

nr 2

Publicystyka i Prace Studentów

Zarządzanie
finansami
przedsiębiorstw
i gospodarstw
domowych



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Publicystyka i Prace Studentów, nr 2

Zarządzanie finansami przedsiębiorstw i gospodarstw domowych

Redakcja naukowa:

Elżbieta Klamut, Aleksandra Jackiewicz

Korekta:

Maryla Błońska

Skład i okładka:

Marcin Szadkowski

Łódź – Warszawa 2017

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk (University of Social Sciences)

ISBN: 978-83-64971-27-3

Spis treści

Elżbieta Klamut I Wprowadzenie	5
Część I: Zarządzanie finansami codzienności	9
Katarzyna Cegielska I Perspektywy profesjonalnego zarządzania ryzykiem finansowym codzienności	11
Piotr Osiecki I Ryzyko inwestowania na rynku finansowym ze szczególnym uwzględnieniem rynku akcji	37
Izabela Podgórzak I Wykluczenie w dostępie do profesjonalnego zarządzania ryzykiem finansowym codzienności	55
Weronika M. Szabelewska I Wpływ podróży na wydatki gospodarstwa domowego	77
Adrian Turecki I Oferta pośredników finansowych a zarządzanie ryzykiem finansowym codzienności	97
Małgorzata Wiącek I Nawyki finansowe a stabilność finansowa	117
Część II: Zarządzanie przedsiębiorstwem i jego finansami	139
Magdalena Bielecka I Kreatywna rachunkowość a ryzyko utraty reputacji	141
Małgorzata Kujawa I Kreatywna rachunkowość a ryzyko utraty reputacji	157
Angelika Micberger I Tradycyjne a nowoczesne rachunki kosztów w zarządzaniu jednostką gospodarczą	177
Patrycja Minarczuk I Strategie podatkowe w przedsiębiorstwach	203
Ilona Sobieszek I Analiza kosztów jakości i zarządzanie nimi	223
Ilona Sobieszek I Zarządzanie należnościami a płynność finansowa	243

Magdalena Maria Szwejkowska Doskonalenie procesów w przedsiębiorstwie przy użyciu metody Total Quality Management	263
Adrian Turecki Rola rzeczoznawcy majątkowego przy ustalaniu wartości nieruchomości wchodzących w skład wycenianego przedsiębiorstwa	289
Małgorzata Wiącek Ryzyko utraty płynności finansowej w kontekście zarządzania należnościami	307
Część III: System finansowy	325
Aleksandra Pietrzak Perspektywy rozwoju systemu finansowego w Polsce. Analiza SWOT	327
Edyta Pukacz Rozwój bankowości centralnej w Polsce i na świecie	347

Wprowadzenie

Dynamicznie zmieniające się otoczenie ma duży wpływ zarówno na jednostki gospodarcze, jak i na gospodarstwa domowe czy też system finansowy. Odpowiednie zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa lub gospodarstwa domowego jest niezbędne dla zachowania ich stabilności i rozwoju. Szczególnie ważne jest rozważne podejmowanie decyzji w gospodarstwach domowych, gdyż te niewłaściwe mogą zagrozić ich funkcjonowaniu. Coraz częściej spotykamy się z instytucją upadłości konsumenckiej, ale czy nie lepiej odpowiednio zarządzać własnymi finansami, niż tracić dorobek życia? Coraz większa konkurencyjność wymusza na przedsiębiorstwach stosowanie coraz to nowszych koncepcji czy narzędzi zarządzania. Brak możliwości konkurowania ceną bądź wielkością sprzedaży zmusza przedsiębiorców do szukania sposobów redukcji kosztów, tworzenia odpowiednich strategii, minimalizacji obciążeń podatkowych itp. Te problemy zainteresowały kilkunastoosobową grupę studentów, która podjęła się trudu zgłębienia wybranych tematów dotyczących właśnie przedsiębiorstw i gospodarstw domowych.

Niniejsza publikacja stanowi zbiór artykułów studentów, którzy podjęli próbę podzielenia się z innymi własnymi przemyśleniami opartymi na opracowaniach naukowych oraz doświadczeniu zawodowym i osobistym. Tematyka artykułów skupia się wokół zagadnień zarządzania finansami osobistymi, a także przedsiębiorstw.

Zarządzanie finansami codzienności

Jednym z ważnych aspektów zarządzania ryzykiem jest dostęp do wiedzy profesjonalnych doradców finansowych. Autorka pierwszego z artykułów zastanawia się nad problemem wykluczenia znacznej grupy konsumentów z usług finansowych, a więc i odpowiednich pośredników czy doradców. Usłu-

gi finansowe niosą ze sobą ryzyko, z którego konsumenci tych usług powinni sobie zdawać sprawę, a przede wszystkim starać się nim zarządzać. Kolejny artykuł także skupia się na ryzyku, ale w tym przypadku na ryzyku inwestowania na rynkach finansowych. I tu niezbędna staje się wiedza o możliwościach minimalizacji ryzyka niepowodzenia w inwestowaniu na rynku akcji. Autorka następnego opracowania dokonuje analizy czynników powodujących wykluczenie w dostępie do usług profesjonalnego zarządzania ryzykiem w gospodarstwach domowych oraz sposobów ochrony konsumentów usług finansowych. Nieco odmienne zagadnienia poruszono w artykule *Wpływ podróży na wydatki gospodarstwa domowego*. Autorka analizuje w nim procesy decyzyjne gospodarstw domowych w zakresie wydatków na wypoczynek czy też podróże i wpływ tych decyzji na budżet domowy. Artykuł następny porusza zagadnienia potrzeb i motywacji skłaniających konsumentów do skorzystania z usług finansowych. W pracy określono obszary świadczenia profesjonalnych usług doradczych dla gospodarstw domowych, a także istotę tego typu usług i rolę doradcy w procesach decyzyjnych na rynku finansowym. Ostatnim w tej części jest artykuł poruszający problem nawyków finansowych w odniesieniu do stabilności finansowej gospodarstw domowych. Złe nawyki, często nabyte w młodych latach, brak wiedzy ekonomicznej, a przy tym utrata kontroli nad finansami osobistymi, mogą doprowadzić nawet do upadłości konsumenckiej.

Zarządzanie przedsiębiorstwem i jego finansami

Zarządzanie przedsiębiorstwem w tak dynamicznie zmieniającym się otoczeniu jest procesem trudnym. Zarządzający coraz częściej skłaniają się do wykorzystania nowoczesnych narzędzi zarządzania. W tej części publikacji autorzy uwagę swą skupili na problemach funkcjonowania przedsiębiorstw. Autorka pierwszego w tej części artykułu wskazuje na przydatność Strategicznej Karty Wyników w procesach decyzyjnych, pokazując jej wady i zalety. Odpowiednia jakość informacji w procesach decyzyjnych ma olbrzymie znaczenie, zwłaszcza gdy chodzi o inwestowanie, współpracę czy rozliczanie kierownictwa, stąd

następny artykuł omawia kwestię „koloryzowania” sprawozdań finansowych lub manipulacji danymi księgowymi dla osiągnięcia korzyści poprzez pokazanie pożądanego, a nie faktycznego obrazu działalności gospodarczej. Z reguły są to działania nieetyczne wprowadzające w błąd przyszłych inwestorów, rady nadzorcze, akcjonariuszy. Zarządzający, analitycy mają do dyspozycji wiele różnych rodzajów rachunków kosztów od tych tradycyjnych po coraz to nowsze, coraz bardziej związane z fazami cyklu życia produktu. W kolejnym artykule dokonano analizy porównawczej przydatności rachunków kosztów w procesach zarządzania podmiotami gospodarczymi. Odwieczna sprzeczność interesów między podatnikiem dążącym do minimalizacji obciążeń podatkowych a organami podatkowymi dążącymi do maksymalizacji wpływów z podatków powoduje, że przedsiębiorcy poszukują odpowiednich strategii pozwalających im na ciągłe obniżanie obciążeń podatkowych. Właśnie to stanowi przedmiot zainteresowania następnego opracowania, zwłaszcza w odniesieniu do legalnych i nielegalnych sposobów zmniejszania tych obciążeń. Wracając do zarządzania kosztami przedsiębiorstwa, wkraczamy w analizę kosztów jakości w przedsiębiorstwie przedstawioną w artykule *Analiza kosztów jakości i zarządzanie nimi*. Ciągłe podnoszone standardy jakości, które zapewniają najlepsze produkty lub usługi dla klienta, są wielkim wyzwaniem dla przedsiębiorstw. Obecnie koszty jakości stanowią jeden z ważniejszych obszarów zarządzania jednostkami gospodarczymi. To jest także tematem kolejnego artykułu mówiącego o doskonaleniu procesów przy wykorzystaniu metody TQM. Jak ważna jest płynność finansowa w przedsiębiorstwie, przekonuje z kolei następny artykuł wskazujący jeden z ważniejszych czynników wpływających na tę płynność, czyli na należności i odpowiednie nimi zarządzanie. Przedsiębiorstwa chcąc się rozwijać, inwestują, ale przed podjęciem inwestycji powinni zasięgać opinii specjalistów, aby nie narazić się na dodatkowe koszty czy niepowodzenie. Te kwestie porusza artykuł związany z rolą rzeczoznawcy majątkowego w ustalaniu wartości nieruchomości. Artykuł ostatni jest badaniem problemu ryzyka utraty płynności finansowej w kontekście zarządzania należnościami. Jest to drugi w tej części publikacji artykuł poruszający tak

ważny z punktu widzenia bezpieczeństwa funkcjonowania przedsiębiorstwa problem. Od odpowiedniego zarządzania należnościami często zależy „być albo nie być” przedsiębiorstwa.

System finansowy

W ostatniej części publikacji znajdujemy analizę systemu finansowego w Polsce, w tym między innymi perspektywę jego rozwoju. W pierwszym z artykułów przedstawiono analizę SWOT wskazującą na zagrożenia prawidłowego funkcjonowania owego systemu, a także na możliwe do wykorzystania dla rozwoju szanse i mocne strony. Ostatni z artykułów pokazuje rozwój bankowości centralnej na przestrzeni wieków na świecie i w Polsce. Jest to także porównanie obecnych kompetencji a także niezależności kilku wybranych banków centralnych z różnych regionów świata. Warto spojrzeć na nie z perspektywy banku centralnego Polski.

Przedstawione w publikacji teksty prezentują poglądy swych autorów, mających nadzieję, że zachęcą liczne grono innych studentów do zainteresowania się problematyką finansów czy to przedsiębiorstw, czy też gospodarstw domowych oraz wykorzystają nabytą wiedzę w dyskusjach na wykładach lub spotkaniach kół naukowych oraz w życiu osobistym.

Niniejsze opracowanie to następna publikacja, która nawiązuje do cyklu corocznych spotkań naukowych koła studenckiego. Naukowe seminarium studenckie organizowane jest z inicjatywy koła naukowego corocznie i pozwala przedyskutować wybrane tematy. Efektem tej inicjatywy jest właśnie zbiór prac studentów.

Studenci, a także opiekun koła, składają serdeczne podziękowania za zaangażowanie w projekt Panu Profesorowi Janowi K. Solarzowi. Podziękowania składają także władzom uczelni za umożliwienie publikacji prezentowanych artykułów, a recenzentom za cenne uwagi. Autorzy dziękują także zespołowi wydawnictwa za trud włożony w korektę artykułów.

dr Elżbieta Klamut

Część I: Zarządzanie finansami codzienności

Katarzyna Cegielska

Społeczna Akademia Nauk

Zarządzanie

Perspektywy profesjonalnego zarządzania ryzykiem finansowym codzienności

Wstęp

Profesjonalny dostęp do zarządzania ryzykiem finansowym stał się dobrem publicznym. Informacja ta wskazuje, jak ważny jest powszechny dostęp do zarządzania ryzykiem w dobie globalizacji. W interesie publicznym znajduje się zapewnienie społeczeństwu bezpieczeństwa w sferze systemu finansowego, który może być regulowany poprzez komisje, ustawy oraz inne rozporządzenia. Obecnie najważniejszym organem czuwającym nad tym bezpieczeństwem jest Komisja Nadzoru Finansowego, której cel stanowi nadzór nad rynkiem finansowym, zapewnienie jego prawidłowego funkcjonowania, bezpieczeństwa, stabilności, przejrzystości, zaufania oraz dbanie o ochronę interesów uczestników rynku. W dobie licznych oszustw KNF powinna kontrolować również pośredników finansowych oraz różnego rodzaju doradców. Obecny bowiem system nie uchronił społeczeństwa przed aferą Amber Gold czy też nieuczciwymi doradcami nakłaniającymi do zaciągania kredytów we frankach.

Ważnym aspektem zarządzania ryzykiem jest dostęp do wiedzy profesjonalistów. Nie może być mowy o grupach wykluczonych, które nie korzystają z usług finansowych, a w tym z pomocy odpowiednich pośredników. Niestety niesie to ze sobą mniejsze lub większe ryzyko. Jest ono określane mianem niepewności na rynku i może posiadać skutki zarówno pozytywne, jak i negatywne. Nie można zatem nim zarządzać bez jego znajomości oraz niewiedzy o jego istnieniu.

Z perspektywy profesjonalnego zarządzania ryzykiem finansowym należy zwrócić uwagę na gospodarstwa domowe, które stanowią podstawowe podmioty gospodarki rynkowej. Ich odpowiednie zarządzanie ryzykiem finansowym codzienności zależy od światowej równowagi finansowej, a także od sytuacji społeczno-ekonomicznej kraju. Niestety znaczna część społeczeństwa gospodarstw domowych nie ma wykształconego nawyku oszczędzania a przeciwnie — życia na kredyt. Warto odbudować skłonność gospodarstw domowych do regularnego odkładania drobnych kwot. Szczególnie gdy znaczna ich część boryka się ze zmniejszeniem dochodów w sytuacji przejścia na emeryturę, utraty pracy, utraty zdrowia, rozpadu związku małżeńskiego/partnerskiego, narodzin kolejnego dziecka bądź też starości.

Licencjonowane instytucje finansowe starają się zapewnić bezpieczeństwo usług finansowych, jakich udzielają, ale przy tym omijają coraz większy popyt na zarządzanie finansami codzienności. Na ich miejsce wkraczają jednak nielicencjonowani pośrednicy finansowi, „parabanki”, które umożliwiają skorzystanie z usług finansowych bez jakiegokolwiek zabezpieczenia. Instytucje te nie są weryfikowane poprzez odpowiednie służby, stąd największa afera po globalnym kryzysie w Polsce to afera Amber Gold. Świadczy ona o wysokim popycie na usługi finansowe nieregulowanego rynku sektora bankowego, ale także o niedowartościowaniu tych gospodarstw domowych, które mimo niskich dochodów pragną korzystać z usług finansowych na rynku. Zjawiska te mogą decydować o ciągłym rozwijaniu się profesjonalnego zarządzania ryzykiem finansowym codzienności.

Celem artykułu jest przedstawienie aspektów profesjonalnego zarządzania ryzykiem codzienności. To analiza bezpieczeństwa korzystania z usług

pośrednictwa finansowego przez gospodarstwa domowe. Na potrzeby artykułu przyjęto hipotezę badawczą: gospodarstwa domowe nadal nie mogą bezpiecznie korzystać z usług pośrednictwa finansowego. Wśród zastosowanych metod badawczych znajdują się: analiza literatury oraz badań instytucji finansowych i Komisji Nadzoru Finansowego.

Finanse osobiste a zarządzanie

Beata Świecka uważa, że finanse osobiste stanowią kategorię nieco węższą, gdyż dotyczą one wszelkich zjawisk finansowych osoby fizycznej, natomiast finanse gospodarstw domowych, uwzględniają wspólne przepływy finansowe tego zespołu¹. Planowanie finansów osobistych pomaga konsumentom uzyskać indywidualne cele kapitałowe, stąd też wymienia się jego dwie płaszczyzny²:

- procesowa (inaczej czynnościowa) – wskazuje czynności wpływające na proces planowania;
- przedmiotowa (inaczej rodzajowa) – wskazuje następujące obszary planowania finansowego:
 - a) planowanie podatkowe – minimalizacja podatków i optymalizacja podatkowa;
 - b) planowanie dochodów oraz wydatków budżetu – polityka wpływów, wydatków oraz oszczędności, a także kształtowanie płynności finansowej;
 - c) inwestycje – podejmowanie ryzyka w celu osiągnięcia odpowiednich korzyści w przyszłości;
 - d) zarządzanie ryzykiem – włączenie ubezpieczenia oraz innych praktyk celem ustalenia i ograniczenia ekspozycji gospodarstw domowych na niepewność;

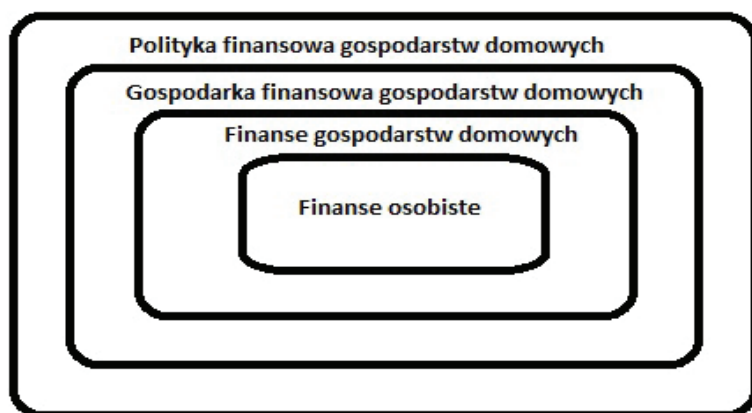
1. B. Świecka, *Finanse osobiste i finanse gospodarstw domowych – nowe wyzwania teorii i praktyki*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011, s. 3.

2. A. Lewis, *Personal Financial Planning: Origins, Developments and a Plan for Future Direction*, New York 2011, ss. 33–59.

- e) planowanie emerytalne – planowanie cyklu życia w okresie, w którym związane z pracą dochody ustają;
- f) finansowanie konsumpcji – obejmuje pokrycie potrzeb konsumpcyjnych oraz inwestycyjnych gospodarstwa domowego.

Rysunek 1 obrazuje zależności finansów gospodarstw domowych i finansów osobistych.

Rysunek 1. Finanse gospodarstw domowych i finanse osobiste w ujęciu naukowym



Źródło: B. Świecka, *Finanse osobiste i finanse gospodarstw domowych – nowe wyzwania teorii i praktyki*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011, ss. 1–7.

Na finanse gospodarstw domowych składają się finanse osobiste poszczególnych członków gospodarstwa w ujęciu wspólnego budżetu, zaspokajające zarówno indywidualne potrzeby poszczególnych członków, jak i zbiorowe tego gospodarstwa domowego. Gospodarstwo domowe tworzy najczęściej zespół osób spokrewnionych lub niespokrewnionych mieszkających razem i wspólnie się utrzymujących. Członkowie rodziny mieszkający razem, lecz utrzymujący się oddzielnie, tworzą odrębne gospodarstwa domowe³.

3. A. Wysocka, D. Szattys, P. Filip, A. Piszczyk, D. Marzec, J. Stańczak, *Gospodarstwa domowe i rodziny. Charakterystyka demograficzna. Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011*, GUS, Warszawa 2014, s. 24.

Główny cel gospodarstw domowych to zaspokojenie potrzeb oraz aspiracji jego członków. Chcąc to osiągnąć, powinno prowadzić się odpowiednią politykę w zakresie zarządzania finansami. Wskutek ograniczeń budżetowych członkowie GD zmuszeni są do rozpatrywania wielu spraw finansowych z poszukiwaniem najkorzystniejszych oraz podejmowania odpowiednich, trudnych i ryzykownych decyzji. Wyznaczone cele gospodarstw domowych muszą zostać podzielone na krótko-, średnio lub długookresowe. Powinny być one także realne i mierzalne, aby można było z łatwością sprawdzić ich realizację, a ponadto muszą być adekwatne do danej fazy cyklu życia każdego gospodarstwa⁴.

Zarządzanie budżetem gospodarstwa domowego to duże wyzwanie, łatwo jest bowiem popełnić błędy. Niestety bardziej szkodliwym okazuje się brak reakcji na złe nawyki członków gospodarstwa, mogące doprowadzić do nadmiernych wydatków. Do tych złych nawyków zalicza się:

- nierozsądne wydawanie pieniędzy – kupowanie niepotrzebnych lub za drogie rzeczy, bez zastanowienia; brak rozważenia i analizy konieczności zakupu;
- kupowanie w pierwszym lepszym miejscu – właściwsze jest szukanie tańszego dostawcy, ale o takiej samej jakości produktu;
- brak prowadzenia systematycznych zestawień wydatków (kosztów), a także dochodów – doprowadzić to może domowe finanse do „ruiny”;
- brak rezerw i oszczędności na tzw. czarną godzinę – dodatkowe środki z oszczędności czy rezerw mogą okazać się zbawienne w przypadku nieprzewidzianych zdarzeń.

Oczywiście złe nawyki nie są czymś stałym i można je wyeliminować.

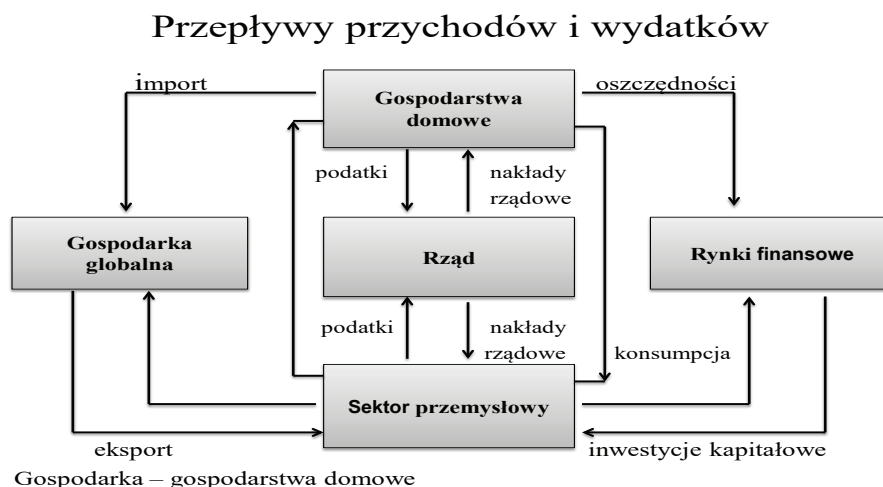
Zarządzanie ryzykiem codzienności

Rynek się umiędzynarodawia poprzez proces globalizacji i przepływy kapitałowe oraz dzięki świadczeniu usług finansowych transgranicznych i outsourcingowi.

4. L. Rudnicki, Financial Management in Households, *The Malopolska School of Economics*, Tarnów 2013, s. 23.

Gospodarstwa domowe są jednym z ważniejszych ogniw w procesach cyrkulacji pieniądza w gospodarce. Przepływy w gospodarce przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Przepływy w gospodarce



Źródło: opracowanie własne.

Członkowie gospodarstw są zainteresowani korzystaniem z usług doradczych nie tylko w zakresie pozyskiwania niezbędnych źródeł kapitału, ale również w procesie oszczędzania czy lokowania nadwyżek. Rosnące nadwyżki kapitałów pozostające w ich dyspozycji powodują, że gospodarstwa znacznie częściej zgłaszają zapotrzebowanie na odpowiednią informację i profesjonalną poradę ze strony instytucji rynku finansowego, chcąc w ten sposób optymalizować swoje decyzje nabywcze.

Każde z gospodarstw domowych ma swój cykl życia, a na każdym jego etapie inne potrzeby, przychody, wydatki, stąd często wynika potrzeba odpowiedniego zarządzania ich finansami. W każdym z etapów gromadzone są inne wielkości nadwyżek kapitałów i powstają inne potrzeby finansowe. Nie wszystkie gospodarstwa mogą sobie same poradzić z odpowiednim zarządzaniem finansami, stąd często korzystają z usług doradczych, specyficznych dla danego okresu ich rozwoju (tab.1).

Tabela 1. Obszary usług doradczych dla gospodarstw domowych

Faza cyklu życia	Obszar usług doradczych	Oferenci
Faza początkowa	lokowanie nieregularnych nadwyżek pieniężnych pozyskiwanie kredytów konsumpcyjnych plany systematycznego oszczędzania finansowanie działalności gospodarczej	rodzina, znajomi sprzedawcy usług finansowych pośrednicy finansowi doradcy finansowi, podatkowi itp.
Faza średnia	ubezpieczenie majątku i ubezpieczenie na wypadek śmierci	sprzedawcy i pośrednicy pośrednicy i doradcy finansowi
Faza dojrzała	plany emerytalne plany inwestycyjne pozyskiwanie kredytów mieszkaniowych konsolidacja zadłużenia	doradcy finansowi doradcy inwestycyjni

Źródło: J. Skorwider, *Gospodarstwo domowe jako podmiot usług doradztwa finansowego w Polsce* - <http://www.cerem-review.eu/wp-content/uploads/2017/03/zn25wr.pdf>, s. 271.

W początkowej fazie rozwoju gospodarstwa domowe mają małe i nieregularne oszczędności, ale potrzebują odpowiednich środków na zagospodarowanie (wyposażenie mieszkań, ich wynajem itp.), czyli korzystają z pomocy rodziny, znajomych, a w mniejszym stopniu z doradców czy pośredników finansowych. W fazie średniej członkowie gospodarstw myślą już o swojej przyszłości, a także o niepewności życia w tak dynamicznym otoczeniu i tu korzystają z reguły z porad pośredników finansowych. Ostatnia faza to ustabilizowane finanse, ale i potrzeba podwyższenia statusu społecznego i zaможności, pomoc młodszemu pokoleniu, stąd plany inwestycyjne, zadłużanie się wieloletnie, konsolidacja zadłużeń. W tym okresie niezbędny jest doradca inwestycyjny i finansowy. Czy jednak należy mieć zaufanie do pośredników czy instytucji finansowych?

Badania związane z kapitałem społecznym zaprezentowały nowe spojrzenie na znaczenie zaufania przy kontraktach i kształtowaniu kosztów transakcyjnych oraz powstaniu społeczeństwa ryzyka⁵. Społeczeństwo ryzyka to

5. W. Frąckowiak, J. Szambelańczyk, *Ku nowemu paradygmatowi nauk o finansach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” Nr 144/2010, ss. 13–23.

społeczeństwo, które poprzez swoje umiejętności stara się zidentyfikować ryzyko, monitorować je, a także nim sterować. Zarządzanie ryzykiem i jego monitorowanie podporządkowane są poszukiwaniom źródeł pokrycia kosztów zewnętrznych funkcjonowania systemu finansowego.

Zmiany dokonywane w życiu społecznym i gospodarczym wywołują konieczność prowadzenia działalności ukierunkowanej na klienta, głównie na gospodarstwo domowe. Potrzeby członków gospodarstwa domowego, czyli inwestowanie, finansowanie, zapewnienie płynności czy też poczucie bezpieczeństwa, determinują tworzone instrumenty finansowe. W tym wypadku pośrednik finansowy stanie się konsultantem w zakresie zarządzania ryzykiem gospodarstwa domowego.

Gospodarstwa domowe wykorzystują dużą gamę instrumentów finansowych, a te z nich, które posiadają wysoką świadomość ekonomiczną swoich działań, są również aktywnym podmiotem rynku finansowego. Druga grupa o niskiej świadomości ekonomicznej wykazuje postawy bierne i uczestniczy w transakcjach na rynku finansowy w bardzo ograniczonym zakresie. Gospodarstwa domowe nie są już nadwyżkowymi uczestnikami obrotu gospodarczego. Aktywnie wykorzystują mechanizm dźwigni finansowej w celu pomnażania swojego majątku⁶.

Tradycyjnie gospodarstwo domowe jest instytucją ekonomiczną, która ma za cel otoczyć opieką jej członków. Wsparcie to jest niewątpliwie ważnym elementem kapitału społecznego w finansowaniu codzienności. Ubezpieczenie od ryzyka wzajemnie zapewnia sobie rodzina, związek partnerski bądź przyjaciele. Operacyjnym określeniem istoty gospodarstwa domowego jest zespół osób wspólnie gospodarującym posiadanym majątkiem w celu zaspokojenie potrzeb jego członków⁷.

