zmienność wartości instrumentu podstawowego oznacza zmienność wartości instrumentu pochodnego. Instrument pochodny zostaje zatem skonstruowany w taki sposób, by niekorzystnym zmianom wartości instrumentu podstawowego towarzyszyły korzystne (przeciwnie co do kierunku) zmiany wartości instrumentu pochodnego. W związku z powyższym straty z tytułu instrumentu podstawowego są rekompensowane dochodami z tytułu instrumentu pochodnego.

Kolejną metodą obniżania ryzyka jest *hedging*. Jest to technika inwestycyjna umożliwiająca ochronę nabytych aktywów przed nagłymi i nieoczekiwanymi stratami oraz zapewniająca zwiększoną elastyczność, dzięki której można utrzymywać pozycje nawet wówczas, gdy w przeciwnym przypadku należałoby je zamknąć ze znaczącą stratą.

W odniesieniu do rynków akcji hedging polega na zabezpieczaniu ceny akcji poprzez sprzedaż lub zakup instrumentów pochodnych (kontraktów futures i CFD, opcji, swapów). Zajęte pozycje na papierach wartościowych można zabezpieczyć przed elementami ryzyka związanymi z trendami na rynku akcji, wahaniami kursów walut, a także zmiennością. Można wyróżnić następujące strategie hedgingu:

- hedging ryzyka rynku akcji,
- hedging ryzyka walutowego,
- hedging ryzyka zmienności.

Hedging umożliwia zabezpieczenie inwestycji przed wyżej wymienionymi rodzajami ryzyka. Stosowanie technik hedgingowych nie oznacza całkowitej eliminacji ryzyka, a jedynie jego ograniczenie.

Popularne w dużych przedsiębiorstwach jest zatrzymanie ryzyka w całości lub części. Może wynikać ze świadomych działań (forma aktywna) lub z biernej postawy inwestora wobec ryzyka (forma pasywna). Powyższa metoda polega na finansowaniu ewentualnych strat ze środków własnych, np. poprzez tworzenie rezerw na sfinansowanie kosztów strat. Utworzony w ten sposób kapitał celowy pokrywa ujemne skutki ryzyka, przez co inwestor może uniknąć ponoszenia dodatkowych kosztów, powstałych w wyniku pojawienia się nieprzewidzianych zdarzeń, związanych z realizacją danego projektu inwestycyjnego.

Działalność inwestycyjna uzależniona jest od zabezpieczenia przez możliwymi ujemnymi skutkami ryzyka. Dokładne rozpoznanie możliwości inwestowania wraz z towarzyszącym im ryzykiem jest jedynym sposobem całkowitej eliminacji lub ograniczania wielkości ryzyka. Zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem może znacznie wpływać na obniżenie ryzyka związanego z prowadzoną działalnością inwestycyjną, poprzez system wczesnego ostrzegania i szybkiego reagowania.

3. Controlling instrumentem obniżania ryzyka związanego z działalnością inwestycyjną przedsiębiorstw

Controlling jako narzędzie zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem może być wykorzystywane do obniżania ryzyka inwestycyjnego. System wczesnego ostrzegania i szybkiego reagowania pozwala na redukcję powyższego zjawiska. Jest to metoda wspomagająca zarządzanie m.in. poprzez wykorzystanie zbioru metod takich jak: planowanie, zarządzanie przez cele, rachunkowość zarządcza. Innymi słowy jest to zbiór narzędzi służących do kierowania oraz nadzorowania różnych sfer działalności przedsiębiorstwa, w tym również działalności inwestycyjnej. Rozróżnia dwa główne rodzaje controllingu:

- Strategiczny – zabezpieczający osiągnięcie strategicznych celów przedsiębiorstwa;
- Operacyjny – zorientowany na realizację oraz weryfikację poszczególnych koncepcji strategicznych.

Istnieje wiele dziedzin controllingu. Do jednej z najważniejszych można zaliczyć controlling inwestycyjny, będący podsystemem controllingu. Proces ten koordynuje zakres inwestycji oraz wspiera kierownictwo w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Pozwala w sposób ciągły monitorować zmiany zachodzące w otoczeniu, zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym, co jest pomocne w określeniu efektywności inwestycji.

Controlling inwestycyjny obejmuje planowanie i koordynację poszczególnych etapów procesu inwestycyjnego, przygotowanie budżetu inwestycji, kontrolę realizacji projektu, rachunku efektywności inwestycji oraz monitoring poszczególnych zamierzeń inwestycyjnych. Do głównych zadań controllingu inwestycyjnego zalicza się¹⁴:

- System planowania i kontroli inwestycji zabezpieczający osiągnięcie celów;
- Inicjowanie nowych zamierzeń inwestycyjnych;
- Gromadzenie projektów alternatywnych;
- Selekcja projektów;
- Zgromadzenie wszystkich niezbędnych relatywnych danych o projekcie;
- Podjęcie decyzji inwestycyjnej;
- Nadzór i kontrola nad wykonaniem projektu;
- Bieżąca ocena przebiegu realizacji projektu;
- Bieżące i okresowe informowanie o nadmiernych odchyleniach;
- Dyscyplinowanie wykonawstwa lub korekty według wcześniejszych scenariuszy.

¹⁴ H. Walica, *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie; wykorzystanie i powiększanie majątku trwałego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 1999, s. 231.

Przydatnym narzędziem controllingu w procesie obniżania ryzyka inwestycyjnego jest system koordynacji. Porządkuje on poszczególne instrumenty controllingu, jak również je uzupełnia. System koordynacji ma istotne znaczenie w procesie decyzyjnym m.in. poprzez racjonalizację działań, efektywne gospodarowanie, szybkie reakcje na pojawiające się szanse, rozpoznawanie i ograniczanie barier.

Controlling inwestycyjny powinien być stosowany na każdym z etapów realizacji projektu, jest bowiem istotnym narzędziem zarządzania działalnością inwestycyjną. To skomplikowany i wieloaspektowy proces nadzorujący realizację pierwotnie przyjętych założeń związanych z procesem inwestycyjnym. W wyniku odpowiedniej analizy ekonomicznej oraz właściwych technik wartościowania ryzyka staje się niezbędny w przygotowaniu planów i programów inwestycyjnych, a także ich kontroli i oceny.

Posumowanie

W świetle przeprowadzonej analizy można dostrzec, iż nie ma uniwersalnej metody zarządzania ryzykiem w każdych warunkach oraz w odniesieniu do różnego rodzaju inwestorów. Należy pamiętać o konstruowaniu procedur indywidualnie w zależności od uwarunkowań wewnętrznych oraz zewnętrznych konkretnej działalności inwestycyjnej.

Działalność inwestycyjna uzależniona jest od zabezpieczenia przez możliwymi ujemnymi skutkami ryzyka. Dokładne rozpoznanie możliwości inwestowania wraz z towarzyszącym im ryzykiem jest jedynym sposobem całkowitej eliminacji lub ograniczania wielkości ryzyka. Zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem może znacznie wpływać na obniżenie ryzyka związanego z prowadzoną działalnością inwestycyjną, poprzez system wczesnego ostrzegania i szybkiego reagowania.

Znajomość poszczególnych elementów controllingu inwestycyjnego oraz umiejętność ich zastosowania pozwala inwestorom na optymalne zaplanowanie i kontrolę przebiegu procesu inwestycyjnego. Powyższy proces umożliwia korektę błędów powstałych w trakcie realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego, jak również wpływa na minimalizację ryzyka poprzez dostosowanie narzędzi controllingu do złożonych i specyficznych procesów inwestycyjnych.

Bibliografia

- Bernstein P. L., *Risk as a History of Ideas*, Financial Analysis Journal, nr 1, 1995.
Bernstein P. L., Damodoran A., *Zarządzanie Inwestycjami*, Wydawnictwo K. E. Liber, Warszawa 1999.
Borys G., *Zarządzanie ryzykiem kredytowym w banku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1996.
Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

- Hall R. E., Taylor J. B., *Makroekonomia*, PWN, Warszawa 2010.
- Head G. L., *Essentials of Risk Control*. Insurance Institute of America, Malvern 1986.
- Hornung K., Reichmann T., Diederichs M., *Risikomanagment – Teil I: Konzeptionelle Ansätze zur pragmatischen Realisierung gesetzlicher Anforderungen*, „Controlling” 1999, Heft 7.
- Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje. Instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Jędralska K., *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1992.
- Keynes J. M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Krupa M., *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, Oficyna Wydawnicza: Drukarnia ANTY-KWA s.c., Kraków-Kluczbork 2002.
- Kulińska E., Dornfeld A., *Zarządzanie ryzykiem procesów: identyfikacja – modelowanie – zastosowanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2009.
- Marcinek K., *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2000.
- Macinkowski J., *Ryzyko, jakość prognoz a efektywność inwestowania na rynkach finansowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2006.
- Nahotko S., *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
- Walica H., *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie; wykorzystanie i powiększanie majątku trwałego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 1999.
- Williams C. A., Smith M. L., Young P. C., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Zachorowska A., *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

Streszczenie

Działalność inwestycyjna przedsiębiorstw jest zwykle obciążona ryzykiem. W podejmowanych decyzjach inwestycyjnych należy uwzględnić wszystkie jego elementy oraz możliwe sposoby kontroli. Artykuł ma charakter teoretyczny. W pracy zostały przedstawione wybrane aspekty zarządzania ryzykiem w działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw. Zaprezentowano rolę ryzyka w procesie inwestycyjnym oraz omówiono poszczególne metody jego obniżania. Ponadto w artykule przedstawiono wpływ zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem na minimalizację ryzyka poprzez system wczesnego ostrzegania i szybkiego reagowania. Wskazano na rolę controllingu inwestycyjnego jako narzędzia obniżania ryzyka związanego z działalnością inwestycyjną przedsiębiorstw.

SELECTED ASPECTS OF RISK MANAGEMENT IN THE INVESTMENT ACTIVITY OF ENTERPRISES

Summary

The investment activities of enterprises is usually subject to risks. In taking investment decisions should take into account all the elements and possible ways to control. The article is theoretical. The paper presents some aspects of risk management in the investment activities of enterprises. Presented the role of risk in the investment process, and discusses the various methods for its reduction. In addition, the paper presents the effect of the integrated business management to minimize the risk through a system of early warning and rapid response. Indicated the role of controlling the investment as a tool for reducing the risk associated with investment companies.

KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW I JEJ WPŁYW NA WIZERUNEK FIRMY

Wprowadzenie

Celem artykułu jest analiza wpływu koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa na jego wizerunek, zarówno z punktu widzenia firm działających w Polsce, jak i za granicą. W artykule wykorzystane zostały badania przeprowadzone wśród przedsiębiorstw funkcjonujących w USA i w Polsce.

Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility, CSR) to dyscyplina coraz popularniejsza oraz mająca rosnącą liczbę zwolenników wśród przedsiębiorców. Związane jest to z dużą rolą, jaką w postrzeganiu firmy zaczęła odgrywać jej reputacja oraz relacje z interesariuszami. Koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw charakteryzuje dobrowolne uwzględnianie interesów społecznych i środowiskowych już na etapie budowania strategii firmy. Zauważono, iż w długim okresie zmiany w organizacji mające na celu wzrost społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej mają wpływ na zachowania konsumentów, co w efekcie może wpływać na sytuację finansową przedsiębiorstwa.

1. Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw stanowi dobrowolne zobowiązanie do uwzględniania w prowadzonej działalności gospodarczej i kontaktach z interesariuszami aspektów społecznych i środowiskowych¹. Jest to więc odpowiedzialność przedsiębiorstwa za jego wpływ na społeczeństwo i środo-

* Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku.

¹ J. Adamiak, B. Kołosowska, *Odpowiedzialność społeczna w raportach przedsiębiorstw*, (w:) *Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach zrównoważonego rozwoju i gospodarki opartej na wiedzy*, red. E. Sidorczuk-Pietraszko, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2009, s. 102.

wisko naturalne. W literaturze podkreśla się, że na odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec otoczenia składają się cztery obszary²:

1. Odpowiedzialność ekonomiczna - bazująca na poprawnej strategii biznesowej, pozwalającej osiągnąć zysk i utrzymać (lub zwiększyć) poziom zatrudnienia.
2. Odpowiedzialność prawna - polegająca na podporządkowaniu się obowiązującym regulacjom prawnym dotyczącym ochrony konsumentów, prawa pracy itp.
3. Odpowiedzialność etyczna - podporządkowująca działania przedsiębiorstwa przyjętym normom etycznym (unikanie niepożądanych zachowań).
4. Odpowiedzialność filantropijna - polegająca na wspieraniu społeczeństwa, pomocy w rozwiązywaniu problemów społecznych.

Korzyści wdrażania koncepcji to przede wszystkim wzrost zainteresowania inwestorów, poprawa relacji z otoczeniem, wzrost konkurencyjności, kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników, klientów i interesariuszy oraz podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy. Przy wdrażaniu koncepcji CSR mogą być pomocne odpowiednie narzędzia. Można je podzielić ze względu na grupy interesariuszy, których dotyczą, czyli produkty, pracownicy i społeczności lokalne. Narzędzia związane z produktami wytwarzanymi w przedsiębiorstwach to eko-znakowanie, znakowanie społeczne, ekologiczne technologie produkcji. Przykładowe narzędzia obejmujące pracowników to inwestycje w rozwój pracowników, programy etyczne dla pracowników, działania kadry na rzecz wyrównywania szans czy też wolontariat pracowniczy. Narzędzia dotyczące społeczności lokalnych to kampanie społeczne, marketing zaangażowany społecznie, inwestycje odpowiedzialne społecznie czy też raportowanie społeczne.

Społeczną odpowiedzialność biznesu można rozpatrywać w wymiarze wewnętrznym (wewnętrzne struktury: bezpieczeństwo pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo, wpływ działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne) i zewnętrznym (działania poza wewnętrzną strukturą: wpływ na społeczności lokalne, stosunki z interesariuszami zewnętrznymi i innymi instytucjami, przestrzeganie praw człowieka, troska o środowisko naturalne)³.

Poglądy na temat koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw są bardzo różne. W literaturze można się spotkać zarówno z argumentami zwolenników, jak i jej przeciwników. Przede wszystkim podstawowym

² M. Zieliński, *Korzyści z wdrożenia koncepcji CSR w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie Zeszyt 74, rok 2014, s. 655.

³ E. Stawicka, *Teoria a praktyka wobec koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „*Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*”, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, 2010, numer 83, s. 6.

argumentem zwolenników tej koncepcji jest fakt, iż często działalność samych firm ma negatywny wpływ na stan środowiska naturalnego. Szczególnie może mieć to miejsce w przypadku firm, których działalność prowadzi do zanieczyszczania środowiska czy też wyczerpywania zasobów naturalnych. Taka firma powinna czuć się współodpowiedzialna za degradację zasobów naturalnych. Poza tym proekologiczne i prospołeczne nastawienie przedsiębiorstw pozwala często obniżyć koszty funkcjonowania firmy, np. opłaty za wodę, energię czy też zanieczyszczenia.

Jednym z argumentów zwolenników koncepcji CSR jest również fakt, iż dzięki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa mogą poprawiać swój wizerunek, co z kolei może mieć pozytywne przełożenie na pozyskanie potencjalnych klientów oraz na przyszłe zyski. Korzystny wizerunek firmy to też lepsza motywacja dla pracowników, w tym także dla osób potencjalnie szukających zatrudnienia. Zwiększa więc szansę na pozyskanie przez przedsiębiorstwo osób szczególnie wartościowych.

Przeciwnicy koncepcji podkreślają, że społeczna odpowiedzialność biznesu może być jedynie maską dla innych działań firmy. Często też firmy mogą przekłamywać, czy też przedstawiać nierzetelne informacje w celu zjednania przychylności otoczenia. Dlatego tak ważnym elementem jest kreacja wizerunku firmy.

2. Wykorzystanie koncepcji CSR w kreowaniu wizerunku firmy

Wizerunek firmy rozumiany jest jako sposób postrzegania firmy przez otoczenie. Kreowanie wizerunku firmy jest więc informowaniem otoczenia o jej funkcjonowaniu m.in. poprzez dostarczanie informacji zapewniających klientom o jakości oferowanych produktów, poziomie świadczonych usług czy też wdrażanych działaniach badawczo-rozwojowych. Odpowiednio wykreowany wizerunek zwiększa szanse na realizację priorytetów firmy, a z drugiej strony przyczynia się do zdobycia zaufania obecnych i potencjalnych klientów. Zaufanie klientów to z kolei dominujący czynnik skłaniający do podejmowania decyzji o zakupie.

Kreowanie wizerunku firmy nie jest rzeczą łatwą. Wymaga zachowania stałego, spójnego i systematycznego sposobu komunikowania się z otoczeniem. Kreacja wizerunku musi być działaniem długookresowym, m.in. dlatego, że jego cechą jest zmienność. Niestety utrata wizerunku może nastąpić bardzo gwałtownie, o czym często przekonały się niejednokrotnie nawet międzynarodowe koncerny. Stąd działania firmy powinny być skuteczne, gdyż od sposobu zakomunikowania zalet organizacji może zależeć jej przyszłe funkcjonowanie. Na wizerunek firmy wpływ ma również wykorzystanie w działalności firmy koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Potwierdzają to zarówno analizy przeprowadzone w Polsce, jak i za granicą.

Wymienia się dwa czynniki mające wpływ na wizerunek firmy z wykorzystaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Pierwszy to presja interesariuszy, w szczególności konsumentów, którzy podejmując decyzję o zakupie danego produktu kierują się nie tylko jego ceną, ale także czynnikami pozacenowymi, w tym również postawą przedsiębiorstwa wobec środowiska naturalnego oraz lokalnych społeczności. Drugi czynnik to zmiany w punkcie widzenia kierownictwa oraz właścicieli firm, ich odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz uwzględnianiu aspektów CSR w dokumentach strategicznych przedsiębiorstw.

W literaturze daje się zauważyć dwa modele uwzględniające relacje pomiędzy koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw a wizerunkiem firmy: model tradycyjny i model wizerunku. W modelu tradycyjnym podejmowane działania z głębokim zrozumieniem tejże koncepcji mają wpływ na jego odbiór, i co więcej - odbiór CSR ma przełożenie na wizerunek przedsiębiorstwa. Drugi model to model wizerunku, który zakłada, że odbiór CSR zależy od już wcześniej wykreowanego wizerunku firmy. Zgodnie z tym założeniem dominującym elementem w odbiorze CSR realizowanego przez przedsiębiorstwo jest jego uprzednio wykreowany wizerunek. Firmy z dobrym odbiorem będą postrzegane jako te, które wykorzystują elementy koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw chętniej i sprawniej, zaś firmy, których wizerunek jest słabszy będą odbierane jako te, których działania w ramach tejże koncepcji są również mało zadawalające. Oba elementy: wizerunek i działania w ramach CSR są więc wzajemnie powiązane⁴.

Przedsiębiorstwa mogą więc skutecznie kreować i wykorzystywać swój wizerunek jako firma odpowiedzialna społecznie i środowiskowo. Może mieć to w efekcie przełożenie na wzrost przychodów. Dość popularne staje się w szczególności oferowanie produktów określane mianem *zrównoważone*. Produkty (bądź też usługi) określane mianem *zrównoważonych* muszą być przede wszystkim bezpieczne dla konsumentów, nieszkodliwe dla osób, które je produkują, oraz nie mogą wywierać negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Oferowanie produktów zrównoważonych ma także korzystne przełożenie na pozytywny wizerunek firmy.

Badania przeprowadzone w USA pokazują, że znacząco rośnie popyt na produkty oferowane przez firmy aktywnie wdrażające koncepcję CSR. Dużą popularnością cieszą się produkty określane przez korporacje mianem *zrównoważonych*. Rosną także przychody firm posiadających w swojej ofercie tego typu produkty. Potwierdza to opublikowany Raport *Driving Revenue Growth*

⁴ T. Wanat, M. Stefańska, *Is it worth to invest in CSR? The relationship between CSR and store image in retailing*, (w:) *CSR Trends. Beyond Business as Usual*, red. J. Reichel, Centrum Strategii i Rozwoju Impact (CSR Impact), Łódź 2014, s. 115-116.

*Through Sustainable Products and Services*⁵. Dla przykładu, w przypadku firmy Kimberly-Clark wzrost w przychodach ze sprzedaży produktów i usług *zrównoważonych* w latach 2010 i 2013 wyniósł aż 296%. Przykłady kilku wybranych firmy posiadających w ofercie produkty „zrównoważone” przedstawia tabela poniżej.

Tabela 1.

Zmiany w przychodach ze sprzedaży produktów i usług zrównoważonych i zmiany w przychodach ogółem – wybrane firmy z USA (w %)

Firma	zmiany w przychodach ze sprzedaży produktów i usług zrównoważonych (rok 2010 do 2013)	zmiany w przychodach ogółem (rok 2010 do 2013)
General Electric	72	22
Philips	60	14
Siemens	19	13
BASF	-13	16
Dow Chemicals	147	6
DuPont	56	29
Kimberly-Clark	296	7

Źródło: Thomas Singer, Research Report *Driving Revenue Growth Through Sustainable Products and Services*, The Conference Board Trusted Insight For Business Worldwide, <http://irrcinstitute.org/pdf/FINAL-TCB-Sustainable-Products-July-2015.pdf> (pobranie z dnia 20.06.2015) s. 7.

W Raporcie podkreślono, że wzrasta zainteresowanie konsumentów tym, gdzie i w jaki sposób nabywane przez nich produkty zostały wytworzone. Nabywcy są także w stanie zapłacić więcej za produkt, który można byłoby określić jako *zrównoważony*. Z badania przeprowadzonego przez firmę Nielsen w 2014 roku wynika, iż 55% konsumentów dokonujących zakupów przez internet stwierdziło, iż mogliby płacić więcej za produkty i usługi dostarczane przez przedsiębiorstwa, które odnoszą się pozytywnie do problemów środowiskowych i społecznych. W tej kwestii nastąpił 50% wzrost osób zainteresowanych tymże zakupem w stosunku do roku 2012 i 45% w stosunku do roku 2011⁶. Badanie zrealizowane przez *The Tork Green Business* również potwierdza tę tendencję. Zgodnie z jego wynikami 40% ankietowanych osób dorosłych jest w stanie zapłacić więcej za produkty i usługi, które zostały wytworzone z zachowaniem zasad etyki. Trendy obserwowane wśród osób młodych mogą jeszcze tę tendencję umocnić. Wyniki badań pokazują mianowicie, iż 56% osób w wieku od 18 do 34 roku życia jest skłonnych zapłacić więcej

⁵ Thomas Singer, Research Report *Driving Revenue Growth Through Sustainable Products and Services*, The Conference Board Trusted Insight For Business Worldwide, <http://irrcinstitute.org/pdf/FINAL-TCB-Sustainable-Products-July-2015.pdf> (pobranie z dnia 20.06.2015).

⁶ *Doing Well by Doing Good*, The Nielsen Company, Czerwiec 2014, s. 5.

za tego typu produkty, zaś w przedziale wiekowym 35 lat i więcej chęć taką wykazuje tylko 34% ankietowanych⁷.

Wzrost popytu na produkty i usługi *zrównoważone* zachęca firmy do inwestowania w rozwój tychże produktów. Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw ma więc wymierne przełożenie na zyski przedsiębiorstwa. Analizując zmiany w poziomie wydatków na badania i rozwój należy zauważyć, że w przypadku niektórych firm to właśnie wydatki na B+R produktów *zrównoważonych* przewyższają znacznie wydatki na B+R produktów ogółem. Najwyższy wzrost wydatków na B+R w latach 2010-2013 miał miejsce w przypadku firmy DuPont. Przyrost wydatków na B+R ogółem wyniósł w analizowanym okresie 30%, zaś w przypadku wydatków na B+R produktów *zrównoważonych* ten przyrost wydatków stanowił aż 50%⁸.

Tabela 2.

**Zmiany w wydatkach na badania i rozwój produktów *zrównoważonych*
i zmiany w wydatkach na badania i rozwój produktów ogółem
– wybrane firmy w USA (w %)**

Firma	zmiany w wydatkach na badania i rozwój produk- tów i usług <i>zrównoważonych</i> (rok 2010 do 2013)	zmiany w wydatkach na badania i rozwój pro- duktów ogółem (rok 2010 do 2013)
GE	0	19
Philips	30	16
Toshiba	16	-7
BASF	24	24
DuPont	50	30
Daimler	13	13
Nissan	13	13

Źródło: Thomas Singer, Research Report *Driving Revenue Growth Through Sustainable Products and Services*, The Conference Board Trusted Insight For Business Worldwide, <http://irrcinstitute.org/pdf/FINAL-TCB-Sustainable-Products-July-2015.pdf> (pobranie z dnia 20.06.2015) s. 31.

Kolejne badania mające na celu określenie stanu społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach zostały przeprowadzone w 2015 roku przez organizację *Ethical Corporation*. Instytucja przeprowadziła prawie 1500 ankiet wśród osób zajmujących się koncepcją CSR na całym świecie. Badanie było skoncentrowane na głównych czterech pytaniach:

⁷ Raport *Millennial Consumers Lead Growth in Green Purchasing*, Sixth Annual Tork Green Business Survey, 14 Czerwca 2014 oraz Raport SCA's Tork Green Business Survey, 5 lipca, 2012.

⁸ Thomas Singer, Research Report *Driving Revenue Growth Through Sustainable Products and Services*, The Conference Board Trusted Insight For Business Worldwide, <http://irrcinstitute.org/pdf/FINAL-TCB-Sustainable-Products-July-2015.pdf> (pobranie z dnia 20.06.2015) s. 31.

1. Jaka jest rola CSR w poszczególnych organizacjach oraz na jakim poziomie w strukturze firmy umiejscowione jest zarządzanie koncepcją CSR?
2. Czy CSR to dominująca koncepcja w zarządzaniu firmą czy jedynie mały element jej funkcjonowania?
3. Jaka jest wielkość środków przeznaczanych na działalność CSR. Czy przedsiębiorstwa mierzą (jeżeli tak, to w jaki sposób) zwrot nakładów poniesionych na CSR?
4. Jakie są prognozy rozwoju koncepcji CSR w przyszłości?

Analizując wnioski płynące z badania należy zauważyć, że 49% badanych respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa zauważa związek pomiędzy wzrostem przychodów a działalnością w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Odsetek potwierdzający tę zależność w przypadku organizacji funkcjonujących na poszczególnych kontynentach jest następujący: najkorzystniej wypadają firmy funkcjonujące na terenie Europy, w przypadku których związek ten jest widziany przez 50,7% respondentów, w firmach funkcjonujących na terenie Azji zależność ta jest widziana przez 47,3% ankietowanych, natomiast w Ameryce Północnej przez 46,4%⁹. Autorzy badania podkreślają, że społeczna odpowiedzialność biznesu to istotny element funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz ważny obszar planowania i strategii.

3. Koncepcja CSR w Polsce a wizerunek firmy

W Polsce organizacją zajmującą się analizą poziomu wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu, które począwszy od roku 2002 sukcesywnie publikuje Raporty *Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*. Raporty prezentują przykłady działań CSR w firmach funkcjonujących w Polsce. Raporty pokazują jak sukcesywnie rosła ilość firm uwzględniających w swoim funkcjonowaniu koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Raport pierwszy opublikowany w roku 2002 przedstawia zaledwie 7 dobrych praktyk CSR, zaś raport z roku 2014 to 114 dobrych praktyk. Szczegółową ilość dobrych praktyk CSR realizowanych przez firmy funkcjonujące w Polsce przedstawia tabela 3.

Od roku 2002 łącznie zostało zgłoszonych 1640 dobrych praktyk. Zostały one przypisane do 26 branż. Branża z największą ilością zgłoszonych dobrych praktyk to finanse (238 praktyk) i następnie kolejno branża FMCG (224 zgłoszone dobre praktyki) oraz energetyka (169 zgłoszonych dobrych praktyk). Liderem w branży Finanse jest Bank Citi Handlowy, który zgłosił 26 dobrych praktyk. Szczegółowy wykaz branż wraz z ilością zgłoszonych dobrych praktyk przedstawia wykres 1.

⁹ S. Gardner, *The State of Sustainability 2015*, Ethical Corporation, kwiecień 2015, s. 24.

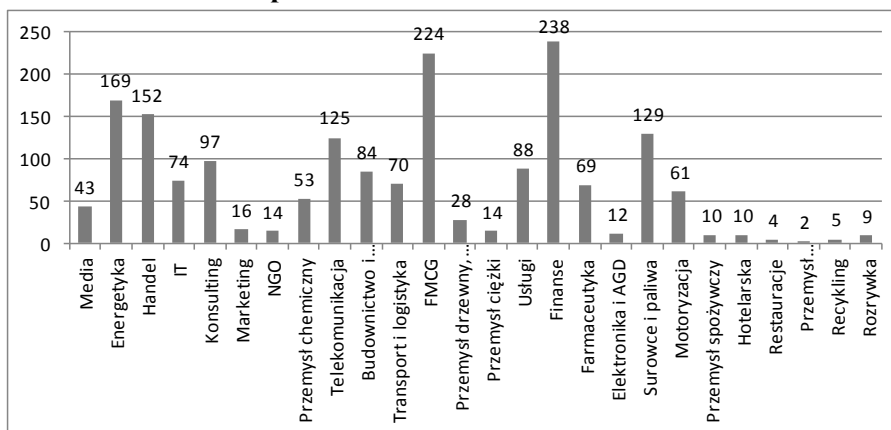
Tabela 3.

Ilość dobrych praktyk CSR zgłoszonych przez firmy działające w Polsce w latach 2002-2014

Rok	Ilość dobrych praktyk
2002	7
2003	18
2004	113
2005	68
2006	74
2007	57
2008	99
2009	105
2010	129
2011	207
2012	267
2013	382
2014	114
Łącznie	1640

Źródło: Raporty Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki (lata 2002-2014), <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/> (pobranie z dnia 25.07.2015).

Wykres 1. Ilość dobrych praktyk CSR zgłoszonych przez firmy działające w Polsce w podziale na branże w latach 2002-2014



Źródło: Raporty Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki (lata 2002-2014), <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/> (pobranie z dnia 25.07.2015).

Badani przedstawiciele średnich i dużych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce uważają, że uwzględnianie w działalności gospodarczej koncepcji CSR ma korzystny wpływ na wizerunek firmy. Respondenci badania są świadomi korzyści, jakie może przynieść działanie zgodne z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu. Postrzeganie poszczególnych korzyści przez

najwyższą kadre zarządzającą i poszczególnych pracowników jest bardzo podobne. Podstawową korzyścią firmy działającej zgodnie z zasadami CSR jest poprawa jej wizerunku na rynku. Uważa tak 52% badanych¹⁰. Kolejne korzyści osiągane przez firmę plasują się już znacznie niżej w rankingu. Są to: wzrost akceptacji przez otoczenie (36% badanych) oraz wzrost zainteresowania ze strony kontrahentów (30% badanych). Pozostałe korzyści, jakie odnoszą firmy działające zgodnie z koncepcją CSR przedstawia poniższa tabela.

Tabela 4.

**Korzyści jakie odnoszą firmy działające zgodnie z koncepcją CSR
w Polsce**

Osiągane korzyści	Odsetek badanych (w %)
Poprawa wizerunku na rynku	52
Wzrost akceptacji przez otoczenie	36
Wzrost zainteresowania ze strony kontrahentów	30
Wzrost sprzedaży	26
Wzrost zainteresowania wśród potencjalnych pracowników	24
Obniżenie kosztów	23
Wzrost obecności w mediach	8

Źródło: Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce. Raport KPMG i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2014, s. 22.

Charakteryzując bezpośrednio przedsiębiorstwa wdrażające CSR w Polsce należy zauważyć, iż wśród funkcjonujących firm działania z zakresu CSR dwukrotnie częściej realizują firmy duże i ze 100% zaangażowaniem kapitału zagranicznego niż firmy z kapitałem w 100% polskim. Pokazuje to, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest trendem globalnym, często może być więc przejęta z globalnej strategii firmy i przełożona na grunt lokalny. 46% firm średnich i dużych w Polsce prowadzi obecnie działania CSR. Kolejne 15% zastanawia się nad wprowadzeniem tejże koncepcji, co niewątpliwie przyczyni się do jej rozwoju. Nieco częściej działania z zakresu CSR prowadzą przedsiębiorstwa przemysłowe (51%) niż te działające w sektorze usług (43%). Ponadto najczęściej działania z zakresu CSR podejmują firmy największe, tj. zatrudniające ponad 1000 osób. Działania takie realizuje 67% tychże firm. Najrzadziej działania z zakresu CSR podejmują przedsiębiorstwa średnie, tj. zatrudniające do 249 osób. W tym przypadku tylko 26% ankietowanych firm skłonnych było przyznać, iż realizuje koncepcję CSR w praktyce.

Interesujące są opinie dotyczące stopnia społecznej dojrzałości dużych i średnich przedsiębiorstw do wdrażania CSR. Najliczniejszą grupą są przedsiębiorstwa nieaktywne, które stanowią aż 54% analizowanych firm. Były to

¹⁰ *Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce. Raport KPMG i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2014, s. 22.*

najmniejsze pod względem zatrudnienia z badanych firm oraz te nieposiadające kapitału zagranicznego. Druga grupa to podmioty aktywnie prowadzące działania z zakresu CSR w Polsce. Wyróżnia się w niej trzy podgrupy:

- początkujący (13% badanych) – firma prowadzi działania CSR, ale nie uwzględnia ich w strategii i nie publikuje raportów. Firmy twierdzą, że nie mają potrzeby uwzględniania działań w ramach koncepcji CSR i publikowania raportów;
- doświadczeni (15% badanych) – firma prowadzi działania CSR, uwzględnia je w strategii lub publikuje raporty;
- dojrzały (18% badanych) – firma prowadzi działania CSR, uwzględnia je w strategii i publikuje raporty. Znaczna większość firm w tej grupie to spółki z udziałem kapitału zagranicznego¹¹.

Podsumowanie

Przedstawiona analiza potwierdza fakt, iż uwzględnianie w działalności gospodarczej koncepcji CSR ma korzystny wpływ na wizerunek firmy. Potwierdzają to zarówno badania przeprowadzone w firmach w USA, jak i w Polsce. Jednakże w przypadku firm funkcjonujących w Polsce należy stwierdzić, iż wdrażanie koncepcji CSR znacznie częściej ma miejsce w przypadku firm dużych oraz ze znaczną przewagą kapitału zagranicznego. Prawdopodobnie w takich przypadkach ma miejsce przenoszenie na grunt krajowy globalnych strategii firmy. Badani przedstawiciele średnich i dużych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce uważają, że podstawową korzyścią firmy działającej zgodnie z zasadami CSR jest poprawa jej wizerunku na rynku.

Podobna sytuacja ma miejsce także w przypadku firm funkcjonujących w USA. W tym przypadku dużą rolę odgrywa rosnący popyt na produkty określone przez korporacje mianem *zrównoważonych*. Rosnący popyt ma przełożenie na wzrost przychodów firm posiadających w swojej ofercie tego typu produkty. Przedsiębiorstwa zachęcane wymiernymi korzyściami zwiększają wydatki na działalność badawczo-rozwojową produktów *zrównoważonych*. Wizerunek firmy dbającej o środowisko naturalne i społeczności lokalne ma więc widoczne przełożenie na wzrost przychodów firmy. Również w przypadku firm działających w USA, prawie połowa badanych respondentów zauważa związek pomiędzy korzystnym wizerunkiem firmy a działalnością w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

¹¹ *Spółeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, Raport KPMG i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2014, s. 33.

Bibliografia

- Adamiak J., Kołowska B., *Odpowiedzialność społeczna w raportach przedsiębiorstw*, (w:) *Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach zrównoważonego rozwoju i gospodarki opartej na wiedzy*, red. E. Sidorczuk-Pietraszko, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2009, s. 102.
- Doing Well by Doing Good*, The Nielsen Company, Czerwiec 2014, s. 5.
- Gardner S., *The State of Sustainability 2015*, Ethical Corporation, kwiecień 2015, s. 24.
- Raporty Odpowiedzialny biznes w Polsce. *Dobre praktyki (lata 2002-2014)*.
- Singer T., Research Report *Driving Revenue Growth Through Sustainable Products and Services*, The Conference Board Trusted Insight For Business Worldwide, <http://irrcinstitute.org/pdf/FINAL-TCB-Sustainable-Products-July-2015.pdf> (pobranie z dnia 20.06.2015) s. 7.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, Raport KPMG i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2014, s. 22.
- Stawicka E., *Teoria a praktyka wobec koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, 2010, numer 83, s. 6.
- Wanat T., Stefańska M., *Is it worth to invest in CSR? The relationship between CSR and store image in retailing*, (w:) *CSR Trends. Beyond Business as Usual*, J. Reichel (red.), Centrum Strategii i Rozwoju Impact (CSR Impact), Łódź 2014, s. 115-116.
- Zieliński M., *Korzyści z wdrożenia koncepcji CSR w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie Zeszyt 74, rok 2014, s. 655.

Streszczenie

Artykuł ma na celu analizę wpływu koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa na jego wizerunek, zarówno z punktu widzenia firm funkcjonujących w Polsce, jak i za granicą. W artykule wykorzystano badania przeprowadzone wśród wybranych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach w Stanach Zjednoczonych Ameryki oraz w Polsce. Wnioski z badań potwierdzają istnienie pozytywnej zależności pomiędzy koncepcją CSR a kreacją wizerunku przedsiębiorstwa. Jednak w przypadku firm funkcjonujących w Polsce koncepcja ta znacznie częściej jest realizowana przez firmy największe ze znaczną przewagą kapitału zagranicznego. Potwierdza to fakt, że koncepcja CSR jest trendem globalnym, często przejętym z globalnej strategii firmy i przełożonym na grunt lokalny.