6. J.K. Solarz, *Zarządzanie ryzykiem finansowym codzienności*, „Bezpieczny Bank”, nr 3 (42), 2010, ss. 62–79.

7. C. Bywalec, *Ekonomika i finanse gospodarstw domowych*, PWN, Warszawa 2012, s. 5.

Usługi finansowe a zaufanie do instytucji finansowych

Kondycja ekonomiczna gospodarstw domowych uzależniona jest od: wielkości budżetu do dyspozycji, stylu i etapu życia rodziny, a także jej wiedzy i świadomości ekonomicznej. Samoocena gospodarstw domowych utrzymuje się wciąż na podobnym poziomie od kilkunastu lat. Blisko 40% gospodarstw jest zadowolonych ze swojej sytuacji ekonomicznej według badań CBOS, zaś 10% — niezadowolonych. Badana ocena zadowolenia z sytuacji finansowej gospodarstw domowych pokazuje, że mierniki kondycji ekonomicznej są wiarygodnym źródłem informacji w zakresie wystawienia ich na ryzyko codziennego bytowania⁸.

O tym, że sytuacja finansowa gospodarstw domowych zdaje się coraz lepsza, świadczy także ich skłonność do korzystania z usług finansowych. Usługi finansowe to nie tylko udzielane kredyty konsumpcyjne i inwestycyjne czy obsługa rachunków i kart płatniczych. Gospodarstwa domowe powiększają swój majątek poprzez gromadzenie dóbr zaciągając zobowiązania, a z drugiej strony starają się oszczędzać na przyszłość. Wzrost zamożności gospodarstw powoduje, że coraz więcej gospodarstw gromadzi coraz większe oszczędności, ale nie zawsze są one skłonne korzystać z usług finansowych wszystkich funkcjonujących instytucji finansowych na rynku, co widać na przykładzie poniższej tabeli 2.

8. J.K. Solarz, *Zarządzane ryzykiem...*, op. cit., s. 67.

Tabela 2. Wartość udzielonych kredytów hipotecznych oraz sprzedanych produktów inwestycyjnych za pośrednictwem firm Związku Firm Doradztwa Finansowego w trzech kwartałach 2015 r. [w mln zł]

Wyszczególnienie	Wartość wypłaconych kredytów hipotecznych	Wartość wypłaconych produktów inwestycyjnych
Open Finance	4 853,8	5 301,9
DK Notus	1 442,8	–
Expander	1 419,8	64,9
Money Expert	496,0	2,5
Doradcy 24	464,4	2,2
AZ Finance i Goldenegg	287,0	22,9
Gold Finance	184,4	5,5
Credit House Polska	134,6	–
Real Finanse	15,0	14,5
Wealth Solution	–	27,2
Razem	9 297,8	5 441,6

Źródło: J. Skorwider, *Gospodarstwo domowe jako podmiot usług doradztwa finansowego w Polsce* - <http://www.cerem-review.eu/wp-content/uploads/2017/03/zn25wr.pdf>, s. 278.

Porównanie powyższych danych (tab.2), które dotyczą wielkości gromadzonych oszczędności oraz udzielanych kredytów, wskazuje, że rynek doradztwa finansowego obejmuje małą część oszczędności gospodarstw domowych. Przyczyn takiego stanu jest tu kilka. Po pierwsze, Polacy albo nie mają z czego akumulować kapitału, albo też nie mają odpowiedniego zabezpieczenia do jego pozyskania. Po drugie – wybierają raczej te proste produkty finansowe, które są powszechnie stosowane albo które znają. Znaczna część klientów inwestuje kapitał z pomocą elektronicznych kanałów dostępu, nie potrzebują więc doradcy czy pośrednika. Spotyka się też osoby o przekonaniu, że środki finansowe należy inwestować samodzielnie bądź za radą znajomych. Oparcie swoich decyzji inwestycyjnych na zachowaniu innych to zdecydowanie podejście bardzo ryzykowne⁹.

Polacy po ostatnich kryzysach, czy też aferach, mają wysoką nieufność do instytucji finansowych. Na szczęście dla instytucji to pamięć krótkotrwała

9. J. Skorwider, *Gospodarstwo domowe jako podmiot usług doradztwa finansowego w Polsce* - <http://www.cerem-review.eu/wp-content/uploads/2017/03/zn25wr.pdf>, s. 278.

i wybiórcza. Obywatele doskonale dostrzegają okazje inwestycyjne, lecz nie bardzo wiedzą, kiedy zrealizować zyski. Zaufanie do instytucji finansowych w zasadzie szybko można odbudować (posiadają one instrumenty nadzorcze i gwarancyjne), ale już w przypadku usług doradztwa czy pośrednictwa nie jest tak łatwo, gdyż brak tu określonej odpowiedzialności doradcy wobec klienta¹⁰.

Duże znaczenie w życiu codziennym ma dostęp do profesjonalnego zarządzania ryzykiem finansowym. Nie dotyczy to jedynie podmiotów gospodarczych, ale przede wszystkim gospodarstw domowych. Korzystanie zatem z profesjonalnych instytucji to naturalna kolej rzeczy z perspektywy gospodarstw domowych, które w ten sposób chcą pomnożyć swoje środki finansowe, oszczędzać bądź inwestować.

Wobec tych informacji ważny okazuje się stosunek gospodarstw do instytucji finansowych, które w ich imieniu dysponują środkami finansowymi. Interesujące jest skonfrontowanie wiarygodności tych instytucji z zaufaniem społecznym do organów państwa¹¹. Od tych ostatnich oczekuje się odpowiedniej aktywności i odpowiedniej interwencji w związku z funkcjonowaniem podmiotów finansowych. Polskie społeczeństwo wciąż ma niedostateczne zaufanie wobec instytucji — taka jest ocena według *Diagnozy Społecznej* z 2015 roku. Jednak zgodnie z danymi ich wiarygodność wciąż rosła od 2007 roku (tab.3).

10. Ibidem, ss. 278–279.

11. J.K. Solarz, *Nowi wykluczeni. Ryzyko finansowe codzienności*, Studia i monografie nr 37, SAN, Warszawa 2012, ss. 66–87.

Tabela 3. Zaufanie do banków komercyjnych w 2015 roku (w procentach)

Stopień zaufania	TAK, duże	TAK, umiarkowane	NIE	nie mam zdania	Razem
Ogółem	5,1	38,9	25,6	30,4	100,0
Płeć					
Mężczyźni	5,4	40,7	27,1	26,8	100,0
Kobiety	4,9	37,4	24,2	33,5	100,0
Wiek					
do 24 lat	4,0	33,9	16,9	45,2	100,0
25-34 lata	7,1	47,4	21,6	23,9	100,0
35-44 lata	5,9	46,3	22,7	25,1	100,0
45-59 lat	4,5	38,8	27,4	29,3	100,0
60-64 lata	4,8	32,8	31,8	30,6	100,0
65+ lat	3,9	29,0	32,0	35,1	100,0
Wykształcenie					
Podstawowe i niższe	3,1	25,2	29,7	42,0	100,0
Zasadnicze/gimnazjum	3,1	31,1	27,8	38,0	100,0
Średnie	5,8	40,6	25,1	28,5	100,0
Wyższe i policealne	7,7	53,1	21,3	17,9	100,0
Grupa dochodowa					
Dolny kwartył	3,5	27,2	29,0	40,3	100,0
Środkowe 50 proc.	4,7	37,2	28,1	30,0	100,0
Górny kwartył	7,6	50,3	23,8	18,3	100,0
Status społeczno-zawodowy					
Pracownicy sektora publicznego	5,9	49,1	22,5	22,5	100,0
Pracownicy sektora prywatnego	6,5	45,7	24,1	23,7	100,0
Prywatni przedsiębiorcy	9,1	50,6	23,8	16,5	100,0
Rolnicy	3,0	34,2	29,8	33,0	100,0
Renciści	4,0	29,2	26,1	40,7	100,0
Emeryci	4,3	30,9	32,2	32,6	100,0
Uczniowie i studenci	3,5	32,7	16,0	47,8	100,0
Bezrobotni	3,1	32,3	25,5	39,1	100,0
Inni bierni zawodowo	3,4	32,1	23,5	41,0	100,0

Źródło: *Diagnoza Społeczna 2015, Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015, s. 84.

Stopień zaufania do instytucji finansowych jest zróżnicowany. Zależy on od konkretnych cech badanego społeczeństwa, m.in. od cech demograficznych i społeczno-zawodowych. Najwyższy poziom zaufania wobec instytucji wykazują osoby w średnim wieku (25–44 lata), z wykształceniem przynajmniej średnim, lepiej sytuowane materialnie, przedsiębiorcy prywatni i ich pracownicy oraz osoby pracujące w sektorze publicznym. Warto nadmienić, że w okresie kryzysu gospodarczego w 2008 roku to właśnie ta grupa zamianowała najbardziej swój brak zaufania do instytucji finansowych¹².

12. *Diagnoza Społeczna 2015, Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015, s. 83.

W praktyce społecznej finansowanie codzienności odbywa się przy pomocy systemu profesjonalnego zarządzania ryzykiem i rodzi dwojakie efekty zewnętrzne. Instytucje inwestycyjne lub kredytowe mogą stanowić potencjalnie źródło negatywnych efektów zewnętrznych. Pierwsze to akumulowanie majątku. Drugie to manifestowanie postaw roszczeniowych. W naszych realiach do majątku zalicza się¹³:

- nieruchomości w różnych formach prawnych,
- spółdzielcze prawo do lokali i budynków,
- rzeczy ruchome stanowiące wyposażenie gospodarstwa domowego o jednostkowej wartości przekraczającej 10 tys. zł.,
- środki transportu, samochody lub motocykle,
- dobra kultury,
- papiery wartościowe, udziały kapitałowe, wkłady budowlane i pochodne instrumenty finansowe,
- środki na rachunkach bankowych i rachunkach inwestycyjnych w kraju oraz za granicą.

Majątek rodzinny oraz gotowość do korzystania z profesjonalnych usług zarządców ryzykiem finansowym codzienności charakteryzuje pierwszą grupę uczestników rynków finansowych. Nieregulowane pośrednictwo finansowe kierowane jest do osób najbardziej zamożnych, które realizują swoje potrzeby na globalnym rynku finansowym. Pośrednictwo finansowe realizowane przez parabanki przeznaczone jest z kolei dla osób pozbawionych dostępu do usług finansowych ze względu na istniejący arbitraż prawny. Charakterystyczne okazuje się też, że w grupie dyskryminowanych w dostępie do usług finansowych najliczniej pojawiają się młodzi mężczyźni w wieku 16–24 lat¹⁴.

Następnymi grupami uczestników w systemie finansowym są ludzie ubodzy. Część osób z tej grupy to osoby na tyle mało majątne, że oferty nie są do nich kierowane. Dotyczy to zarówno podmiotów licencjonowanych oraz ko-

13. J.K. Solarz, *Nowi wykluczeni. Ryzyko finansowe codzienności*, Studia i monografie nr 37, SAN, Warszawa 2012, ss. 66–87.

14. J.K. Solarz, *Nowi wykluczeni...*, op. cit., ss. 66–87.

rzystających z arbitrażu prawnego równoległych oraz parabanków. Można tu mówić o wykluczeniu finansowym, ponieważ jednostki społeczne mają trudności w dostępie do usług finansowych lub po ich pozyskaniu nie są w stanie prowadzić normalnego życia. Wykluczenie w dostępie do usług finansowych stanowi w pewnym sensie pochodną stanu finansów publicznych w danym okresie. Deficyt budżetowy i dług publiczny uniemożliwiają subwencjonowanie usług finansowych, przez co pojawia się problem przestrzennego dostępu do nich. Sytuacja ta dotyczy ludność mieszkającą na terenach wiejskich oraz wykluczoną cyfrowo. Skala ograniczania dostępu do profesjonalnych usług finansowych systematycznie rośnie. Walka z tym zjawiskiem może być rozwiązana dwoma metodami. Pierwsza z nich dotyczy zbudowania alternatywy wobec bankowości komercyjnej, zaś druga opiera się na pomocy mechanizmu rynkowego nakierowanego na organicznie wykluczenia finansowego.

Przeprowadzone w tym zakresie badania wykazały, że w 2011 r. połowa dorosłej ludności świata była pozbawiona dostępu do profesjonalnych usług finansowych w zakresie oszczędzania, pożyczania, dokonywania płatności oraz ubezpieczenia się przed ryzykiem, w szczególności zdrowotnym¹⁵. Na podstawie tych badań stwierdzono, że posiadanie rachunków bankowych jest silnie związane ze wzrostem dochodów, majątku, z poziomem wykształcenia, siłą więzi społecznych oraz wyznawaną religią. Arbitraż prawny prezentowany przez banki kontrolowane kapitałem zagranicznym szczególnie silnie przyciągają osoby majątne i lepiej wykształcone. Banki państwowe nie zwalczają wykluczenia w dostępie do profesjonalnych usług finansowych mieszkańców wsi oraz osób ubogich. W ostatnich dwóch dekadach zwiększył się jednak dostęp do profesjonalnych i regulowanych ofert pośrednictwa finansowego, które jest następstwem zamożności ludzi oraz obiektywnego i subiektywnego wystawienia na większe ryzyko finansowe gospodarstw domowych¹⁶.

15. A. Demircuc-Kunt, L. Klapper, *Measuring Financial Inclusion. The Global Findex Database*, "The World Bank Policy Research Working Paper" 6025/2012.

16. R. Yao, *Patterns of Financial Risk Tolerance 1983-2001*, The Ohio State University 2003.

Zwolennicy włączenia osób ubogich i nieposiadających kompetencji do usług finansowych regulowanych poprzez pośredników finansowych mówią o obniżeniu kosztów gospodarstw domowych z tytułu usług finansowych. Przeciwnicy twierdzą, że grupy wyłączone z licencjonowanej bankowości korzystają z bankowości równoległej i para-bankowości.

Jedną z możliwości korzystania z ofert regulowanych pośredników finansowych jest złożenie depozytu i uzyskanie kart kredytowych. Dla wielu ubogich oraz niekompetentnych w zakresie usług finansowych wytworzenie zabezpieczenia pod obecne zobowiązania staje się niemożliwe z punktu widzenia zarządzania płynnością finansową ich codzienności.

Zmniejszenie dochodów gospodarstw domowych może wynikać z wielu zaprezentowanych niżej przyczyn¹⁷.

Szok dochodowy emeryta. Zgodnie z amerykańskimi badaniami około 44% osób przechodzących na emeryturę nie jest tego przygotowanych. Nie są bowiem gotowi na otrzymywanie mniejszych dochodów na nowym etapie życia. Teoretycznie szok emerytalny powinien zostać złagodzony poprzez nieruchomości mieszkalne, które posiada dwie trzecie gospodarstw domowych w Unii Europejskiej. Majątek ten może być transferowany do młodszego pokolenia lub stać się zabezpieczeniem i zwiększać dochody na emeryturze.

Utrata zatrudnienia. Ważnym elementem jest zatrudnienie oraz godziny pracy, które świadczą o dostosowaniu się gospodarstw domowych do cyklu koniunkturalnego. Na życie i finansowanie codzienności wpływ wywiera bezrobocie wśród osób w wieku 50+. Jest to okres przed emerytalny, który w Polsce charakteryzuje się złym stanem zdrowia. W 2004 roku choroby długotrwałe i przewlekłe zgłaszało do ZOZ odpowiednio aż 83,6% oraz 76,4% osób w wieku 60–69 lat, zaś w grupie 50–59 lat było to 71,85% oraz 62,1%. Ogólnie w grupie wiekowej 50+ wyszczególnia się¹⁸:

- osoby bierne zawodowo – 50%, są to renciści, emeryci,

17. J.K. Solarz, *Nowi wykluczeni...*, op. cit., ss. 66–87.

18. B. Rysz-Kowalczyk, B. Szatur-Jaworska (red.) (2007), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2007, s. 78.

- osoby pracujące na własny rachunek,
- osoby bezrobotne (4–6%).

Z danych wynika, że otoczenie oczekuje, iż wiek stanie się barierą w aktywności zawodowej i faktycznie tak się dzieje. Wydłużenie wieku emerytalnego w dużej mierze spowoduje zwolnienie procesu starzenia się społeczeństwa.

Nagła utrata zdrowia. Ludność, która nigdy nie miała problemów zdrowotnych, posiada oszczędności dwa razy częściej niż osoby stale bądź często chorujące. Starzenie się społeczeństwa ujawnia braki w opiece nad przewlekle chorymi lub osobami starszymi.

Rozpad związku małżeńskiego/partnerskiego. Osoby pozostające w związku małżeńskim posiadają oszczędności w wysokości 40%. Osoby stanu wolnego deklarują oszczędności na poziomie 35%. Warto przy tym zauważyć, że inwestują one w instrumenty o większym ryzyku. Zaledwie co czwarte gospodarstwo domowe i osoby rozwiedzione deklarują oszczędności na poziomie miesięcznych dochodów.

Narodziny trzeciego dziecka. Decyzje prokreacyjne i migracyjne podejmowane są w rodzinie, jednak znaczenie tej tradycyjnej komórki społecznej opartej na małżeństwie wciąż maleje.

Zawieranie tradycyjnego związku małżeńskiego jest działaniem kosztownym oraz ryzykownym. Koszty związane z zawarciem małżeństwa stale rosną, zaś koszty rozwodu maleją. Łatwiej zatem podejmować decyzje o rozwodzie.

Płodność zależy od osiągnięcia poziomu życia porównywalnego z domem rodzinnym. Opóźnienie decyzji o prokreacji u młodych dorosłych jest wynikiem niepewnej przyszłości. Ograniczenie płodności związane jest z krańcową korzyścią psychologiczną, która wynika z posiadania już drugiego czy trzeciego dziecka. Wraz z kolejnym dzieckiem zmniejszają się korzyści psychologiczne, aż do zrównania ich z kosztami ekonomicznymi posiadania dziecka¹⁹.

„Dzieci mogą być, z ekonomicznego punktu widzenia, traktowane jako kapitał. Może on przynieść w przyszłości wyższe dochody, ale jego wartość

19. Zobacz także: http://migageing.uw.edu.pl/wp-content/uploads/sites/36/2014/12/SiM_02.pdf s. 10.

zależy od tego, czy i jak się weń inwestuje. Nawet w gospodarczo trudnych czasach nie należy zmniejszać nakładów prywatnych i publicznych na wspieranie edukacji i rozwoju dzieci”²⁰.

Centrum im. Adama Smitha określiło na podstawie badań, że szacunkowy koszt wychowania dziecka do dwudziestego roku życia to kwota około 176 tys. zł. Koszt ten zwiększa się proporcjonalnie w przypadku wychowania drugiego dziecka o 80%, zaś trzeciego już o 60%²¹. Z wyliczeń Centrum wynika, że najmniej ekonomiczne jest posiadanie jednego dziecka, bo przy kolejnych koszty w przeliczeniu na dziecko nie powielają się, ale proporcjonalnie maleją. „Przyjmujemy, że koszt wychowania i utrzymania drugiego dziecka wynosi 80% kosztów pierwszego ze względu na „korzyści skali”, w tym na oszczędności płynącej ze wspólnej konsumpcji...”²².

Na podstawie badań GUS z 2011 roku stwierdza się, że około 1% wszystkich biednych małżeństw to małżeństwa bezdzietne. Im więcej dzieci, tym więcej biedy. Polska bieda:

- dotyka przede wszystkim osoby najgorzej wykształcone i rodziny wielodzietne,
- częściej biedna jest młodzież niż starsi,
- częściej biedniejsze są rodziny z wsi i z małych miast,
- najczęściej cierpią biedę osoby bezrobotne i ludzie utrzymujący się z pomocy społecznej²³.

Starość. Portfel inwestycyjny jest zgodny z teorią cyklu życia, stąd okres emerytalny cechuje ludzi, którzy mają mniejszy apetyt na ryzyko rynkowe niż w pozostałych grupach wiekowych. Podstawową przyczyną tej sytuacji jest bezwładność portfela inwestycyjnego osób w wieku 55+.

20. Raport: *Koszty wychowania dzieci w Polsce 2016*, http://smith.pl/sites/default/files/zalaczniki_201606/raport2016v3.pdf, s. 5.

21. Ibidem, s.5.

22. Raport: *Koszty wychowania dzieci w Polsce 2016*, op. cit.

23. A. Bieńkuńska, P. Piaskowski, *Ubóstwo w Polsce w 2011*, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/WZ_ubostwo_w_polsce_2011.pdf, s. 7, 18.

Profesjonalizacja zarządzania ryzykiem

Ryzyko jest pojęciem trudno definiowalnym. W literaturze spotkać można wiele prób jego klasyfikacji i definicji. Autorzy często podkreślają, że „ryzyko jest zjawiskiem wielowymiarowym i złożonym”²⁴, a dokonanie doskonałej klasyfikacji jest nierealne ze względu na jego różnorodność. Dobrze to oddaje znane stwierdzenie Penny Cagan, ekspertki w zakresie zarządzania ryzykiem: „Ryzyko jest jak kurz – jest wszędzie, niezależnie od tego, co czynimy. Można z nim sobie radzić (zarządzać), ale nie da się go całkowicie wyeliminować”²⁵.

Ryzyko związane jest z sytuacją wyboru przez osobę decydującą spośród przynajmniej dwóch opcji, przy czym minimum jedna z tych opcji wiąże się z prawdopodobieństwem poniesienia jakiś konsekwencji. Ryzyko może być mniejsze lub większe, może mieć charakter pozytywny – osiągnięcie korzyści, lub negatywny – poniesienie straty²⁶, przy czym w języku pojęcie „ryzyko” najczęściej odnosi się do ujemnych skutków decyzji. Prawdopodobieństwo zaistnienia określonego zdarzenia może być jasno określone lub niemożliwe do określenia, niepewne. Niepewność jest stanem niewiedzy – decydent zdaje sobie sprawę z rezultatów decyzji, którą zamierza podjąć, ale nie jest w stanie określić prawdopodobieństwa ich zaistnienia. Niepewność jest niemierzalna²⁷.

Ryzyko jest rozpatrywane na wielu płaszczyznach. Większość z nich wzajemnie się przenika lub częściowo pokrywa. Według najbardziej popularnej klasyfikacji funkcjonującej w rzeczywistości gospodarczej można podzielić ryzyko ze względu na kształtujące je czynniki. Wyróżniania się wtedy najczęściej dwa rodzaje ryzyka: ryzyko systematyczne i specyficzne²⁸.

24. A. Dmowski, *Znaczenie kwantyfikacji i zarządzania ryzykiem rynkowym w działalności operacyjnej banku komercyjnego*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa 2002, s. 14.

25. P. Cagan, *A Walk on the Wild Side: Financial Risk Sources on the Web*, EContent, 12/01/1999, Medford, NJ 1999..

26. J. Podlewski, *Ryzyko gospodarcze*, Galan, Gdańsk 2009, s. 13.

27. *Ryzyko i niepewność w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa*, „Finanse” [online], <http://www.przedsiębiorstwa.xcxe.pl/4.php> (dostęp: 4.01.2017 r.).

28. P. Leszek, *Rodzaje rynkowego ryzyka*, NBP Narodowy Bank Polski „Portal Edukacji Ekonomicznej” 2010 [online], <https://www.nbpportal.pl/wiedza/artykuly/na-poczetek/> (dostęp: 15.06.2017 r.).

Ryzyko specyficzne (mikroekonomiczne) ma charakter indywidualny. Ściśle związane jest z działalnością gospodarczą i decyzjami podejmowanymi przez dany podmiot. Ponieważ łączy się faktycznie z obszarem decyzji podmiotu, może być od niego zależne i dzięki temu kontrolowane. Ryzyko specyficzne występuje podczas wprowadzania nowego produktu lub marki na rynek, wkraczaniu na nowe rynki lub przy wyborze nowych partnerów biznesowych. Ekonomści opracowali metody i procedury, których zastosowanie umożliwia (w określonych warunkach) zmniejszenie tego rodzaju ryzyka. Przykładem jest dywersyfikacja portfela inwestycyjnego²⁹.

Z kolei ryzyko systematyczne, inaczej zwane ryzykiem rynkowym, kształtowane jest przez czynniki makroekonomiczne – ogólnogospodarcze. Mogą one mieć decydujące znaczenie dla losów przedsięwzięć gospodarczych, ponieważ powstają w sposób niezależny od działań i woli podmiotu gospodarczego. Ryzyko systematyczne wpływa na wyniki większości uczestników rynku ze względu na brak możliwości jego kontroli. Stosowane metody eliminowania, ograniczenia ryzyka specyficznego nie mają zastosowanie przy ryzyku systematycznym³⁰.

Próba identyfikacji ryzyk ujawnia, że każda aktywność gospodarcza jest związana z obiema postaciami ryzyka. Ryzyko rynkowe (systematyczne) ściśle wiąże się z:

- zmiennością globalnego popytu – ryzyko recesji,
- kursem walutowym – ryzyko kursowe,
- sytuacją polityczno-prawną – ryzyko polityczne,
- stopami procentowymi – ryzyko stóp procentowych,
- siłą nabywczą pieniądza – ryzyko inflacji³¹.

Rodzaje ryzyka finansowego codzienności związane są z kolei z³²:

- inwalidztwem, utratą zdrowia, śmiercią;

29. Ibidem.

30. Ibidem.

31. P. Leszek, *Rodzaje rynkowego ryzyka*, NBP Narodowy Bank Polski „Portal Edukacji Ekonomicznej” 2010 [online], <https://www.nbpportal.pl/wiedza/artykuly/na-początek/> (dostęp: 15.06.2017 r.).

32. J.K. Solarz, *Nowi wykluczeni...*, op. cit., ss. 62–79.

- ryzykiem bezrobocia;
- ryzykiem utraty dochodów po odejściu na emeryturę;
- spadku wyceny aktywów niematerialnych;
- utratą dóbr trwałego użytku;
- odpowiedzialnością cywilną;
- wyceną aktywów finansowych.

Zarządzanie ryzykiem finansowym codzienności jest kierowane na potrzebę bezpieczeństwa ekonomicznego. To właśnie ono określa dynamikę i skalę transferów międzypokoleniowych³³. Bez profesjonalizacji zarządzania nie ma możliwości obniżenia kosztów społecznych i kosztów transakcyjnych przy wspomnianych transferach. Ryzykiem finansowym codzienności jest³⁴: utrata zdrowia, rozwód, utrata pracy, śmierć współmałżonka/partnera, nadmierne zadłużanie się, brak kontroli nad wydatkami, brak wiedzy ekonomicznej, nałogi, bezrobocie, zmniejszenie tempa wzrostu gospodarczego.

Badanie zarządzania ryzykiem finansowym codzienności obejmuje:

- badanie racjonalnych oczekiwań biflacji,
- badanie technik i instrumentów upływniania zasobów finansowych i niefinansowych gospodarstw domowych,
- pomiar ryzyka finansowego przejścia na emeryturę lub rentę,
- badanie mechanizmu sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych,
- badanie mechanizmu akumulacji pierwotnej XXI w.

Profesjonalizacja zarządzania ryzykiem finansowym codzienności dopiero się rozwija. Badania empiryczne umożliwiają formułowanie hipotez oraz dopracowania aparatu poznawczego.

Finanse codzienności stanowią ważny element wiedzy o mechanizmach przywracania stabilności finansowej.

33. Ibidem.

34. Ibidem.

Podsumowanie

Gospodarstwa domowe będąc jednostkami gospodarującymi, których nadzędnym celem jest zaspokojenie wspólnych oraz osobistych potrzeb każdego z członków, obecnie znacznie częściej zgłaszają zapotrzebowanie na profesjonalne usługi pośrednictwa czy doradztwa finansowego. Wynika to przede wszystkim z nadmiaru informacji, które płyną z rynków finansowych, a które powodują (przy braku odpowiedniej wiedzy i umiejętności) coraz większe trudności w pozyskaniu lub inwestowaniu nadwyżek finansowych.

Rzeczywista wielkość zapotrzebowania na usługi pośrednictwa (doradztwa) finansowego związana jest z bieżącymi potrzebami gospodarstw domowych, które znajdują się z reguły w fazie średniej i dojrzałej cyklu życia gospodarstwa i obejmuje zaledwie tylko niewielki zakres potencjalnych klientów. Dla większości gospodarstw, które znajdują się we wczesnych fazach cyklu życia, a przy tym o małej świadomości finansowej ich członków, oferowane usługi pośrednictwa finansowego wydają się wystarczające (małe zasoby finansowe).

Rozwój rynku finansowego oraz stopniowy wzrost poziomu oszczędności (nadwyżek finansowych) gospodarstw domowych sprawia, że doradcy i pośrednicy finansowi są i nadal będą potrzebni. Ich praca przyczynia się do znacznej poprawy konkurencyjności rynku, gdyż śledzą oni na bieżąco zmiany w cenach produktów finansowych, a przy tym dokonują ich porównań i oceny. Tak sprawdzone informacje przyczyniają się do rekomendowania pewnych ofert swoim klientom. Konkurencyjność instytucji finansowych zwiększa pole do działania doradców finansowych, ale i wymusza zdecydowanie lepsze oferty produktowe.

Niestety tylko członkowie średniozamożnych oraz bogatych gospodarstw domowych z reguły są zainteresowani usługami doradczymi. Jeśli nadal ich nadwyżki będą rosły w większym stopniu będą skłonni korzystać z rynku usług doradczych po to, aby optymalizować własne decyzje nabywcze. Aby ten proces odbywał się prawidłowo, rynek doradztwa dla gospodarstw domowych musi podlegać dalszym zmianom. Tu przede wszystkim powinno się odróżnić

grupę tych profesjonalnych doradców finansowych od pośredników, którzy oferują podobne usługi. Umożliwi to zbudowanie poprawnych relacji pomiędzy doradcą a klientem, w szczególności dotyczy to zaufania. Patrząc od strony bezpieczeństwa gospodarstwa domowego, powinno się jasno określać odpowiedzialność doradcy finansowego za świadczone usługi (składane oferty), gdyż to tylko klient ma być beneficjentem tego typu usług, a nie doradca. Pomińmy że usługi doradcze nie mają charakteru materialnego, to przekładają się one na konkretne pieniądze, stąd ochrona kapitału powinna być znacznie większa.

„Środowisko współczesnego konsumenta usług finansowych staje się coraz bardziej złożone i rozbudowane, a przy tym ciągle ulega zmianom, takim jak: zmiana kanałów dystrybucji, nowe, innowacyjne i przy tym złożone produkty finansowe, wzrost znaczenia *shadow banking*, łatwy dostęp do kredytów itp. Niski poziom edukacji, który cechuje konsumentów, powoduje brak zrozumienia mechanizmów rządzących współczesnym rynkiem finansowym, a to skutkuje błędnym oszacowaniem szans i zagrożeń. Niestety brak wiedzy, a także częsta lekkomyślność w doborze produktów finansowych mogą powodować wzrost zadłużenia gospodarstw domowych. Stronnicze doradztwo finansowe, praktykowane często przez instytucje finansowe celem pozyskania klienta i sprzedaży produktów, powoduje często wpadanie gospodarstw domowych w spiralę zadłużenia”³⁵. Korzystanie z usług profesjonalnego pośrednictwa finansowego może ułatwić zarządzanie ryzykiem codzienności.

„Utrzymanie odpowiedniej jakości usług, działania etyczne, zbudowanie długoterminowej relacji z klientem opartej na zaufaniu spowoduje odbudowanie zrujnowanego wizerunku pośrednictwa finansowego”³⁶. Taka powinna być przyszłość pośrednictwa. Stopniowe odzyskanie zaufania społeczeństwa z pewnością skutkować będzie pozyskaniem znacznej grupy osób, które mają obecnie obawy przed korzystaniem z profesjonalnych usług finansowych.

35. E. Klamut, *Nadużycia instytucji finansowych a gospodarstwa domowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XVII, z. 8, cz. 3 Terapia finansów, SAN, Łódź 2016a, ss. 27–42.

36. E. Klamut, *Zawodowe dobre praktyki pośrednictwa finansowego* [w:] E. Klamut (red.), *Zawody pośrednictwa finansowego*, Studia i monografie nr 69, SAN, Łódź 2016b, ss. 125–138.

Bibliografia

Bieńkuńska A., Piaskowski P. (2012), *Ubóstwo w Polsce w 2011*, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/WZ_ubostwo_w_polsce_2011.pdf.

Bywalec C. (2012), *Ekonomika i finanse gospodarstw domowych*, PWN, Warszawa.

Cagan P. (1999), *A Walk on the Wild Side: Financial Risk Sources on the Web*, EContent, 12/01/1999, Medford, NJ.

Demirguc-Kunt A., Klapper L. (2012), *Measuring Financial Inclusion. The Global Findex Database*, "The World Bank Policy Research Working Paper" 6025.

Diagnoza Społeczna 2015, Warunki i jakość życia Polaków. Raport (2015), red. J. Czapieński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa.

Dmowski A. (2002), *Znaczenie kwantyfikacji i zarządzania ryzykiem rynkowym w działalności operacyjnej banku komercyjnego*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa.

Frąckowiak W., Szambelańczyk J. (2010), *Ku nowemu paradygmatowi nauk o finansach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” Nr 144.

Klamut E. (2016a) *Nadużycia instytucji finansowych a gospodarstwa domowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XVII, z. 8, cz. 3 *Terapia finansów*, SAN, Łódź.

Klamut E. (2016b), *Zawodowe dobre praktyki pośrednictwa finansowego* [w:] E. Klamut (red.), *Zawody pośrednictwa finansowego*, Studia i monografie nr 69, SAN, Łódź.

Leszek P. (2010), *Rodzaje rynkowego ryzyka*, NBP Narodowy Bank Polski „Portal Edukacji Ekonomicznej” [online], <https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/na-początek/>, dostęp: 15 czerwca 2017.

Lewis A. (2011), *Personal Financial Planning: Origins, Developments and a Plan for Future Direction*, New York.

Podlewski J. (2009), *Ryzyko gospodarcze*, Galan, Gdańsk.

Raport: *Koszty wychowania dzieci w Polsce 2016*, http://smith.pl/sites/default/files/zalaczniki_201606/raport2016v3.pdf, dostęp: 12 czerwca 2017.

Rudnicki L. (2013), *Financial Management in Households*, The Malopolska School of Economics, Tarnów.

Rysz-Kowalczyk B., Szatur-Jaworska B. (red.) (2007), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa.

Ryzyko i niepewność w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, „Finanse” [online], <http://www.przedsiębiorstw.xcxe.pl/4.php>, dostęp: 4 stycznia 2017.

Skorwider J. (2017), *Gospodarstwo domowe jako podmiot usług doradztwa finansowego w Polsce*, <http://www.cerem-review.eu/wp-content/uploads/2017/03/zn25wr.pdf>.

Solarz J.K. (2010), *Zarządzane ryzykiem finansowym codzienności*, „Bezpieczny Bank”, nr 3 (42).

Solarz J.K. (2012), *Nowi wykluczeni. Ryzyko finansowe codzienności*, Studia i monografie nr 37, SAN, Warszawa.

Świecka B. (2011), *Finanse osobiste i finanse gospodarstw domowych – nowe wyzwania teorii i praktyki*, Wydawnictwo UE, Wrocław.

Wysocka A., Szałtys D., Filip P., Piszcz A., Marzec D., Stańczak J. (2014), *Gospodarstwa domowe i rodziny. Charakterystyka demograficzna. Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011*, GUS, Warszawa.

Yao R. (2003), *Patterns of Financial Risk Tolerance 1983-2001*, The Ohio State University.

Piotr Osiecki

Społeczna Akademia Nauk

Zarządzanie

Ryzyko inwestowania na rynku finansowym ze szczególnym uwzględnieniem rynku akcji

Wprowadzenie

Rynek finansowy jest znakomitym miejscem do podejmowania różnego rodzaju inwestycji. Inwestycje należy przy tym rozumieć jako „wyrzeczenie się bieżącej konsumpcji dla przyszłych niepewnych korzyści”¹. Innymi słowy oznacza to poświęcenie posiadanego kapitału na rzecz jakiegoś zakupu lub wydatku, który w przyszłości może przynieść wartość dodaną. Najprostszym przykładem takiego działania jest zakup papieru wartościowego i oczekiwanie na osiągnięcie przez niego odpowiedniej wartości, by następnie sprzedać go po cenie wyższej niż cena nabycia. Problemem, jaki pojawia się przy pojęciu inwestowania, jest jednak ryzyko, które może sprawić, iż dana inwestycja okaże się nierentowną. Niniejsza praca będzie poświęcona przede wszystkim temu aspektowi inwestowania, ponieważ właśnie on odpowiada za stopę zwrotu, jaką można osiągnąć z danej aktywności. Wprost proporcjonalnie ze wzro-

1. K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje. Instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Naukowe PWN, Warszawa 2014, s.15.

stem ryzyka wzrasta potencjalny zysk z inwestycji. Szczególnie ważnym słowem jest w tym miejscu wyraz „potencjalny”, ponieważ niektóre inwestycje, szczególnie rynku kapitałowego, obarczone są ryzykiem, co oznacza, że nie można mówić tutaj o kalkulowaniu z góry określonego zysku, gdyż odpowiedzialnych za jego wysokość jest zbyt wiele czynników.

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie zagadnienia ryzyka finansowego. W ramach opracowania wyodrębnione zostaną trzy części, spośród których pierwsza odnosi się bezpośrednio do pojęcia rynku finansowego, jego podziału i instrumentów finansowych, jakie na nim występują. W następnej kolejności poruszony zostanie problem ryzyka — trudności z jego zdefiniowaniem oraz cech, jakimi się charakteryzuje. Na zakończenie podjęta zostanie próba opisu najpopularniejszych sposobów minimalizowania ryzyka, które mogą mieć zastosowanie w procesie inwestowania na rynku finansowym, szczególnie na rynku kapitałowym. Hipoteza badawcza przyjęta na potrzeby tego artykułu to: inwestowanie na rynku finansowym jest obarczone znacznym ryzykiem, stąd należy to ryzyko minimalizować. Do badań wykorzystano analizę teorii naukowych dotyczących ryzyka oraz wypracowanych przez praktyków sposobów minimalizowania go.

Rynek finansowy

Wskazany w tytule rynek finansowy to pojęcie niezwykle szerokie, zawierające w sobie ogrom treści. W sposób skondensowany można go zdefiniować jako miejsce wymiany szczególnie dobra, jakim są pieniądze i kapitał. Pozwala to na przeniesienie kapitału od jednostek posiadających jego nadmiar do tych, które go potrzebują. Na funkcjonowaniu takiego rynku zyskuje cała gospodarka, gdyż zapewnia on kapitał niezbędny do rozwoju przedsiębiorstw, a w konsekwencji do zwiększenia produkcji będącej częścią PKB danego państwa. Poza funkcją „krwioobiegu gospodarki” rynek kapitałowy należy postrzegać przede wszystkim jako narzędzie pomnażania kapitału. W jego ramach znajduje się wiele instytucji i instrumentów, które dają cały

wachlarz różnorodnych sposobów generowania zysku na wielu poziomach rentowności oraz ryzyka.

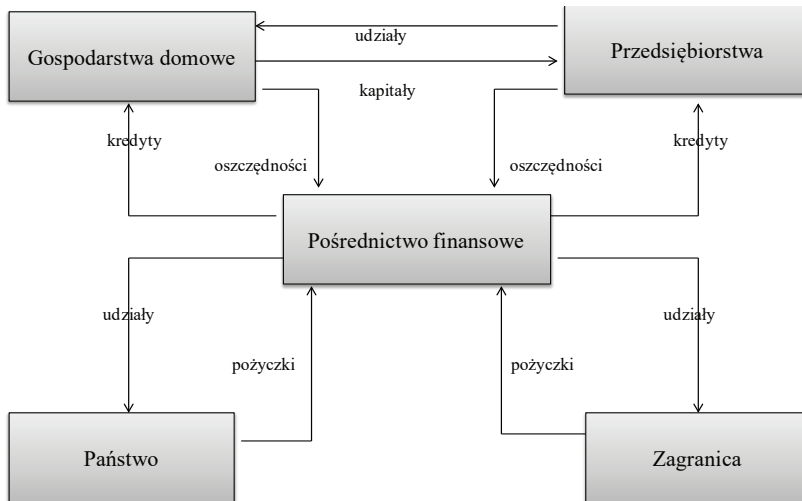
„System finansowy ułatwia odpowiedni przepływ środków finansowych od tych, którzy dysponują nadwyżkami środków, do tych, którzy zgłaszają na nie zapotrzebowanie. Ów przepływ odbywa się w sposób bezpośredni przez rynki finansowe lub w sposób pośredni poprzez pośredników finansowych. Do funkcji systemu finansowego należą:

- ułatwienie alokacji i rozmieszczania zasobów (w czasie, przestrzeni, niepewnym otoczeniu),
- wymiana wartości, czyli dokonywanie płatności w sposób bezpieczny i efektywny,
- pośrednictwo, a więc transfer środków między podmiotami oszczędzającymi a podmiotami ich poszukującymi,
- transfer ryzyka, zwłaszcza ryzyka: kredytowego, rynkowego, ubezpieczeniowego czy operacyjnego,
- pomoc w utrzymaniu płynności”².

Zacytowana definicja wskazuje wyraźnie na korzyści, jakie daje społeczeństwu rynek finansowy. Przede wszystkim skupia się na aspekcie pełnego wykorzystania kapitału znajdującego się na rynku. Za pomocą tego „krwioobiegu” kapitał nie pozostaje w spoczynku, lecz nieprzerwanie pracuje. Podmioty posiadające jego nadmiar przekazują go podmiotom, które tego kapitału nie posiadają, lecz planują podjęcie inwestycji. Niżej przedstawiono uproszczony schemat (rys. 1) obrazujący to, w jaki sposób przebiega obrót pieniądzem, kapitałem, prawami majątkowymi w gospodarce.

2. E. Klamut (red.), *Zawody pośrednictwa finansowego*, „Studia i monografie” nr 69, SAN Łódź 2016, s. 4.

Rysunek 1. Schemat funkcjonowania rynku finansowego



Źródło: W. Dębski, *Rynek finansowy i jego mechanizmy*. Podstawy teorii i praktyki, PWN, Warszawa 2007, s. 15.

Przedstawiony powyżej schemat przedstawia podmioty biorące udział w omawianym rynku. Są to przede wszystkim gospodarstwa domowe, czyli najmniejsze komórki społeczne złożone z osób mieszkających i gospodarujących wspólnie. Kolejnym elementem tego systemu są przedsiębiorstwa, czyli jednostki organizacyjne, których podstawowym celem jest generowanie zysku dla właściciela. Ponad wspomnianymi podmiotami znajduje się państwo, które należy rozumieć jako całość organów administracji publicznej pobierających od gospodarstw domowych oraz przedsiębiorstw podatki, które następnie są wydatkowane na zapewnienie realizacji zadań publicznych. Ostatnim podmiotem jest zagranica, która powinna być rozumiana jako wszelkie jednostki biorące poprzez swoje działania udział w lokalnym rynku finansowym.

Rynek finansowy należy podzielić na pięć podstawowych kategorii — rynek pieniężny, kapitałowy, walutowy, instrumentów pochodnych oraz hy-

brydowych³. Na rynku pieniężnym przedmiotem obrotu jest pieniądz. Na rynku walutowym obrotowi podlegają instrumenty denominowane w innej walucie. Rynek kapitałowy stanowi miejsce pozyskiwania kapitału. Głównymi podmiotami korzystającymi ze sposobów, jakie oferuje rynek kapitałowy, są przedsiębiorstwa, jednostki samorządu terytorialnego oraz państwo. Rynek instrumentów pochodnych zawiera instrumenty niebędące papierami wartościowymi, których wartość jest uzależniona od konkretnego instrumentu bazowego. Najbardziej złożonym rynkiem jest rynek hybrydowy, który poza standardowymi instrumentami finansowymi oferuje inwestorom wiele innych możliwości pomnażania kapitału lub zabezpieczania inwestycji. Instrumenty należące do tej grupy łączą w sobie elementy z co najmniej dwóch wspomnianych grup instrumentów. Zwłaszcza na rynku kapitałowym, walutowym oraz instrumentów pochodnych często spotyka się narzędzie o nazwie dźwignia finansowa. Pozwala ona na osiągnięcie przez inwestora ponadprzeciętnego zysku, który wiąże się jednocześnie z ryzykiem uzyskania równie dużej straty.

Pojęcie ryzyka oraz ryzyko finansowe

Aby móc w pełni świadomie zagłębić się w temat ryzyka finansowego, należy w pierwszej kolejności zrozumieć, czym jest ryzyko. Doktryna naukowa nie wypracowała jednej, uniwersalnej definicji tego pojęcia, lecz wielu badaczy sformułowało definicję tego słowa. W słowniku języka polskiego przeczytamy, iż jest to „niebezpieczeństwo, że coś zdarzy się w inny od oczekiwanego sposób”⁴. Definicja ryzyka jako hasła słownikowego pokazuje, iż w powszechnym użyciu słowo ‘ryzyko’ kojarzy się jako coś złego, stan, który niesie ze sobą prawdopodobieństwo porażki. Ekonomisci natomiast patrzą na ryzyko z zupełnie innej perspektywy, zauważając jego dualistyczny charakter. Mianowicie określają ryzyko jako „możliwość zrealizowania dochodu różniącego się od

3. K. Jajuga, T. Jajuga, op. cit., s. 22, 23.

4. Ryzyko [w:] *Słownik SJPL* [online], <https://sjp.pl/Ryzyko> (dostęp: 12.05.2017 r.).

spodziewanego dochodu"⁵. W zacytowanym fragmencie autor nie odnosił się do tego, czy różnica ta jest pozytywna, czy negatywna, lecz wskazał po prostu na jej występowanie bez wartościowania. Neutralną koncepcję ryzyka najlepiej obrazuje przykład inwestowania w akcje na rynku kapitałowym. Kupując określone walory, inwestor zdaje sobie sprawę z tego, że ich cena może spadać (ryzyko negatywne), bierze pod uwagę również scenariusz wzrostu wartości papierów wartościowych w wysokości większej niż zakładana (ryzyko pozytywne). Sumując obie możliwości, uzyskuje on ryzyko neutralne. Bardzo ważnym jest również uświadomienie sobie, iż ryzyko występuje zawsze, gdyż taka jest jego natura. Człowiek nigdy nie jest w stanie wyeliminować ze swojego otoczenia wszystkich zagrożeń, co więcej nie zawsze jest ich wszystkich świadom. Tę część ryzyka ujęła w swojej definicji Penny Cagan, pisząc „Ryzyko jest jak kurz — jest wszędzie, niezależnie od tego, co czynimy. Można z nim sobie radzić (zarządzać), ale nie da się go całkowicie wyeliminować”⁶. Zastanawiając się nad kwestiami związanymi z ryzykiem, należy pamiętać, że jest to pojęcie różne od niepewności, która charakteryzuje się tym, że nie jesteśmy w stanie oszacować zdarzeń niepewnych. Ryzyko natomiast można zawsze wyrazić w procencie prawdopodobieństwa jego zmaterializowania.

Liczba obszarów ryzyka jest bardzo wysoka i różna dla różnych obszarów działalności. Na rynku finansowym można wyodrębnić jednak kilka głównych kategorii ryzyka, które należy traktować jako katalog otwarty⁷:

- 1) ryzyko stóp procentowych — szczególnie ważne z punktu widzenia inwestorów rynku pieniężnego. Na poziomie stóp procentowych ustalanych przez Radę Polityki Pieniężnej kształtują się oprocentowania produktów bankowych — lokaty oraz kredyty;
- 2) ryzyko inflacji — jest związane ze zjawiskiem inflacji, które oznacza spadek siły nabywczej pieniądza. Może skutkować tym, że nawet gdy zysk no-

5. K. Jajuga, T. Jajuga, op. cit., s. 180.

6. P. Cagan, *Risk financial management sources*, EContent, 1999.

7. K. Borowski, *Miary ryzyka na rynku akcji i obligacji*, Difin, Warszawa 2014, ss. 12–17; A. Szopa, *Podstawy inżynierii finansowej*, Wolter Kluwers, Warszawa 2012, ss. 29–30.

minalny spełnia zakładany cel, kapitał końcowy może mieć wartość realną znaczenie niższą od oczekiwanej. Ryzyko to ma również swoją drugą stronę, gdy na rynku obserwuje się tendencje odwrotne, czyli występuje deflacja;

3) ryzyko płynności — występuje zwłaszcza przy instrumentach udziałowych będących przedmiotem obrotu na rynku. Płynność oznacza możliwość swobodnego nabywania i zbywania dóbr po określonej cenie. Najwyższą płynność odnotowuje się na rynku walutowym, najniższa natomiast towarzyszy inwestycjom związanym z nieruchomościami;

4) ryzyko rynkowe — wynika ze sposobu, w jaki funkcjonuje rynek. Rynek nie jest idealnym organizmem, dlatego należy liczyć się z tym, że występują na nim negatywne zjawiska, takie jak bańki spekulacyjne czy nieuczciwe praktyki, z którymi walczą odpowiednie instytucje. Właściwe organy państwowe działają w kierunku minimalizacji tego ryzyka, jednak często są to działania *post factum*;

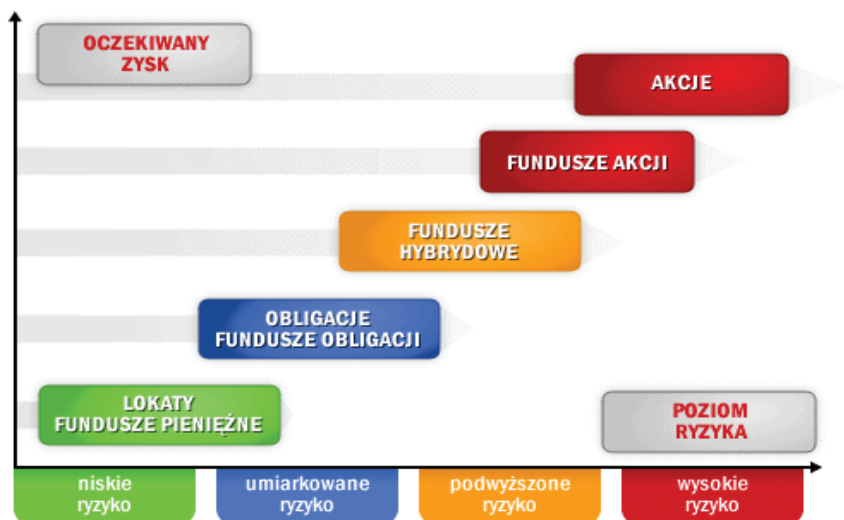
5) ryzyko prawne/podatkowe — jego źródłem są instytucje państwa, przede wszystkim władzy ustawodawczej oraz wykonawczej, która poprzez zmiany prawa ingeruje w gospodarkę oraz interesy poszczególnych aktorów rynkowych. Przez regulowanie rynków oraz nakładanie podatków stopy zwrotu dla inwestora mogą podlegać często drastycznym zmianom. Czynniki te wywiera jednak również pozytywny wpływ na podmiot gospodarujący, wtedy gdy władze stawiają sobie za cel poprawę koniunktury gospodarczej lub podejście liberalne;

6) ryzyko kredytowe — czyli niebezpieczeństwo niewypłacalności kontrahenta, który na podstawie warunków umowy został zobowiązany do określonego świadczenia;

7) ryzyko walutowe — ma szczególne znaczenie w inwestycjach, w których głównym lub jednym z wielu czynników jest kurs walutowy.

Na rynku finansowym różne inwestycje odznaczają się różnym poziomem ryzyka. Grafika zamieszczona poniżej przedstawia poszczególne formy inwestowania wraz z ich poziomem ryzyka (rys. 2).

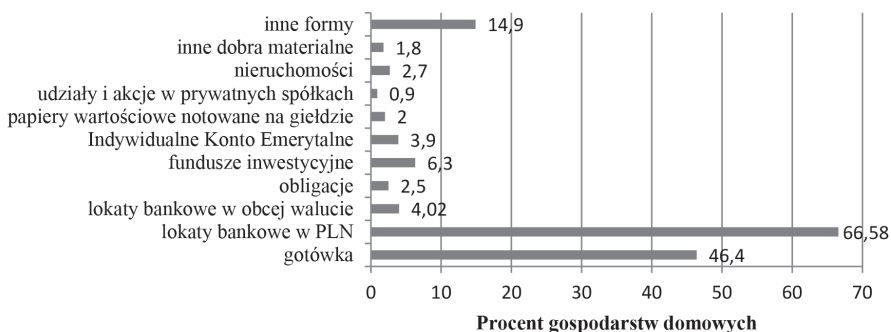
Rysunek 2. Formy inwestowania a ryzyko



Źródło: MBank, *Bezpieczeństwo i ryzyko podczas inwestowania* [online], <https://www.mbank.pl/pomoc/info/inwestycje/bezpieczenstwo-i-ryzyko.html>, (dostęp 15.05.2107 r.).

Zgodnie z powyższym zestawieniem za najbezpieczniejsze inwestycje uznaje się lokaty bankowe. Ich ryzyko jest niskie ze względu na daleko idącą kontrolę systemu bankowego i istnienie Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, ceną za bezpieczeństwo ulokowanych środków jest niestety niewielki zysk. Potwierdzenie tego faktu stanowi rys. 3 (poniżej), który przedstawia formy oszczędzania preferowane przez gospodarstwa domowe.

Rysunek 3. Preferowane przez gospodarstwa domowe formy oszczędzania w 2013 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Czapiński, T. Panek (red), *Diagnoza społeczna 2013, Warunki i jakość życia Polaków*, MPiPS i CRZL Warszawa 2014, s. 77.

Właśnie lokaty bankowe według badań stanowią najważniejszą formę oszczędzania wśród polskich gospodarstw domowych (prawie 67%). To gospodarstwa domowe wykorzystują je do lokowania swoich oszczędności ze względu na bezpieczeństwo pomimo niewielkiego zysku.

Wyższe ryzyko, określone na rys. 2 jako umiarkowane, towarzyszy obligacjom skarbowym, ponieważ istnieje niewielkie ryzyko, iż państwo lub jednostka samorządu terytorialnego jako strona zobowiązana upadnie, a wypłatę kapitału z odsetkami gwarantuje prawo. Nie jest to jednak reguła, ponieważ obligacje korporacyjne, emitowane przez przedsiębiorstwa, są bardzo zróżnicowane pod względem ryzyka oraz stopy zwrotu. Wymienione parametry zależą od ogólnej oceny sytuacji podmiotu, a konkretnie jego wiarygodności. Na następnym miejscu znajdują się fundusze hybrydowe łączące cechy wszystkich opisywanych instrumentów, dzięki czemu można je uznać za inwestycję uniwersalną, która plasuje ją na środku wykresu. Kolejne miejsce zajmują fundusze inwestycyjne, których znacznie wyższe ryzyko charakteryzuje rynek kapitałowy, a na którym znaczącym czynnikiem ryzyka staje się ryzyko rynkowe i płynności. Najbardziej ryzykownymi inwestycjami są te przeprowadzane na rynku walut. Jest to rynek

o największym (globalnym) zasięgu zarazem wrażliwy na wszelkie informacje wpływające z całego świata. Jest on również niezwykle płynny i wykazuje się ogromną zmiennością. Zgodnie ze statystykami Komisji Nadzoru Finansowego osoby podejmujące się inwestycji na tym rynku w 79,3% przypadków odnotowują stratę na koniec roku rozliczeniowego⁸.

Biorąc pod uwagę tezę, że wraz ze wzrostem ryzyka rośnie stopa zwrotu, należy uznać, iż kolejno wymieniane rynki mają odpowiednio coraz wyższe rentowności. Należy przy tym jednakże pamiętać, że przy inwestycjach, które nie mają charakteru zobowiązaniowego, określenie zysku opiera się na prognozach, które nie muszą się sprawdzić. Inwestycje rynku walutowego, kapitałowego i terminowego zależne są przede wszystkim od wiedzy, umiejętności i doświadczenia osób zarządzających portfelem inwestycyjnym. Podejmowanie trafnych decyzji wymaga posiadania wiedzy z zakresu funkcjonowania rynku, obserwacji aktualnej sytuacji makro- i mikroekonomicznej oraz umiejętności przewidywania przyszłego stanu gospodarki.