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INFLUENCE
ON THE ENTERPRISE IMAGE****Summary**

The aim of the article is to analyse the influence of the concept of Corporate Social Responsibility on the enterprise image both for companies functioning in Poland as well as abroad. In the article researches conducted amongst selected companies functioning on markets in the United States of America and in Poland were used. Conclusions from them are confirming that the existence correlation between the CSR concept and the creation of the corporate image is positive. However in case of companies in Poland this concept is much more often realized by the largest companies with the considerable majority of the foreign capital. It is confirming that the CSR concept is a global trend, often adopted from the global corporate strategy and transferred into the local ground.

ZARZĄDZANIE PŁYNNOŚCIĄ FINANSOWĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga zaangażowania wielu zasobów, zarówno ludzkich, rzeczowych, jak i finansowych. Powstanie przedsiębiorstwa poprzedza określenie celu jego funkcjonowania. Przedsiębiorstwo wyznacza zazwyczaj nie jeden cel, lecz kilka, podlegają one hierarchizacji, to pozwala określić cel nadrzędny, który podporządkowuje sobie pozostałe wyznaczone cele tak, aby ich realizacja wspomagała osiągnięcie celu głównego. W teorii finansów cel działania przedsiębiorstwa często jest definiowany jako maksymalizacja zysku, ale także jako maksymalizacja wartości jego właścicieli lub też realizacja celów różnych grup interesariuszy. Bez względu na sposób formułowania celu przedsiębiorstwa jednym z warunków jego realizacji jest zachowanie płynności finansowej.

Utrzymanie płynności finansowej przez przedsiębiorstwo jest jednym z kluczowych zadań, przed jakim stoją współczesne podmioty gospodarcze, albowiem zachowanie płynności finansowej nie tylko determinuje kondycję finansową firmy, ale też wyznacza jego pozycję konkurencyjną na rynku. Doświadczenia przedsiębiorstw uczą, iż kryzysy finansowe, rosnąca niepewność rodzi potrzebę ciągłego zarządzania, monitorowania płynnością finansową przedsiębiorstwa. Zarządzający przedsiębiorstwem coraz częściej koncentrują swoją uwagę na monitorowaniu płynności finansowej, gdyż o istnieniu firmy na rynku nie przesądza jej efektywność, lecz płynność finansowa.

Płynność finansowa stanowi przedmiot zainteresowania licznej grupy podmiotów i instytucji pozostających w otoczeniu przedsiębiorstwa, a zwłaszcza wierzycieli, którzy zainteresowani są oceną zdolności przedsiębiorstwa do bieżącej obsługi zadłużenia oraz jego terminowej spłaty.

Z powyższego wynika, iż zachowanie płynności finansowej przez przedsiębiorstwo jest wciąż aktualnym problemem nurtującym współczesne przed-

* Zakład Rachunkowości i Zarządzania Finansami, Wydział Ekonomiczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim.

siębiorstwa. Celem artykułu jest zdefiniowanie i przedstawienie istoty płynności finansowej oraz przybliżenie narzędzi pozwalających efektywnie zarządzać płynnością finansową przedsiębiorstwa. Treść artykułu oparta została na analizie literatury przedmiotu, jak również analizie wskaźników płynności finansowej spółek kapitałowych przemysłu metalowego notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

1. Pojęcie płynności finansowej

Płynność finansowa w literaturze ekonomicznej najczęściej rozpatrywana jest w jednym z trzech podstawowych aspektach: majątkowym, majątkowo-kapitałowym, przepływów pieniężnych¹.

Płynność finansowa w aspekcie majątkowym traktowana jest jako „zdolność aktywów do zamiany na środki pieniężne w jak najkrótszym czasie i bez utraty wartości”². Takie ujęcie płynności finansowej podkreśla jej związek z aktywami przedsiębiorstwa, które ze swej natury odznaczają się różnym stopniem płynności. Układ składników majątkowych w bilansie uporządkowany został według zasady rosnącej płynności, który pozwala zaobserwować, iż na początku sprawozdania finansowego prezentowane są aktywa najmniej płynne, które na ogół trudniej jest spieniężyć, kończąc na najbardziej płynnych aktywach – środkach pieniężnych. Tym samym poziom płynności finansowej wyznacza łatwość zamiany danego aktywów na środki pieniężne przy jak najmniejszych kosztach transakcyjnych towarzyszących tej wymianie, gdzie im większa jest ta zdolność, tym większa potencjalna płynność finansowa jednostki³.

Płynność finansowa w ujęciu majątkowo-kapitałowym rozumiana jest jako zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań krótkoterminowych, których termin wymagalności nie przekracza jednego roku⁴. W aspekcie tym majątek obrotowy przedsiębiorstwa zestawiany jest z zobowiązaniami krótkoterminowymi. Na podstawie wyznaczonych relacji ocenia się, czy majątek obrotowy jest na tyle duży i płynny, aby pozwalał na terminową spłatę zobowiązań przedsiębiorstwa. Płynność rozpatrywana w ujęciu majątkowo-kapitałowym zależna jest nie tylko od poziomu i stopnia płynności aktywów, ale jest też determinowana przez zobowiązania o wysokiej wymagalności. Zatem utrzymanie płynności finansowej wymaga z jednej strony

¹ J. Kosińska, T. Cicirko, *Płynność finansowa – zagadnienia wstępne*, (w:) *Podstawy zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. T. Cicirko, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 11-15.

² D. Wędzki, *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 33.

³ B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościński, *Leksykon zarządzania finansami*, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk 1998, s. 207-208.

⁴ M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999, s. 79.

dysponowania majątkiem, który charakteryzowałby się wysokim poziomem płynności, ale i z drugiej strony - relatywnie dużego udziału zobowiązań długoterminowych zaangażowanych w finansowanie aktywów firmy⁵.

Płynność finansowa rozpatrywana może być również w aspekcie przepływów pieniężnych. W tym ujęciu przedsiębiorstwo zachowuje płynność finansową, gdy bieżące wpływy gotówkowe są wystarczające do tego, aby pokryć aktualne zobowiązania krótkoterminowe oraz niezbędne przyszłe wydatki⁶. Cała koncepcja płynności w tym ujęciu opiera się na analizie wpływów i wydatków gotówkowych ujmowanych strumieniowo, dokumentujących procesy finansowe zachodzące w przedsiębiorstwie. Zatem płynność w aspekcie przepływów pieniężnych można zdefiniować jako zdolność do dokonywania zakupów towarów i usług, gdy tylko są one potrzebne do prowadzenia działalności gospodarczej, a także zdolność do regulowania zobowiązań w pełnej wysokości oraz obowiązujących terminach⁷.

Posiadanie płynności finansowej przez współczesne podmioty gospodarcze jest niezbędnym warunkiem ich rozwoju, ale przede wszystkim zachowania ciągłości działania. Utrata płynności finansowej, w krótkim terminie rodzi problemy z bieżącą regulacją wymaganych zobowiązań, w długim terminie może przerodzić się w niewypłacalność przedsiębiorstwa.

2. Pomiar płynności finansowej

Aby efektywnie zarządzać i monitorować płynnością finansową w przedsiębiorstwie należy dokonać jej wcześniejszego pomiaru. Ocenę poziomu płynności finansowej można dokonać w oparciu o dwie grupy wskaźników: statyczne i dynamiczne⁸.

Wskaźniki statyczne płynności finansowej opierają się na danych pochodzących z bilansu, a więc wyznaczają płynność na konkretny moment bilansowy, czyli ściśle określony czas, na który jednostka sporządza sprawozdanie finansowe. Konstrukcja wskaźników gwarantuje niezależność wyniku pomiaru od rozmiarów przedsiębiorstwa, co pozwala na porównanie zmian poziomu płynności w czasie, jak i przestrzeni. Do podstawowych wskaźników statycznej oceny płynności finansowej przedsiębiorstwa należą: wskaźnik bie-

⁵ A. Kusak, *Płynność finansowa. Analiza i sterowanie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006, s. 9-10.

⁶ T. Cikirko, *Istota płynności finansowej*, (w:) *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. K. Kreczmańska-Gigoł, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 18.

⁷ *Płynność finansowa polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarki. Aspekty mikroekonomiczne i makroekonomiczne*, red. U. Wojciechowska, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2001, s. 14.

⁸ G. Michalski, *Strategiczne zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010, s. 94.

żącej płynności, wskaźnik płynności szybkiej, wskaźnik płynności gotówkowej⁹.

Tradycyjne wskaźniki płynności przedstawiają zdolność przedsiębiorstwa do regulowania zobowiązań bieżących, ta zdolność determinowana jest przez poziom płynności aktywów bieżących przedsiębiorstwa. Ogólnie rzecz biorąc wskaźniki płynności przedstawiają relację aktywów wyodrębnionych pod pewnym względem do zobowiązań krótkoterminowych. Stąd poszczególne poziomy (stopnie) płynności finansowej wyznaczane są przez coraz to płynniejsze aktywa obrotowe.

Rys. 1. Płynność finansowa w ujęciu statycznym



Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku nr 1 wynika, iż płynność bieżąca ma najszerszy kontekst, i jest najmniej precyzyjna, zatem mówi się o potencjalnej zdolności przedsiębiorstwa do regulowania bieżących zobowiązań, która wyznaczana jest przez krotność aktywów obrotowych nad zobowiązaniami krótkoterminowymi. Wskaźnik ten, jak i pozostałe wskaźniki statyczne płynności finansowej, ma charakter normatywu, co oznacza, że tylko kiedy wskaźnik kształtuje się w granicach normy, wskazuje on na właściwą płynność finansową przedsiębiorstwa. Wskaźnik poniżej normy oznacza trudności w spłacie bieżących zobowiązań, zaś powyżej normy na nadpłynność. W literaturze często przyjmuje się, iż norma dla wskaźnika bieżącej płynności powinna wynosić 1,5-2,0, jednakże jego poziom powinien być zależny od branży, z której wywodzi się dane przedsiębiorstwo¹⁰.

⁹ M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 58.

¹⁰ D. Wędzki, *Strategie płynności finansowej ...*, op. cit., s. 262.

Płynność szybka wskazuje na wyższy stopień płynności finansowej przedsiębiorstwa, albowiem wyraża zdolność do regulowania zobowiązań krótkoterminowych przez aktywa o podwyższonej płynności. Wyłączając z aktywów bieżących zapasy, które z natury rzeczy trudniej jest spieniężyć, uzyskujemy bardziej dokładny obraz płynności finansowej firmy. Wielkości normatywne dla wskaźnika płynności szybkiej kształtują się poniżej wielkości wzorcowych dla wskaźnika bieżącej płynności, i najczęściej w literaturze wskazuje się na jego przedział 1,0-1,5, z tym samym zastrzeżeniem co wcześniej, iż w praktyce poziom tego miernika będzie odnosił się do normy uzależnionej od specyfiki danego przedsiębiorstwa¹¹.

Płynność gotówkowa, inaczej natychmiastowa, obrazuje najwyższy poziom płynności, określa jaka część zobowiązań krótkoterminowych może być uregulowana natychmiast, bez konieczności upłynnienia zapasów, czy też spieniężenia należności. Zdolność ta często rozpatrywana jest w ujęciu czysto technicznym, gdyż w praktyce nie ma konieczności regulowania zobowiązań, których termin zapadalności jeszcze nie nastąpił. Brak środków pieniężnych nie musi oznaczać problemów ze spłatą zobowiązań, szczególnie wówczas, gdy przedsiębiorstwo spodziewa się spływu należności, z których będzie mogło pokryć bieżące zobowiązania lub też dysponuje zdolnością w zakresie uruchomienia dodatkowych źródeł płynności.

Statyczne wskaźniki płynności pomimo tego, że nie są idealnymi miarami płynności powszechnie są stosowane. Stopień pokrycia zobowiązań krótkoterminowych przez coraz to bardziej płynne aktywa bieżące przedstawiony na rysunku nr 1 wskazuje, że im wyższy poziom rozpatrywanej płynności, tym mniejsza liczba aktywów przypadająca na jednostkę zobowiązań krótkoterminowych, mierzona poziomem ich płynności.

W praktyce statyczny pomiar i ocena płynności finansowej przedsiębiorstwa często jest uzupełniana o miary płynności, które powstają na bazie rachunku przepływów pieniężnych. Pomiar i ocena wskaźników dynamicznych pozwala zaobserwować sposób gospodarowania środkami pieniężnymi w przedsiębiorstwie. W analizie dynamicznej płynności finansowej na ogół wykorzystuje się dwie grupy wskaźników: wskaźniki wystarczalności środków pieniężnych oraz wskaźniki wydajności pieniężnej¹².

Wskaźniki wystarczalności środków pieniężnych określają zdolność do generowania gotówki z działalności operacyjnej na pokrycie różnych grup wydatków i zobowiązań przedsiębiorstwa¹³, z kolei wskaźniki wydajności gotówkowej umożliwiają ocenę efektywności gotówkowej działalności przed-

¹¹ M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową ...*, op. cit., s. 60.

¹² Ibidem, s. 52.

¹³ A. Kusak, *Płynność finansowa. ...*, op. cit., s. 56.

siębiorstwa, wyrażają one relację, w jakiej pozostaje gotówka operacyjna względem przychodów ze sprzedaży, zysku, bądź też majątku przedsiębiorstwa¹⁴.

3. Kapitał obrotowy netto w zarządzaniu płynnością finansową

Zdolność przedsiębiorstwa do regulowania zobowiązań krótkoterminowych uzależniona jest w dużej mierze od kapitału obrotowego. Niski poziom kapitału obrotowego wpływa na ryzyko utraty płynności finansowej, zaś zbyt wysoki może prowadzić do zmniejszenia efektywności działania przedsiębiorstwa. Tym samym ważne jest utrzymywanie właściwego poziomu kapitału obrotowego w przedsiębiorstwie¹⁵.

Kapitał obrotowy netto (ang. *net working capital*) zwany także kapitałem pracującym jest częścią aktywów bieżących przedsiębiorstwa finansowaną kapitałem stałym. W praktyce kapitał obrotowy netto wyznaczany jest w oparciu o dwa podejścia: kapitałowe i majątkowe. Zgodnie z ujęciem kapitałowym – kapitał obrotowy netto stanowi różnicę między kapitałem stałym (suma kapitału własnego i długoterminowego kapitału obcego) a majątkiem trwałym, natomiast zgodnie z ujęciem majątkowym – kapitał obrotowy netto stanowi różnicę między aktywami bieżącymi a zobowiązaniami bieżącymi¹⁶.

Kapitał obrotowy netto stanowi ważną miarę płynności finansowej, swym poziomem wyraża on ryzyko utraty zdolności do regulowania zobowiązań krótkoterminowych przez przedsiębiorstwo. Im wyższy poziom kapitału pracującego tym niższe ryzyko utraty płynności.

Kapitał obrotowy netto może wystąpić jako kapitał dodatni, ujemny lub zerowy. Przedsiębiorstwo, w którym kapitały stałe przewyższają aktywa trwałe, wykazuje dodatni kapitał obrotowy netto. Oznacza to dla jednostki niższe ryzyko utraty płynności ze względu na to, że część kapitałów długoterminowych zaangażowanych jest w finansowanie aktywów obrotowych. Jeśli zobowiązania krótkoterminowe przewyższają aktywa bieżące, wówczas kapitał obrotowy netto występuje jako ujemny. W tym przypadku część aktywów trwałych finansowana jest zobowiązaniami krótkoterminowymi, które wymagają zaangażowania środków pieniężnych na długi okres, zatem sytuacja taka zwiększa ryzyko utraty płynności finansowej. Zerowy kapitał obrotowy netto występuje wówczas, gdy dochodzi do zrównania aktywów obrotowych i zobowiązań krótkoterminowych.

¹⁴ G. Gołębiowski, *Miary poziomu płynności finansowej oparte na przepływach pieniężnych*, (w:) *Podstawy zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. T. Cicirko, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 104.

¹⁵ M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową ...*, op. cit., s. 73.

¹⁶ K. Kreczmańska-Gigol, *Kapitał obrotowy netto i jego znaczenie dla przedsiębiorstwa*, (w:) *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 74-78.

Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto wyznaczają rozmiary występujących w przedsiębiorstwie zapasów, należności, krótkoterminowych aktywów finansowych, a także powstające w toku prowadzonej działalności wielkość zobowiązań krótkoterminowych. Co za tym idzie, zarządzanie kapitałem obrotowym obejmuje zarządzanie bieżącymi aktywami i pasywami przedsiębiorstwa. Wyznaczenie optymalnego poziomu kapitału obrotowego netto pozwala z jednej strony minimalizować ryzyko utraty płynności, zaś z drugiej prowadzić do uzyskania maksymalnych korzyści ekonomicznych¹⁷. W praktyce wyróżnić można trzy strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto: strategię konserwatywną, strategię agresywną, strategię umiarkowaną¹⁸.

Strategia konserwatywna zakłada wysoki poziom aktywów obrotowych, w tym utrzymywanie wysokiego stanu najbardziej płynnych aktywów oraz niski poziom zobowiązań bieżących przedsiębiorstwa. Strategia ta koncentruje się na zachowaniu wysokiej płynności finansowej w przedsiębiorstwie, ograniczany jest udział zobowiązań krótkoterminowych w strukturze pasywów, zaś majątek obrotowy w dużej mierze finansowany jest kapitałem stałym. W ten sposób ryzyko utraty płynności jest niewielkie, jednakże wyższe koszty finansowe ponoszone w związku z wykorzystaniem kapitałów długoterminowych skutkują niższą uzyskiwaną rentownością prowadzonej działalności gospodarczej¹⁹.

Strategia agresywna jest przeciwieństwem strategii konserwatywnej, która zakłada ograniczenie udziału płynnych aktywów bieżących oraz utrzymywanie wysokiego udziału zobowiązań krótkoterminowych w finansowaniu majątku obrotowego. W efekcie rośnie ryzyko utraty płynności, ze względu na niższe utrzymywane poziomy aktywów płynnych, które stanowiły bufor bezpieczeństwa na wypadek niespodziewanych wydatków. Jednocześnie wyższy poziom podejmowanego ryzyka może prowadzić do wzrostu rentowności kapitałów własnych²⁰.

Strategia umiarkowana jest rozwiązaniem pośrednim, gdyż jej realizacja pozwala zachować płynność finansową przedsiębiorstwa, a także zapewnić wzrost wartości dla ich właścicieli. Tym samym strategia ta odznacza się umiarkowanym ryzykiem utraty płynności oraz umiarkowaną efektywnością uzyskiwanych wyników.

4. Narzędzia zarządzania płynnością finansową w przedsiębiorstwie

Nieodłącznym elementem każdej działalności gospodarczej jest towarzyszące jej ryzyko. Jedną z kategorii ryzyka jest ryzyko utraty płynności. Przedsiębiorstwo, chcąc zapewnić niezakłócony przebieg działalności gospo-

¹⁷ K. Kreczmańska-Gigol, *Kapitał obrotowy netto* ..., op. cit., s. 88-89.

¹⁸ A. Kusak, *Płynność finansowa* ..., op. cit., s. 82.

¹⁹ K. Kreczmańska-Gigol, *Kapitał obrotowy netto* ..., op. cit., s. 91-92.