W przedsiębiorstwach, zwłaszcza tych największych, powstają specjalne komórki złożone z analityków finansowych lub ekonomicznych, które odpowiedzialne są za wskazywanie zagrożeń oraz kreowanie rozwiązań mających minimalizować ryzyka. Gospodarstwa domowe nie posiadają zazwyczaj środków pozwalających im na zaawansowane profesjonalne zarządzanie ryzykiem finansowym codzienności, dlatego najczęściej decyzje podejmowane są przez samych domowników. Obie grupy korzystają też z doradztwa profesjonalnych instytucji finansowych, lecz należy pamiętać, iż te podmioty, mimo miana instytucji zaufania publicznego, są podmiotami nastawionymi na zysk i wszelkie podejmowane przez nie działania zmierzają w tym kierunku.

Bardzo dużą popularnością cieszy się również oprogramowanie wspomagające w podejmowaniu decyzji finansowych, które wpiera pracę analityków w porównywaniu setek wskaźników.

8. KNF, *Komunikat w sprawie wyników osiągniętych przez inwestorów na rynku Forex*, https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Komunikat_wyniki_klientow_forex_25_04_2017_55674.pdf, 25 kwietnia 2017 r., (dostęp 18.06.2017 r.).

Sposoby minimalizacji ryzyka

Jak wspomniano we wcześniejszej części, ryzyko to integralny element nie tylko rynku finansowego, lecz każdej dziedziny życia. Nie oznacza to jednak, że nie ma możliwości jego ograniczenia. Ryzyko można ograniczać przez odpowiednie zarządzanie nim. Znając mechanizmy, jakimi rządzi się rynek, oraz podejmując rozsądne decyzje, inwestor jest w stanie zabezpieczyć się przed negatywnymi konsekwencjami. Według Krzysztofa Jajugi przez zarządzanie ryzykiem należy rozumieć podejmowanie decyzji i realizację działań prowadzących do osiągnięcia przez podmiot akceptowanego poziomu ryzyka⁹. Zdaniem autora wspomniany proces składa się z czterech etapów: identyfikacji ryzyka, jego pomiaru, sterowania ryzykiem oraz monitorowania i kontroli ryzyka¹⁰. Pierwszy z wymienionych etapów odnosi się do wiedzy o tym, iż działania podejmowane przez podmiot niosą za sobą ryzyko. Drugi ma celu zrozumienie, jak duże jest niebezpieczeństwo wystąpienia niepożądanych zjawisk. Następnie należy podjąć czynności przeciwdziałające zmaterializowaniu się ryzyka, a na końcu monitorować stan ryzyka i odpowiadać na wszelkie zmiany zarówno wewnątrz organizacji, która inwestuje, jak i w jej otoczeniu.

Zupełnie inaczej prezentuje się problem zarządzania ryzykiem finansowym w przedsiębiorstwach i innych instytucjach niż w przypadku osób fizycznych, które nie zajmują się zawodowo finansami. Pierwsza wspomniana grupa posiada przewagę w postaci zasobów oraz wiedzy, które pozwalają jej na korzystanie z najbardziej zaawansowanych instrumentów. Przeciętni konsumenci usług rynku finansowego nie są jednak pozostawieni sami sobie, o czym świadczy zaangażowanie państwa w tym zakresie.

Jednym ze sposobów przeciwdziałania niebezpieczeństwom płynącym z rynku są instytucje państwa oraz prawo chroniące uczestników rynku. Dotyczy to szczególnie tych obszarów, w których mamy do czynienia z profesjonalnymi podmiotami świadczącymi usługi finansowe, gdyż podlegają one

9. K. Jajuga, *Zarządzanie ryzykiem*, Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 15.

10. Ibidem, s. 15.

kontroli ze strony Komisji Nadzoru Finansowego. Państwo w ten sposób zapewnia podmiotom korzystającym z usług instytucji finansowych to, że KNF będzie działała dla ochrony ich interesów. Innym organem państwa powołanym do ochrony interesów konsumentów usług finansowych jest UOKiK. W sytuacji naruszenia prawa urząd ten ma za zadanie wspierać osobę pokrzywdzoną w jej walce o swoje prawa. Bardzo interesującym narzędziem gwarantującym należność klientów jest Bankowy Fundusz Gwarancyjny zapewniający wypłacalność banku nawet w sytuacji, gdy podmiot nie ma żadnej płynności finansowej.

Podstawowym narzędziem, które powinno być wykorzystywane przez instytucje finansowe oraz państwowe względem inwestorów indywidualnych, powinna być przede wszystkim edukacja ekonomiczna. Zwiększyłaby ona świadomość konsumentów usług finansowych oraz inwestorów. Szczególnie ważne jest edukowanie młodego pokolenia na poziomie szkół podstawowych i średnich, gdyż to właśnie te osoby w przyszłości będą zarządzały swoim portfelem inwestycyjnym. Nie można jednakże zapominać o osobach w wieku produkcyjnym, ponieważ to one dziś dysponują pieniądzem, który zasila rynek finansowy i to właśnie od nich zależy przyszłość, zarówno ich samych, jak i reszty społeczeństwa. W przypadku dorosłych należy jednak dobrać zupełnie inne narzędzia, uświadamiając osobom zagrożenia oraz szanse, jakie wiążą się z inwestowaniem na rynku finansowym. Można w ten sposób znacząco poprawić sytuację dużej części uczestników tego rynku. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, kiedy następuje odsunięcie się inwestorów od rynku giełdowego, co działa negatywnie na cały system, zmniejszając płynność rynku.

Narzędzia te są jednak dedykowane przede wszystkim inwestorom indywidualnym nieposiadającym dużej wiedzy w zakresie inwestowania. Nie obejmują one szerokiej gamy instrumentów finansowych. Dla potrzeb przedsiębiorstw niezbędne są własne narzędzia wspomagające proces inwestycyjny poprzez maksymalizację zysku przy zachowaniu akceptowanego poziomu ryzyka.

Minimalizacja ryzyka w instrumentach udziałowych polega przede wszystkim na wyborze właściwego papieru wartościowego oraz okresu, w jakim ma

trwać inwestycja. Aby tego dokonać należy przede wszystkim zgromadzić maksymalną ilość informacji dotyczących emitenta. Zarządzanie informacją i wiedzą jest w tym przypadku szczególnie ważne, ponieważ rynek reaguje na każdy bodziec dochodzący zarówno z zewnątrz, jak z wnętrza spółki. Dokonanie rozpoznania wspomnianych faktów nosi nazwę analizy fundamentalnej. Nazwa doskonale oddaje charakter pojęcia, o którym mowa – ma ona fundamentalne, kluczowe znaczenie w procesie inwestowania. Jest to gromadzenie informacji na temat przedsiębiorstwa i ocena tego, jak może zachowywać się kurs jego papierów wartościowych w przyszłości. Jako dane dotyczące wnętrza organizacji można wymienić np. restrukturyzację przedsiębiorstwa, modernizację sprzętu produkcyjnego, zwiększenie produkcji, wprowadzenie nowego produktu. Bardzo pomocne w tym rodzaju analizy są prospekty emisyjne oraz sprawozdawczość finansowa, której kluczowe elementy stanowią bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych. Informacje pochodzące spoza podmiotu emitenta to dane dotyczące koniunktury gospodarczej, danych makroekonomicznych oraz informacji specjalistycznych zależnych od profilu przedsiębiorstwa. Przykładowo stan i prognozy pogody mogą znacząco oddziaływać na firmy zajmujące się produkcją żywności albo liczbę zachorowań na różne choroby w przypadku producenta leków. Źródłem tych danych są wszelkie możliwe publikacje, rejestry itp., które zawierają informacje mogące mieć wpływ na wycenę walorów danej spółki.

Opisany wyżej sposób jest tylko jednym i najprostszym z wykorzystywanych podczas diagnozowania spółek. Dużo bardziej zaawansowaną metodę stanowi analiza techniczna, która opiera się na obserwacji zachowania rynku w przeszłości w celu prognozowania przyszłego poziomu cen waloru. Jest to metoda czysto matematyczna opierająca się na wartościach historycznych, której celem jest uchwycenie w przeszłości zdarzeń, jakie mogą się powtarzać w przyszłości. W porównaniu z analizą fundamentalną jest do bardzo skomplikowana i wymagająca fachowej wiedzy metoda. Zasadniczo pozwala ona jednak z bardzo dużym prawdopodobieństwem przewidzieć krótkoterminowe tendencje. Jej główną przewagą nad analizą fundamentalną

jest jej ilościowy charakter niepozostawiający marginesu uznania, jaki pojawia się, gdy posługujemy się danymi jakościowymi.

Podjmując się tematu zarządzania ryzykiem, należy wspomnieć, że szczególnie rolę odgrywa tu podejście inwestora. To od jego skłonności do ryzyka oraz strategii, która została przez niego przyjęta, zależy poziom ryzyka inwestycji. Psychologiczny aspekt inwestowania odgrywa tu niemałe znaczenie. Każdy inwestor działa bowiem w zupełnie inny sposób, kierując się różnymi przesłankami. Osoba mająca awersję do ryzyka nie będzie przykładowo go podejmowała, o ile nie będzie to wystarczająco uzasadnione, natomiast inwestor ze skłonnością do ryzykowania, będzie częściej podejmował decyzje obarczone wyższym ryzykiem. Można też wyróżnić typ osobowości, dla której ryzyko jest zupełnie obojętne. Charakter inwestora nie wpływa na poziom ryzyka inwestycji, lecz należy zwrócić uwagę na fakt, iż każda z wymienionych postaw może wpływać pozytywnie na pomyślność działań, o ile jest wykorzystywana w sposób racjonalny i przemyślany.

Przy projektach inwestycyjnych przedsiębiorstwa mogą korzystać z wielu różnych teorii, metod oraz technik, które mają za zadanie zrealizowanie postulat minimalizacji poziomu ryzyka przy maksymalizacji potencjalnego zysku. Najpowszechniejszym sposobem minimalizacji ryzyka przy inwestycjach jest teoria portfelowa stworzona przez Harry'ego Markovitza¹¹. Swoją popularność zawdzięcza ona prostocie, która idzie w parze ze skutecznością. Głównymi czynnikami, na jakich skupił się autor teorii, są stopa zwrotu i ryzyko skorelowane pozytywnie, tj. wzrastające wprost proporcjonalnie. Markovitz uznał, iż najlepszym sposobem na maksymalizację zysku jest taka dywersyfikacja portfela inwestycyjnego, która pozwoli utrzymać wskazane dwa czynniki w odpowiedniej proporcji, tworząc portfel efektywny. Teoria ta posiada jednak wiele mankamentów, przede wszystkim okazuje się bardzo nieefektywna w przypadku dużej zmienności rynku i jego otoczenia¹². Poza wspomnianą metodą stosuje się również me-

11. A. Palczewski, J. Palczewski, *Analiza portfelowa*, Uniwersytet Warszawski 2016 [online], https://www.mimuw.edu.pl/~apalczew/analiza_portfelowa.pdf (dostęp 24.06.2017 r.).

12. *Teoria portfelowa [w:] Portal Edukacji Ekonomicznej NBP. Słownik* [online], <https://www.nbportal.pl/slow->

tość *Var (Value at Risk)*. Główny przedmiot jej zainteresowania stanowi strata oraz prawdopodobieństwo jej wystąpienia. Inną metodą kalkulowania ryzyka może być także *CAPM (Capital Asset Pricing Model)*.

Podsumowanie

Z powyższych rozważań wynika, iż ryzyko jest stałym elementem towarzyszącym inwestycjom. Można je minimalizować, starać się zrozumieć jego naturę i przeciwdziałać jego negatywnemu oddziaływaniu, lecz nigdy nie można go w pełni wyeliminować. Ten czynnik towarzyszący inwestowaniu ma również pozytywne działanie, ponieważ wraz z jego wzrostem naturalnie podnosi się wskaźnik rentowności inwestycji na rynkach finansowych. Posiadacz kapitału musi mieć jednak na uwadze, iż biorąc udział w bardziej ryzykownych przedsięwzięciach, prawdopodobnie osiągnie zysk niższy od oczekiwanego, a w skrajnych sytuacjach utraci całość kapitału lub kwoty przewyższającej zainwestowane środki w przypadku dźwigni finansowej. W związku z powyższym należy szczególnie ostrożnie dobierać instrumenty finansowe, w które się inwestuje. Klasycznym i niezwykle skutecznym sposobem minimalizacji ryzyka jest dywersyfikacja inwestycji. Rynek finansowy ma bardzo szeroki wachlarz możliwości alokacji kapitału na rynkach o różnym stopniu ryzyka. Korzystając jednocześnie z pewności, jaką daje rynek pieniężny, oraz stawiając na wyższy zysk (dywersyfikacja), podmiot inwestujący jest w stanie stworzyć taki portfel inwestycyjny, który zapewni bezpieczeństwo bez konieczności rezygnacji z wyższego zysku.

Nie można zapominać o prawach, jakie dają organy administracji publicznej. To właśnie one działają w interesie inwestorów i innych uczestników rynku. NBP, KNF, UOKiK to tylko największe ze wszystkich podmiotów gwarantujących bezpieczeństwo społeczeństwa w zakresie finansów. Ponadto prawo spełnia funkcję ochronną sankcjonując zachowania narażające inne podmioty na straty w wyniku oszustwa i ustanawiając instytucje wspomniane powyżej.

Przede wszystkim niezwykle ważna w procesie inwestowania jest świadomość swojego temperamentu oraz skłonności do ryzyka. W momencie, gdy inwestor daje się ponieść emocjom lub zbyt silnie przywiązuje się do swoich decyzji, istnieje szczególnie duże niebezpieczeństwo podejmowania nieracjonalnych kroków. Dlatego tak ważną rolę spełniają w procesie inwestowania wszelkiego rodzaju analizy i modele oparte na danych ilościowych. Ich treść nie niesie bowiem ze sobą żadnego przekazu nacechowanego emocjonalnie. Za pomocą obliczeń matematycznych można również dokonywać bardzo dokładnych i porównywalnych pomiarów.

Bibliografia

- Borowski K. (2014), *Miary ryzyka na rynku akcji i obligacji*, Difin, Warszawa.
- Cagan P. (1999), *A Walk on the Wild Side: Financial Risk Sources on the Web*, EContent, 12/01/1999, Medford, NJ.
- Czapiński J., Panek T. (red.) (2014), *Diagnoza społeczna 2013, Warunki i jakość życia Polaków*, MPiPS i CRZL, Warszawa.
- Dębski W. (2007), *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, PWN, Warszawa.
- Jajuga K. (red.) (2009), *Zarządzanie ryzykiem*, Naukowe PWN, Warszawa.
- Jajuga K., Jajuga T. (2014), *Inwestycje. Instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Naukowe PWN, Warszawa.
- Klamut E. (red.) (2016), *Zawody pośrednictwa finansowego*, „Studia i monografie” nr 69, SAN Łódź.
- KNF (2017), *Komunikat w sprawie wyników osiągniętych przez inwestorów na rynku Forex*, 25 kwietnia 2017 r. [online:], https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Komunikat_wyniki_klientow_forex_25_04_2017_55674.pdf, dostęp: 18 czerwca 2017.
- MBank, *Bezpieczeństwo i ryzyko podczas inwestowania* [online], <https://www.mbank.pl/pomoc/info/inwestycje/bezpieczenstwo-i-ryzyko.html>, dostęp: 15 maja 2107.
- Palczewski A., Palczewski J. (2016), *Analiza portfelowa, Uniwersytet Warszawski 2016* [online], https://www.mimuw.edu.pl/~apalczew/analiza_portfelowa.pdf, dostęp: 24 czerwca 2017.
- Ryzyko [w:] *Słownik SJP.PL* [online], <https://sjp.pl/Ryzyko>, dostęp: 12 maja 2017.

Szopa A. (2012), *Podstawy inżynierii finansowej*, Wolter Kluwers, Warszawa.

Teoria portfelowa [w:] *Portal Edukacji Ekonomicznej NBP. Słownik* [online], <https://www.nbpportal.pl/slownik/pozycje-slownika/teoria-portfelowa>, dostęp: 24 czerwca 2017.

Wykluczenie w dostępie do profesjonalnego zarządzania ryzykiem finansowym codzienności

Wprowadzenie

Profesjonalne zarządzanie ryzykiem finansowym codzienności jest jednym z mechanizmów przywracania globalnej stabilności gospodarki światowej. Na sposób wychodzenia z globalnego kryzysu finansowego mają niewątpliwie wpływ codzienne zachowania produkcyjne i konsumpcyjne oraz wybory instrumentów, instytucji i rynków finansowych przez miliony gospodarstw domowych. Faza utraty zaufania oraz utraty płynności, która w kolejnym etapie przeszła w recesję gospodarczą, zachwiała podstawami finansów publicznych. Zmusiła także do kontroli przyjętych reżimów walutowych. Z tej przyczyny w zarządzaniu finansami codzienności nastąpiły poważne przeobrażenia.

„Rutyna w zarządzaniu ryzykiem finansowym codzienności polega na wspomaganiu transferów międzypokoleniowych oraz zapewnieniu poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego członkom swojej społeczności. Wśród

utartych zachowań szczególne miejsce zajmuje problem skali zmniejszonych dochodów po przejściu na emeryturę¹.

Wykluczenie finansowe, które spowodowane jest niewłaściwym zarządzaniem ryzykiem finansowym codzienności stanowi istotny problem zarówno społeczny, jak i ekonomiczny. Dotyka on coraz większej grupy gospodarstw domowych w Polsce, a także indywidualnych osób nadmiernie zadłużonych w rezultacie podjęcia błędnych decyzji finansowych. Jednostki te stają się wówczas nieatrakcyjne dla banków, a tym samym wykluczone z systemu finansowego. Istotne staje się więc podjęcie działań mających na celu ponowne włączenie ich do profesjonalnego systemu zarządzania ryzykiem finansowym codzienności, czyli tzw. działań inkluzyjnych w zakresie ochrony konsumenta usług finansowych.

Celem niniejszego opracowania jest analiza czynników powodujących wykluczenie w dostępie do usług profesjonalnego zarządzania ryzykiem w gospodarstwach domowych oraz sposoby ochrony konsumentów usług finansowych. Należałoby tu dokonać określenia hipotezy: ponowne włączenie do dostępu do profesjonalnego zarządzania ryzykiem wymaga zwiększenia ochrony konsumenta oraz kontroli ze strony nadzoru nad instytucjami świadczących usługi finansowe. Realizacja celu dokonana zostanie poprzez analizę literatury, a także analizę badań instytucji finansowych.

Finanse codzienności a wykluczenie

Zawodność rynku jako normę dopuszcza ekonomia zrównoważonego rozwoju. Objawia się ona głównie we wszelkiego rodzaju nierównościach oraz niesprawiedliwościach. Ekonomia ta „odrzuca ideę sił samouzdrawiania rynku, argumentując tym samym rolę państwa polegającą na ochronie słabszego podmiotu”².

1. J.K. Solarz, *Zarządzanie ryzykiem finansowym codzienności* [w:] „Bezpieczny bank” Nr 3 (42), Bankowy Fundusz Gwarancyjny 2010, s. 76.

2. H. Rogall, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju*. Teoria i praktyka, Zysk i S-ka, Poznań 2010, ss. 86–87.

Problemom finansowym zarówno osób indywidualnych, jak i gospodarstw domowych można zapobiegać, konstruując właściwe rozwiązania prawne, a także rozwiązywać te, które już powstały poprzez odpowiednie ustawy, jak m.in. *ustawa prawo upadłościowe*³. Ochrona konsumenta posiada jednakże swoje wady, np. groźba przeregulowania rynku, który z założenia ma być wolny. Ponadto gospodarstwa domowe o niestabilnych dochodach narażone są na niebezpieczeństwo wykluczenia ich z dostępu do produktów pożyczkowych. Nadmierna ochrona konsumentów w pewien sposób propaguje niewłaściwe postawy ekonomiczne, czyli oducza ponoszenia odpowiedzialności za podjęte decyzje finansowe⁴.

Codzienne finanse mają swoje miejsce pomiędzy finansami osobistymi a finansami gospodarstw domowych. Współcześnie problematyka wykluczenia finansowego dotyczy wszystkich społeczeństw, nawet tych, które posiadają wysoko rozwinięty system finansowy. Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej: „wykluczenie finansowe to proces, w którym obywatele doświadczają problemów w dostępie i/lub możliwości korzystania z produktów i usług finansowych na głównym rynku, które są odpowiednie do ich potrzeb i umożliwiają im prowadzenie normalnego życia w społeczeństwie”⁵.

Do problemów finansowych może doprowadzić złe zarządzanie tego rodzaju ryzykiem. W rezultacie problemy finansowe powodują w znacznym stopniu pogorszenie się jakości życia. Wykluczenie to „powstaje w następstwie decyzji finansowych podjętych w przeszłości przez osoby będące do momentu urzeczywistnienia się ryzyka finansowego codzienności pełnoprawnymi uczestnikami systemu finansowego”⁶.

Problemy powstałe w wyniku złego zarządzania finansami codzienności powodują różnego rodzaju wykluczenia, w tym i finansowe (por. rys.1).

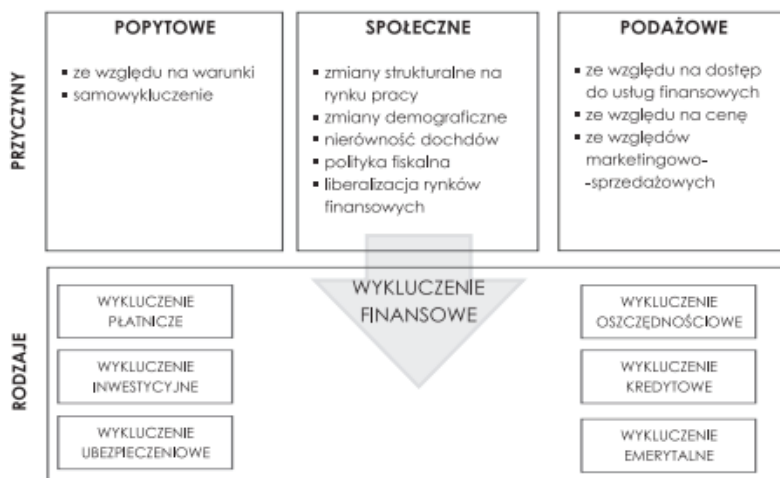
3. Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (Dz.U z 2016 r., poz. 615, 996, 1579).

4. M. Solarz, *Ochrona konsumenta a wykluczenie finansowe stanowiące wynik niewłaściwego zarządzania ryzykiem finansowym codzienności*, „Finanse na rzecz zrównoważonego rozwoju. Gospodarka – etyka – środowisko”, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 330, Wrocław 2014, s. 385.

5. L. Anderloni, *Financial Services provision and prevention of financial exclusion*, Komisja Europejska 2008, s. 9.

6. M. Solarz, op. cit., s. 379.

Rysunek 1. Przyczyny i rodzaje wykluczenia



Źródło: D. Bandurska, *Wykluczenie finansowe: czy to groźne?*, NBP, Warszawa, 2012, s. 19.

Wykluczenie finansowe

Do parametrów, które w pewnym stopniu determinują problem wykluczenia finansowego, zalicza się m.in.: dochody, miejsce zamieszkania, wiek, wykształcenie oraz płeć. Oznacza to, iż pewne grupy społeczne są bardziej narażone na wykluczenie finansowe. Według badań nad tym zjawiskiem, przeprowadzonych na zlecenie Komisji Europejskiej, do grupy tej należą osoby starsze, ubogie, kobiety, młodzież oraz osoby o niskim poziomie wykształcenia, jak również mieszkańcy obszarów wiejskich⁷. Jednym z głównych determinantów wykluczenia finansowego jest niewątpliwie ryzyko finansowe codzienności, na co szczególną uwagę zwrócił Jan Krzysztof Solarz⁸. Towarzyszy ono każdemu gospodarstwu domowemu. Określona jakość i styl życia kształtowane

7. L. Anderloni, op. cit., s. 30.

8. J.K. Solarz, *Nowi wykluczeni. Ryzyko finansowe codzienności*, „Studia i Monografie” nr 37, SAN w Łodzi, Warszawa 2012, s. 11.

są z kolei przez codzienne przyzwyczajenia (tab. 1). Ryzykiem obarczone są takie decyzje finansowe, jak: ponoszenie kosztów wynajmu, sfinansowanie zakupu mieszkania z kredytu, odłożenie części zarobionych pieniędzy czy też ich natychmiastowe skonsumowanie itp. Rzutują one w pewnym stopniu na przyszłość gospodarstwa domowego.

Tabela 1. Cechy, które predysponują do wykluczenia i do nadmiernego zadłużenia oraz główne determinanty tych zjawisk

Cechy predysponujące do wykluczenia i nadmiernego zadłużenia		Determinanty wykluczenia i nadmiernego zadłużenia
Spoleczno-demograficzne:		Spoleczno-demograficzne:
Wiek	powyżej 50 roku życia	• starzenie się społeczeństwa
Płeć	męczyzna	• ubożenie społeczeństwa
Wykształcenie	podstawowe lub średnie	• podniesienie poziomu życia
Status społeczny	osoby samotne, samotnie wychowujące dzieci	Ekonomiczne:
Dochód	poniżej 60% mediany dochodu ekwiwalentnego	• bezrobocie i pogorszenie się warunków pracy
Religia, rasa, narodowość	przynależność do mniejszości narodowych	• zmiany w strukturze gospodarstwa domowego, jak np. rozwód, śmierć współmałżonka, nieplanowane narodziny dziecka
Sytuacja zawodowa	pozostawanie długotrwale bezrobotnym	• niepowodzenie samodzielnej działalności gospodarczej lub bankructwo małych przedsiębiorstw rodzinnych
Inne	niepełnosprawność, uzależnienie od używek	• celowe ukrywanie przez klienta informacji umożliwiających instytucjom finansowym oszacowanie jego wypłacalności
Psychologiczne:		• nieumiejętne zarządzanie budżetem domowym
Brak skłonności do oszczędzania		• nadmierne korzystanie z kart kredytowych, kredytów odnawialnych i innych wysoko oprocentowanych form kredytów osobistych
Nadmierna skłonność do ryzyka		• zaciąganie kredytów używanych do spłacania innych kredytów
Skłonność do nadmiernych zakupów		• zaciąganie przez osoby o niskich dochodach kredytów na rynku nieformalnym, z lichwiarskimi odsetkami
		• wzrost stóp procentowych, zmiany kursów walutowych
		• spowolnienie gospodarcze

Źródło: I. Kuchciak, *Nadmierne zadłużanie się gospodarstw domowych – przyczyna i skutek wykluczenia finansowego*, „Bezpieczny Bank”, Nr 2–3 (51–52) 2013, s. 147.

Aby podejmować właściwe decyzje finansowe dotyczące zadłużania się, należy zachować szczególną ostrożność, a także posiadać pełną świadomość finansową. W procesie zarządzania własnym budżetem należy uwzględniać ryzyko finansowe, jak np. utrata pracy, zdrowia czy też wystąpienie klęski żywiołowej, która może pozbawić gospodarstwo domowe zasobów majątkowych itp.⁹. Ponadto należy wziąć pod uwagę, iż w trakcie trwania długoterminowych zobowiązań zmianie mogą ulec warunki rynkowe, jak kurs walutowy czy wysokość stóp procentowych.

Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami empirycznymi w Polsce gospodarstwa domowe wykorzystują szeroką gamę instrumentów finansowych. Gospodarstwa o wysokiej świadomości ekonomicznej stanowią aktywny podmiot na rynku finansowym, który w racjonalny sposób korzysta z tych instrumentów finansowych, oczywiście w przeciwieństwie do tych gospodarstw o niskiej świadomości ekonomicznej, które wykazują bierne postawy i w bardzo ograniczonym zakresie uczestniczą w transakcjach rynku finansowego.

Przez gospodarstwo domowe należy rozumieć zespół osób, które wspólnie gospodarują posiadanym majątkiem, a celem tego gospodarowania jest zaspokajanie potrzeb jego członków¹⁰. Jest ono instytucją ekonomiczną, która opiekuje się swoimi uczestnikami. „Wsparcie społeczne, jakiego udziela gospodarstwo domowe, jest ważnym elementem kapitału społecznego wykorzystywanego w finansowaniu codzienności. Stanowi ono charakterystyczny mechanizm reasekurowania codziennego bytowania. Wzajemnego ubezpieczenia od ryzyka codzienności dostarcza rodzina lub związek partnerski oraz grono przyjaciół”¹¹. Dzięki inwestowaniu w nieruchomości gospodarstwa domowe przestają być pasywnymi odbiorcami kredytów konsumenckich oraz podmiotami, które przekazują swoje oszczędności instytucjom kredytowym, a stają się aktywne na globalnych rynkach finansowych. Rodzaje decyzji podejmowanych przez gospodarstwa domowe wskazuje tab. 2.

9. J.K. Solarz, *Nowi wykluczeni...*, op. cit., s. 72.

10. C. Bywalec, *Ekonomika i finanse gospodarstw domowych*, Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 15.

11. J.K. Solarz, *Zarządzanie ryzykiem finansowym...*, op. cit., s. 62.

Tabela 2. Decyzje w ramach finansów osobistych

Rodzaj decyzji	Cel decyzji
Konsumpcja – oszczędności	Jaką część posiadanego dochodu przeznaczyć na bieżące wydatki, a jaką na przyszłą konsumpcję (oszczędności)
Inwestycje	Jaka powinna być struktura posiadanych oszczędności w odniesieniu do poziomu ryzyka, płynności, rentowności (stopy zwrotu)
Kredyty	Jak zarządzać posiadanym długiem, czy i jak zaciągać nowy dług
Ubezpieczenia	Jak zabezpieczyć posiadany majątek, zdrowie, życie przed ryzykiem
Emerytura	Jak zabezpieczyć swoje życie na starość
Płynność	Jak regulować swoje bieżące zobowiązania

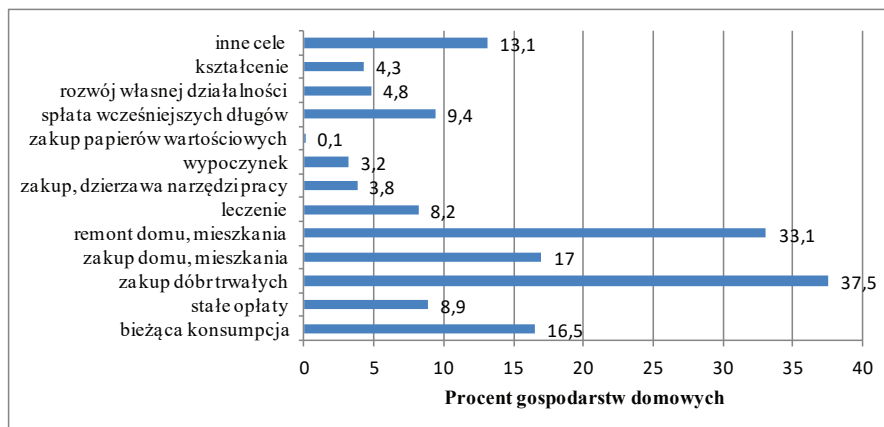
Źródło: opracowanie własne na podst.: K. Waliszewski, *Współczesne dylematy doradztwa finansów osobistych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, Nr 4 (42)/ 2014, ss. 194–195.

Sektor gospodarstw domowych to zarówno te, które są wyłącznie konsumentami, jak i gospodarstwa domowe rolników indywidualnych czy przedsiębiorstwa osób fizycznych, które prowadzą pozarolniczą działalność gospodarczą z uproszczoną ewidencją księgową oraz osoby fizyczne wykonujące wolne zawody. Ich kondycja ekonomiczna to wypadkowa takich czynników, jak: wielkość budżetu, styl życia oraz świadomość ekonomiczna¹².

Zbyt duża dostępność kredytów i pożyczek powoduje często nadmierne zadłużenie, co staje się problemem wielu gospodarstw domowych, jak i instytucji finansowych (rys. 2).

12. B. Świecka (red.), *Bankructwa gospodarstw domowych. Perspektywa ekonomiczna i społeczna*, Difin, Warszawa 2008, s. 41.

Rysunek 2. Cele zaciągniętych przez gospodarstwa domowe kredytów i pożyczek w 2013 r.



Źródło: opracowanie własne na podst.: J. Czapliński, T. Panek, (red), *Diagnoza społeczna 2013, Warunki i jakość życia Polaków*, MPiPS i CRZL, Warszawa 2014, s. 80.

Dość niepokojące są tu dane dotyczące zaciągania kredytów lub pożyczek na konsumpcję bieżącą, stałe opłaty oraz spłatę wcześniejszych długów. Świadczy to o braku środków zaspokojenie tych bieżących codziennych potrzeb.

Ubóstwo to element mocno utrudniający dostęp do profesjonalnych usług finansowych typu kredyty bankowe, gdyż zainteresowany nimi nie posiada właściwej historii kredytowania, odpowiednich zabezpieczeń, często pracy (stanowi to problem z otwarciem konta bankowego), a umowa „śmieciowa” ogranicza wiarygodność kredytową. Z badań (na 2012 r.) wynika, że 77% dorosłych Polaków posiadało konto osobiste w banku, a tylko 23% badanych nie miało takiego konta lub rachunku. Większość badanych, bo aż 90%, posiadało jedno konto bankowe, 8% – dwa konta, a tylko 2% – trzy lub więcej kont osobistych¹³. Pod tym względem Polacy w rankingu zajmują odległe miejsce w Europie. Tabela 3 poniżej przedstawia społeczno-demograficzną charakterystykę posiadaczy ROR (udział procentowy).

13. T. Koźliński, *Zwyczajne płatnicze Polaków*, NBP, Departament Systemu Płatniczego, Warszawa 2013, s. 22.

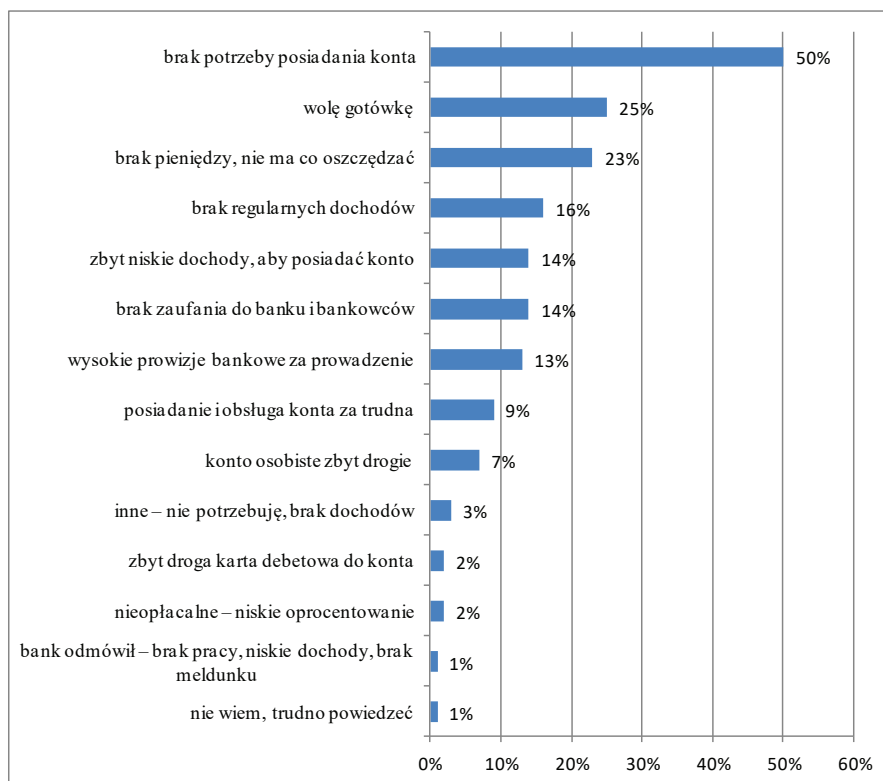
Tabela 3. Społeczno-demograficzna charakterystyka posiadaczy ROR w 2012 r.

Cecha społeczno-demograficzna	Posiadacze ROR	Osoby nieposiadające ROR
Kryterium – płeć		
Kobieta	77	23
Mężczyzna	78	23
Kryterium – wiek		
18–24	70	30
25–34	93	7
35–44	96	4
45–54	88	12
55–64	68	32
65 i więcej	43	57
Kryterium – wykształcenie		
Podstawowe	32	68
Zasadnicze zawodowe	68	32
Średnie	90	10
Wyższe	99	1
Kryterium – dochód netto w gospodarstwie domowym		
Poniżej 1300 zł	59	41
1301–1800 zł	65	35
1801–2400 zł	72	28
2401–3800 zł	92	8
Powyżej 3801 zł	91	9
Kryterium – sytuacja społeczno-zawodowa		
Emeryt	50	50
Rencista	54	46
Uczeń, student	59	41
Zajmuje się domem	64	36
Bezrobotny	69	31
Rolnik	83	17
Robotnik	90	10
Przedsiębiorca	93	7
Specjalista, technik	98	2
Urzędnik, pracownik inst. publicznych	99	1
Kryterium – liczba osób w gospodarstwie domowym		
1 osoba	53	47
2 osoby	74	26
3 osoby	87	13
4 osoby	89	11
5 i więcej osób	67	33

Źródło: opracowanie własne na podst.: T. Koźliński, *Zwyczajne płatnicze Polaków*, NBP, Departament Systemu Płatniczego, Warszawa 2013, ss. 24–28.

Na poniższym wykresie (rys. 3) pokazano przyczyny nieposiadania rachunku bankowego lub w SKOK-u.

Rysunek 3. Przyczyny nieposiadania konta osobistego w banku lub SKOK-u w 2012 r.



Źródło: T. Kozłiński, *Zwyczajne płatnicze...*, op. cit., s. 49.

Najczęściej brak rachunku bankowego deklarują osoby starsze, które nie widzą potrzeby posiadania konta w banku lub boją się, że nie odzyskają swoich środków bądź mają swoje przyzwyczajenia i wolą gotówkę.

Profesjonalne zarządzanie ryzykiem finansowym codzienności

W ramach bankowości detalicznej wyróżnić można segmenty:

- najzamożniejszych klientów wykazujących dużą skłonność do ponoszenia ryzyka finansowego,
- klientów powszechnych finansów osobistych, którzy wykazują niechęć do ryzyka,
- osób fizycznych i konsumentów, którzy wykazują znaczną awersję do strat,
- mikrofinansów dla ubogich.

Każdy z tych segmentów ma swój wkład w profesjonalne zarządzanie ryzykiem finansowym codzienności, który uznawany jest za dobro pożytku publicznego. Każdy człowiek pragnie bowiem utrzymać dotychczasowy poziom życia, który osiągnął w przeszłości, lub też chce go poprawić.

Globalną racjonalność zarządzania ryzykiem finansowym codzienności ujawnił dopiero kryzys finansowy. Dotychczas traktowano ją jako zaburzenie racjonalności ekonomicznej oraz przejaw nieracjonalności natury człowieka. Decyzje ludzi o celu i instrumentach finansowania ich codzienności tworzą łącznie globalną równowagę bądź nierównowagę. Aby wrócić do globalnej równowagi, należy zmienić codzienne przyzwyczajenia zarządzania ryzykiem finansowym ludzi¹⁴. Niezbędna wydaje się więc segmentacja uczestników rynków finansowych.

Próbie segmentacji rynków finansowych podjął wspomniany już Jan Krzysztof Solarz. Jej podstawę stanowią dwie osie, z których pierwsza dotyczy oferty ze strony licencjonowanych instytucji finansowych dla danej grupy, z kolei druga odnosi się do statusu materialnego uczestnika rynków finansowych. Cztery odmienne typy wzorców zarządzania ryzykiem finansowym codzienności uzyskujemy po przecięciu się obu tych osi, m.in.:

- bankowość dla zamożnych (*private banking*),

14. J.K. Solarz, *Nanofinanse. Codzienność zmienia świat*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 32.

- bankowość równoległa (*shadow banking*),
- nowi wykluczeni,
- tradycyjni wykluczeni.

Do zwiększenia zróżnicowania w dochodach na całym świecie zarówno pomiędzy krajami, jak i wewnątrz gospodarstw domowych, prowadzi deregulacja, a także umiędzynarodowienie rynków finansowych. Następstwem polaryzacji dochodowej jest pojawienie się wyspecjalizowanej oferty dla najbogatszych. Pomimo że najzamożniejsi klienci *private banking* na zaburzeniach występujących na globalnych rynkach finansowych tracą dużo, to i tak mimo wszystko to, co zostaje, daje im możliwość do korzystania z ożywienia gospodarczego. Bogacą się oraz przynoszą zyski pośrednikom finansowym, którzy ich obsługują¹⁵.

Z kolei podstawowym ryzykiem parabanków jest zagrożenie opanowaniem ich przez zorganizowaną przestępczość. Klienci lombardów czy też innych instytucji pośrednictwa finansowego, które nie podlegają żadnemu nadzorowi, łatwo mogą stać się ofiarami przestępców finansowych. Zazwyczaj są nimi ludzie o materialistycznej orientacji na życie. Większość z tego typu osób nie odróżnia, czy pośrednik finansowy, z którym mają do czynienia, jest licencjonowany i nadzorowany przez wyspecjalizowane organy władzy państwowej¹⁶.

Wykluczenie finansowe z kolei to sytuacja, w której ludzie mają trudności w dostępie do korzystania z instrumentów i instytucji finansowych, jakie oferowane są na rynkach finansowych regulowanych, właściwych w kontekście zaspokojenia ich potrzeb na drodze prowadzenie normalnego życia w społeczeństwie. Aby zwalczać wykluczenie finansowe, osoby ubogie potrzebują zrównoważonego dostępu do różnych instrumentów finansowych odpowiadających ich potrzebom, a także możliwościom, w tym do pożyczek.

Wykluczenie finansowe wynikać może nie tylko z braku odpowiednich środków, ale też z innych powodów, np. niektóre banki odmawiają otwierania kont dla ludzi po 70 roku życia. Inne typy wykluczenia przedstawia tabela 4.

15. J.K. Solarz, *Zarządzanie ryzykiem „merit goods”*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, R. 11, nr 2, cz. 1, s. 579.

16. D. Maison, *Polak w świecie finansów*, Naukowe PWN, Warszawa 2013.

Tabela 4. Typy wykluczenia finansowego

Rodzaj wykluczenia	Przejawy
Przestrzenne	brak dostępu w przestrzeni do placówki usługowej brak infrastruktury do świadczenia usług finansowych na odległość
Biznesowe	model biznesowy nie przewiduje danego segmentu klientów
Kosztowe	oferta jest za droga dla klienta
Jakościowe	usługa nie odpowiada oczekiwaniom klienta
Marketingowe	brak oferty dla klienta
Samowykluczenie	przekonanie o braku oferty dla osób o niskim statusie społecznym

Źródło: J.K. Solarz, *Nowi wykluczeni...*, op. cit., s. 33.

Istotnym instrumentem pomagającym w walce z biedą są mikropożyczki, bowiem dostęp do nich pozwala gospodarstwom domowym na zwiększanie przychodów i gromadzenie majątku. „Koncepcja mikrofinansów związana jest z potrzebą budowania systemów finansowych dla osób biednych, które to systemy powinny stanowić integralną część systemów finansowych”. Podstawową przeszkodą w rozwoju mikrofinansów, w tym również mikropożyczek dla ubogich, jest brak wystarczającej infrastruktury.

Do władz państwowych, poprzez stosowanie polityki wsparcia lokalnych instytucji finansowych, które działają na przejrzystych zasadach, należy umożliwienie dostarczania usług finansowych¹⁷. Mikropożyczki wymagają jednak jednoczesnego świadczenia usług niefinansowych, czyli na przykład doradztwa w celu uniknięcia nadmiernego zadłużenia. Ponadto niezwykle istotną cechą mikrofinansów jest ich przejrzystość¹⁸.

Ważnym elementem zadowolenia z życia staje się odpowiednio sprawowana kontrola nad ryzykiem finansowania codzienności. Zasadnicze znaczenie dla życia zarówno obecnych, jak i przyszłych pokoleń posiada aktualnie

17. J.K. Solarz, *Zarządzanie ryzykiem „merit goods”*, op. cit., s. 580.

18. J. K. Solarz, *Nanofinanse...*, op. cit., s. 38.

płynność finansowania normalności. Ryzyko finansowe codzienności przybiera więc dwie podstawowe formy. To ryzyka społeczne, które związane są z wszelkiego rodzaju patologiami, jak narkomania czy alkoholizm itp., a także bezdomnością i przemocą w rodzinie. Tego rodzaju ryzyka występują zazwyczaj wraz z wykluczeniem społecznym. Wykluczenie w dostępie do profesjonalnych usług finansowych postępuje w ślad za urzeczywistnieniem się ryzyka społecznego¹⁹. Druga forma ryzyka finansowania codzienności dotyczy utraty płynności, która spotyka osobę w momencie np. utraty pracy, a wraz z nią dochodów finansowych. Jeżeli sytuacja utrzymuje się przez dłuższy okres, wówczas dochodzi także do konieczności upłynnienia majątku osobistego, którego podstawową część stanowi nieruchomości mieszkalna. Utrata płynności na rynku mieszkaniowym: pierwotnym i wtórnym to ogromne zagrożenie dla finansowania codzienności.

Barierą w efektywnym zarządzaniu płynnością finansowania codzienności jest także nadmierne zaufanie do pośredników finansowych. Również w tej dziedzinie obowiązuje zasada ograniczonego zaufania. „Zmiana modelu biznesowego instytucji finansowych spowodowała, że nie można wobec doradców finansowych oraz banków stosować zasad zaufania jak do instytucji publicznego zaufania. Ich misją nie jest przyjmowanie na siebie ryzyka finansowego, lecz jego dalsza odsprzedaż pozostałym uczestnikom rynku”²⁰. Narastanie liczby nowych wykluczonych spowodowane jest utratą tożsamości instytucjonalnej, która łączy się ze zmianą konstrukcji instrumentów finansowych, co powoduje, że ryzyko kontraktów zawieranych z profesjonalnymi pośrednikami finansowymi rośnie.

Nowi wykluczeni to zazwyczaj osoby, które są mało majątne, a które chcą się w szybki sposób wzbogacić, wdając się w niezwykle ryzykowne spekulacje. Są to także ci, których kompetencje finansowe nie pozwalają, choćby nawet na poruszanie się po rynkach finansowych w sposób pasywny. Na skalę tego zjawiska ma wpływ tak skala, jak i prawdopodobieństwo ryzyka

19. J. K. Solarz, *Zarządzanie ryzykiem merit goods*, op. cit., s. 581.

20. Ibidem, s. 582.

socjalnego, które w bezpośredni sposób pozbawia płynności finansowej gospodarstwa domowe. Stanowi ono koszt zewnętrznego rozwoju rynków finansowych oraz świadczenia usług finansowych drogą elektroniczną, a także złożonej konstrukcji współczesnych instrumentów finansowych. W takim przypadku niewystarczająca jest jedynie edukacja finansowa. Niezbędne za to staje się dodatkowe wsparcie przez uświadomienie zagrożeń, które mogą dotknąć klientów instytucji finansowych.

Zarządzanie ryzykiem finansowania codzienności stanowi obowiązek obywateli. Każdy obywatel zgodnie z prawami człowieka posiada swobodny dostęp do instrumentów finansowych, które pozwolą na świadome wystawienie się na ryzyko finansowe codzienności.

Najbliższa ideałom efektywnego rynku finansowego jest bankowość przeznaczona dla osób najzamożniejszych, natomiast bankowość równoległa stanowi zagrożenie dla stabilności finansowej ze względu na skalę kosztów zewnętrznych jej funkcjonowania oraz nieregularność informacji. „Wykluczenie w dostępie do profesjonalnego zarządzania ryzykiem finansowym codzienności stanowi dowód na zawodność państwa. Wskazuje również braki w etyce zawodowej pośredników finansowych”²¹. Osoby wykluczone są odcięte od procesu koncentracji kosztów oraz korzyści wynikających z dostępu do usług profesjonalnych pośredników finansowych.

Wzrost gospodarczy i tempo jego rozwoju nie warunkują stopnia satysfakcji z jakości życia. Ważniejsze staje się dostarczenie obywatelom instrumentów do efektywnego zarządzania ryzykiem finansowym codzienności. Promowanie zasady ograniczonego zaufania w kontaktach z pośrednikami finansowymi jest jedną z metod walki ze skalą nowego wykluczenia. Aby zapewnić trwały wzrost gospodarczy, niezbędne jest zagwarantowanie gospodarstwom domowym oraz indywidualnym jednostkom dostępu do profesjonalnego zarządzania ryzykiem finansowym codzienności. Jest to aspekt, który wiąże się z wyceną aktywów materialnych i finansowych go-

21. Ibidem, s. 583.

spodarstw domowych, a także możliwościami dostosowania się do spadku dochodów po przejściu na emeryturę²².

Gospodarstwa domowe muszą mieć zagwarantowane prawo do innowacji instytucjonalnych, bowiem jakość zarządzania ryzykiem finansowym codzienności jest tak samo istotna, jak odbudowa skłonności do oszczędzania przez sektor publiczny czy podmioty gospodarcze.

Działanie, które jest w stanie pomóc zwalczyć zjawisko, jakie stanowi wykluczenie finansowe, to objęcie osób fizycznych, które są konsumentami usług zarówno bankowych i inwestycyjnych, jak i ubezpieczeniowych szczególną ochroną prawną. Wiodącą rolę w tym działaniu odgrywa państwo. Przepisy prawa mają za zadanie ochronić interesy jednostek występujących na rynku finansowym, czyli konsumentów, dodatkowo ich obowiązkiem jest budowanie zaufania do formalnego systemu finansowego. Działania legislacyjne, które są podejmowane w tym celu przez państwo, mają za zadanie rozwiązywać problemy wykluczonych gospodarstw domowych oraz konsumentów indywidualnych lub też mają zapobiegać ich powstawaniu²³.

Banki w związku z zaangażowaniem się w stosunek prawny powinny przekazywać swoim klientom właściwą informację dotyczącą długoterminowych konsekwencji. Ta informacja powinna umożliwić im realną ocenę najistotniejszych cech produktu finansowego. Banki są do takich czynności zobligowane m.in. Rekomendacją S Komisji Nadzoru Finansowego znowelizowaną w czerwcu 2013 r. w odniesieniu do ekspozycji na ryzyko walutowe. Rekomendacja ta uwzględnia zalecenia Europejskiej Rady ds. Ryzyka Systemowego, rekomendacji Narodowego Banku Polskiego, Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego, a także rekomendacji innych organizacji, które odpowiedzialne są za kwestie stabilności systemu finansowego w skali międzynarodowej. Zmiany dotyczą głównie kredytów walutowych oraz długości maksymalnego okresu kredytowania. Zawarty jest w nich zapis, iż bank zobligowany jest do informo-

22. J. K. Solarz, *Nanofinanse...*, op. cit., s. 35.

23. M. Solarz, op. cit., s. 382.

wania swoich klientów w sposób jednoznaczny i zrozumiały uwzględniający poziom wiedzy klienta.²⁴

Ponadto Komisja Nadzoru Finansowego rekomenduje także zasadę, aby bank oferował klientowi kredyty w walucie, w jakiej uzyskuje on dochód. Rekomendacje uczulają banki na to, aby „przedstawiając klientowi ofertę kredytu w walucie obcej lub indeksowanego do waluty obcej, informowały go o kosztach obsługi ekspozycji kredytowej w wypadku niekorzystnej dla niego zmiany kursu walutowego. Informacje takie z reguły mogą być przekazane w postaci symulacji wysokości rat kredytu”²⁵.

Problem niewłaściwego zarządzania ryzykiem finansowym codzienności w Polsce można odnieść głównie do średniozamożnych gospodarstw domowych, które zaciągnęły kredyt we franku szwajcarskim na początku XXI w. Takich osób w całym kraju było ponad 700 tysięcy, a ich zadłużenie sięgnęło około 200 mld zł. Z końcem 2013 r blisko 3% z nich nie spłacało rat w terminie. Za taki stan rzeczy odpowiedzialność ponoszą zarówno konsumenci, którzy w zbyt optymistyczny sposób oceniali swoje kompetencje finansowe, jak i banki, które walcząc o klienta, oferowały kredyty na poziomie 120%.

Zarówno dobre warunki rynkowe, czyli poziom oprocentowania czy kurs walutowy franka szwajcarskiego, doprowadziły do tego, iż klienci podpisali umowy kredytowe na 30 lat z przeświadczeniem, że w tym okresie nie wzrosną koszty kredytu, a ich dochody nie ulegną zmniejszeniu. Jednakże niekorzystna zmiana kursu walutowego oraz spadek cen nieruchomości doprowadziły do tego, że wartość kredytu do spłaty przewyższyła wycenę zakupionego mieszkania.

24. KNF, *Rekomendacja S dotycząca dobrych praktyk w zakresie ekspozycji i kredytowych zabezpieczonych hipotecznie*, Warszawa 2013, s. 42.

25. KNF, *Rekomendacja S dotycząca dobrych praktyk w zakresie ekspozycji i kredytowych zabezpieczonych hipotecznie*, Warszawa 2006, s. 27.

Podsumowanie

Odpowiednia znajomość dostępnych instrumentów rynku finansowego, dobra znajomość ofert banków czy ubezpieczycieli może pomóc optymalizować finanse codzienności. Niestety często niski poziom edukacji ekonomicznej społeczeństwa jest przyczyną słabego zarządzania finansami osobistymi i naraża go na ryzyko finansowe. Niezbędna poprawa bezpieczeństwa finansowego wymaga wnikliwego poznania mechanizmów zarządzania ryzykiem w gospodarstwach domowych.

Każda grupa społeczna ma inne potrzeby i inne dochody, ale nie zwalnia to ich od podejmowania zarządzania ryzykiem finansowym codzienności. Stabilność finansowa i poczucie bezpieczeństwa są nierozdzielnie związane z zaufaniem do instytucji finansowych. W związku z kredytami we frankach szwajcarskich rozgorzała dyskusja, kto jest winien tej sytuacji i kto powinien zapłacić. Z jednej strony winne są beztroska ludzi, ich zbyt duża lekkomyślność, brak wiedzy czy świadomości ryzyka, z drugiej jednak – chciwość instytucji (pośredników) finansowych. Problem, kto zapłaci, nadal pozostaje nierozwiązany. Konsument produktów finansowych zobowiązany jest do zarządzania swoim ryzykiem finansowym i nic nie zwalnia go od tego. Pośrednik czy doradca finansowy powinien być konsultantem, szczególnie w obszarze zarządzania ryzykiem finansowym gospodarstw domowych i powinien działać etycznie, informując konsumenta o zagrożeniach.

Wzmocnienie bezpieczeństwa finansowego wymaga odpowiedniej, wnikliwej analizy mechanizmów zarządzania ryzykiem w gospodarstwach jedno- lub wielopokoleniowych. W zarządzaniu ryzykiem codzienności trzeba mieć na uwadze długi horyzont czasowy, a wiąże się z tym dobre planowanie finansowe, które umożliwia podejmowanie decyzji sprzyjających wzrostowi dochodów, aktywów oraz osiągnięciu korzyści w dłuższej perspektywie.

Odbudowa utraconego zaufania do sektora finansowego to obecnie jedno z ważniejszych wyzwań, gdyż wysoki odsetek osób nieubankowionych w Polsce jest podobnej wielkości, co odsetek osób niedarzących banków zaufa-

niem. Wraz z odbudową zaufania konsumentów do instytucji finansowych, a także pośrednictwa finansowego, z całą pewnością liczba osób wykluczonych ulegnie zmniejszeniu.

Bibliografia

Anderloni L. (2008), *Financial Services provision and prevention of financial exclusion*, Komisja Europejska.

Bandurska D. (2012), *Wykluczenie finansowe: czy to groźne?*, NBP Warszawa, 2012.

Bywalec C. (2009), *Ekonomika i finanse gospodarstw domowych*, Naukowe PWN, Warszawa.

Czapliński J., Panek T. (red.) (2014), *Diagnoza społeczna 2013, Warunki i jakość życia Polaków*, MPiPS i CRZL, Warszawa.