²⁰ A. Kusak, *Płynność finansowa* ..., op. cit., s. 83-84.

darczej, jest zmuszone zarządzać płynnością finansową. W praktyce gospodarczej wśród narzędzi zarządzania płynnością finansową najczęściej wykorzystuje się kredyt kupiecki, kredyt bankowy, leasing, faktoring, windykację należności.

Kredyt kupiecki, zwany również handlowym, to odroczony termin płatności udzielany przedsiębiorstwu przez kontrahenta przy zakupie określonych wyrobów i usług, po upływie którego przedsiębiorca reguluje wierzytelność bez dodatkowych kosztów – odsetek. Kredyt ten może być rozpatrywany jako kredyt manipulacyjny, wówczas odroczenie płatności ma czysto techniczno-organizacyjny charakter, gdyż jest to czas niezbędny do uregulowania płatności w formie bezgotówkowej (np. wystawienie faktury, realizacja przelewu) lub też jako kredyt handlowy, który zakłada celowe wydłużenie okresów kredytowania przez dostawców. Użycie kredytu kupieckiego w rozrachunkach często jest warunkiem rozpoczęcia współpracy między przedsiębiorcami, dzięki kredytowi kupieckiemu dostawcy aktywizują swoją sprzedaż, zaś odbiorcy uzupełniają lukę kapitałową, co pozwala regulować płynność finansową, optymalizować przepływy gotówki oraz synchronizować obrót płatnościami²¹.

Zastosowanie kredytu kupieckiego w rozrachunkach między kontrahentami nie zawsze jest możliwe. Udzielane kredyty kupieckie przed dostawców często są limitowane, co wiąże się z tym, iż zakup towarów i usług z odroczonym terminem jest możliwy tylko do pewnego pułapu, kwoty. Ponadto zakup pewnych rodzajów aktywów zaangażowanych w działalność w sposób trwały wymaga zaciągnięcia kredytów bankowych. Kredyt bankowy to umowa, na podstawie której to „bank zobowiązuje się oddać do dyspozycji kredytobiorcy na czas oznaczony w umowie, kwotę środków pieniężnych z przeznaczeniem na ustalony cel, a kredytobiorca zobowiązuje się do korzystania z niej na warunkach określonych w umowie, zwrotu kwoty wykorzystanego kredytu wraz z odsetkami w oznaczonych terminach spłaty oraz zapłaty prowizji od udzielonego kredytu”²². Wykorzystanie kredytu bankowego w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa jest uwarunkowane posiadaniem zdolności kredytowej. Banki przed udzieleniem kredytu zobowiązane są zbadać i ocenić zdolność kredytową. Od wyników oceny zależy to, czy w ogóle taki kredyt zostanie udzielony oraz jakich zabezpieczeń zażąda bank, które mają gwarantować spłatę udzielonego kredytu.

Alternatywą dla kredytu bankowego jest leasing. Leasing jest umową specyficzną, pod pewnymi względami podobną do umowy najmu (dzierżawy) lub też kredytu. W ramach umowy leasingu jedna strona – udostępniający (*lessor*) oddaje w użytkowanie dobra inwestycyjne drugiej stronie – korzysta-

²¹ J. Folga, *Kredyt kupiecki*, (w:) *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 96-100.

²² Ustawa Prawo Bankowe z dnia 29 sierpnia 1997, Dz. U. z 2002 r. Nr 140, poz. 939, z późn. zm., art. 69.

jącemu (*lessee*) na określony czas, w zamian za opłatę (raty leasingowe). Cechą charakterystyczną leasingu jest możliwość uzyskania finansowania pozwalającego na użytkowanie danego aktywu przez finansującego, bez konieczności dysponowania całą kwotą w przypadku samodzielnego nabycia aktywu, i jego ewentualne kupno po zakończeniu umowy leasingu²³.

Jednym z narzędzi zarządzania płynnością finansową w przedsiębiorstwie może być faktoring. Faktoring polega na sprzedaży nieprzeterminowanych wierzytelności handlowych faktorowi, za określonym wynagrodzeniem, z przyjęciem lub nieprzyjęciem ryzyka wypłacalności dłużnika²⁴. Faktoring łączy w sobie cechy cesji wierzytelności (sprzedaży), umowy zlecenia i dyskonta, obejmuje wiele dodatkowych usług, w tym usługi outsourcingu²⁵. W praktyce wyróżniamy trzy główne rodzaje faktoringu: faktoring właściwy, faktoring niewłaściwy oraz faktoring mieszany. Faktoring właściwy oznacza sprzedaż wierzytelności faktorowi z ryzykiem niewypłacalności dłużnika, który we własnym imieniu i na własny rachunek egzekwuje należności w terminie ich wymagalności. Faktoring niewłaściwy zakłada, że w przypadku odmowy zapłaty przez dłużnika, zbywca wierzytelności zobowiązany jest zwrócić wraz z kosztami wykupione wcześniej przez faktora należności. Z kolei w faktoringu mieszanym faktor ustala pułap, do którego wykupuje wierzytelności przejmując ryzyko niewypłacalności dłużnika do określonego limitu²⁶. Tym samym można uznać, iż faktoring może być efektywnym narzędziem wspomagającym proces zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa, sposobem na zachowanie zdolności do regulowania zobowiązań krótkoterminowych.

Sprzedaż z odroczonym terminem płatności wymaga stałego monitorowania poziomu należności powstających w przedsiębiorstwie. Wykaz należności, szczególnie tych przeterminowanych, uruchamia procedury windykacyjne wobec kontrahentów, którzy nie wywiązują się ze swych zobowiązań w terminie. Windykacja może być prowadzona samodzielnie lub też zlecona wyspecjalizowanym firmom windykacyjnym. Sprawnie przeprowadzana procedura windykacyjna należności przeterminowanych może być źródłem dopływu środków pieniężnych i poprawy płynności finansowej przedsiębiorstwa.

Przedstawione narzędzia zarządzania płynnością finansową w przedsiębiorstwie należą do tych podstawowych, które najczęściej wykorzystywane są w praktyce gospodarczej. Jednakże firmy mogą wykorzystywać znacznie szersze spektrum instrumentów pomocnych w zarządzaniu płynnością, w tym między

²³ M. Gołda, *Leasing*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s. 22-24.

²⁴ M. Barowicz, *Faktoring jako źródło finansowania działalności gospodarczej*, Bank i Kredyt, Tom 37, Nr 11-12 2006, s. 97.

²⁵ K. Kreczmańska-Gigol, *Faktoring w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 13-14.

²⁶ M. Barowicz, *Faktoring jako źródło...*, op. cit., s. 99-100.

innymi forfaiting, sekurytyzację wierzytelności, ubezpieczenie należności, cash pooling, czy też kapitały podwyższonego ryzyka.

5. Ocena płynności finansowej na przykładzie wybranych spółek notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie

Statyczne wskaźniki płynności finansowej pozwalają ocenić zdolność jednostki do obsługi zadłużenia. Informacja ta jest szczególnie użyteczna w warunkach rosnącej niepewności, albowiem zdolność płatnicza wyznacza warunki rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości, a także wpływa na jego bieżące uzyskiwane wyniki finansowe. Firma, która wykazuje brak płynności finansowej, z reguły jest negatywnie oceniana przez otoczenie. Jednostkę taką dotyczą przede wszystkim poważne problemy dotyczące możliwości pozyskania finansowania, którego niedostatki mogą przyczynić się do upadłości.

W tabeli nr 1 zamieszczono wskaźniki płynności bieżącej, szybkiej, gotówkowej oraz wskaźnik rentowności kapitałów własnych dla spółek kapitałowych przemysłu metalowego notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Badaniem objęto 17 spółek z 20 przemysłu metalowego reprezentowanych na giełdzie. Z analizy wyłączono spółki, dla których nie dysponowano pełnymi danymi finansowymi w przyjętym horyzoncie czasu badania.

Tabela 1.

Wskaźniki płynności bieżącej, szybkiej, gotówkowej oraz wskaźnik rentowności kapitałów własnych dla spółek kapitałowych przemysłu metalowego na GPW w Warszawie

Nazwa spółki	Wskaźnik bieżącej płynności			Wskaźnik płynności szybkiej			Wskaźnik płynności gotówkowej			Rentowność kapitałów własnych (w %)		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ALCHEMIA	1,67	1,62	1,45	0,93	0,80	0,63	0,11	0,15	0,07	19,7	4,3	0,1
ALUMETAL	1,40	1,74	1,70	0,95	1,15	0,94	0,01	0,01	0,00	20,5	13,8	12,6
BORYSZEW	1,17	1,17	1,11	0,68	0,64	0,61	0,12	0,10	0,14	23,8	6,1	1,6
FAM	1,12	1,17	0,33	0,70	0,67	0,20	0,04	0,03	0,40	0,0	5,9	-72,9
FERRUM	1,02	1,04	0,71	0,60	0,53	0,42	0,13	0,01	0,01	2,4	1,9	-53,2
FASING	1,55	2,77	1,90	1,03	1,79	1,11	0,08	0,39	0,18	14,2	1,1	-1,2
HUTMEN	0,99	1,15	1,31	0,53	0,53	0,64	0,07	0,04	0,18	3,2	2,8	-9,5
IMPEXMETAL	1,42	1,38	1,40	0,81	0,76	0,76	0,15	0,11	0,13	12,7	6,4	7,6
KĘTY	1,34	1,53	1,60	0,89	1,01	1,06	0,14	0,15	0,17	12,0	11,4	13,6
MENNICA	1,34	1,72	4,69	0,59	1,12	3,50	0,09	0,21	1,62	15,6	19,1	16,8
ODLEWNIE	1,25	1,74	1,83	0,65	0,94	1,11	0,21	0,35	0,52	31,6	21,5	17,8
PGODLEW	1,37	2,39	1,91	0,83	1,40	1,15	0,17	0,32	0,30	13,9	15,5	11,2
RAWLPLUG	1,53	1,07	1,07	0,61	0,43	0,45	0,03	0,06	0,05	19,2	1,8	2,7
REDWOOD	1,14	0,98	0,88	0,47	0,33	0,37	0,09	0,09	0,06	10,5	-3,9	1,3
STALPRODUKT	2,61	1,98	1,91	1,50	1,06	1,02	0,26	0,22	0,27	8,1	4,1	4,4
STĄPORKÓW	2,32	2,26	1,42	0,95	1,04	0,45	0,03	0,39	0,06	11,8	7,4	3,4
ZETKAMA	1,49	1,89	2,13	0,92	1,20	1,34	0,26	0,38	0,43	24,7	17,7	16,7
PRZEMYSŁ METALOWY	1,45	1,62	1,61	0,80	0,91	0,93	0,12	0,18	0,27	14,3	8,05	-1,59

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników finansowych Notoria Serwis.

Spółki przemysłu metalowego notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie wykazują różny poziom płynności finansowej. Biorąc pod uwagę podstawowy wskaźnik oceny zdolności jednostki do spłaty zobowiązań, tj. wskaźnik bieżącej płynności finansowej, to z grupy badanych przedsiębiorstw najliczniejszą z nich stanowiły te, dla których analizowany wskaźnik mieścił się w zalecanych poziomach. W grupie tej znalazło się osiem przedsiębiorstw, które nie miały problemów z terminowym regulowaniem zobowiązań krótkoterminowych. Wskaźnik bieżącej płynności dla sześciu firm kształtował się na poziomie poniżej wartości postulowanych jako bezpieczne, to sugerować może problemy z bieżącym regulowaniem płatności. Szczególnie widoczne to jest w firmie Fam oraz Ferrum, gdzie w 2013 roku zaobserwowano znaczne zmniejszenie wielkości wskaźników bieżącej płynności. Z kolei trzy przedsiębiorstwa wykazywały poziom wskaźników bieżącej płynności, które znajdowały się w górnych zalecanych jego wielkościach lub też je nieznacznie przekraczały. Taka sytuacja jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw wykazujących nadpłynność.

Wskaźniki płynności szybkiej dla przedsiębiorstw przemysłu metalowego wykazują poziom znacznie odbiegający od wielkości wskaźników bieżącej płynności. Można stwierdzić, że przedsiębiorstwa przemysłu metalowego znaczną część aktywów obrotowych utrzymują w zapasach, które stanowią najmniej płynną grupą aktywów tworzących majątek obrotowy przedsiębiorstwa. Ponadto w analizowanym okresie zaobserwować można dla znacznej grupy przedsiębiorstw przemysłu metalowego rosnące wielkości wskaźnika płynności gotówkowej. Potwierdza to średni poziom tego wskaźnika dla analizowanego sektora.

Z analizy wskaźników płynności finansowej wynika, iż te spółki, dla których wskaźniki płynności finansowej były zarówno poniżej lub powyżej wartości średnich wskaźników przemysłu metalowego, uzyskiwały niższą rentowność z kapitałów własnych, w porównaniu ze spółkami, które utrzymywały optymalny poziom płynności. Z zamieszczonych w tabeli nr 1 zestawień wynika, że spółki, które przeżywały poważne trudności z bieżącym regulowaniem zobowiązań finansowych, często wykazywały obniżoną efektywność działania lub też poniosły straty mierzone wskaźnikiem rentowności kapitałów własnych.

Podsumowanie

Potrzeba zarządzania płynnością obejmuje zarówno przedsiębiorstwa rozpoczynające działalność gospodarczą, ale i te które mają ugruntowaną pozycję na rynku. Proces monitorowania i zarządzania płynnością finansową w jednostce organizacyjnej ułatwiają dobrze dobrane wskaźniki płynności,

które pozwalają ocenić zdolność do regulowania zobowiązań krótkoterminowych w terminie.

Utrzymanie płynności finansowej w przedsiębiorstwie warunkuje terminową spłatę powstających w toku prowadzonej działalności gospodarczej zobowiązań, ale także tworzy właściwe fundamenty dla rozwoju przedsiębiorstwa w długim terminie.

Zmienne otoczenie, w jakim funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa wskazuje na potrzebę monitorowania i zarządzania płynnością finansową w celu zmniejszenia ryzyka utraty płynności. Obserwowane na rynku bankructwa, spadki notowań giełdowych firm, rosnąca niepewność na rynku, wzrost ryzyka kredytowego wymusza na przedsiębiorstwach potrzebę zarządzania płynnością finansową.

Bibliografia:

- Barowicz M., *Faktoring jako źródło finansowania działalności gospodarczej*, „Bank i Kredyt”, Tom 37, Nr 11-12 2006.
- Cicirko T., *Istota płynności finansowej*, w: *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- Folga J., *Kredyt kupiecki*, w: *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- Gołda M., *Leasing*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.
- Gołębiowski G., *Miary poziomu płynności finansowej oparte na przepływach pieniężnych*, (w:) *Podstawy zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. T. Cicirko, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
- Kosińska J., Cicirko T., *Płynność finansowa – zagadnienia wstępne*, w: *Podstawy zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. T. Cicirko, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
- Kreczmańska-Gigol K., *Faktoring w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Kreczmańska –Gigol K., *Kapitał obrotowy netto i jego znaczenie dla przedsiębiorstwa*, (w:) *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- Kusak A., *Płynność finansowa. Analiza i sterowanie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006.
- Michalski G., *Strategiczne zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010.
- Olzacka B., Pałczyńska-Gościński R., *Leksykon zarządzania finansami*, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk 1998.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999.
- Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Wędzki D., *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Płynność finansowa polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarki. Aspekty mikroekonomiczne i makroekonomiczne*, red. U. Wojciechowska, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2001.
- Ustawa Prawo Bankowe z dnia 29 sierpnia 1997, Dz. U. z 2002 r. Nr 140, poz. 939, z późn. zm.

Streszczenie

Płynność finansowa to zdolność do regulowania powstających w toku prowadzonej działalności gospodarczej zobowiązań krótkoterminowych. Dynamicznie zmieniające się otoczenie w jakim funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa wymusza potrzebę zarządzania płynnością finansową w przedsiębiorstwach. W artykule zdefiniowano istotę płynności finansowej oraz przedstawiono narzędzia pozwalające efektywnie zarządzać płynnością finansową przedsiębiorstwa. Na przykładzie wybranych spółek kapitałowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie dokonano analizy i oceny wskaźników płynności finansowej.

FINANCIAL LIQUIDITY MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE

Summary

Financial Liquidity is the ability to regulate arising in the course of their business current liabilities. Dynamically changing environment in which the modern companies operate today enforces the need for financial liquidity management in these companies. The article defines the essence of the financial liquidity and presents tools how to manage effectively the financial liquidity of a company. As an example, selected capital companies listed on the Stock Exchange in Warsaw were analyzed and assessed according to their financial liquidity ratios

PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ JAKO PROJEKT INWESTYCYJNY

Wprowadzenie

W każdej organizacji, w tym w przedsiębiorstwach, coraz większego znaczenia nabierają działania niepowtarzalne, zwane projektami. Ich wdrażanie powinno stwarzać warunki do osiągnięcia celów (korzyści), których wykonywane rutynowe, powtarzalne czynności nie są w stanie zapewnić. Szczęólnego znaczenia nabierają projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej, będące projektami inwestycyjnymi.

1. Projekt - problemy definicyjne

W ujęciu prakseologicznym projekt oznacza działanie wielopodmiotowe, złożone, zrealizowane zgodnie z planem, które ze względu na skomplikowany charakter bywa sporządzane przy pomocy specjalnych metod¹. W inny sposób projekty można zdefiniować jako niepowtarzalne, złożone przedsięwzięcia realizowane zespołowo w określonym przedziale czasowym, w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności przedsiębiorstwa, za pomocą specjalnych metod oraz technik². Zatem projekt jest kompleksowym wysiłkiem (działaniem), podjętym w celu osiągnięcia określonego celu w ramach przyjętego planu i budżetu, który z reguły jest tak zorganizowany, że nie pokrywa się z istniejącą strukturą organizacyjną podmiotu, a dodatkowo jest unikatowy i zazwyczaj niepowtarzalny w działalności gospodarczej podmiotu³.

Podobne ujęcie projektu funkcjonuje w nomenklaturze Komisji Europejskiej. Projekt określany jest jako „szereg działań o określonych celach zmierzających do osiągnięcia wytyczonego wyniku w ograniczonych ramach czasowych”. Art. 2 ust. 3 rozporządzenia ogólnego wskazuje definicję „operacji” jako projektu lub grupy projektów wybranych przez instytucję zarządzającą

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

¹ M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 17.

² Ibidem s. 18.

³ J. R. Turner: *The handbook of projekt-based management. Improving the processes for achieving strategic objectives*, McGraw-Hill, Meidenhead, Berkishire 1993, s. 5.

danym programem operacyjnym lub na jej odpowiedzialność, zgodnie z kryteriami ustanowionymi przez komitet monitorujący, i realizowanych przez jednego lub więcej beneficjentów, pozwalające na osiągnięcie celów osi priorytetowej, do której odnosi się ta operacja⁴. Na gruncie prawa polskiego, zgodnie z ustawą o prowadzeniu polityki rozwoju, projekt to „przedsięwzięcie realizowane w ramach programu operacyjnego na podstawie decyzji lub umowy o dofinansowanie, zawieranej między beneficjentem a instytucją zarządzającą, instytucją pośredniczącą lub instytucją wdrażającą”⁵, albo decyzji podjętej odpowiednio przez właściwego ministra, jeśli pełni funkcję instytucji zarządzającej albo instytucji pośredniczącej, albo przez wojewodę, jeśli pełni funkcję instytucji pośredniczącej lub współfinansującej ze środków pochodzących z Funduszu Spójności. Projekt jest najmniejszą dającą się wyodrębnić jednostką stanowiącą przedmiot pomocy⁶.

Zatem projekt to każde przedsięwzięcie, mające zdefiniowany cel, posiadające własny budżet i harmonogram realizacji. Należy przy tym odróżnić projekt od samego wniosku. Wniosek o dofinansowanie składany jest przez ubiegającego się o dofinansowanie na realizację projektu na formularzu określonym przez Instytucję Zarządzającą wraz z załącznikami. Z powyższego wynika, iż wniosek nie jest projektem. Przez projekt należy rozumieć przedsięwzięcie opisane we wniosku o dofinansowanie, będące przedmiotem umowy o dofinansowanie między Beneficjentem a Instytucją Wdrażającą⁷. Projekt jako przedsięwzięcie angażuje członków grupy docelowej, dla których projekt jest realizowany, którzy mają z niego korzystać, cały personel wykonawczy, osoby odpowiadające za właściwe wykorzystanie środków finansowych na cele projektu i podmioty związane z przedmiotem danego projektu⁸.

2. Cechy projektów

Warto w tym miejscu wymienić wybrane cechy charakterystyczne wspólne dla wszystkich projektów⁹:

⁴ Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999.

⁵ Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju Dz. U. 06.227.1658, art. 5 ust. 9

⁶ Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, *Pojęcia*, <http://www.rpo-swietokrzyskie.pl/s,23,Pojecia.html> (stan na dzień 10 listopada 2010).

⁷ Załącznik nr 10 do Szczegółowego opisu priorytetów RPO WSL na lata 2007-2013 Słowniczek, 27.04.2010, s. 8.

⁸ Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego Instytucja Zarządzająca Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2007-2013, *Cykl Życia Projektu w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2007-2013*, Szczecin, maj 2010, s. 3.

⁹ M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie ...*, op. cit. s. 44, 64.

- jest odpowiedzią na potrzeby;
- działania podejmowane dla spowodowania rezultatów oczekiwanych przez zleceniodawcę projektu;
- niska standaryzacja;
- duża innowacyjność, niepowtarzalność w zakresie koncepcji i realizacji;
- trudność realizacji oraz duże ryzyko niepowodzenia projektu;
- duże potencjalne korzyści;
- jednorazowo realizowane zadania, zawarte w określonym przedziale czasowym, z wyróżnionym początkiem i końcem;
- określoność projektu co do miejsca, czasu, uwarunkowań, kosztów;
- wielopremiotowe, kompleksowe, złożone działania, w których planowaniu, kierowaniu i realizacji bierze udział wiele wydziałów organizacji;
- znaczny udział wykonawców zewnętrznych;
- wydzielony z toku codziennej pracy, realizowany równolegle lub z całkowitym oddelegowaniem członków zespołu do realizacji projektu;
- określona struktura organizacyjna, jasny podział władzy oraz odpowiedzialności za realizację zadań przewidzianych w projekcie;
- projektem powinien zarządzać menedżer projektu.

Projekt różni się od czynności powtarzalnych (operacji) wieloma cechami, co przedstawia tablica nr 1.

Tablica 1.

Wybrane cechy projektów oraz czynności powtarzalnych

Lp.	Projekty	Czynności (operacje)
1	Unikatowość	Powtarzalność
2	Doprowadzenie do rewolucyjnych zmian (poprawy)	Doprowadzenie do zmian (poprawy) w sposób ewolucyjny
3	Istnienie w ograniczonym (skończonym) czasie	Kreowanie trwałego, stabilnego środowiska
4	Tworzenie stanu nierównowagi. Niezbędność rozważnego naruszenia przez zarządzającego projektem istniejącego stanu	Dokonywanie czynności zazwyczaj przy zachowaniu równowagi. Utrzymywanie przez zarządzającego projektem równowagi poprzez wykonywanie (bilansowanie)
5	Zorientowanie na osiągnięcie celu; wymaga pełnienia przez wykonawców określonych ról	Pełnienie przez wykonawców ról określonych przez poprzedników; możliwość utraty widzenia celu
6	Efektywność	Wydajność
7	Elastyczność	Stabilizacja
8	Wykorzystywanie tymczasowych (przejściowych) zasobów, np. powołanych specjalnie zasobów ludzkich	Zaangażowanie stałych zasobów, np. istniejących zespołów pracowników
9	Występowanie znacznego ryzyka wynikającego m.in. z braku wcześniejszego doświadczenia. Wymagane jest zarządzanie ryzykiem.	Brak ryzyka dzięki posiadanemu doświadczeniu z przeszłości. Zarządzanie odnosi się do istniejącego stanu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Marcinek, *Ryzyko projektów inwestycyjnych. Prace naukowe.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 13

Jak zauważa K. Marcinek, projekty inwestycyjne oprócz ww. cech często charakteryzują się tym, że:

- harmonogram wdrażania projektu nabiera dużego znaczenia i odzwierciedla jego złożoność,
- okres realizacji i czas oddziaływania projektu jest stosunkowo długotrwały,
- definiowane są w dostosowaniu do istniejących oraz przewidywalnych rozwiązań polityki gospodarczej, w tym polityki cen, subsydiów itd., czyli czynników oddziałujących na funkcjonowanie projektu oraz jego związki z sektorem i celami całej gospodarki¹⁰.

Wyżej wymienione cechy charakteryzują również bardzo dobrze projekty inwestycyjne finansowane ze środków UE. Dążenie do osiągnięcia postawionego celu jest siłą napędową projektu. To na niego są ukierunkowane wszystkie wysiłki związane z planowaniem i wdrażaniem poszczególnych działań¹¹. W metodyce zarządzania projektami europejskimi projekty definiowane są jako zbiory czynności podejmowanych dla osiągnięcia jasno określonych celów w wyznaczonym czasie i przy pomocy przeznaczonego na to budżetu¹². W szerszym ujęciu przez projekt rozumie się ułożony i zorganizowany w czasie ciąg działań, zmierzający do osiągnięcia konkretnego oraz mierzalnego wyniku, adresowany do wybranych grup odbiorców, wymagający zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków rzeczowych, finansowych i ludzkich¹³. Zatem jedną z głównych cech projektu jest osiągnięcie określonych rezultatów, to znaczy projekt jest zorientowany na cele.

Cele projektu powinny spełniać kryteria SMART, czyli być¹⁴:

- Specific, Simple – konkretne i proste,
- Measurable – mierzalne,
- Achievable / Available – dostępne,
- Realistic – realne do osiągnięcia,
- Timed – określone w czasie.

¹⁰ K. Marcinek, *Ryzyko projektów inwestycyjnych. Prace naukowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 27.

¹¹ J. Davidson Frame, *Zarządzanie projektami w organizacji*, WIG – PRESS, Warszawa 2001, s. 2.

¹² B. Gucza, *Podstawowe pojęcia i zasady zarządzania projektami europejskimi*, (w:) red. M. Trocki i B. Gucza, *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2007, s. 13.

¹³ M. Bonikowska, B. Gucza, M. Majewski, M. Małek, *Podręcznik Zarządzania Projektami Miękkim w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006, s. 8.

¹⁴ Fundacja Edukacji Ekonomicznej, *Jak przygotować i zarządzać projektem w ramach ZPORR*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005, s. 11.

3. Specyfika projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej

Cele projektów współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej realizowanych przez przedsiębiorstwa łączą cele projektów prywatnych jak i publicznych, mimo iż cele obu rodzajów projektów są inne. Projekty publiczne powinny przynosić korzyści społeczeństwu. Projekty realizowane przez sektor prywatny mają za ostateczny cel wzrost wartości przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – również wzrost zamożności właścicieli. Przedsiębiorstwa korzystające ze środków Unii Europejskiej muszą natomiast realizować ściśle określone cele założone przez instytucje publiczne, realizować określone tzw. wskaźniki produktu i rezultatu.

W przypadku projektów współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej, z punktu widzenia planowania przez państwo pomocy finansowej, wszystkie rozdysponowane środki powinny przyczynić się do wprowadzenia polityki pożądaney w danym sektorze, co z kolei powinno przełożyć się na zmiany strukturalne. Wg Danuty Hübner opracowanie w skali Europy 27 narodowych strategii i ponad 420 programów operacyjnych¹⁵ to nie wszystko. Instytucjom zarządzającym w krajach członkowskich przypada zapewnienie, że przez wybór najlepszych projektów programy będą miały realny wpływ na wzrost gospodarczy, miejsca pracy, korzyści dla obywateli¹⁶. Projekty, dzięki którym możliwe jest pozyskanie dotacji na rozwój i inwestycje w przedsiębiorstwach, są szczególnego rodzaju projektami¹⁷. Stały się one trwałym elementem wspomagającym rozwój społeczny i gospodarczy w Polsce. Szacuje się, że w 2011 r., dzięki unijnym środkom, wzrost gospodarczy w Polsce był wyższy o blisko 1 punkt procentowy¹⁸. Ze względu, iż na ich realizację przeznaczane są środki wypracowane przez ogół obywateli UE, efektywność i skuteczność tych projektów ma znaczenie dla wszystkich¹⁹. Określając cele nadrzędne projektu, trzeba odwołać się do celów programu, w ramach których

¹⁵ Wg stanu na styczeń 2008 r.

¹⁶ D. Hübner; *Foreword*, (w:) *Cohesion Policy 2007-13 National Strategic Reference Frameworks*; Luxembourg, s. 2, http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/fiche/nsrf.pdf pdf (stan na dzień 20 stycznia 2008).

¹⁷ M. Makowiec, *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy unijnych – doświadczenia praktyczne* (w:) red. nauk.: J. Teczke, J. Czekaj, B. Mikuła, R. Oczkowska, *Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji*, Nauka i gospodarka, UE Kraków, Kraków 2011, s. 67.

¹⁸ Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Spotkanie minister Elżbiety Bienkowskiej z Robinem Barnettem, ambasadorem Wielkiej Brytanii*; http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/2014_2020/Strony/SpotkanieEBienkowskiejzRobinemBarnettem_ambasadoremWielkiejBrytanii_28052012.aspx pdf (stan na dzień 22 czerwca 2012).

¹⁹ red. M. Trocki, B. Guca, *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 9.

będzie realizowany. Są one przedstawione w opisie konkursu oraz w odpowiednich dokumentach programowych.

4. Rodzaje projektów

W literaturze przedmiotu oraz nomenklaturze unijnej funkcjonują również pojęcia projektów: np. projekty twarde i miękkie. Projekty miękkie, to zadania kompleksowe zmierzające do osiągnięcia trudnych do uchwycenia efektów. Za przykład takich projektów można podać złożone zespoły zadań, których celem jest wprowadzenie znaczących zmian w kulturze przedsiębiorstwa oraz w organizacji. Są to np. projekty szkoleniowe finansowane z EFSS. Projekty twarde prowadzą natomiast do powstania pewnych łatwo uchwytnych (mierzalnych) obiektów czy zmian fizycznych, np. powstania nowych budynków, linii technologicznych, konkretnych produktów²⁰. Są one zazwyczaj finansowane w całości z EFRR.

Zgodnie z wytycznymi, inwestycja finansowana ze środków europejskich musi wiązać się z rozpoczęciem nowej działalności gospodarczej lub rozwojem już prowadzonej działalności, np. poprzez wprowadzenie na rynek nowego produktu czy usługi lub wprowadzenie zasadniczych zmian procesu produkcyjnego lub sposobu świadczenia usług. Powyższy wymóg można powiązać z podziałem projektów stosowanym przez E. Frese, dzielącego projekty na zorientowane na realizację celu materialnego, namacalnego zadania oraz projekty zorientowane na przekształcenie procesów. Pierwsze dążą do wytworzenia nowego produktu i doprowadzenia go do sprzedaży przy zachowaniu dotychczasowego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Drugie skupiają się na dokonaniu zmian skutkujących wyższą efektywnością funkcjonowania poszczególnych działalności przedsiębiorstwa: np. sprzedaży, produkcji²¹.

W literaturze z obszaru finansów przedsiębiorstw można spotkać podział projektów ze względu na zakres, stopień szczegółowości, stosowane techniki finansowe. Według powyższych kryteriów projekty dzieli się na:

- o charakterze strategicznym, tj. umożliwiającym rozwój nowych rodzajów technologii, produkcji czy linii produkcyjnych, przyczyniające się często do zmiany pozycji przedsiębiorstwa na rynku, w którym funkcjonuje,
- mające na celu zwiększenie skali dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa,

²⁰ W. McElroy, *Implementing strategic change through projects*, „International Journal of Project Management” 1996, Vol. 14, No. 6, s. 326-327.

²¹ E. Frese, *Grundlagen der Organisation Konzept – Prinzipien – Strukturen*. Gabler, Wiesbaden 1993, s. 452.

- wynikające z potrzeby poprawy bezpieczeństwa pracy, ekologii, dostosowania do obowiązujących przepisów,
- mające na celu zastąpienie dotychczasowych obiektów przedsiębiorstwa, tzw. projekty odtworzeniowe²².

Biorąc pod uwagę ww. podział należy zwrócić uwagę, iż np. w ramach RPO 2007-2013 projekty odtworzeniowe nie były kwalifikowalne do dofinansowania. Szczególną kategorią projektu jest projekt inwestycyjny, czyli zgodnie z wytycznymi unijnymi, przedsięwzięcie inwestycyjne obejmujące budowę, rozbudowę, przebudowę, modernizację lub remont (wyłącznie jako koszt inwestycyjny)²³. Jak wynika z powyższego, pojęcie projektu inwestycyjnego jako odrębnej kategorii projektu wywodzi się z faktu, iż inwestowanie w majątek trwałe nie dokonuje się bezimiennie (w ogóle), ale jest planowane, finansowane i realizowane w odniesieniu do określonego i konkretnego przeznaczenia (wykorzystania) kapitału²⁴.

Podstawą prawną regionalnej pomocy inwestycyjnej (RPI), z której finansowane były projekty inwestycyjne w okresie programowania 2007-2013, były:

- Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 15.12.2010 r. w sprawie udzielania regionalnej pomocy inwestycyjnej w ramach regionalnych programów operacyjnych. (Dz. U. z 2010 r., Nr 239, poz. 1599),
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29.03.2010 r. w sprawie zakresu informacji przedstawionych przez podmiot ubiegający się o pomoc inną niż pomoc de minimis lub pomoc de minimis w rolnictwie lub rybołówstwie (Dz. U. 2010 nr 53 poz. 312).

Zgodnie z tymi rozporządzeniami regionalna pomoc inwestycyjna może być udzielana beneficjentom pomocy na realizację nowych inwestycji w regionie. Regionalna Pomoc Inwestycyjna w przeciwieństwie do pomocy de minimis nie ma ograniczeń związanych z samą wartością pomocy (poza ograniczeniem narzuconym przez właściwe działanie, w ramach którego beneficjent ubiega się o wsparcie). Wnioskodawca może jednak uzyskać wsparcie w ramach RPI tylko na nową inwestycję.

Nowa inwestycja obejmuje:

- 1) inwestycje w środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne związane z:
 - a) rozbudową istniejącego przedsiębiorstwa,

²² K. Marcinek, *Ryzyko projektów* ..., op. cit., s. 16.

²³ Małopolskie Centrum Przedsiębiorczości, *Słownik definicji II Osi Priorytetowej MRPO*, http://www.mcp.malopolska.pl/MCP/Słownik_II_Osi_Priorytetowej_MRPO,220.html (stan na dzień 15 października 2013).

²⁴ K. Marcinek, *Ryzyko projektów* ..., op. cit., s. 26.

- b) utworzeniem nowego przedsiębiorstwa,
 - c) dywersyfikacją produkcji przedsiębiorstwa poprzez wprowadzenie nowych dodatkowych produktów lub zasadniczą zmianą dotyczącą procesu produkcyjnego w istniejącym przedsiębiorstwie;
- 2) nabycie środków trwałych bezpośrednio związanych z przedsiębiorstwem, które zostało zamknięte lub zostałoby zamknięte, jeśli zakup nie nastąpił, przy czym środki nabywane są przez inwestora niezależnego od zbywcy.

Nową inwestycją nie jest natomiast:

- a) nabycie udziałów lub akcji przedsiębiorstwa,
- b) inwestycja prowadząca wyłącznie do odtworzenia zdolności produkcyjnych.

Okres kwalifikowalności wydatków w ramach regionalnej pomocy inwestycyjnej rozpoczyna się od następnego dnia po złożeniu wniosku o dofinansowanie. W ramach RPI nowa inwestycja nie może rozpocząć się przed złożeniem wniosku o dofinansowanie projektu. Warunek ten dotyczy także kosztów niezaliczonych do wydatków kwalifikowanych, lecz poniesionych przez wnioskodawcę w związku z realizacją projektu²⁵. Tym samym, w ramach RPI niedopuszczalne jest np. dokończenie budowy obiektu budowlanego, którego budowa rozpoczęła się przed złożeniem wniosku o dofinansowanie.

Biorąc pod uwagę wielkość projektu można wyróżnić tzw. duże projekty. Są to przedsięwzięcia infrastrukturalne o szerokiej skali, które są realizowane głównie w sektorze transportu i ochrony środowiska, ale również innych dziedzinach, takich jak edukacja, energetyka, informatyzacja i kultura. Definicję dużego projektu określono w art. 39 Rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 z 11.07.2006 r. ustanawiającego przepisy ogólne dot. EFRR, EFS oraz FS. Zgodnie z nim, projekt może być zakwalifikowany jako duży, jeśli spełnia łącznie trzy przesłanki:

- posiada jasno określone cele,
- składa się z szeregu robót, działań lub usług służących wykonaniu niepodzielnego zadania o sprecyzowanym charakterze w wymiarze gospodarczym lub technicznym,
- koszt przekracza sumę 25 mln euro, w przypadku realizację projektów w ramach środowiska naturalnego (PO LiŚ priorytety I-V, VII, IX). W odniesieniu do innych dziedzin, koszty projektu muszą być większe niż 50 mln euro.

²⁵ Małopolskie Centrum Przedsiębiorczości, *Regionalna Pomoc Inwestycyjna*, http://www.mcp.malopolska.pl/MCP/Dotacje_unijne/Forma_udzielanej_pomocy_publicznej/Regionalna_Pomoc_Inwestycyjna_132.html (stan na dzień 15 października 2013).