KNF (2006), *Rekomendacja S dotycząca dobrych praktyk w zakresie ekspozycji i kredytowych zabezpieczonych hipotecznie*, Warszawa.

KNF (2013), *Rekomendacja S dotycząca dobrych praktyk w zakresie ekspozycji i kredytowych zabezpieczonych hipotecznie*, Warszawa.

Koźliński T. (2013), *Zwyczajne płatnicze Polaków*, NBP Departament Systemu Płatniczego, Warszawa.

Kuchciak I. (2013), *Nadmierne zadłużanie się gospodarstw domowych – przyczyna i skutek wykluczenia finansowego*, „Bezpieczny Bank”, Nr 2–3 (51–52).

Maison D. (2013), *Polak w świecie finansów*, Naukowe PWN, Warszawa.

Rogall H. (2010), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Żysk i S-ka, Poznań.

Solarz J.K. (2010), *Zarządzanie ryzykiem finansowym codzienności*, „Bezpieczny bank” Nr 3 (42), Bankowy Fundusz Gwarancyjny.

Solarz J.K. (2012), *Nanofinanse. Codzienność zmienia świat*, C.H. Beck, Warszawa.

Solarz J.K. (2012), *Nowi wykluczeni. Ryzyko finansowe codzienności*, „Studia i Monografie” nr 37, SAN w Łodzi, Warszawa.

Solarz J.K. (2013), *Zarządzanie ryzykiem „merit goods”*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 11, nr 2, cz. 1.

Solarz M. (2014), *Ochrona konsumenta a wykluczenie finansowe stanowiące wynik niewłaściwego zarządzania ryzykiem finansowym codzienności*, [w:] *Finanse na rzecz zrównoważonego rozwoju. Gospodarka – etyka – środowisko*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 330, Wrocław.

Świecka B. (red.) (2008), *Bankructwa gospodarstw domowych. Perspektywa ekonomiczna i społeczna*, Difin, Warszawa.

Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. *Prawo upadłościowe*, (Dz. U z 2016 r., poz. 615, 996, 1579).

Waliszewski K. (2014), *Współczesne dylematy doradztwa finansów osobistych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, Nr 4 (42).

Weronika M. Szabelewska

Społeczna Akademia Nauk

Turystyka i rekreacja

Wpływ podróży na wydatki gospodarstwa domowego

Podróżuje się po to, (...) by pewnego dnia postawić walizki i powiedzieć: to tutaj.

Éric-Emmanuel Schmitt

Wstęp

Podróże odgrywają istotną rolę w naszym życiu codziennym. Wpływają na kształtowanie światopoglądu, umożliwiają poznawanie nowych miejsc, dostarczają dochodów gospodarkom różnych państw, a także wywierają wpływ na nasze samopoczucie psychiczne i fizyczne.

Turystyka, według definicji WTO, obejmuje ogół czynności osób, które podróżują i przebywają w celach wypoczynkowych, służbowych lub innych nie dłużej niż rok bez przerwy poza swoim codziennym otoczeniem¹. Natomiast gospodarstwo domowe według Głównego Urzędu Statystycznego to: „ze-spół osób zamieszkujących razem i wspólnie utrzymujących się”. Finanse gospodarstw domowych możemy dalej definiować jako finanse osobiste, które gromadzimy w postaci dochodów, a następnie wydajemy jako gospodarstwo.

1. *Terminologia turystyczna. Zalecenia WTO*, Organizacja Narodów Zjednoczonych, World Tourism Organization, Instytut Turystyki, Warszawa 1995, s. 5.

Na finanse gospodarstw domowych składają się przychody (wynagrodzenie, renty, emerytury, lokaty), wydatki (zakupy dóbr, usług, polis ubezpieczeniowych, papierów wartościowych), a także wszystkie gromadzone oszczędności². Jednym z wydatków większości gospodarstw domowych są koszty wypoczynku (podróży), czy to w kraju, czy też za granicą.

Wydatki, jakie ponosimy, wyjeżdżając, rozpoczynają się już w momencie planowania. Od tego, dokąd pojedziemy, jaki wybierzemy środek transportu, gdzie się zatrzymamy, zależeć będzie koszt naszych podróży. Tu też nasuwa się pytanie: ile planujemy wydać pieniędzy, gdyż to z kolei zawęży lub poszerza możliwości wyboru. Przygotowanie podróży to już pierwsze koszty, czyli są to wydatki poprzedzające podróż, a należą do nich między innymi zakup biletów, rezerwacje wszelkiego rodzaju. W trakcie samej podróży ponosimy znaczne wydatki, ale i po jej zakończeniu okazać się może, że pojawią się dodatkowe nieprzewidziane koszty. Do wydatków w trakcie podróży zalicza się posiłki, pamiątki, wejściówki i bilety wstępu do różnych atrakcji, a koszty związane z powrotem to z reguły konsekwencje wyjazdu np. choroba. Jednakże należałoby wykluczyć te wydatki, które nie mieszczą się w zakresie wydatków turystycznych, a jest to między innymi gotówka przekazywana w prezencie krewnym podczas wyjazdu oraz zakupy, które nie są związane z podróżą czy z pobytem w miejscu wypoczynku.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie, jak wydatki związane z podróżami wpływają na finanse gospodarstwa domowego oraz czym kierujemy się, wybierając nasze miejsce docelowe wyjazdu turystycznego. Dla realizacji postawionego celu określono hipotezę: odpowiednie planowanie podróży może minimalizować wydatki związane z podróżą, a tym samym zmniejszyć wpływ na budżet gospodarstw domowych. W niniejszym opracowaniu wykorzystane zostaną badania własne ankietowe oraz analiza literatury związanej z zagadnieniem.

2. E. Klamut, *Nadużycia instytucji finansowych w kontekście gospodarstw domowych* [w:] Klamut E. (red.) *Terapia finansów*, „Studia i monografie” SAN, Łódź 2016.

Powody podróżowania

Dlaczego podróżujemy? Podróże są nieodłącznym elementem naszego życia. Już od starożytnych czasów ludzie przemieszczali się z jednego do drugiego miejsca w celu odkrywania i poznawania świata, ale dość często wędrowali także do miejsc świętych.

Obecnie zwiększyła się dostępność odwiedzanych miejsc i środków transportu. Ciągłe powstają coraz lepsze warunki, w znacznie większym stopniu sprzyjające podróżowaniu, ale także i ludzie mają więcej czasu wolnego. Najpopularniejszym motywem podróżowania jest niezmiennie chęć zwiedzania świata. Ludzie poznają i odkrywają różnice kulturowe, które otaczają nas w nowym miejscu, przełamują stereotypy i sprawdzają samych siebie. Z pewnością jednym z ważniejszych elementów jest zaspokojenie naszej ciekawości i poznawanie otaczającego świata. Podróżowanie to odkrywanie. Odkrywamy nie tylko kulturę, ale też zwyczaje i tradycje obcych dla nas miejsc. Wyjeżdżając, poznajemy także nowe smaki, czyli kuchnie odwiedzanych regionów. Często poprzez wyjazd przełamujemy bariery nie tylko językowe, ale też pokonujemy nieśmiałość i nabieramy pewności siebie. Zawsze też istnieje możliwość nawiązania znajomości, a nawet przyjaźni. Integracja z nowymi ludźmi w danym miejscu może okazać się dobrym sposobem na poznanie panujących zwyczajów i możliwość odwiedzenia miejsc mniej popularnych turystycznie tam, gdzie „bywają miejscowi”. Także samotne podróże wzbogacają naszą wiedzę, ucząc nas. W chwilach, gdy jesteśmy zdani na siebie, bywamy zmuszeni do pokonywania własnych słabości. Jest to bardzo dobra metoda do uczenia się sprawniejszej organizacji. Podróże stanowią dobry sposób na chwilową ucieczkę od problemów. Ucieczka od codzienności i zmiana środowiska, chociażby na kilka dni, pozwala odetchnąć i nabrać dystansu. Odpoczywamy i regenerujemy siły. Podróżowanie uczy nas bycia „tu i teraz”. Zachwycamy się wschodami i zachodami słońca, plażami, morzem, widokami z gór. Korzystamy z chwili i czerpiemy z życia pełnymi garściami. Powstaje też często pozytywny efekt uboczny wyjazdów, jakim jest kreatywność. Wracamy zainspirowani i gotowi do działania.

Inny motyw podróżowania to odwiedzić rodziny, krewnych i znajomych nie tylko w kraju, ale także poza jego granicami. Oprócz wypoczynku, rekreacji, zwiedzania i odwiedzin wyjeżdżamy także w podróże służbowe lub w celach zdrowotnych i religijnych³.

Musimy jednakże pamiętać, że każde pokolenie podchodzi inaczej do podróżowania. Przyczynił się do tego postęp techniczny, gospodarczy i większa dostępność czasu wolnego. Podróżowanie nie jest już czymś wyjątkowym i dostępnym tylko dla ludzi zamożnych. Obecnie jest to zjawisko masowe. Istotnym źródłem wiedzy o osobach podróżujących jest określenie cech charakterystycznych dla każdego pokolenia, aby mogła powstać odpowiednia oferta i strategia marketingowa. Zmienił się także zakres popytu turystycznego z tzw. 3xS (sun, sea, sand) na 3xE (entertainment, excitement, education) oraz to, że chętniej przechodzimy z modelu hard tourism na soft tourism (tab.1). Często te ostatnie są wykorzystywane przez młode pokolenia, które nie toleruje narzucania reżimów podróży grupowych i chce podróżować taniej.

Tabela 1. Modele turystyczne

Hard tourism	Soft tourism
podróże grupowe	podróże indywidualne
jeden główny wyjazd w ciągu roku	od dwóch do kilku krótkich wyjazdów w ciągu roku
Bierność	Aktywność
nieznajomość kraju	czerpanie wiedzy z internetu i przewodników
nieznajomość języka	nauka podstawowych słówek
Komfort	chęć bycia bliżej natury

Źródło: opracowanie własne.

W zasadzie można wyróżnić trzy grupy podróżujących.

3. A. Bogusławska, *Po co podróżuję?* - <http://duze-podroze.pl/po-co-podrozuje>, dostęp 12 .06. 2017.

Osoby starsze wychowujące się w okresie przypadającym na czas wojen światowych to podróżni, którzy koncentrują się na zdrowiu, bezpieczeństwie osobistym i zabezpieczeniu finansowym. Przeważnie preferują osiadły styl życia. Czas wolny przeznaczony na podróże wykorzystują na utrzymanie dobrej kondycji fizycznej i dbaniu o swoje zdrowie. Wybierają raczej oferty z biur podróży, w których mają odpowiednio zagospodarowany czas i wszystko dokładnie zaplanowane.

Osoby w wieku średnim często nastawione na indywidualizm oraz „robienie” kariery. Chcą dobrze zarabiać i jednocześnie mieć dużo wolnego czasu. Jednak rodzina i tradycje są dla nich bardzo ważne. Z reguły gospodarstwa domowe takich osób mają dodatkowe obciążenie w postaci kredytu hipotecznego na zakup własnego mieszkania czy domu. Jeśli osoby w średnim wieku decydują się na podróż zorganizowaną przez biuro podróży, to oczekują dostosowania cen produktu do indywidualnych potrzeb. Jednak wybierając podróż na własną rękę, często preferują wyjazdy z dużych miast do małych miejscowości, co znacznie wpływa na zmniejszenie kosztów.

Osoby wchodzące w dorosłe życie, studenci oraz młodzież to grupa w zasadzie już dojrzałych ludzi, którzy mają potrzebę ciągłego doskonalenia swoich umiejętności i podnoszenia kwalifikacji. Są bardziej przyzwyczajeni do różnorodności świata i wielokulturowości. Chcą dość szybko stać się niezależnymi i samodzielnymi. Grupa tych osób ceni sobie bezpieczeństwo, mając na uwadze wiele niestabilnych sytuacji i ich następstwa, które dzieją się na świecie. Duże znaczenie dla nich ma też ochrona zdrowia, a w związku z nią także usługi i oferty wyjazdowe przyczyniające się do podnoszenia sprawności (aktywności) fizycznej. Nastawieni są na odkrywanie siebie i nawiązywanie relacji społecznych nie tylko podczas wyjazdów.

Podróże stanowią także bardzo dobry łącznik międzypokoleniowy pomimo dzielących różne grupy wiekowe na co dzień różnic, oczekiwań, stylu życia i podejścia do niego. Starsze pokolenie wyjeżdżając z młodszą częścią rodziny, może stanowić olbrzymią skarbnicę wiedzy. Może pełnić funkcje przewodników i nauczycieli, którzy własnym doświadczeniem pokazują, jak dysponować

środkami finansowymi w podróży, a także nas nimi wesprzeć. Młodsze pokolenie natomiast świetnie odnajdzie się w roli przewodnika z użyciem nowych technologii. Coraz bardziej pomocne w podróży okazują się różnego rodzaju aplikacje, a także dostęp do internetu i znajomość języków obcych. Dzięki wspólnym wyjazdom nie tylko zacieśniają się rodzinne więzy, ale pojawia się możliwość spędzenia razem czasu wolnego, rozwijania wspólnych zainteresowań, wspominania dawnych czasów oraz przekazania wzorców młodszym pokoleniom. Rodzice mają przy tym znaczący wpływ na swoje dzieci. To, w jaki sposób spędzają z nimi czas, a także formy podróży, kształtują w nich pewien model społeczno-kulturowy⁴.

Optymalizacja kosztów podróży

Wydatki to jeden z najważniejszych aspektów podróżowania. To w końcu od nich zależy, ile można wydać, gdzie można pojechać oraz jak spędzi się czas wolny. Najważniejsze, o czym należy pamiętać, to fakt, że koszty podróży czy wypoczynku na całym świecie bardzo się różnią. W jednym kraju cena pokoju może wynosić tyle, co dobry obiad na drugim końcu świata. Wszystko w tym wypadku zależy zatem od potrzeb i stylu podróżowania. Optymalizując koszty wyjazdu, dobrze zatem znać i stosować podstawowe zasady:

- wyjazd w grupie obniża koszty za noclegi czy wyżywienie nawet o połowę,
- wybierając się w podróż samolotem, warto przeglądać oferty linii lotniczych z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem, aby nie przegapić interesującej promocji, dzięki której już na samym początku można zaoszczędzić od kilkudziesięciu do kilkuset złotych,
- dla znacząco dłuższych podróży dobrym rozwiązaniem jest całociowy bilet w podróż dookoła świata,
- na miejscu docelowym koszty zmniejszyć można poprzez poruszanie się po mieście środkami transportu publicznego.

4. A. Zajadacz, *Pokolenia X, Y, Z a fenomen turystyki* [w:] Śledzińska J., Włodarczyk B. (red.) *Międzypokoleniowe aspekty turystyki, „Turystka łączy pokolenia”*, Warszawa 2014.

Wybierając noclegi, każdy z typów podróżnych będzie postępować inaczej. Rodzina z dziećmi rzadko kiedy zdecyduje się na noclegi w hostelach albo korzystanie z couchsurfingu. Samotna osoba niestawiająca komfortu na pierwszym miejscu szybciej rozważy taką możliwość. Dobrą opcją dla większej grupy podróżnych jest z kolei skorzystanie z różnych rodzajów serwisów typu AirBnB, gdzie za niewielką cenę można wynająć pokój, apartament albo całe mieszkanie.

Kolejny ważny wydatek podczas podróży stanowi wyżywienie. Tutaj też wszystko zależy od podróżujących i ich preferencji. Czy wybierają żywienie się w lokalnych barach, gotują sami, czy też wykupią pełne wyżywienie w hotelu. Jeśli korzysta się z couchsurfingu, hostelu lub wynajętego pokoju u innych osób, posiada się praktycznie zawsze dostęp do kuchni. Można zatem samodzielnie przyrządzić sobie posiłki, co pozwala zaoszczędzić sporo środków finansowych. Opcji takiej nie ma w hotelu. Warto więc przed wyjazdem sprawdzić informacje, co, gdzie i za ile można zjeść.

Podczas wyjazdów podróżujący dość często chcą także odwiedzić muzea, zobaczyć lokalne zabytki, na który wstęp jest najczęściej płatny. W przypadku biletowanych atrakcji turystycznych (najczęściej muzea) mają one najczęściej bezpłatne wejście raz w tygodniu. W dużych miastach można ponadto skorzystać z usług Free tours i przyłączyć się do grupy zwiedzających, co obniża koszty zwiedzania.

Pomocne w optymalizacji kosztów i planowaniu wyjazdu okazują się również różnego rodzaju aplikacje, karty i zniżki. W planowaniu z pewnością przyda się aplikacja e-podróżnik, świetne rozwiązanie stanowi też karta campigcard pozwalająca w sezonie turystycznym na 28 noclegów na 42 polach namiotowych. Warto również założyć konto walutowe, które umożliwi wypłacanie gotówki w walucie danego kraju, do którego udamy się w podróż, bez ponoszenia kosztów przewalutowania, często niekorzystnego.

Istnieje wiele sposobów na zmniejszenie wydatków w podróży. Jedyne, czego przy tym potrzeba, to dobra organizacja i rozeznanie.

Wybory osób podróżujących — wyniki badań własnych

Badanie zostało przeprowadzone pod koniec maja 2017 r. za pośrednictwem internetu⁵, jak i bezpośredniej ankiety. Internetową wersję pytań rozesłano do różnych grup na portalach społecznościowych. Papierową wersję ankiety rozdano w miejscu pracy, na uczelni oraz wśród członków rodziny. Każdy z respondentów wypełnił ankietę samodzielnie (bez zadawania pytań przez ankietera).

W badaniu wzięło udział 27 osób: 20 kobiet i 7 mężczyzn. Przedział wiekowy ankietowanych to od 19 lat do 51 lat. Najwięcej było jednak osób w wieku około 26 lat, z uwagi na wiek autorki i środowisko, w którym funkcjonuje (tab. 1, rys.1).

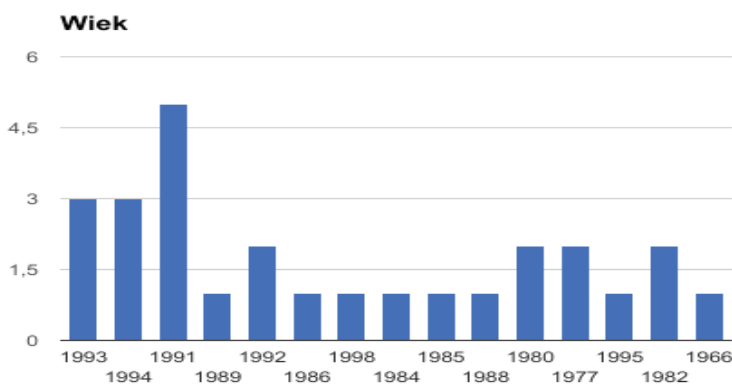
Tabela 1. Płeć respondentów

Kryterium	Badana populacja	Respondenci %
Płeć respondenta		
kobieta	20	74,1%
mężczyzna	7	25,9 %

Źródło: opracowanie własne.

5. Link do ankiety: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf9z3RVLYpizj_46q4faMYwlvxyPl4nsHsaTU-FE-zorlg5YxiA/closedform.

Rysunek 1. Wiek respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa respondentów posiada wykształcenie wyższe (63%), drugą najliczniejszą grupą są osoby w trakcie studiów (18,5%), a najmniej jest osób z wykształceniem zawodowym (3,7%). Wykształcenie ankietowanych obrazuje tabela 2.

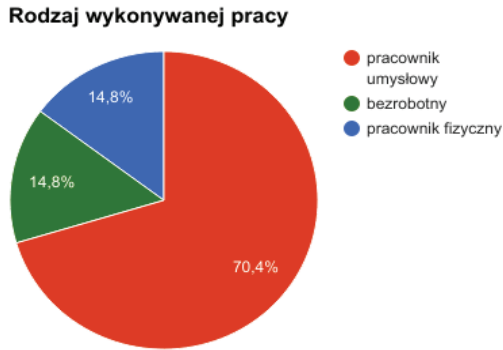
Tabela 2. Wykształcenie respondentów

Wykształcenie	Badana populacja	Respondenci %
Podstawowe	2	7,4%
zawodowe	1	3,7%
średnie	2	7,4%
w trakcie studiów	5	18,5%
wyższe	17	63%

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny wykres (rys. 2) dotyczy rodzaju wykonywanej przez ankietowanych pracy. Najliczniejszą grupę stanowią pracownicy umysłowi (70,4%). Następnie po równo grupa osób wykonujących pracę fizyczną (14,8%) oraz bezrobotni (14,8%).

Rysunek 2. Wykonywana praca respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3 z kolei przedstawia miejsce zamieszkania ankietowanych. Najliczniejszą grupą są osoby mieszkające w mieście powyżej 500 tys. mieszkańców (55,6%). Drugą liczną grupę stanowią osoby zamieszkujące wieś (22,2%) oraz po równo miasta do 50 tys. i miasta od 50 tys. do 100 tys. osób (11,1%).

Wykres 3. Miejsce zamieszkania respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Wybór miejsca wyjazdu turystycznego, na jaki decydują się respondenci badania, to najczęściej, ale z niewielką przewagą, kraj ojczysty (59,3%). Wy-

jazdy zagraniczne są porównywalnie często wybierane (40,7%) (patrz rys.4).

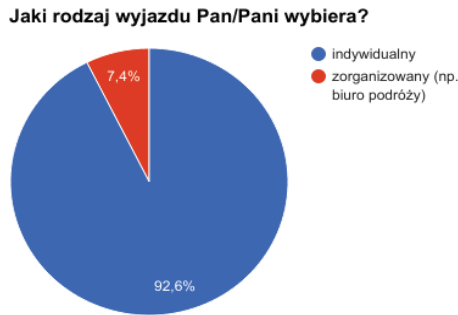
Rysunek 4. Miejsce wyjazdu ankietowanych



Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość ankietowanych spośród rodzajów podróżowania wybiera wyjazd indywidualny (92,6%), a tylko kilka osób decydowałoby się na wyjazd zorganizowany przez biura podróży (7,4%). Wynika to z naszych upodobań. Osoby podróżujące z biurem mogą nie posiadać zmysłu organizacyjnego do przygotowania samodzielnych wypraw. Nie lubią szukać noclegów i transportu na własną rękę oraz najczęściej nie mają na to czasu. Wolą wygodniejszą opcję, dzięki której nie muszą się niczym martwić, a na miejscu otrzymują opiekę rezydenta. Wybierający wyjazd indywidualny sami ustalają trasę, noclegi (gdzie i kiedy chcą). Mają więcej wolnego czasu, ale są przy tym zdani tylko na siebie (rys.5).

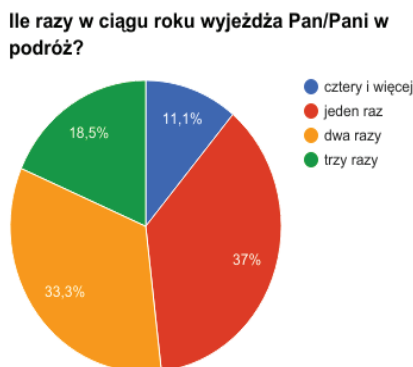
Rysunek 5. Preferowany rodzaj wyjazdu



Źródło: opracowanie własne.

Obecnie popularniejsze stają się krótsze, ale częstsze wyjazdy. Jednak grupa ankietowanych najczęściej decyduje się na jeden dłuższy wyjazd w roku (to około 37% pytanych). Wyjazdy dwa razy do roku w okresie przerw świątecznych i wakacji preferuje 33,3% badanych. Ankietowani chętnie też korzystają z możliwości trzech wyjazdów w roku (18,5%). Najmniej liczna grupa, bo około 11,1%, korzysta z opcji czterech bądź więcej wyjazdów (patrz rys.6).

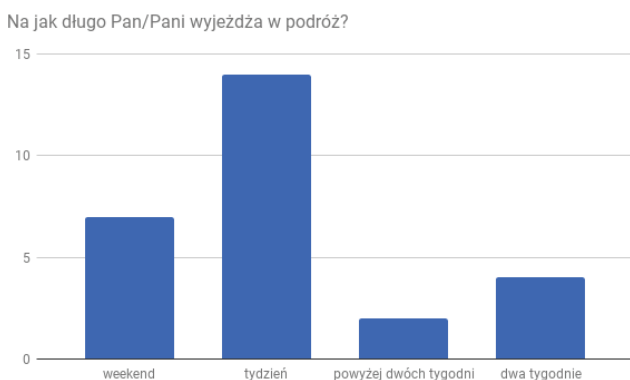
Rysunek 6. Częstotliwość wyjazdu respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej osób badanych decyduje się na tygodniowy wyjazd (51,9%). Oferowane weekendowe wypady są coraz bardziej dostępne (np. zwiedzanie miasta w 48 godzin) i wśród ankietowanych aż 25,9% korzysta z tej formy. Dwutygodniowe wyjazdy są rzadziej wybierane niż kiedyś (14,8%), a na dłuższe podróże decyduje się zaledwie 7,4% badanych osób (rys. 7).

Rysunek 7. Czas trwania podróży

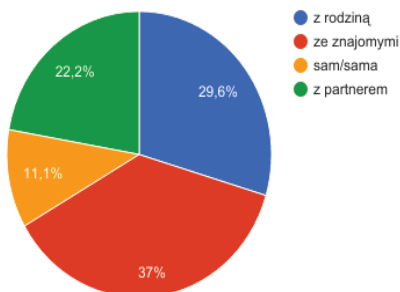


Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie dotyczące zabierania osób towarzyszących w podróż ankietowani odpowiedzieli, że najchętniej wyjeżdżają ze znajomymi (37%). Na drugim miejscu pod kątem liczebności znajdują się osoby wyjeżdżające z rodziną (29,6%). Niemal równie chętnie udają się też badani w podróż z partnerem (22,2%). Najmniej liczne w grupie ankietowanych są osoby udające się w samotne podróże (11,1%) (rys. 8).

Rysunek 8. Osoby towarzyszące w wyjazdach

Z kim najczęściej Pan/Pani wyjeżdża w podróż?

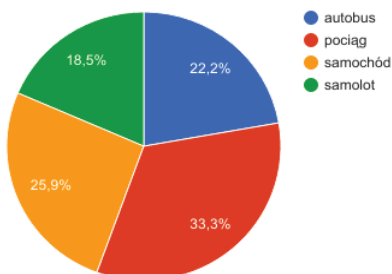


Źródło: opracowanie własne.

Środek transportu wybierany podczas podróży jest bardzo istotny w przemieszczaniu się z miejsca do miejsca. Respondenci najchętniej decydują się na korzystanie z pociągu (33,3%) lub też własnego samochodu (25,9%). Dużą popularnością cieszą się także przejazdy autobusem (22,2%) oraz przeloty samolotem (18,5%) (rys. 9).

Rysunek 9. Środki transportu w podróży

Jaki środek transportu najczęściej wybiera Pan/Pani wyjeżdżając w podróż?



Źródło: opracowanie własne.

Wybierając miejsce wyjazdu (możliwość zaznaczenia kilku odpowiedzi), respondenci najczęściej kierują się ceną (81,5%). Bardzo ważne okazały się też dostępne na miejscu atrakcje (63%). Pora roku (48,1%) i standard obiektu (44,4%) znalazły się na kolejnych miejscach wśród kryteriów wyboru. Ankietowani mniej skupiają uwagę na tym, jak dojechać do danego miejsca (37%) i nie przywiązują zbyt wiele wag do zwiedzanych miejsc (3,7%), a także infrastruktury dla dzieci (3,7%) (tab. 3).

Tabela 3. Preferowane kryteria wyboru miejsca wyjazdu wg respondentów

Kryterium	Badana populacja	Respondenci %
Wybór miejsca wyjazdu		
cena	22	81,5%
standard obiektu	12	44,4%
pora roku	13	48,1%
atrakcje	17	63%
dojazd	10	37%
miejsca do zwiedzania	1	3,7%
infrastruktura dla dzieci	1	3,7%

Źródło: opracowanie własne

Jedno z pytań otwartych dotyczyło możliwości przepłacenia podczas wyjazdu, przy założeniu, że byłoby to najważniejsze kryterium udanego wyjazdu. Ankietowani określili, że najważniejszym kryterium byłby nocleg (20%), dalej jedzenie (16%) oraz atrakcje (12%). Kolejno wybierali takie elementy, jak dostęp do morza (4%) czy też brak dostępu do sieci (4%). Każdy z badanych wpisał takie kryterium, które uznał za najważniejsze, mimo to te wybory okazały się zbliżone do siebie (tab. 4).