Plan dużego projektu beneficjent przedstawiał Instytucji Wdrażającej, która razem z Instytucją Pośredniczącą, Instytucją Zarządzającą i Komitetem Monitorującym sprawdzała poprawność projektu pod względem trzech wyżej wymienionych przesłanek i innych kryteriów zawartych w Programie Operacyjnym, w ramach którego beneficjent starał się o uzyskanie funduszy na realizację swojego projektu. Akceptacja projektu przez stronę krajową nie gwarantowała jeszcze uzyskania środków na projekt. Mógł on bowiem zostać odrzucony przez Komisję Europejską, do której przesyłany był plan projektu zaakceptowanego przez państwo członkowskie. KE w ciągu trzech miesięcy wyrażała ostateczną decyzję odnośnie dofinansowania danego projektu. Gdy w trakcie weryfikacji Komisja miała zastrzeżenia lub uwagi co do projektu, prosiła instytucje państwa członkowskiego o wyjaśnienie kwestii budzącej wątpliwości. W ramach Regionalnych Programów Operacyjnych w okresie programowania 2007-2013 przedsiębiorstwa nie realizowały dużych projektów.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele innych klasyfikacji. Są one jednak zbliżone do przedstawionych, dlatego prezentacja ich wydaje się niekonieczna. Przybliżyć należy jednak pojęcie projektu współfinansowanego z funduszy Unii Europejskiej.

5. Zarządzanie cyklem projektu

Projekty finansowane są z funduszy UE (pierwsza cecha), realizowane są zgodnie z unijną metodologią „zarządzania cyklem projektu” (druga cecha), czyli metodologią zaproponowaną przez Komisję Europejską w 1992 dotyczącą przygotowania, wdrażania i ewaluacji projektów oraz programów opartą na zintegrowanym podejściu w określonych ramach logicznych²⁶. Cykl projektu, wg KE, jest strukturą zapewniającą konsultacje z zainteresowanymi podmiotami i określającą kluczowe decyzje, wymagania informacyjne i zakres odpowiedzialności w każdej z faz projektu, tak aby umożliwić podejmowanie przemyślanych decyzji w czasie kluczowych faz trwania projektu. Wykorzystuje ewaluację w celu wprowadzenia zdobytego doświadczenia do planów przyszłych programów i projektów²⁷. Zaangażowanie podmiotów pośrednio związanych z projektem jest zwłaszcza widoczne w projektach infrastrukturalnych. Organizacje ekologiczne, konsumenckie i inne mogą sprzeciwiać się rozwiązaniom planowanym do wdrożenia w ramach projektu. Ich zaangażowanie już na wczesnym etapie projektu może wpłynąć na percepcję ryzyka, a tym samym na polepszenie procesu zarządzania ryzykiem. Jednak podmioty te mogą rów-

²⁶ Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego Instytucja Zarządzająca Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2007-2013, *Cykl Życia Projektu w Ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2007-2013*, Szczecin 2010, s. 7.

²⁷ Ibidem, s. 4.

niez oddziaływać negatywnie na projekt, stając się źródłem ryzyka, poprzez opóźnienia realizacji inwestycji, naciskanie na głęboko idące zmiany, czy nawet zaniechanie projektu²⁸. W przypadku projektów budowlanych czynnik ten odgrywa szczególnie ważną rolę.

Projekt realizowany jest według cyklu projektu od momentu powstania wstępnej idei aż do zakończenia i utrzymania trwałości projektu. Trwałość to kluczowy wymóg powodzenia projektu. To zdolność do zachowania rezultatów po przerwaniu udzielania wsparcia zewnętrznego. Projekt jest ograniczony czasowo, ale powinny istnieć możliwości rozwijania działań z nim związanych oraz korzyści z niego powinny być czerpane przez długi okres po zakończeniu projektu, bez konieczności uzyskania wkładu z zewnątrz. Zgodnie z treścią art. 57 rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 trwałość projektu musi być zachowana przez okres 5 lat od daty zakończenia projektu. W przypadku projektów realizowanych w celu utrzymania inwestycji lub miejsc pracy stworzonych przez MŚP, okres, o którym mowa powyżej, wynosi 3 lata od daty zakończenia projektu.

Biorąc pod uwagę trwałość rezultatów projektu, a tym samym wprowadzonych nowych czy ulepszonych produktów lub usług, znaczenia nabiera satysfakcja użytkownika projektu (klienta). W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się, że jest ona jednym z ważnych kryteriów powodzenia projektu. W tradycyjnym podejściu projekt był oceniany pozytywnie, jeśli w trakcie jego realizacji nie wystąpiły negatywne zjawiska w postaci przekroczenia nakładów inwestycyjnych, czasu, niedotrzymanie standardów jakościowych itd. Ocenie objęty zatem jest krótszy okres czasu niż w przypadku uwzględnienia satysfakcji klienta, kiedy to bierze się pod uwagę wyższe, długoterminowe cele, takie jak stopa zwrotu z inwestycji, finansowa efektywność projektu, jego konkurencyjność i powodzenie rynkowe. W praktyce pojawiają się bowiem projekty, które mimo niedochowania budżetu czy czasu realizacji projektu uzyskują akceptację społeczną i sukces rynkowy. Zatem przyjęcie jedynie kryterium czasu, kosztów i jakości jest współcześnie niewystarczające.

Poszczególne fazy zarządzania cyklem projektu wg ww. metodologii, tj.: programowanie, identyfikacja, formułowanie, finansowanie, wdrażanie i ewaluacja, mogą mieć szansę powodzenia poprzez zastosowanie odpowiednich narzędzi. Jednym z nich jest Matryca Logiczna Projektu. Jest to ważne narzędzie wspierające planowanie i zarządzanie projektem. W literaturze przedmiotu funkcjonuje również pojęcie cyklu życia projektu inwestycyjnego. Jest to model realizacji projektu w czasie²⁹. Składa się on ze zbliżonych rodzajowo grup

²⁸ K. Marcinek, *Ryzyko projektów* ..., op. cit., s. 30.

²⁹ R. K. Wysocki, R. McGary, *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005 r., s. 62-65.

czynności, tworzących kolejne fazy rozwoju projektu³⁰. W. D. Ducan fazy cyklu życia projektu nazywa części ciągu logicznych i sekwencyjnych działań zaprojektowanych dla zapewnienia właściwego zdefiniowania i osiągnięcia celu projektu³¹. Sekwencyjność oznacza rozpoczęcie kolejnej fazy po zaakceptowaniu efektów fazy jej poprzedzającej. Wymóg taki stawiany jest w niektórych działaniach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, np. 8.2, 8.1 PO IG. W wielu jednak przypadkach fazy te nachodzą na siebie. Powinno to mieć miejsce jedynie w sytuacji niskiego ryzyka. W przypadku projektów współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej realizowanych przez przedsiębiorstwa, rozpoczęcie realizacji inwestycji przed podpisaniem umowy o dofinansowanie mogło wiązać się z koniecznością finansowania całego przedsięwzięcia jedynie z własnych środków.

Cykl życia projektu obejmuje z reguły 4 fazy: fazę koncepcji (definiowania projektu), planowania, realizacji (wykonania planu) i zamknięcia³². W przypadku dużych projektów budowlanych liczba faz może ulec wydłużeniu. Niektórzy autorzy wydłużają liczbę faz o fazę utrzymania zapewniającą właściwą eksploatację powstałego obiektu³³. Pięciostopniowy cykl w lepszym stopniu odpowiada wymaganiom projektów współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej. Uwzględnia bowiem niezbędną trwałość projektu.

Na podstawie licznych badań nad projektami inwestycyjnymi można wskazać, że z reguły największe zaangażowanie czynnika ludzkiego i kapitałowego (wysiłku) następuje w trzeciej fazie, tj. realizacji projektu. We wstępnej fazie udział nakładów inwestycyjnych w całości wynosi ok. 2% (1%-5%), w fazie planowania (projektowania technicznego) 13% (8%-20%), w fazie realizacji (nabywania materiałów, sprzętu i wyposażenia) 55% (40%-70%), zaś w fazie zamknięcia (np. budowy i montażu) 35% (15%-45%)³⁴. Udział włożonego wysiłku w poszczególne fazy cyklu życia projektu nie powinien odgrywać decydującej roli w odniesieniu do wpływu jaki ma dana faza na powodzenie całego projektu. Jakość działań podejmowanych we wstępnej fazie, tj. koncepcyjnej, kiedy tworzy się np. biznes plan, wywiera największy wpływ na kolejne fazy i sukces inwestycji, w tym w wymiarze finansowym i ryzyka.

Do głównych czynności w fazie koncepcyjnej projektów inwestycyjnych należą:

- poszukiwanie rozwiązań wśród możliwych opcji, zakończone przedstawieniem koncepcji projektu,

³⁰ K. Marcinek, *Ryzyko projektów ...*, op. cit., s. 30.

³¹ W. D. Ducan, *Developing a project management body-of-knowledge document: the US Project Management Institute's approach 1983-94*. „International Journal of Project Management” Vol. 13, No 2, s. 90.

³² R. K. Wysocki, R. McGary, *Efektywne zarządzanie ...*, op. cit., s. 62-65.

³³ J. D. Frame, *The New Project Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, s. 6.

³⁴ F. L. Harrison, *Advanced Project Management*, Second Edition, Gower 1986, s. 96.

- gromadzenie wszystkich niezbędnych zezwoleń, uzgodnień itp., odzwierciedlające istniejące normy i regulacje prawne oraz kulturowe, opinie społeczną, zapewniające prawa i ochronę społeczeństwa w kontekście realizowanego projektu,
- globalne planowanie całego projektu obejmujące harmonogramy i wskazujące istotne zdarzenia dla wdrożenia projektu,
- opracowanie strategii finansowej wskazującej zasadnicze środki i metody niezbędne do zaspokojenia wszelkich wymagań finansowych,
- opracowanie strategii zaopatrzenia projektu, tj. nabywania wszystkich środków (materiałów, wyposażenia technicznego itd.) zgodnie z harmonogramem projektu,
- opracowanie strategii zawierania kontraktów określającej powiązania, zobowiązania, funkcje oraz sposoby postępowania stron uczestniczących w zapewnianiu projektowi wszystkich wymagań zgodnie z planami projektu, strategią finansowania, obowiązującymi normami prawnymi, zezwoleniami, opiniami społecznymi, ewentualnym projektem budowlanym itd.,
- organizacja zarządzania projektem obejmująca utworzenie zespołu zarządzającego projektem zgodnie ze strategią zawierania kontraktów, w przypadku projektów budowlanych dodatkowo:
- opracowanie projektu technicznego (budowlanego) obiektów tymczasowych i stałych będącego podstawą do wykonania prac budowlanych,
- określenie filozofii budowy zawierającej podejście koncepcyjne i metodę budowy narzucone przez projekt budowlany³⁵.

W zależności od projektu ww. czynności mogą przesunąć się do innych faz cyklu projektu. Przykładem są tu projekty współfinansowane ze środków UE. W początkowej fazie uruchamiania konkursów w ramach np. RPO WSL 2007-2013 nie były wymagane na etapie składania wniosku o dofinansowanie jako załączniki projekty budowlane, pozwolenia na budowę czy inne zezwolenia. Za ich posiadanie przedsiębiorstwo otrzymywało natomiast dodatkowe punkty na etapie oceny merytorycznej. W ostatnich naborach dla przedsiębiorstw ww. załączniki były już obowiązkowe. Bez nich wnioski nie przechodziły oceny formalnej, a tym samym zostały odrzucone na tym etapie oceny.

Podsumowanie

Projekty współfinansowane z funduszy Unii Europejskiej są szczególnym rodzajem projektów inwestycyjnych. Świadomość cech charakterystycznych dla takich projektów może ułatwić przedsiębiorstwom realizację przedsięwzię-

³⁵ M. R. Abdul-Kadir, A. D. Price, *Conceptual phase of construction project*, „International Journal of Project Management” 1995, Vol. 13, No. 6, s. 389-391.

cia. Ze względu na temat pracy, w artykule poruszono jedynie wybrane zagadnienia związane z projektami inwestycyjnymi finansowanymi ze środków UE. Temat wymaga z pewnością dalszych rozważań nad cechami projektów współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej.

Bibliografia

- Abdul-Kadir M. R., Price A. D., Conceptual phase of construction project. *International Journal of Project Management* 1995, Vol. 13, No. 6.
- Bonikowska M., Grucza B., Majewski M., Małek M., *Podręcznik Zarządzania Projektami Miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
- Fundacja Edukacji Ekonomicznej, *Jak przygotować i zarządzać projektem w ramach ZPORR*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.
- Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego Instytucja Zarządzająca Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2007-2013, *Cykl Życia Projektu w Ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2007-2013*, Szczecin, maj 2010.
- Davidson Frame J., *Zarządzanie projektami w organizacji*, WIG – PRESS, Warszawa 2001.
- Ducan W. D., *Developing a project management body-of-knowledge document: the US Project Management Institute's approach 1983-94*, „International Journal of Project Management” Vol. 13, No. 2.
- Frame J. D., *The New Project Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1994.
- Frese E., *Grundlagen der Organisation Konzept – Prinzipien – Strukturen*. Gabler, Wiesbaden 1993.
- Grucza B., *Podstawowe pojęcia i zasady zarządzania projektami europejskimi*, (w:) *Zarządzanie projektem europejskim*, red. M. Trocki, B. Grucza, PWE, Warszawa 2007.
- Harrison F. L., *Advanced Project Management*, Second Edition, Gower 1986.
- Hübner D., Foreword; (w:) *Cohesion Policy 2007-13 National Strategic Reference Frameworks*; Luxembourg, http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/fiche/nsrf.pdf (stan na dzień 20 stycznia 2008).
- Makowiec M., *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy unijnych – doświadczenia praktyczne* (w:) red. nauk. J. Teczek, J. Czekaj, B. Miś, R. Oczkowska, *Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji*, Nauka i gospodarka, UE Kraków, Kraków 2011.
- Małopolskie Centrum Przedsiębiorczości, *Regionalna Pomoc Inwestycyjna*, http://www.mcp.malopolska.pl/MCP/Dotacje_unijne/Forma_udzielanej_pomocy_publicznej/Regionalna_Pomoc_Inwestycyjna_132.html (stan na dzień 15 października 2013).
- Małopolskie Centrum Przedsiębiorczości, *Słownik definicji II Osi Priorytetowej MRPO*, http://www.mcp.malopolska.pl/MCP/Sloownik_II_Osi_Priorytetowej_MRPO,220.html (stan na dzień 15 października 2013).
- Marcinek K., *Ryzyko projektów inwestycyjnych. Prace naukowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- McElroy W., *Implementing strategic change through projects*, „International Journal of Project Management”, 1996, Vol. 14, No. 6.
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Spotkanie minister Elżbiety Bieńkowskiej z Robinem Barnettem, ambasadorem Wielkiej Brytanii*, http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/2014_2020/Strony/SpotkanieEBienkowskiejzRobinemBarnettem_ambasadoremWielkiejBrytanii_28052012.aspx pdf (stan na dzień 22 czerwca 2012).

- Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999.
- Trocki M., Guca B. (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Trocki M., Gucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Turner J. R., *The handbook of projekt-based management. Improving the processes for achieving strategic objectives*, McGraw-Hill, Meidenhead, Berkishire 1993.
- Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, *Pojęcia*, <http://www.rpo-swietokrzyskie.pl/s,23,Pojęcia.html> (stan na dzień 10 listopada 2010).
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju Dz. U. 06.227.1658.
- Wysocki R. K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- Zadora H., *Strategie przedsiębiorstwa a ryzyko*, w: red. G. Łukasik, *Strategie finansowe przedsiębiorstw w sytuacjach ryzykowanych*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2004.
- Załącznik nr 10 do Szczegółowego opisu priorytetów RPO WSL na lata 2007-2013 Słowniczek, 27.04.2010.

Streszczenie

Problem badawczy: Projekty współfinansowane z funduszy Unii Europejskiej są coraz częściej podejmowane przez przedsiębiorstwa. Świadomość istnienia cech charakterystycznych inwestycji realizowanej przy wsparciu Unii Europejskiej może ułatwić realizację projektów inwestycyjnych.

Teza: Projekty realizowane przy wsparciu Unii Europejskiej posiadają cechy charakterystyczne dla projektów inwestycyjnych.

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki związanej z projektami współfinansowanymi z funduszy Unii Europejskiej z punktu widzenia projektu inwestycyjnego.

W artykule zastosowane zostały metody badawcze: w części teoretycznej dla uzasadnienia tezy i realizacji celu wykorzystane zostały studia literaturowe; w części empirycznej: analiza przyczynowo skutkowa, analiza opisowa.

PROJECT CO-FINANCED BY THE EUROPEAN UNION FUNDS AS AN INVESTMENT PROJECT

Summary

The research problem: Projects co-financed by the European Union funds are increasingly being carried out by companies. Awareness of the characteristics of the investment carried out with the support of the European Union may facilitate the implementation of investment projects.

Thesis: The projects implemented with the support of the European Union have the characteristics of investment projects.

The aim of the article is to present the issues related to projects co-financed by the European Union funds from the point of view of the investment project.

The article will be applied to research methods: in the theoretical support for the conclusion and implementation of the literature studies will be used; in part empirical analysis of cause-and-effect, the descriptive analysis.

NOWOCZESNE TECHNOLOGIE DLA MARKETINGU

Wprowadzenie

W swojej publikacji zaprezentuję obecne tendencje w marketingu oraz prognozy i perspektywy zmian w zakresie marketingu online i marketingu multimedialnego. Sektory te należą do najszybciej rozwijających się. Charakteryzują się wysoką dynamiką rozwoju i zmian. Najważniejsze dla marketingu jest utrzymanie tempa wzrostu i rozwoju IT oraz rozwój oprogramowania w zakresie grafiki, prezentacji. Popularność i powszechność rozwiązań IT jest ważne dla konsumentów, współpracowników i sektora firm.

Celem publikacji jest omówienie tendencji w marketingu oraz zachowania klientów, konsumentów wobec marketingu. Zaprezentuję również preferencje firm wobec marketingu i potencjalne zmiany. Teza pracy to: Marketing multimedialny ma znaczny wpływ na kreowanie zachowania firm i konsumentów. Pytaniem badawczym pracy jest: Jak zmieniły się preferencje firm i konsumentów wobec przekazu reklamowego? Podstawą badania jest prezentacja danych marketingowych (również inwestycji) dla oceny zmian na rynku marketingowym. Publikacja jest oparta na danych empirycznych dotyczących zainteresowania marketingiem wśród konsumentów oraz zainteresowania firm. Będę korzystać z raportów i badań o inwestycjach, wydatkach oraz z danych marketingowych dotyczących sektora firm. Poprzez metody porównawcze, prognozy oraz opis, analizę zbiorów zaprezentuję sytuację na rynku.

Obecna sytuacja na rynku marketingowym opiera się o dynamikę rozwoju, zmian i potrzeb firm krajowych, MSP oraz firm międzynarodowych. Wysokie wymagania wobec innowacji, wysokie wymagania wobec rozwoju i nowych perspektyw są ważnym czynnikiem dla marketingu. Stagnacja na rynku firm wymusza dostosowania w zakresie opłacalności i oszczędności. Dotyczy to również marketingu i IT. Firmy nastawione na innowacje i rozwój muszą brać pod uwagę wieloletnie dostosowania na rynku firm i wśród konsumentów. Wprowadzanie znacznych zmian i innowacji w marketingu również wymaga wieloletnich dostosowań. Od wielu lat widać znaczną dynamikę

*Doktorantka Akademia Leona Koźmińskiego.

w zakresie prezentacji i reklamy multimedialnej oraz prezentacji produktów. W kolejnych latach tendencje te utrzymają się.

Rozbudowa firmy poprzez prezentacje online oraz reklamy klasyczne jest ważnym elementem rozwoju. Zdobywanie nowych rynków jest ważnym celem dla wielu firm. Rozwój firm jest zależny od zainteresowania produktem, reputacji firmy oraz możliwości współpracy. Wiele firm nastawionych na innowacje i rozwój IT szuka nowej reputacji oraz szerszych możliwości rozwoju.

1. Sytuacja na rynku

W ostatnich pięciu latach widać znaczne zmiany w zakresie wykorzystania reklamy oraz zainteresowania reklamą w firmach, wśród współpracowników i konsumentów. Od wielu lat widać wysokie zaangażowanie w reklamę i nowoczesny marketing wśród firm i korporacji o szerokim zasięgu, szerokim rynku zbytu oraz działających międzynarodowo. Najszybciej rozwija się marketing wśród firm usługowych – finanse, telekomunikacja, handel (w tym online). Tendencje te utrzymują się od wielu lat.

W kolejnych latach prognozuje się wzrost zainteresowania rynkiem IT oraz nowoczesnym oprogramowaniem dla firm. Systemy zarządzania, organizacji i planowania będą nadal wprowadzane i rozwijane. Zmiany te są istotne dla sektora finansowego, telekomunikacji (nowe projekty, rozbudowa programów i projektów konsumenckich). Zmiany są ważne dla sektora marketingu, sprzedaży i logistyki.

Rys. 1. Wydatki na reklamę online w 2011



Źródło: Raport IAB Polska, Reklama online, 2010–2013.

Ostatnie „lata (2008-2014) wskazują na znaczny rozwój marketingu video online, wzrost szacuje się na 40,3 mln pln. Wysoki wzrost udziału w rynku widać w zakresie reklamy telewizyjnej (5,2%) i internetowej (9,8%). Znaczny spadek odnotowano w zakresie reklamy prasowej (16,7%). Dane te są wynikiem wprowadzenia na rynek wielu nowych firm wydawniczych i wydawnictw (szczególnie sektorowych, branżowych) i portali informacyjnych. Firmy niechętnie angażują się w nowe projekty, popularność reklamy prasowej znacznie spadła (nadmiar konkurencji, reklamodawców, zakłócenia przekazu, spadek reputacji)”¹. Wysoki spadek zainteresowania i dynamiki szacuje się w reklamie outdoor (spadek o 9,8%). W kolejnych latach prognozuje się dalszy spadek. Zmiany te wynikają ze zmian na rynku firm i konsumentów. Wzrasta zainteresowanie produktami konsumenckimi, które nie są reklamowane poprzez outdoor. Popularność reklamy usług i produktów konsumenckich jest ukierunkowana na rynek internetowy. Szukane są rozwiązania o wzrastającej popularności, powszechności oraz wysokiej liczbie stałych użytkowników. Dla wielu firm ważna jest segmentacja rynku i reklama w zakresie sektora i branży.

Tabela 1.

Udział w rynku i dynamika reklamy (w %)

	2012	2011	DYNAMIKA NA 2012
TELEWIZJA	52,3	51,8	5,2
INTERNET	17,8	16,2	9,3
MAGAZYNY	8,2	9,2	-15,8
RADIO	7,7	7,5	0,9
OUTDOOR	6,4	6,4	-5,8
DZIENNIKI	6,3	7,4	-19,1

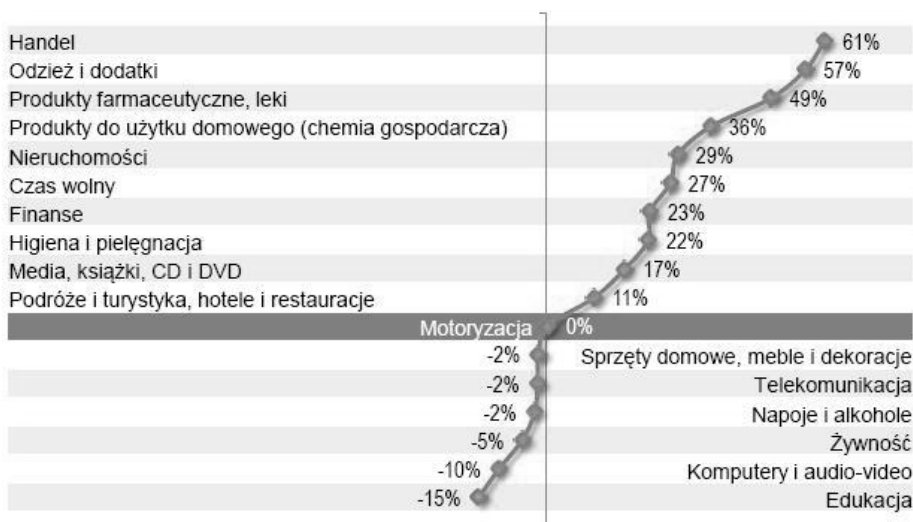
Źródło: Raport PWC, Rynek reklamowy 2011-2012.

Obecnie na rynku znacznie wzrosło zainteresowanie technologiami mobilnymi oraz projektami na smartphone i tablet. W sektorze firm wzrosło wykorzystanie Internetu mobilnego oraz możliwości przesyłania danych – treści, dokumentów oraz zdjęć, katalogów. Wiele firm prowadzi bazy danych o szerokim dostępie dla pracowników, współpracowników czy klientów. Wzrost popularności Internetu jest nadal czynnikiem rozwoju takich programów. Od wielu lat prezentacje, obok roli reklamowej, są wykorzystywane jako źródło informacji, danych. Firmy telefonii komórkowej są szeroko zaangażowane w rozwój usług mobilnych dla firm. Wiele firm IT i oprogramowania jest na stałe zaangażowanych w budowę sektora online i sektora mobilnego. Koncerny i korporacje międzynarodowe konkurują o udział w rynku, poprzez innowacje i użyteczność produktów, ofert.

¹ PWC, *Rynek reklamowy 2011-2012*, PWC, Warszawa, 2013, s. 21.

Wiele firm szeroko angażuje się w technologie przyszłości w zakresie danych, grafiki, rozwoju baz danych online. Budowa sieci online jest planem rozwoju na szerokim rynku, również międzynarodowym. Wysokie zaangażowanie jest widoczne w firmach zajmujących się produktami konsumenckimi oraz firm sprzedaczy, logistyki.

Rys. 2. **Dynamika na rynku reklamy online w 2011 r.**



Źródło: Raport IAB Polska, Reklama online, 2010-2013.

Rozwiązania online są wprowadzane do firm i korporacji m.in. w zakresie administracji. W urzędach również wprowadzono nowe rozwiązania online dla wsparcia firm i mieszkańców. Portale informacyjne, dostępne druki, kontakt email czy online ukierunkowany jest na współpracę z firmami, organizacjami. Dla firm ważne są unowocześnienia obsługi dokumentów. Rozwiązania online są wykorzystywane do projektów lojalnościowych i wymiany informacji między firmą i konsumentami. Pozwala na gromadzenie danych i wymianę danych, ocen, komentarzy.

2. Tendencje w marketingu

„Od wielu lat wzrasta zainteresowanie reklamą multimedialną, najczęściej poprzez sieć internetową. Online pozwala na wprowadzenie reklamy dynamicznej, interaktywnej. Wykorzystywane są formy wideo, relacji, tv czy banerów, wyszukiwarek czy system przekierowań, szybkiego dostępu. Wprowadzone są reklamy i prezentacje poprzez e-book, e-katalog, pdf czy wpisy,

wersje do słuchania, czytania”². Często można zapisać we własnej bazie danych do ponownego obejrzenia i przeczytania. Reklama multimedialna jest wykorzystywana również poprzez newsletter czy mailing.

Tabela 2.

Wydatki na reklamę online video w mln zł

2009	10,9
2010	34,7
2011	48,7
2012	37,8
2013	39,8
2014	41,2
2015	43,2
2016	44,8
2017	46,3

Raport PWC, Rynek reklamowy 2011-2012, prognoza własna.

Reklama multimedialna, interaktywna opiera się o wysoką siłę przekazu, zwracanie uwagi, wysoką odróżnialność. „Celem jest wysoki stopień zapamiętywania i odróżnialności. Prezentacje reklamowe oparte na prezentacjach graficznych, dźwiękowych i wersjach do czytania są wysoko oceniane jako wysoko efektywne i odróżnialne”³. Wprowadzenie użytkownika w prezentacje reklamową – przekierowania, wybór produktów, dodatki informacyjne, wybór reklamy jest szeroko wprowadzone. Wiele prezentacji opiera się o nagrania video – katalogi, prezentacje pomieszczeń, prezentacje produktów, elementy banerów i reklamy email. Wprowadzane są klasyczne nagrania video, nagrania graficzne, projekty opracowane poprzez oprogramowanie IT i nagrania 3D.

Wiele firm wykorzystuje możliwości Internetu dla wprowadzenia współpracy z konsumentem poprzez konkursy, gry, system promocji, prowizji czy dodatków (punkty, produkty, premie, obniżki cen, promocje). Sprzedaż, logistyka czy reklama z udziałem konsumenta jest szeroko wykorzystywana. Rozbudowa sieci online pozwala na rozbudowę współpracy z konsumentami. Dla wielu firm ważnym elementem reklamy i współpracy z konsumentami są badania ankietowe. Rynek wymiany i współpracy (B2C, C2B) konsumentów i firm nadal dynamicznie się rozwija. Jest ważnym czynnikiem kształtującym reklamy, przekazy na rynku firm, oraz dalszą współpracę.

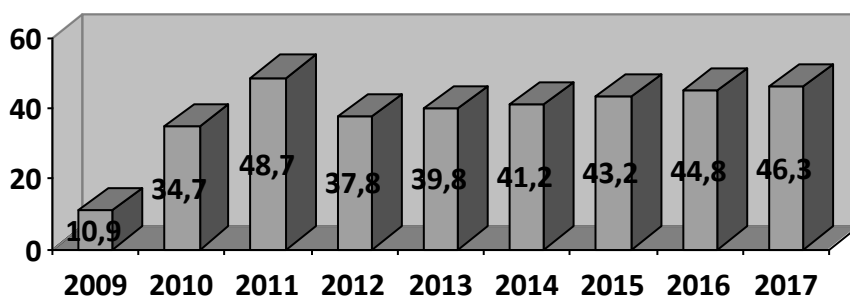
² PWC, *Rynek reklamowy...* op. cit., s. 52.

³ PWC, *Rynek reklamowy...* op. cit., s. 39.

3. Perspektywy rozwoju marketingu

Od wielu lat rozwija się sieć współpracy w sektorze informacji, firm oraz agencji badawczych sektorowych, branżowych. Sieć współpracy dotyczy również reklamy – poprzez prezentacje firmy, portalu, wydawnictwa, opis współpracy i rozbudowę współpracy (targi, konferencje, publikacje, wymiana danych). Wprowadzona jest współpraca medialna, merytoryczna oraz patronaty.

Wykres 1. Wydatki na reklamę online video w mln pln



Źródło: Raport PWC, Rynek reklamowy 2011-2012, prognoza własna.

Rok „2009 był czasem spadku i stagnacji, obniżania dynamiki zmian. W kolejnych latach wartość wydatków znacznie wzrosła, zmiany roczne szacuje się na 15-20 mln pln. Dla całej gospodarki 2010-2011 był okresem odnowy (*recovery*). Zmiany te odznaczyły się również na rynku reklamy, marketingu oraz wykorzystania technologii, innowacji w marketingu”⁴. Marketing online utrzymuje znaczny udział w rynku reklamy, charakteryzuje się wysoką dynamiką, wysokim udziałem innowacji oraz trwałym rozpowszechnianiem się nowych rozwiązań IT. „W ostatnich latach wydatki w tym sektorze szacuje się na średnio 38,6 mln pln. Prognozy zmian w kolejnych latach szacuje się na 1,5-1,9 mln pln (5%)”⁵.

Na rynku handlowym znacznie rozwinęła się współpraca marketingowa poprzez sieć pośrednictwa. Dotyczy to zarówno sektora logistyki, magazynowania, jak sprzedaży, prezentacji produktów. Tworzone są sieci partnerskie, sieci finansowania (również w zakresie międzynarodowym). Rynek handlowy rozwinął się w Polsce, UE i Europie. Wymiana produktów, przesyłka, opłaty są łatwo dostępne. Ważnym elementem rynku współpracy marketingowej jest budowa sieci prezentacji i danych, w tym w języku angielskim, czy rosyjskim. Tłumaczenia i prezentacje w różnych językach są dostępne na rynku europejskim. Ważnym czynnikiem oceny reklam od wielu lat jest efektywność reklamy.

⁴ PWC, *Rynek reklamowy...* op. cit., s. 33.

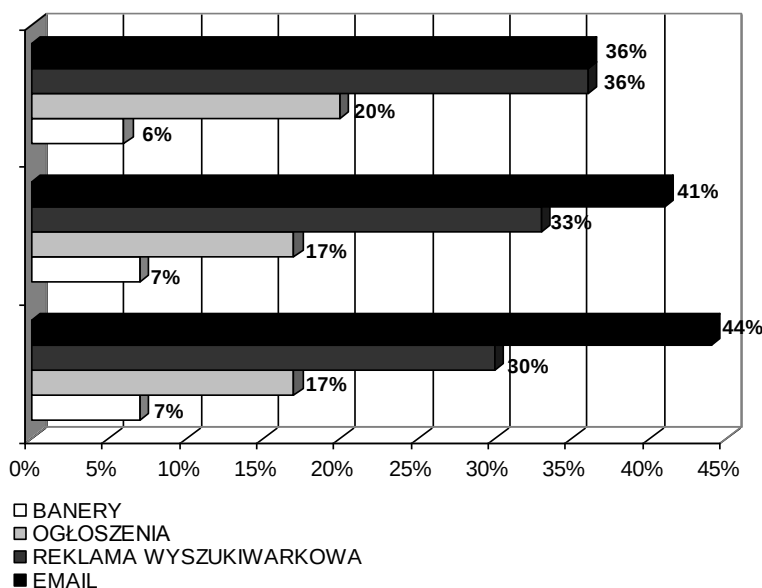
⁵ PWC, *Rynek reklamowy...* op. cit., s. 16.

Zazwyczaj oceniana poprzez ilość wejść, ilość odpowiedzi czy liczbę użytkowników. Ocenia się również aktywność, czas, ilość rejestracji, rodzaj aktywności czy ilość powrotów. Reklama efektywnościowa ma około 9,4% udziału w rynku (2013).

4. Dynamika zmian w marketingu

Najwyższą „dynamikę roczną ocenia się dla reklam video online – 1,7% rocznie oraz reklamy mobilnej 2,3% rocznie (2013). W roku 2012 najwyższą dynamikę ocenia się na rynku internetowym (9,3%). W kolejnych latach rynek ten będzie rozwijany, szczególnie w zakresie prezentacji graficznych”⁶. Od kilku lat widać znaczny spadek zainteresowania reklamą w magazynach i dziennikach. Zmiany te wynikają ze wzrostu liczby magazynów oraz popularności reklam prasowych.

Wykres 2. Wykorzystanie technologii 2010-2012



Źródło: Raport PWC, Rynek reklamowy 2011-2012.

Od wielu lat znacznie wzrosło zainteresowanie reklamą wśród firm, instytucji oraz wydawnictw i konsumentów. Od wielu lat widać wzrost zainteresowania reklamą internetową. Po 2011 roku szacuje się wysokie zmiany wartości wydatków na marketing i reklamę. „W roku 2012 wartość wydatków ocenia się

⁶ UKE., *Wykorzystanie Internetu w Polsce 2010-2014*, UKE, Warszawa, 2015, s. 27.

na 0,5 mld pln. Spadek wobec roku poprzedniego jest znaczny – 1,5 mld pln. Udział w rynku również spadł do 9,0%. Najwyższy spadek widać w zakresie reklamy banerowej. Wzrosło zainteresowanie ogłoszeniami o 3,0% udziału w rynku w 2010-2012, w kolejnych latach popularność ogłoszeń wzrosła. Najwyższą dynamikę ocenia się w zakresie reklamy poprzez wyszukiwarkę – wzrost udziału w rynku w 2010-2012 o 6%.”⁷ Stabilizacja wydatków utrzymuje się w reklamie email. Wiele firm rozwija działalność reklamową poprzez mailing oraz newsletter. Od dłuższego czasu wzrasta zainteresowanie newsletterem wśród firm i konsumentów – zazwyczaj w zakresie promocji, nowej oferty lub przesyłania wybranych danych czy prezentacji firmy, marki, produktów.

Tabela 3.

**Wielkość wydatków na reklamę internetową w Polsce
w latach 2007-2012 (w mld zł)**

Lata	Wydatki na reklamę internetową w Polsce
2007	0,75
2008	1,22
2009	1,37
2010	1,58
2011	1,95
2012	0,49

Źródło: Raport PWC, Rynek reklamowy 2011-2012.

„Wydatki na reklamę w Polsce ocenia się na 439 mln euro w 2012. Polska jest na 11 miejscu w Europie pod względem wydatków w tym sektorze. Przy ocenie dynamiki rynku Polska jest na 6. miejscu w Europie. Rynek online rozwija się w tempie 22% (Europa 14%) w 2012. W poprzednich latach było to 15% za 2010 oraz 13% za 2009”⁸. Rok 2011 był okresem najwyższej recesji, spadku oraz ograniczania wydatków i rozwoju firmy. Po 2012 roku rynek firm, rynek reklam ustabilizował się, w zakresie reklamy widać nadal tendencję wzrostową (szczególnie w zakresie online). Dynamika jest znacznie niższa niż przed 2011 i przed 2009.

Tabela 4.

Struktura wydatków na reklamę online

	2010	2011	2012
BANERY	44%	41%	36%
REKLAMA WYSZUKIWARKOWA	30%	33%	36%
OGŁOSZENIA	17%	17%	20%
EMAIL	7%	7%	6%

Źródło: Raport PWC, Rynek reklamowy 2011-2012.

⁷ UKE., *Wykorzystanie Internetu...* op. cit. s. 41.

⁸ UKE., *Wykorzystanie Internetu...*, op. cit. s. 27.

Polityka firm, działalność wydawnicza szeroko opiera się o działalność online. Firmy często obok reklamy zewnętrznej wprowadzają reklamy i prezentacje własne – katalogi, prezentacje na stronie. Często są wprowadzane katalogi, prezentacje poprzez współpracę merytoryczną, medialną lub wspólne projekty, programy.

Perspektywy rozwoju rynku online są wysokie. Największe zmiany są widoczne przy marketingu poprzez wyszukiwarki. Wzrasta zainteresowanie katalogami online, systemami przekierowań i selekcji danych czy obrazów. Reklama tego typu dotyczy produktów konsumenckich – odzież, dodatki, kosmetyki oraz produkty dla domu. Ważne są produkty i usługi czasu wolnego – media, video, prasa. Ważnym elementem rynku są portale pośredniczące dla turystyki, podróże i restauracje. Na rynku firm wysokie zainteresowanie reklamą dotyczy usług finansowych (płatności sms, kantory, przelewy, opłaty abonamentowe oraz przelewy międzynarodowe. Rozwija się marketing dla logistyki, magazynowania i pośrednictwa.