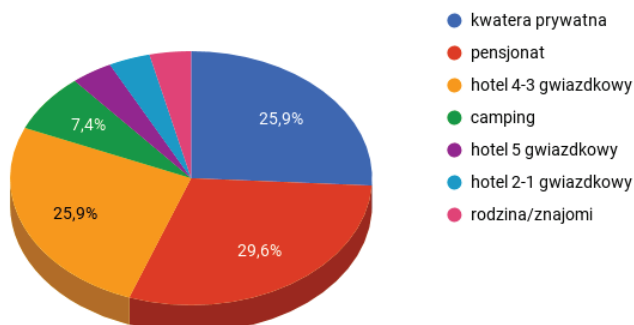
Tabela 4. Gotowość przepłacania za wyjazd

Kryterium	Respondenci %
Możliwość przepłacenia nocleg	20%
bezpośredni dostęp do morza	4%
spokój w obiekcie noclegowym	4%
standard obiektu	4%
wyjątkowość miejsca	4%
organiczne posiłki	8%
czystość	4%
jedzenie	16%
lokalizacja noclegu	4%
atrakcje	12%
wydarzenie kulturowe	4%
atrakcje dla dzieci	8%
spokój	4%
brak dostępu do sieci	4%

Źródło: opracowanie własne.

Przy wyborze standardu noclegu ankietowani zwracali uwagę na cenę. Najczęściej wybieranym miejscem noclegowym był pensjonat (29,6%). Kolejno zaś kwatery prywatna (25,9%) i hotel 3-, 4-gwiazdkowy (25,9%). Camping staje się już nieco mniej popularny (7,4%). Ankietowani najrzadziej korzystają z noclegu u rodziny i znajomych (3,7%), z hoteli 5-gwiazdkowych (3,7%) oraz hoteli 1-, 2-gwiazdkowych (3,7%) (rys. 10).

Rysunek 10. Preferowane standardy noclegowe w podróży

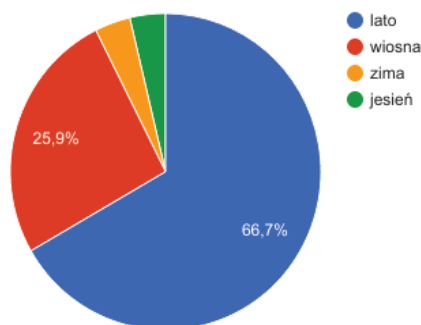


Źródło: opracowanie własne.

To, w jakiej porze roku wybiera się w podróż czy na wypoczynek, również ma znaczenie dla respondentów. Najczęściej wybierane są podróże latem (66,7%). W następnej kolejności i dość często pojawiają się wyjazdy wiosną (25,9%). Niechętnie ankietowani udają się natomiast w podróże jesienią (3,7%) i zimą (3,7%), co nieco dziwi, gdyż w naszym kraju wtedy pogoda nie jest dostatecznie atrakcyjna i zachęca raczej do wyjazdów w odległe kraje o cieplejszym klimacie (rys.11).

Rysunek 11. Preferowana na wyjazdy pora roku

**W jakiej porze roku najczęściej wybiera się Pan/
Pani w podróż?**

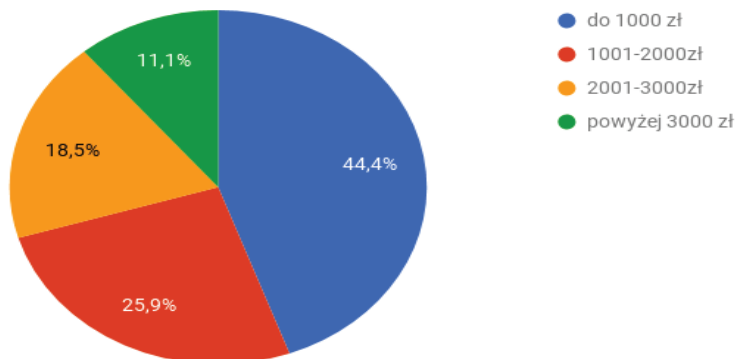


Źródło: opracowanie własne.

Jedno z najważniejszych pytań zostało zadane prawie pod sam koniec ankiety, a mianowicie to, ile respondenci przeznaczają na wyjazdy. Okazało się, że większość z nich wydaje do 1000 zł na osobę podczas wyjazdu (44,4%). Nieco mniej pytanых ponosi koszty w przedziale 1001–2000 zł, bo około 25,9% badanych. Pomiędzy 2001–3000 zł wydaje niecała 1/5 ankietowanych (18,5%). Najmniejszą liczbę respondentów stanowią osoby wydające powyżej 3000 zł na osobę podczas wyjazdu (11,1%) (rys. 12).

Rysunek 12. Wysokość nakładów pieniężnych na wyjazdy

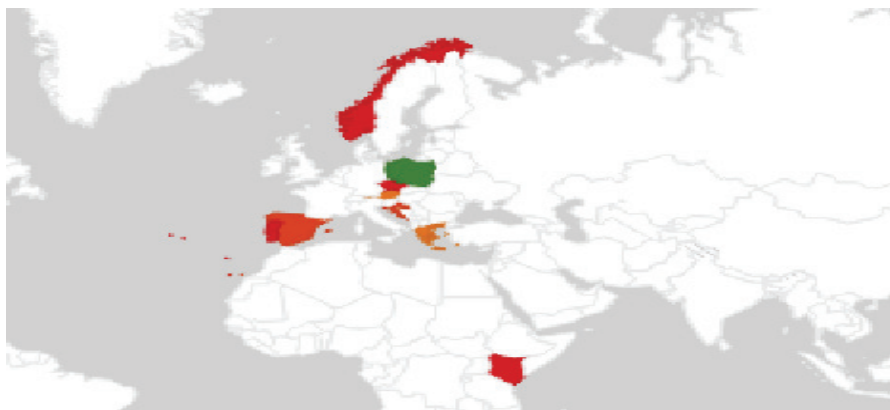
Ile w ciągu roku przeznacza Pan/Pani pieniądze podczas podróży na jedną osobę?



Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim zagadnieniem poruszonym w ankiecie było pytanie otwarte dotyczące najbliższych planów wyjazdowych. Najczęstszy wybór wśród ankietowanych dotyczył Polski (rys.13 - kolor zielony). Inne kraje wybierali nieliczni z badanych (kolor czerwony).

Rysunek 13. Wybór kraju wyjazdu respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Analiza ankiet przeprowadzonych wśród osób podróżujących pokazała, co liczy się dla nich przed i w trakcie wyjazdu. Przyjęto, że gospodarstwo domowe aktywne turystycznie to takie, w którym przynajmniej jeden z jego członków uczestniczył w wyjeździe obejmującym co najmniej jeden nocleg. Badanie dostarczyło informacji pomagających ogólnie scharakteryzować podróże turystyczne członków gospodarstw domowych, tj.: czym się respondenci najczęściej kierują na etapie wyboru, co na to wpływa i jakiej wielkości kwoty przeznaczają na nie. Ankietowani byli przeważnie głowami rodziny i gospodarstw domowych, a także ich członkami. Pytania dotyczyły preferencji, motywów oraz planów na kolejne podróże. Wpływ na aktywność turystyczną odegrało wykształcenie. Po analizie odpowiedzi można wywnioskować, że im wyższe wykształcenie, tym częściej gospodarstwo uczestniczy w podróżach. Chętniej wykazana została też chęć indywidualnego podróżowania po naszym kraju.

Wyjazdy wciąż nie stanowią najważniejszych wydatków w gospodarstwie, chociaż z biegiem czasu się to zmienia. Młodsze pokolenie stawia chętniej na częstsze, ale krótsze i z reguły tańsze wyjazdy. Dużą popularność zyskały city break, podczas których w ciągu kilku dni można zwiedzić duże miasto. Starsze pokolenie natomiast stawia na dłuższy wypoczynek w konkretnie wybranym miejscu. Ich bardziej stabilna sytuacja finansowa pozwala na większe wydatki związane z wypoczynkiem i podróżami.

Podróże odgrywają ważną rolę w społeczeństwie i dla nas samych. Podróżujemy od zawsze i nadal tak będzie, chociaż popularniejsze stają się krótkie wyjazdy. Dzięki wyjazdom zauważane są zmiany w świecie, rośnie zrozumienie innych kultur, a także tolerancja wobec odmiennych przekonań i zachowań. To ważny element poznawania innych miejsc, kultur i języków, a także zainteresowania kulturą, folklorem, muzyką, dawnymi zwyczajami i tradycjami. Podróże przynoszą ponadto korzyści miejscom odwiedzanym, gdyż środki pieniężne zostawiane w danym miejscu (nocleg, pamiątki, jedzenie) inwestuje się w odnowienie zabytków czy też rozbudowę danego miejsca.

Bibliografia

Bogusławska A. (2017), *Po co podróżuję?*, <http://duze-podroze.pl/po-co-podrozuje>.

Klamut E. (2016), *Nadużycia instytucji finansowych w kontekście gospodarstw domowych* [w:] Klamut E. (red.) *Terapia finansów*, „Studia i monografie” SAN, Łódź.

Terminologia turystyczna. Zalecenia WTO (1995), Organizacja Narodów Zjednoczonych, World Tourism Organization, Instytut Turystyki, Warszawa.

Zajadacz A. (2014) *Pokolenia X, Y, Z a fenomen turystyki* [w.] Śledzińska J., Włodarczyk B.

(red.) *Międzypokoleniowe aspekty turystyki*, „Turystka łączy pokolenia”, Warszawa.

Adrian Turecki

Społeczna Akademia Nauk

Zarządzanie

Oferta pośredników finansowych a zarządzanie ryzykiem finansowym codzienności

Wstęp

Gospodarstwa domowe to ważne ogniwo w procesach cyrkulacji pieniądza w gospodarce. Większość członków tych gospodarstw zainteresowanych jest korzystaniem z usług doradczych, i to nie tylko w zakresie pozyskiwania dodatkowych źródeł kapitału (kredytów, pożyczek), ale także w procesie oszczędzania czy lokowania nadwyżek pieniężnych. Wzrastający zasób kapitałów pozostający w dyspozycji tych osób powoduje, że gospodarstwa coraz częściej szukają informacji i profesjonalnych porad ze strony instytucji rynku finansowego. Chcą dzięki temu optymalizować swoje decyzje nabywcze.

Potrzeby i motywacje skłaniające konsumentów z gospodarstw domowych do skorzystania z usług finansowych są bardzo różne. Tina Harrison¹ wyróżnia wśród nich związane z: dostępnością gotówki, a także z zabezpieczeniem posiadanego majątku, z przesyłaniem pieniędzy oraz z opóźnieniem zapłaty

1. T. Harrison, *Financial Services Marketing*, Pearson Education, London 2000, ss. 55–56.

i z doradztwem finansowym (utożsamianym z lokowaniem nadwyżek środków i pozyskiwaniem kapitału). Wydaje się, że głównym powodem, oprócz pozyskiwania środków, dla którego gospodarstwa domowe są zainteresowane działalnością jednostek doradczych, mogą być także gromadzone oszczędności.

„Ciągła pogoń za pieniądzem, za luksusowym życiem, powoduje, że członkowie gospodarstw domowych często nie zdają sobie sprawy z problemów, jakie niesie ze sobą nadmierne zadłużenie. Zadłużenie gospodarstw domowych z roku na rok rośnie. Pytanie: kto jest winien tak znacznego zadłużenia konsumentów? Z jednej strony pośrednik finansowy niestosujący zasad dobrych praktyk, z drugiej nieświadomy konsument czy odwrotnie łatwowierny pośrednik przeciwko świadomie wyłudżającemu produkt konsumentowi. Niestety najczęściej występuje ten pierwszy przypadek. To pośrednicy chcąc osiągnąć postawione przed nimi cele, sięgają po różnego rodzaju środki zachęcające do nabycia produktu finansowego, łamiąc przy tym często zasady dobrych praktyk w pośrednictwie finansowym”².

Badania rynku finansowego właśnie pod kątem nadużyć najczęściej obejmują tylko instytucje finansowe oszukane przez konsumentów. Niestety nie prowadzi się badań, albo są one szczątkowe, dotyczących nadużyć popełnianych przez pośredników bądź doradców finansowych. Publikacja Komisji Nadzoru Finansowego *Wybrane przestępstwa na rynku finansowym*, wydana w 2015 r., wprawdzie wspomina o rodzajach przestępstw, które są popełniane przez instytucje finansowe, natomiast niewiele mówi o wielkości tego zjawiska³.

W pracy określono obszary świadczenia profesjonalnych usług doradczych dla gospodarstw domowych, a także istotę tego typu usług i rolę doradcy w procesach decyzyjnych na rynku finansowym. Celem artykułu jest analiza dostępnych źródeł (literatury, publikacji w czasopiśmie, w internecie) w zakresie zjawiska nadmiernego zadłużenia się gospodarstw domowych, jego przyczyn, nadużyć finansowych i zarządzania ryzykiem codzienności. Po-

2. E. Klamut, *Nadużycia instytucji finansowych a gospodarstwa domowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVII, z. 8, cz. III, E. Klamut (red.), Terapia finansów, SAN Łódź 2016, ss. 27–42.

3. E. Klamut, op. cit., ss. 27–42.

stawiona hipoteza badawcza to: nieetyczne zachowania pośredników finansowych mogą doprowadzić gospodarstwa domowe do nadmiernego zadłużenia, a nawet upadłości. W pracy zastosowano analizę literatury dotyczącej badanego zagadnienia, a także analizę badań stanu finansów gospodarstw domowych celem ujęcia badanych zjawisk w rzeczywistości gospodarczej.

Pośrednictwo finansowe – definicje

Pośrednictwo finansowe (usługi pośrednictwa finansowego) to usługi polegające na pośredniczeniu w zakresie gromadzenia zasobów pieniężnych, a także papierów wartościowych oraz ich redystrybucji. Usługi te świadczą przede wszystkim instytucje finansowe, które funkcjonują w oparciu o dane normy prawne. Wśród takich agencji znajdują się: banki, towarzystwa emerytalne oraz fundusze emerytalne, domy maklerskie oraz fundusze inwestycyjne, towarzystwa funduszy inwestycyjnych i powierniczych, ponadto narodowy fundusz inwestycyjny i zakłady ubezpieczeniowe. Wymienione tu jednostki, aby pełnić swoje zadania, muszą posiadać siedzibę w Rzeczypospolitej Polskiej bądź w państwie należącym do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD).

Pośrednikiem finansowym określa się podmiot gospodarczy specjalizujący się w zakupie i sprzedaży zasobów pieniężnych oraz papierów wartościowych. Instytucje pośrednictwa finansowego różnią się od siebie rodzajem ponoszonego ryzyka, a także sposobem transferu tego ryzyka na swoich inwestorów. Wśród tych, które nie dokonują owego transferu ryzyka kredytowego, znajdują się:

- banki depozytowo-kredytowe,
- instytucje ubezpieczeniowe,
- instytucje pożyczkowe.

Do instytucji przenoszących własne ryzyko, przede wszystkim kredytowe, na inne podmioty zdecydowanie należą pośrednicy, jak:

- fundusze *venture capital* i *private equity* (przenoszące tylko ryzyko kredytowe),

- powiernicy, czyli fundusze emerytalne i inwestycyjne (niemal wszystkie rodzaje ryzyka w całości transferują na inwestorów).

Istnieje część pośredników, którzy nie ponoszą jednak ryzyka kredytowego. Są to instytucje rynków finansowych, np.: giełda, brokerzy, doradcy inwestycyjni, agencje ratingowe, maklerzy itp.

Podsumowując, pośrednictwo finansowe to poszukiwanie ofert finansowania dla klienta, a dla inwestora potencjalnych nabywców. W każdym elemencie całego systemu finansowego spotkać można ponadto odpowiednie dla niego zawody związane z pośrednictwem finansowym. Do tych zawodów zalicza się: doradców finansowych, inwestycyjnych, maklerów papierów wartościowych lub giełd towarowych, brokerów, analityków bankowych, agentów firm inwestycyjnych, aktuariuszy i innych.

Produkty finansowe a ryzyko

Najpopularniejszymi produktami finansowymi związanymi z zarządzaniem ryzykiem finansowym codzienności, proponowanymi klientom przez pracowników instytucji finansowych, jak banki są: lokaty bankowe, kredyty konsumpcyjne, kredyty mieszkaniowe.

Każdy z produktów finansowych wiąże się z określonym ryzykiem, co jest niezwykle istotne dla klienta. Z istnienia tego ryzyka powinien sobie zdawać sprawę każdy korzystający z usług finansowych, a pośrednik finansowy powinien uświadamiać w tym zakresie przyszłego konsumenta produktów finansowych. Przykładem zaniedbań z obu stron może być sytuacja sprzed kilku lat, kiedy wielu Polaków pod namową pośredników finansowych zdecydowało się na kredyt długoterminowy we frankach szwajcarskich. W ostatnim okresie kurs franka wzrósł znacząco, co zwiększyło koszty kredytów i spowodowało problemy finansowe wielu kredytobiorców, a przecież każdy klient musiał sobie zdawać sprawę ze zmienności kursów walutowych w dłuższym przedziale czasu. Powstały wzajemne roszczenia klientów i banków, gdyż nikt z nich nie chciał ponieść konsekwencji zmiany kursu walutowego. Sprawa nie

znalazła jeszcze odpowiednie rozwiązanie, ale już pojawiły się wyroki sądowe w tych obopólnych roszczeniach. 12 stycznia 2017 r. został opublikowany wyrok Sądu Okręgowego we Wrocławiu z powództwa banku o zapłatę wypowiedzianego kredytu walutowego we frankach szwajcarskich. Powództwo banku zostało oddalone. W uzasadnieniu możemy przeczytać: „Według załączonego do pozwu wyciągu z ksiąg bankowych zobowiązanie pozwanych miałoby obejmować: 72 438,62 zł z tytułu kapitału kredytu (...) kwota ta musi zostać uznana za wadliwą — zgodnie z umową z dnia (...) kredyt opiewał na 45 000 zł (...) z biegiem czasu kapitał kredytu mógł tylko maleć w związku ze spłatą kredytu, a nie rosnąć”⁴. Jest to pierwszy wyrok w sprawie kredytu we frankach, który zanegował wzrost kapitału do spłaty. W kwietniu 2016 r. inny sąd zanegował zgodność z prawem klauzuli indeksacyjnej i nakazał przewalutować kredyt we franku na kredyt w złotych oprocentowany stawką LIBOR. W lipcu 2016 r. kolejny kredyt został przewalutowany na złotówki ze stałym oprocentowaniem. W 2017 r. temat kredytów we frankach na pewno nie przestanie być medialny. Prezydencki projekt zwrotu spreadów przez banki może okazać się znacznie mniej bolesny dla sektora finansowego niż wyroki sądów.

Niewiele wskazuje na rozwiązanie problemu kredytów długoterminowych udzielanych przy niskich stopach procentowych. Kredyty o stałej stopie oprocentowania, które z rekomendacji KNF zaczęły pojawiać się w ofercie banków, cieszą się niewielkim uznaniem.

Co ciekawe, jednocześnie rośnie liczba udzielanych kredytów konsumentskich na kwoty przekraczające 100 tys. zł. Nawyk finansowania konsumpcji kredytem ze względu na obecnie niską wysokość stóp procentowych, jak również brak jakiegokolwiek zabezpieczenia tych kredytów, w najbliższych latach będzie zwiększał ryzyko finansowe codzienności. Zakup towarów luksusowych za pożyczone od banku pieniądze to jedna z największych bolączek dzisiejszych społeczeństw. Jednocześnie banki odchodzą od udzielania kredytów na kwoty poniżej 5 tys. zł, a coraz większy procent tych pożyczek finansowa-

4. [http://orzeczenia.wroclaw.so.gov.pl/content/\\$N/155025000000503_I_C_000847_2016_Uz_2016-10-26_001](http://orzeczenia.wroclaw.so.gov.pl/content/$N/155025000000503_I_C_000847_2016_Uz_2016-10-26_001), (dostęp: 25.01.2017 r.).

ny jest przez nielicencjonowanych pośredników finansowych. Takie działania wpływają negatywnie na zarządzanie ryzykiem finansowym codzienności.

Warto odnotować, że Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta wpisał do rejestru klauzul niedozwolonych około 650 klauzul (stan na 18.01.2017 r.) dotyczących usług finansowych i bankowych. W samym 2016 r. dokonano 31 wpisów.

Przyglądając się jeszcze jednemu aspektowi zarządzania ryzykiem codzienności, warto zauważyć, że w 2016 r. ogłoszono 4434 upadłości konsumenckie. W roku 2017 po raz kolejny ta liczba może wzrosnąć, jeżeli nie zostanie wprowadzone skuteczne rozwiązanie problemów ze spłatą kredytów we frankach.

Polacy nie planują wydatków bieżących, ani tym bardziej wieloletnich, a to powoduje, że ich decyzje podejmowane są w sposób przypadkowy. Zwykle stawiają na bardzo bezpieczne instrumenty (lokaty, obligacje) lub na instrumenty bardzo ryzykowne (akcje i fundusze akcji). Takie podejście stoi w sprzeczności z teorią ekonomii mówiącą, że jedynym istotnym kryterium decyzyjnym dla racjonalnego inwestora jest zysk i oczekiwana stopa zwrotu. Nie oznacza to, że Polacy zachowują się nieracjonalnie i stąd ich kłopoty finansowe. To przede wszystkim brak odpowiedniej informacji, która nie dociera do inwestorów⁵. Z drugiej strony rynek finansowy jest efektywny informacyjnie tylko w długim okresie, a nie zawsze w krótkim, jak twierdzi Eugene Fama; stąd mogą pojawiać się pewne anomalie. Klasyczna teoria portfelowa nie zawsze wyjaśnia, dlaczego inwestorzy wybierają pewne strategie finansowe, gdyż wpływ czynników behawioralnych jest bardzo duży⁶.

W 2017 r. dwie najistotniejsze kwestie związane z zarządzaniem ryzykiem finansowym codzienności to dalsze perturbacje z kredytami walutowymi i reakcja na możliwość podniesienia stóp procentowych, co spowoduje wzrost rat kredytów hipotecznych i konsumenckich udzielonych przez banki w ostatnich latach. Planowanie budżetu domowego, budowanie poduszki finansowej

5. J. Gunnarsson, R. Wahlund, *Household financial strategies in Sweden: An exploratory study*, „Journal of Economic Psychology” 2007, No. 18, ss. 201–233

6. E. Fama, *Market efficiency, long-term returns and behavioral finance*, „Journal of Financial Economics” 2008, No. 49, s. 284

na tzw. czarną godzinę czy inwestycje są możliwe wtedy, kiedy prognozowana sytuacja na rynku finansowym jest stabilna. Aktualnie niewiadomą jest to, jak banki podejść do przewalutowania kredytów na złotówkowe pomimo słusznego usunięcia z zapisów prawnych bankowych tytułów egzekucyjnych, które dobitnie świadczyły czyje interesy reprezentowała klasa rządząca.

Jednym z negatywnych skutków globalizacji jest nierównowaga sił na rynku finansowym pomiędzy instytucją a klientem. Jeszcze kilkadziesiąt lat temu rodzinny bank w przeciętnym co do wielkości mieście obawiałby się utraty klientów, gdyby jego pracownicy zachowywali się jak akwizytorzy sprzedający garnki za pięć tysięcy. Dziś za wielką korporacją stoją menadżerowie niemający na co dzień kontaktu z rzeczywistością zwykłych ludzi. Klient nie przyjdzie do nich i nie poskarży im się ani nie spojrzą sobie w oczy. Dlatego też jest potrzebna mądra polityka regulacyjna instytucji kontrolujących i nadzorujących rynki finansowe. Nazywanie takiej polityki przez niektórych ekspertów „komuną” może świadczyć o ich lobbingu na rzecz instytucji finansowych.

Stan obecny pośrednictwa finansowego

Przeglądając strony internetowe dotyczące tematyki finansowej gospodarstw domowych, można odnieść wrażenie dojmującej niechęci większości anonimowych komentujących artykuły w stosunku do instytucji finansowych, a zwłaszcza do doradców kredytowych i banków udzielających kredyty hipoteczne. Analizując informacje w opracowaniach naukowych, jak i te prasowe, spotykamy wiele przykładów nieetycznych zachowań pośrednictwa finansowego. Można wspomnieć chociażby artykuł zatytułowany *Nie musisz spłacać kredytu we frankach* z 12 listopada 2016 r.⁷ albo stronę frankowcy.org, na której znajdują się informacje o pozwach zbiorowych przeciw bankom i organizacji protestów społecznych mających na celu wymuszenie korzystnych decyzji politycznych dla osób czujących się pokrzywdzonymi przez ban-

7. Ł. Pawelski, *Nie musisz spłacać kredytu we frankach*, [online] <https://gf24.pl/wydarzenia/kraj/item/373-nie-musisz-splacac-kredytu-we-frankach>, z dnia 12.11.2016 r., dostęp 12.06.2017.

ki. Temat kredytów frankowych jest najjaskrawszym przykładem ilustrującym zarówno podejście oferujących ten instrument finansowy instytucji, jak i diametralną zmianę stosunku do niego kredytobiorców wraz ze wzrostem kursu szwajcarskiej waluty. Lektura wpisów związanych z tematem nakazuje zastanowić się nad ofertą pośredników finansowych, zwłaszcza pod kątem odpowiedzialności za sprzedaż niektórych produktów przez tzw. doradców klienta oraz nad klientami, którzy nieprzemyślanymi działaniami „pakuja się” w kłopoty finansowe ustawiające ich na krzywej opadającej w drabinie społecznej nierzadko na kilkadziesiąt lat.

Pod pojęciem zarządzania ryzykiem finansowym codzienności rozumiemy dostarczenie odpowiednich, zróżnicowanych w stosunku do możliwości klientów, usług finansowych jak największej części populacji⁸. Błyskawiczne zmiany technologiczne XXI w., takie jak bankowość mobilna, pozwalają na zdecydowane przyspieszenie docieralności usług systemu finansowego do osób dotychczas wykluczonych z uczestnictwa w nim. Procesy poszerzające dostępność usług finansowych wiążą się z dużą odpowiedzialnością etyczną instytucji finansowych. Ważne, aby przestrzeń współpracy pomiędzy pośrednikami finansowymi a ich klientami nie powodowała u tych drugich dyskomfortu i zaburzenia elementarnego poczucia bezpieczeństwa. Lektura opracowań dotyczących przyczyn kryzysu finansowego obrazuje, że podczas spotkania z doradcą kredytowym w banku należałoby kierować się zasadą ograniczonego zaufania do proponowanych, rzekomo najlepszych i specjalnie dla klienta przygotowanych, rozwiązań.

Pokusa nadużycia (ang. *moral hazard*) jest tym, co często stoi na drodze dopasowania oferty pośredników finansowych do możliwości i potrzeb klientów sektora finansowego, z czego wynika problem z zarządzaniem ryzykiem finansowym codzienności. Dla akcjonariuszy banku najważniejszy jest zysk, dla kierownika tego banku – realizowanie odpowiednich planów sprzedażowych, dla pracowników banku (nazywanych doradcami) – realizacja tych planów, co po

8. J. K. Solarz, *Nowi wykluczeni. Ryzyko finansowe codzienności*, SAN, Łódź 2012, s. 35.

pierwsze gwarantuje im utrzymanie zatrudnienia, a po drugie znaczne świadczenia finansowe. Za tak zaprojektowany system musi zapłacić klient, który obciążony koniecznością obsługi różnych produktów finansowych może nie mieć możliwości dochodzenia swoich praw w sądach. Proponowanie seniorom produktu finansowego skoordynowanego ze wzrostem rynku pozyskania ziaren kakaowca w Wybrzeżu Kości Słoniowej jest bliższe akwizytorstwu polegającemu na sprzedaży cudownych garnków za 5 tys. zł niż doradztwu finansowemu.