„W roku 2012 stacjonarny dostęp do internetu ma 55% użytkowników, mobilny 30%, dostęp bezprzewodowy 15%.”⁹ W kolejnych latach znacznie wzrosło wykorzystanie łącza bezprzewodowego. Dotyczy to zarówno konsumentów, jak firm czy korporacji, urzędów i instytucji. Mobilny dostęp do Internetu jest ważny dla wielu firm logistyki, pośrednictwa oraz sprzedaży.

Po roku 2012 wykorzystanie telewizji internetowej wobec ilości internautów przekroczyło próg 50%. Popularność telewizji online tworzonej przez użytkowników utrzymuje się na poziomie 15-16% od kilku lat (wobec ilości internautów). Wiele użytkowników (około 30%) korzysta z serwisów codziennie, 10% raz na tydzień, 14% raz na miesiąc. Z telewizji internetowej najczęściej (14%) korzysta się średnio raz na miesiąc, tylko 5% ogląda tv online raz na tydzień, 4% codziennie. Główną barierą są opłaty, ograniczony dostęp do filmów, wysoki poziom reklam. TV online nie oferuje szerokiej bazy programów czy filmów. Wysoka popularność utrzymują serwisy z filmami video, hitami filmowymi, kinowymi.

Podsumowanie

Ostatnie lata wskazują na znaczny wzrost zainteresowania reklamą online, udział w rynku reklamy stale wzrasta. W kolejnych latach udział w rynku będzie wzrastał, głównie poprzez rozwój Internetu mobilnego, prezentacji interaktywnych, video oraz sieci internetowych domowych i firmowych (głównie poprzez rozwiązania bezprzewodowe). Innowacje są ukierunkowane na poprawę szybkości działania Internetu, możliwości wykorzystania grafiki, prezentacji. Niezbędny jest dalszy rozwój baz danych i programów do opracowania danych oraz zarzą-

⁹ UKE., *Wykorzystanie Internetu...*, op. cit., s. 52.

dzania. Wprowadzane są rozwiązania online – chmura danych, bazy, biblioteki firmowe oraz bazy własne.

Nadal będą wprowadzane innowacje i popularne oprogramowania dla marketingu multimedialnego, interaktywnego. Firmy o zasięgu ogólnopolskim i międzynarodowym będą nadal rozwijać rynek odbiorców, markę i produkt poprzez szeroki, nowoczesny marketing. Innowacje w marketingu są nadal ważnym elementem działalności, marki i reputacji. Nowoczesny marketing jest ważnym elementem strategii rozwoju oraz zdobywania rynku czy reputacji. Wysokie zainteresowanie konsumentów i współpracowników utrzymuje się. Dla wielu odbiorców nowoczesność jest ważnym kryterium wyboru. Wśród konsumentów i współpracowników widać wysoką dynamikę wzrostu dla nowoczesnego marketingu i innowacji w marketingu.

Bibliografia

- Raport IAB Polska, *Reklama online 2010–2013*, Warszawa, 2014.
Raport PWC, *Rynek reklamowy 2011–2012*, PWC, Warszawa, 2013.
Raport GEMIUS, *Wykorzystanie rynku internetowego 2009–2014*, GEMIUS, Warszawa, 2014.
Raport UKE, *Wykorzystanie Internetu w Polsce, 2010–2014*, UKE, Warszawa, 2015.

Streszczenie

W ostatnich latach o 2,1% wzrósł udział marketingu video online (o 40,3 mln zł), o 5,2% udział reklamy telewizyjnej, o 9,3% reklamy internetowej. Spadło zainteresowanie reklamą w magazynach, dziennikach o 16,7%, o 9,8% spadło zainteresowanie reklamą outdoor. Obecne kierunki w marketingu opierają się o nowoczesne technologie, reklamę multimedialną. Głównym założeniem współczesnego marketingu jest zwracanie uwagi, stopień zapamiętywania i odróżnialność. Strategie marketingowe opierają się o siłę przekazu, komunikacji, informacji, oraz powszechność, popularność. W swojej publikacji zaprezentuję kierunki przemian oraz politykę marketingową, reklamową dla firm i instytucji.

Celem pracy jest zaprezentowanie siły marketingu online i marketingu multimedialnego. Tezą pracy jest: Marketing multimedialny ma znaczny wpływ na kreowanie zachowania firm i konsumentów. Pytanie badawcze pracy to: Jak zmieniły się preferencje firm i konsumentów wobec przekazu reklamowego? Podstawą analizy jest zaprezentowanie danych marketingowych (w tym inwestycji) dla oceny zmian na tym rynku. Publikacja opiera się o dane empiryczne dotyczące zainteresowania marketingiem wśród konsumentów oraz firm. Będę korzystać z danych o inwestycjach, wydatkach oraz danych marketingowych. Wykorzystam metody porównawcze, prognozy oraz opis, analizę zbiorów.

Obecne tendencje opierają się o perspektywy wzrostu i rozwoju w kolejnych latach oraz prestiż, reputację na szerokim rynku. Kreowanie marki, reputacji oraz popularność jest głównym celem strategii firm. Rozwiązania IT (w tym online) są niezbędne, praktyczne dla osiągnięcia celów. Instytuty krajowe, międzynarodowe w swojej polityce marketingowej kierują się reputacją, odróżnialnością i uznaniem dla swoich projektów, planów i polityki w sektorach, branżach.

W swojej publikacji będę korzystać z danych i raportów polskich instytucji. Będą to dane Urzędu Komunikacji Elektronicznej, PriceWaterhouseCoopers oraz Gemius, IAB i Wirtualne Media. Dane dotyczą zainteresowania wirtualnym marketingiem oraz zmian. Omówione są nowe perspektywy i projekty w zakresie marketingu i nowoczesnych technologii dla marketingu.

NEW TECHNOLOGIES FOR MARKETING

Summary

In last year's marketing video online growth by 40,3 mln pln, TV marketing growth by 5,3%, online marketing growth by 9,3% in the marketing market. Interest on classic adverts (magazines, newspaper) lower by 16,7%, outdoor lower by 9,8%. Nowadays tendency and trends in marketing stands on new technologies, mobile technologies and interactive ads. The main goals of new advertising is to remember and to difference. Marketing strategy stands on the strength to show, present, communicate, inform and popularity. In my publication I will show changes and advertising policy for companies, institutions and consumers.

My publication show the strength of interactive and online marketing. Thesis is Multimedia marketing are important in creations consumers, companies behaviour. The main question is: How preferences to advertising has change? Main part of analyse are marketing empirical data to show changes. In my publication I will use empirical data of consumers and companies market. I will use data about investments, spending and marketing. Analyse method stand on comparison, prognoses and sector, assets analyse

Today's tendency stands on development, growth in future and prestige on wide market. Creation of mark and popularity is the main aim in company strategies. It solutions (online also) are useful for this politics. National and international institutions in their politics are taking care of prestige and recognition and acceptances of their politics, plans and ideas on the market.

In my publications I will use the data and reports of polish research institutions. Data came from UKE, PriceWaterhousCoopers and Gemius, IAB, Virtual Media. The data are connected with virtual marketing a new technologies for marketing.

MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA W REGIONALNEJ I GLOBALNEJ GOSPODARCE

W ramach **Podlaskich Forów Ekonomistów**, zainicjowanych w 2008 roku przez Zarząd PTE Oddział w Białymstoku, odbyła się **konferencja naukowa pod hasłem „Małe i średnie przedsiębiorstwa w regionalnej i globalnej gospodarce”**.

Celem Forum, które odbywa się co pół roku w białostockich uczelniach wyższych, jest wymiana myśli i poglądów pomiędzy pracownikami naukowymi wyższych uczelni województwa podlaskiego a przedsiębiorcami i przedstawicielami organizacji gospodarczych, instytucji otoczenia biznesu, samorządowcami. Dyskutujemy o ważnych i aktualnych problemach społeczno-gospodarczych kraju i regionu. Na konferencji, która odbyła się tym razem w siedzibie Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku 14 maja 2015 roku, zgromadzili się pracownicy naukowo-dydaktyczni z białostockich uczelni: Uniwersytetu w Białymstoku, Politechniki Białostockiej i WSFiZ w Białymstoku oraz samorządowcy, podlascy przedsiębiorcy, przedstawiciele agencji rozwoju regionalnego oraz innych instytucji.



Otwarcie Forum przez Rektora WSFiZ w Białymstoku doc. dr. Edwarda Hościłowicza.

* Wiceprezes PTE Oddział w Białymstoku.

Spotkanie otworzył J. M. Rektor WSiFiZ w Białymstoku doc. dr **Edward Hościłowicz**, który podkreślił m.in. znaczenie wspólnych spotkań „świata nauki” ze „światem biznesu” oraz znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju gospodarki. To w MSP zatrudnionych jest w ponad 70% społeczeństwa polskiego w wieku produkcyjnym – podkreślił Rektor – m.in. dlatego należy dołożyć wszelkich starań, aby wspierać ten sektor przedsiębiorstw.



Dyskusja na Forum.

Pierwszy referat pt. „**Dlaczego priorytet dla małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce regionu?**” wygłosiła prof. UwB dr hab. **Renata Przygodzka** – wykładowca Wydziału Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku a zarazem Zastępca Prezydenta Białegostoku. Pani profesor zaprezentowała wskaźniki opisujące poziom rozwoju polskiego sektora MSP na tle krajów Unii Europejskiej. Podkreśliła, że polskie przedsiębiorstwa charakteryzują się wyraźnie niższą skalą prowadzonej działalności w porównaniu z innymi krajami Europy. Wskazuje na to:

- relatywnie niski poziom liczby pracujących i zatrudnionych,
- wskaźnik produktywności wyrażonej wartością dodaną brutto na pracującego lub przedsiębiorstwo,
- skala działalności według średnich obrotów czy ograniczona obecność na rynkach zagranicznych.

Jednocześnie stwierdziła, że to nie brak efektywności jest jednak ich problemem (wskazuje na to wysoki poziom produktywności wyrażony wynikami w porównaniu z nakładami, m.in. wartością dodaną brutto na 1 EUR wynagrodzeń). Problemem tym, z punktu widzenia rozwoju firm w Polsce, są:

- dostęp do zasobów, w szczególności środków finansowych,
- dostęp do odpowiednich zasobów kadrowych,
- wyposażenie technologiczne,

które mają szczególnie istotne znaczenie dla stymulowania potencjału ekonomicznego polskich przedsiębiorstw.

W kolejnej części wystąpienia pani profesor przeanalizowała zróżnicowanie regionalne sektora MSP w Polsce. Wskazała na relatywnie wysoki wskaźnik syntetyczny poziomu przedsiębiorczości w Podlaskiem w porównaniu z pozostałymi województwami Polski Wschodniej. Skupiając się na temacie wystąpienia R. Przygodzka wyjaśniła, dlaczego małe i średnie przedsiębiorstwa powinny być priorytetem w gospodarce regionu. Przede wszystkim z uwagi na fakt, że charakteryzuje je:

- zdolność do bardzo szybkiego reagowania na potrzeby rynku,
- otwartość na postęp techniczny i organizacyjny,
- potencjalna zdolność do tworzenia nowych miejsc pracy,
- niski koszt stanowiska pracy,
- łatwość dostosowania się do miejsca, czasu i zasobów,
- występowanie we wszystkich działach gospodarki.

W końcowej części wystąpienia prof. R. Przygodzka podkreśliła, że małe i średnie przedsiębiorstwa mają kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarczego Polski i jej regionów. Są kluczowym stymulatorem nie tylko aktywności gospodarczej, lecz również inteligentnego i zrównoważonego rozwoju.

W dyskusji prowadzonej przez Prorektora WSiF w Białymstoku dr. A. Kopczuka, jako pierwszy głos zabrał prof. A. Pawlak, który zwrócił uwagę, że nie ilość, ale jakość małych i średnich przedsiębiorstw jest najważniejsza. Jakość tych firm wzrasta zdecydowanie gdy firmy otwierają się na technologie przełomowe. Przedsiębiorca białostockiej firmy EKOTON sp. z o.o. zaliczanej do grona mikroprzedsiębiorstw - dr G. Chocian - stwierdził, że rynek województwa podlaskiego jest bardzo płytki, i brakuje mu odpowiednich zapasów kapitału na innowacje i rozwój. Dlatego powinno się zwracać większą uwagę na jakość oferowanych produktów, a nie na konkutowanie tylko ceną. Kultura najniższej ceny wynika z „przetargów śmieciowych”, w których dominującym lub jedynym kryterium przez lata była cena. Na tak osłabiony rynek przybywają chętniej tacy inwestorzy i wykonawcy, którzy nie są zainteresowani innowacyjnością, tylko niskimi kosztami pracy. Tworzy to powszechne przekonanie, iż zasoby tak ukształtowanego, płytkiego rynku województwa podlaskiego, ze stosunkowo wysokim bezrobociem, można kupować za najniższą cenę, bo zawsze znajdzie się ktoś gotowy pracować za niższą stawkę. Ukształtowane w ten sposób negatywne sprzężenie zwrotne: zamówienia za najniższą cenę - niskie marże i zarobki - płytki rynek i bezrobocie - coraz niższa stawka, skutkuje ucieczką pomysłów i kreatywnego kapitału ludzkiego do regionów ceniących najwyżej jakość i wartość dodaną. W efekcie zębna polityka najniższej ceny ogranicza potencjał innowacyjny woj. podlaskiego.

Prezes małej firmy branży IT dr inż. T. Matwiejczuk stwierdził, że przedsiębiorca chce kupić kompetencje i realizację zadań na rynku pracy a nie konieczność zatrudniać pracownika na tzw. „etat”. Daje to lepsze efekty zarówno pracownikowi, jak i firmie zatrudniającej.

Drugi, bardzo interesujący referat pt. **„Zabezpieczenie małych i średnich przedsiębiorstw w globalnej gospodarce”** wygłosił gość specjalny prof. dr inż. **Andrzej M. Pawlak**, wykładowca Uniwersytetu w Stanford i Berkeley w Kalifornii (USA). Na początku stwierdził, że globalne firmy, które stosują metodę innowacji otwartej, działają często destruktywnie na rozwój gospodarki poszczególnych krajów, szczególnie jeśli budują w tych krajach specjalne ośrodki B+R, które służą drenażowi mózgów. Jednak nie dotyczy to wszystkich przedsiębiorstw. Przykładowo firma 3M, wspierająca organiczny rozwój technologii, nie przynosi szkody tylko wsparcie technologii, co nie działa na szkodę globalnej gospodarki. Ponadto, firma 3M nigdy nie stara się przejąć na siłę żadnej gałęzi gospodarki, zadawałając się jej stosunkowo małą (9-11%) częścią. Organiczny rozwój technologii jest naturalnym, nieniszczącym działaniem globalnych firm. Niestety, takich firm jest na świecie bardzo mało i dlatego narzędzia takie jak otwarta innowacja są bardzo niebezpieczne a wręcz śmiertelnie niebezpieczne dla małych i średnich przedsiębiorstw.

W działalności firm niszowych najważniejsze jest znalezienie funkcji, których rozwiązanie zaspokoi globalne potrzeby rynku. Żeby taką niszę utrzymać i kontrolować niezbędne jest zamknięcie nisz w poszczególnych technologiach, w których funkcjonują niszowe firmy. W funkcjonowaniu firmy nie należy zajmować się wszystkim, ale przede wszystkim rozwijać specjalistyczne kierunki niszowe. Jednym z ważnych kierunków rozwoju wspierającego rozwój regionu może być Platforma Wyrównania Gospodarczego Województwa Podlaskiego, która zintensyfikuje tempo rozwoju regionu właśnie w wybranych, niszowych specjalizacjach. Ta platforma składa się z trzech etapów. Pierwszy etap wsparty na metodzie innowacji niszowej pozwoli na identyfikację i zamknięcie nisz przed konkurencją. Drugi, etap wyrównania gospodarczego, pozwoli na rozwój kompetencji i technologii do poziomu globalnego. Trzeci etap zorganizuje specjalny fundusz finansowania rozwoju niszowych start-upów, który jest krytycznym elementem zapewniającym ciągłość niszowego rozwoju regionu. Właśnie system finansowania, który będzie wspierał finansowanie nowych nisz w momencie, kiedy poprzednie nisze tracą na ważności w globalnym świecie.

W dyskusji, zarazem odpowiedzi na propozycję przygotowywanego projektu Platforma Wyrównania Gospodarczego Województwa Podlaskiego, Rektor doc. E. Hościłowicz wsparł ideę i znaczenie projektu, który ma być realizowany w konsorcjum WSFiZ w Białymstoku, Suwalskiej Specjalnej

Strefy Ekonomicznej oraz Agencji Rozwoju Regionalnego ARES w Suwałkach. Projekt ten daje olbrzymie szanse na rozwój naszego regionu, dlatego zadał pytanie: czy stać nas na odrzucenie takiego projektu?

Pani Prezes Agencji Rozwoju Regionalnego ARES w Suwałkach powiedziała o tworzeniu MSP w konkursie startupów. Pomagała w tym specjalna komisja, która spośród 700 wniosków wybrała 70 najlepszych i pomagała w ich wdrożeniu. Prezes firmy EKOTON sp. z o.o. podniósł problem składanych wniosków o dofinansowanie projektów MSP w różnych konkursach dotacyjnych. Zaakcentował występującą często niekompetencję asesorów oceniających takie wnioski, braku ich przygotowania w zakresie merytorycznej oceny innowacyjnych projektów, a zwracania uwagi głównie na mało istotne braki formalne, które podlegają wyjaśnieniu. W takich uwarunkowaniach odrzucane są często wartościowe projekty służące rozwojowi danego przedsiębiorstwa, dokonujące realnej, innowacyjnej zmiany, których oceniający zwyczajnie nie rozumiał. W zamian promowane są projekty typowe, standardowe, nie dokonujące żadnego przełomu, a wybrane głównie dlatego, bo nie wywoływały dyskomfortu poznawczego u członków komisji oceny projektów.

Jednym z głównych wniosków dotyczących spotkania było zwrócenie uwagi na **projakościowe podejście** przy tworzeniu i funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw. Takie podejście stwarza przewagę konkurencyjną na współczesnym wymagającym rynku i jest gwarancją dłuższego i pewniejszego funkcjonowania.

Na zakończenie konferencji, które było zarazem XIII spotkaniem Podlaskiego Forum Ekonomistów, prowadzący spotkanie dr Adam E. Szczepanowski podziękował prelegentom za merytoryczne, bardzo dobrze przygotowane referaty, władzom uczelni za gościnność, a wszystkim zaproszonym za aktywny udział w dyskusji. Zapowiedział też następną konferencję z cyklu Podlaskie Forum Ekonomistów, które odbędzie się w drugim półroczu 2015 r. na Uniwersytecie w Białymstoku.