Problemy „frankowiczów” oraz inne podobne wydarzenia spowodowały zmniejszenie zaufania do instytucji finansowych. Pojawiła się szeroka przestrzeń dla osób zajmujących się doradztwem finansowym działającym na korzyść klienta. Powstało sporo internetowych blogów finansowych prowadzonych przez osoby, które odniosły sukces w zarządzaniu swoimi finansami osobistymi i chętnie dzielą się swoimi przemyśleniami na ten temat. Jednym z najciekawszych miejsc w sieci dotyczącym problematyki finansów osobistych jest blog dziennikarza Gazety Wyborczej, Macieja Samcika, *Subiektywne o finansach*. Znajduje się tam wiele wpisów, które można byłoby przytaczać do zobrazowania sposobu traktowania klientów przez banki. Na cele artykułu wybrano jeden z nich, z 8.09.2016 r. zatytułowany *Po drugiej stronie biurka, czyli szczerą spowiedź naganiacza. Tak wkręca się ludzi w drogi kredyt*⁹. Pokazuje on procedury i sposoby działania przynajmniej większości doradców czy pośredników finansowych, którzy dla uzyskania odpowiednich wynagrodzeń (od sprzedaży określonych produktów) manipulują informacjami odnośnie do sprzedawanych produktów tak, aby nakłonić klienta do podpisania umowy na ten najdroższy kredyt, pożyczkę czy też ubezpieczenie.

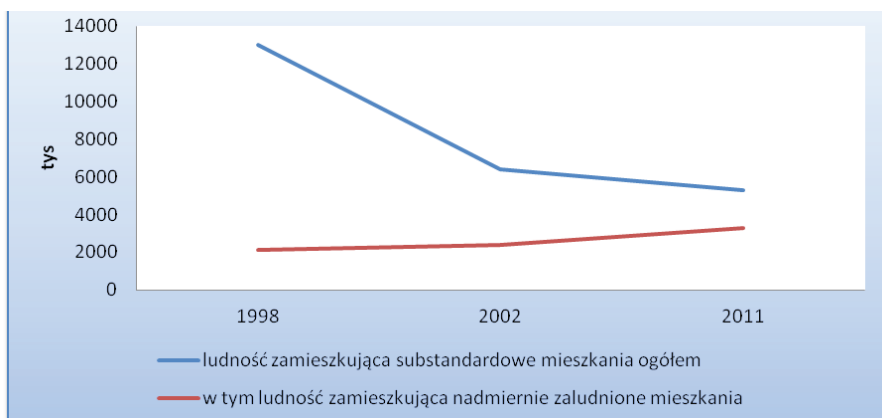
Oprócz ewidentnie nieetycznych praktyk ze strony instytucji finansowych artykuł ten obrazuje jeszcze jeden problem związany z zarządzaniem ryzykiem finansowym codzienności: niewystarczającą wiedzę finansową klientów. Dominuje bowiem zbyt optymistyczne nastawienie w stosunku do możliwo-

9. M. Samcik, *Po drugiej stronie biurka, czyli szczerą spowiedź naganiacza. Tak wkręca się ludzi w drogi kredyt* Blox.pl, 8.09.2016 [online] <http://samcik.blox.pl/2016/09/Po-drugiej-stronie-biurka-czyli-szczerą-spo-wiedz.html> (dostęp: 25.01.2017 r.).

ści spłaty długoterminowych kredytów hipotecznych. Za pewnik przyjmowane są także finansowanie zakupu nieruchomości z ledwie 10% wkładem własnym i wskaźnikiem dtl na poziomie 50%. Jest to sytuacja i tak lepsza niż przed 2007 r., kiedy pękała bańka spekulacyjna na rynku nieruchomości w Polsce, a kredyty hipoteczne opiewały na kwoty przekraczające 100% wartości nieruchomości, co przy spadku cen mieszkań doprowadziło do sytuacji wyższej wartości kredytu niż jego zabezpieczenia. Eksperci zajmujący się rynkiem nieruchomości, zwłaszcza osoby powiązane z rynkiem nowych mieszkań, przekonują, że kolejne inwestycje są niezbędne. Argumentują to między innymi liczbą osób zamieszkujących mieszkania substandardowe (są to lokale niemające toalety bądź przeludnione – w jednym pomieszczeniu zamieszkują 3 i więcej osób). Na podstawie ostatnich danych, opartych na informacjach z Narodowego Spisu Powszechnego z 2011 r., można stwierdzić, że niecałe 6 tys. osób zamieszkiwało lokale substandardowe, z czego tylko około 3,3 tys. osób dotyczył problem przeludnienia¹⁰ (rys.1).

10. J.M. Skoczeń, *Czy w Polsce ciągle potrzeba nowych mieszkań*, Strefynieruchomosci.blog.pl 3.01.2017 r. [online], <http://strefynieruchomosci.blog.pl/2017/01/03/czy-w-polsce-ciagle-potrzeba-nowych-mieszkan/> dostęp: 25.01.2017 r.).

Rysunek 1. Ludność zamieszkująca mieszkania substandardowe w Polsce

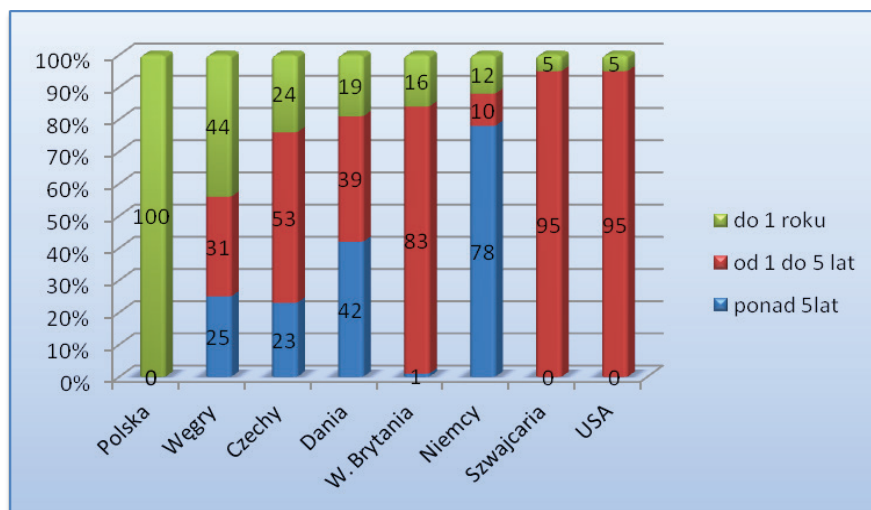


Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.M. Skoczeń, *Czy w Polsce ciągle potrzeba nowych mieszkań*, Strefynieruchomosci.blog.pl 3.01.2017 r. [online], <http://strefynieruchomosci.blog.pl/2017/01/03/czy-w-polsce-ciagle-potrzeba-nowych-mieszkan/> dostęp: 25.01.2017 r.).

Warto jednak postawić pytanie: czy skutki problemów demograficznych w najbliższym czasie nie spowodują, przy realizacji programu rządowego mieszkanie+, że rekordowe zyski deweloperów z tytułu sprzedaży nowych mieszkań załamią się, lokali będzie zbyt dużo, a ich ceny zaczną spadać, powodując tym samym duże problemy ze spłatą kredytów hipotecznych tych nieruchomości, których wartość obniży się poniżej wysokości długu?

W *Raporcie o sytuacji banków* za 2015 r. Komisja Nadzoru Finansowego ogłaszając projekt nowelizacji *Rekomendacji S*, zapisała, że udzielając przeciętnie kredytów 25-letnich po niskich stopach procentowych (WIBOR 3M – 1,73% – stan na 15.01.2017 r.), należy brać pod uwagę sytuację, w której kredyt będzie spłacany przy większych stopach. Oznacza to, że aby minimalizować ryzyko wzrostu miesięcznej raty, należałoby do oferty banków wprowadzić kredyty ze stałą stopą oprocentowania ustaloną na okres 5–10 lat. Obecnie takich kredytów w Polsce praktycznie nie udziela się, ze względu na wyższą ratę miesięczną w porównaniu z bardzo korzystnym oprocentowaniem stopą zmienną (rys. 2).

Rysunek 2. Udział kredytów o stałej i zmiennej stopie w bilansach banków



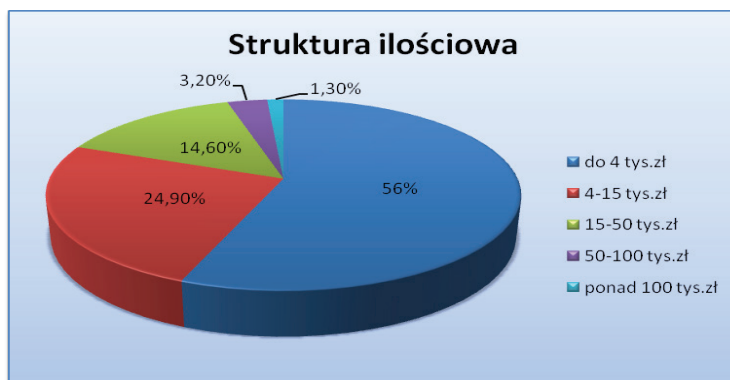
Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Ramotowski, *Zmniejszenie ryzyka kredytowego musi mieć swoją cenę*, Obserwatorfinansowy.pl 18.01.2017 [online], <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/bankowosc/zmniejszenie-ryzyka-kredytowego-musi-miec-swoja-cene/> (dostęp: 25.01.2017 r.).

Ryzyko znaczącego wzrostu stóp procentowych, a tym samym również wzrostu raty miesięcznej kredytu, jest dużym wyzwaniem dla polityki makroostrożnościowej i zarządzania ryzykiem finansowym codzienności. O ile bank jest w stanie alokować ryzyko wynikające ze stałej stopy procentowej, to kredytobiorca nie ma możliwości zabezpieczenia się przed wzrostem stóp procentowych (sytuacja podobna jak w przypadku wzrostu kursu walut zagranicznych). O ile przepisy KNF praktycznie wyeliminowały kredyty w obcej walucie z obiegu, to problem ryzyka wzrostu stóp procentowych nie został na dzień dzisiejszy rozwiązany. Dla kredytobiorców wciąż ważniejsza jest kwota miesięcznej raty niż całkowity koszt kredytu¹¹.

11. J. Ramotowski, *Zmniejszenie ryzyka kredytowego musi mieć swoją cenę*, Obserwatorfinansowy.pl 18.01.2017 [online], <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/bankowosc/zmniejszenie-ryzyka-kredytowego-musi-miec-swoja-cene/>

Tu należy nadmienić, że jednocześnie od 2015 r. stale rosną dochody banków z tytułu udzielanych kredytów konsumenckich. Pomimo spadku RRSO od 2014 r. z 16,8% do 14,9% w 2016 r. kredyty konsumenckie stanowią najważniejszy składnik wyniku odsetkowego banków. Tak szybki wzrost powoduje pogorszenie ich jakości. Największe ryzyko wiąże się z rosnącym procentem kredytów udzielanych na duże kwoty przekraczające 100 tys. zł. Wg analizy przeprowadzonej przez Biuro Informacji Kredytowej banki nie tylko wycofują się z kredytów na niższe kwoty, ale zdecydowanie forsują sprzedaż tych o większej wartości (rys. 3).

Rysunek 3. Struktura wartościowa i ilościowa kredytów konsumpcyjnych (od I-X 2016r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Ramotowski, *Boom kredytów konsumpcyjnych nadchodzi, rośnie ryzyko i ich koszty*, Obserwatorfinansowy.pl 23.01.2017 [online], <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/bankowosc/boom-kredytow-konsumpcyjnych-nadchodzi-a-ryzyko-rośnie/> (dostęp: 25.01.2017 r.).

Zaciąganie kredytów ma swoje konsekwencje w postaci nadmiernego zadłużenia. Ponad połowa gospodarstw nie ma długów, ale aż 7% ma trudności z ich spłatą. Większość polskich gospodarstw domowych twierdzi, że nie ma z czego oszczędzać i jest na granicy biedy oraz ubóstwa¹². Prowadzo-

12. S. Matuszyński, *Polacy nie oszczędzają. Państwo tym bardziej*, Bankier.pl 17.11.2010 r. [online], <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Polacy-nie-oszczedzaja-Panstwo-tym-bardziej-2242890.html> (dostęp: 21.05.2017 r.).

ne w 2015 r. na zlecenie Komisji Europejskiej badania wskazują, że w Polsce poziom wykluczenia finansowego jest wysoki i wynosi ok. 40%, tj. aż 5 razy więcej niż w UE. Wpływa na to niższy poziom zamożności, ale i świadomości finansowej. We wnioskach raportu potwierdzono, że konsekwencją takiego stanu jest awersja gospodarstw domowych do korzystania z nowoczesnych usług finansowych stosowanych w krajach wysoko rozwiniętych. Oznacza to więc, że liczba podmiotów mogących aktywnie korzystać z usług doradztwa finansowego jest ograniczona i może obejmować zaledwie tylko co czwarte gospodarstwo domowe w Polsce¹³.

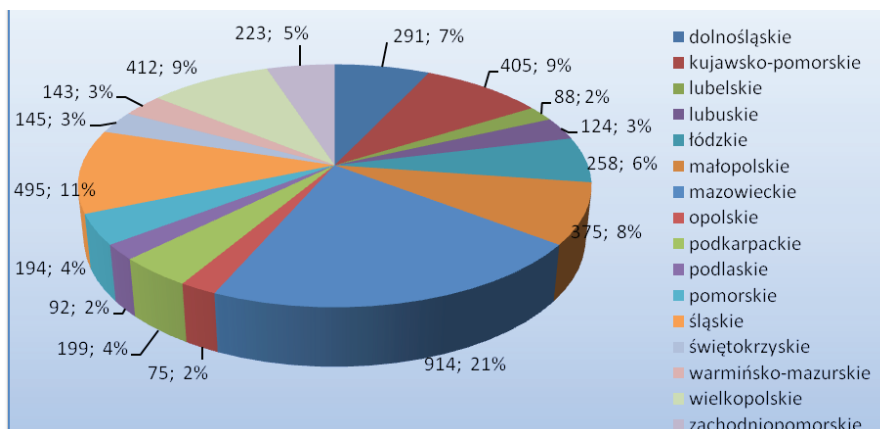
W 2016 r. wzrosła ponad dwukrotnie liczba osób, które ogłosiły upadłość konsumencką (w stosunku do 2015 r.). W drugim roku obowiązywania zmienionych przepisów upadłość konsumencką ogłosiło 4434 osób (liczba ogłoszeń opublikowanych w Monitorze Sądowym i Gospodarczym w roku 2015 to 2112 upadłości). Średnia wieku ogłaszających upadłość wyniosła 49 lat. Najczęściej upadłość konsumencką ogłaszały osoby w wieku 40–49 lat. Najmłodszy bankrut miał 15 lat, a ten najstarszy 93¹⁴.

Najwięcej upadłości odnotowano w województwie mazowieckim (wynika to z najwyższego zadłużenia gospodarstw domowych z pośród wszystkich województw) – 20,62%, na drugim miejscu znalazło się województwo śląskie (11,17%), a dalej wielkopolskie – 9,92% (patrz rys.4).

13. M. Iwanicz-Drozdowska, A. Nowak, A. Lewandowski, *Preferencje polskich gospodarstw domowych w zakresie korzystania z usług finansowych. Wyniki badania ankietowego*, „Bank i Kredyt” 2016, nr 2, s. 36.

14. COIG, *Lista upadłości firm*, <http://www.coig.com.pl/.php> (dostęp: 2.05.2017 r.).

Rysunek 4. Upadłości konsumenckie (ilość i udział %) stan na 2016 r. w podziale na regiony



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Lista upadłości firm*, <http://www.coig.com.pl/raporty.php>, dostęp 12.03.2017.

W czasach złej koniunktury, globalnych kryzysów finansowych oraz postępującego kryzysu systemu emerytalnego jednym z ważniejszych tematów dla klienta będzie jego własne bezpieczeństwo finansowe. Prognozy świadczeń emerytalnych w perspektywie kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu lat powodują, że klienci systemu finansowego próbują zabezpieczyć swoją przyszłość i dlatego nieco ostrożniej budują portfele inwestycyjne, aby osiągnąć zyski pozwoliły im zbudować lepszą przyszłość. Z pewnością nie mogą liczyć na państwo, a tylko i wyłącznie na siebie i na dobrego doradcę, który pomoże im w perspektywie długoterminowej osiągnąć nie tylko stabilność finansową, ale i odpowiednie zabezpieczenie finansowe. Planowanie długoterminowej strategii finansowej jest zadaniem trudnym stąd też klienci powinni skorzystać z odpowiedniego doradcy.

Podsumowanie

Pośrednictwo finansowe staje się coraz częściej usługą codzienną. Niemal każdy korzysta z usług bankowych, z systemów kart płatniczych lub też pośrednictwa finansowego, związanego między innymi z rynkiem emerytalnym, kapitałowym bądź ubezpieczeniowym. Spotkania z doradcami inwestycyjnymi, agentami ubezpieczeniowymi, brokerami, maklerami, pracownikami banków czy kas spółdzielczych zdarzają się coraz częściej, a z ich pomocy korzysta już większa grupa osób, pragnąc uzyskać odpowiednie informacje w obszarze lokowania oszczędności.

Potencjalni klienci właśnie usług pośrednictwa finansowego napotykają na brak obiektywnej informacji o produktach czy usługach finansowych. Przed podjęciem decyzji inwestycyjnej oczekują oni odpowiedniej informacji, a także profesjonalnego przygotowania doradców. Niestety rzeczywistość gospodarcza jest nieco odmienna, czego dowodzą wcześniej opisane przykłady.

System pośrednictwa finansowego musi zostać odpowiednio zmieniony, gdyż często zdarza się, że doradca czy pośrednik sprzedaje klientowi produkt, który nie spełnia jego wymagań, ale przysparza największe korzyści finansowe pośrednikowi, gdyż jest on wynagradzany przez instytucję finansową po sprzedaży określonego produktu. Pośrednicy i doradcy działają więc na własną korzyść, a nie klienta. Klient natomiast płaci za usługę (w cenie produktu), ale nie ma on przy tym wpływu na jakość tej usługi.

Aktualnie istnieje zbyt mała liczba podmiotów zajmujących się monitorowaniem stosunków pomiędzy pośrednikami finansowymi a ich klientami. Ostatnie lata dostarczyły bardzo dużej liczby materiału na ten temat, a być może, w bliskiej przyszłości, dostarczą również orzeczeń sądowych, na podstawie których uda się zdefiniować, kiedy i w jakich sytuacjach odpowiednie instytucje powinny opowiadać się za jedną ze stron, gdy dochodzi do sporu. Być może na bazie doświadczeń, np. frankowiczów, zostaną podjęte kroki mające na celu edukowanie, np. w szkołach średnich, przyszłych klientów pośredników finansowych.

Bibliografia

COIG, *Lista upadłości firm* [online], <http://www.coig.com.pl/php>, dostęp: 2 maja 2017.

Fama E. (2008), *Market efficiency, long-term returns and behavioral finance*, „Journal of Financial Economics” 2008, No. 49.

Gunnarsson J., Wahlund R. (2007), *Household financial strategies in Sweden: An exploratory study*, „Journal of Economic Psychology”, No. 18.

Harrison T. (2000), *Financial Services Marketing*, Pearson Education, London.

Iwanicz-Drozdowska M., Nowak A., Lewandowski A. (2016), *Preferencje polskich gospodarstw domowych w zakresie korzystania z usług finansowych. Wyniki badania ankietowego*, „Bank i Kredyt”, nr 2.

Klamut E. (2016), *Nadużycia instytucji finansowych a gospodarstwa domowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVII, z. 8, cz. III, E. Klamut (red.), *Terapia finansów*, SAN, Łódź.

Lista upadłości firm, <http://www.coig.com.pl/raporty.php>, dostęp: 12 marca 2017.

Matuszyński S. (2010), *Polacy nie oszczędzają. Państwo tym bardziej*, Bankier.pl 17.11 [online], <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Polacy-nie-oszczedzaja-Panstwo-tym-bardziej-2242890.html>, dostęp: 21 maja 2017 r.

Ramotowski J. (2017a), *Zmniejszenie ryzyka kredytowego musi mieć swoją cenę*, Obserwatorfinansowy.pl 18.01 [online], <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/bankowosc/zmniejszenie-ryzyka-kredytowego-musi-miec-swoja-cene/>, dostęp: 25 stycznia 2017.

Ramotowski J. (2017b), *Boom kredytów konsumpcyjnych nadchodzi, rośnie ryzyko i ich koszty*, Obserwatorfinansowy.pl 23.01 [online], <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/ban->

kowosc/boom-kredytow-konsumpcyjnych-nadchodzi-a-ryzyko-rosnie/, dostęp: 25 stycznia 2017.

Krajowy Nadzór Finansowy, *Rekomendacja S*, https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/rekomendacja_s_8566.pdf. dostęp: 25 stycznia 2017.

Krajowy Nadzór Finansowy, *Rekomendacja S II*, https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/knf_127276_Rekomendacja%20S%20II__a_9532.pdf.m dostęp: 25 stycznia 2017.

Samcik M. (2016), *Po drugiej strony biurka, czyli szczerza spowiedź naganiacza. Tak wkręca się ludzi w drogi kredyt*, 8.09 [online], <http://samcik.blox.pl/2016/09/html>, dostęp: 25 stycznia 2017.

Skoczeń J. M. (2017), *Czy w Polsce ciągle potrzeba nowych mieszkań*, [Strefynieruchomosci.blog.pl](http://strefynieruchomosci.blog.pl) 3.01 [online], <http://strefynieruchomosci.blog.pl/2017/01/03/czy-w-polsce-ciagle-potrzeba-nowych-mieszkani/>, dostęp: 25 stycznia 2017.

Solarz J. K. (2013), *Nowi wykluczeni. Ryzyko finansowe codzienności*, SAN, Łódź – Warszawa.

Wyrok Sądu [http://orzeczenia.wroclaw.so.gov.pl/content/\\$N/155025000000503_I_C_000847_2016_Uz_2016-10-26_001](http://orzeczenia.wroclaw.so.gov.pl/content/$N/155025000000503_I_C_000847_2016_Uz_2016-10-26_001) [http://orzeczenia.wroclaw.so.gov.pl/content/\\$N/155025000000503_I_C_000847_2016_Uz_2016-10-26_001](http://orzeczenia.wroclaw.so.gov.pl/content/$N/155025000000503_I_C_000847_2016_Uz_2016-10-26_001), dostęp: 25 stycznia 2017.

Małgorzata Wiącek

Społeczna Akademia Nauk

Zarządzanie

Nawyki finansowe a stabilność finansowa

*„Bycie bogatym to cieszenie się równowagą między środkami a zamierzeniami;
bycie biednym to nieposiadanie wystarczających zasobów dla realizacji zamierzeń”.*

Wstęp

Gospodarka, system finansowy czy gospodarstwo domowe powinny dążyć do stabilizacji, zwłaszcza stabilizacji finansowej. Stabilność gospodarki i systemu finansowego przyczynia się do stabilności finansowej gospodarstw domowych. Poczucie stabilności finansowej, bezpieczeństwa funkcjonowania, zaspakajania podstawowych potrzeb to podstawowe funkcje gospodarstwa domowego. Niestety w części gospodarstw dochodzi do zakłócenia równowagi finansowej poprzez złe gospodarowanie finansami, negatywne nawyki finansowe, nadmierne zadłużenie itp. Beztroska, łatwy dostęp do produktów finansowych, brak odpowiedniej wiedzy, zdarzenia losowe, utrata pracy powodują, że gospodarstwa wpadają w pętlę zadłużenia, z której często

1. Z. Bauman, *Życie na przemiał*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2004, s. 75.

trudno im się wydostać. Co powinny robić, aby uniknąć problemów finansowych? Jednym z narzędzi zarządzania finansami gospodarstw domowych jest planowanie finansowe zarówno wydatków, jak i oszczędności czy inwestycji. Tworzenie budżetów domowych powinno stanowić podstawę w zarządzaniu ryzykiem codzienności. Nie zawsze jednak tak jest.

Cel artykułu stanowi analiza sytuacji finansowej gospodarstw domowych i szukanie odpowiedzi na pytanie: czy nawyki finansowe oraz brak wiedzy ekonomicznej mają wpływ na stabilność finansową gospodarstw domowych oraz na stabilność systemu finansowego i gospodarki. Odpowiedzi na te pytania uzyskane zostaną poprzez analizę badań finansów gospodarstw domowych w tym zakresie.

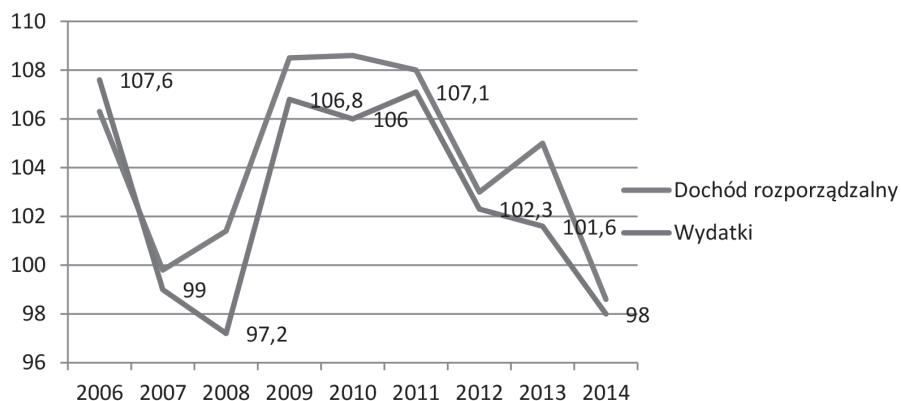
Sytuacja materialna gospodarstw domowych — analiza wyników badań

Z badania CBOS dotyczącego długów i oszczędności Polaków wynika, że w 2014 r. posiadanie oszczędności deklarowało 40% respondentów. W roku 2014 wzrosła liczba osób przekonanych, że warto oszczędzać na przyszłość (75% w 2014 r. wobec 61% w 2013 r.). Wzrósł także odsetek osób deklarujących systematyczne oszczędzanie z 10% w 2013 r. do 12% w roku 2014 oraz sporadycznie oszczędzających odpowiednio z 34% do 37%.

Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego sytuacja materialna gospodarstw domowych w 2014 r. poprawiła się. Wzrósł o 3,2% (do 1340 zł) przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny na osobę w gospodarstwie domowym². Mimo wzrostu wydatków zwiększyła się nadwyżka dochodu rozporządzalnego nad wydatkami, co powinno sprzyjać przyrostowi oszczędności (rys.1).

2. GUS, *Budżety gospodarstw domowych w 2014 r.*, Warszawa 2015.

Rysunek 1. Dynamika realnych dochodów i wydatków na 1 osobę w gospodarstwach domowych w latach 2006–2014



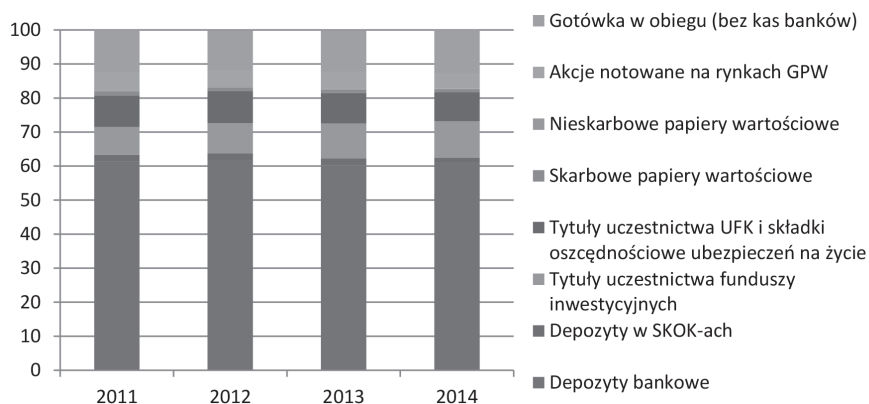
Źródło: opracowanie na podstawie: GUS, *Budżety gospodarstw domowych w 2014 r.*, Warszawa 2015, s. 42.

Obserwowana była poprawa nastrojów konsumenckich, zarówno w odniesieniu do aktualnej sytuacji finansowej, jak i prognozowanych tendencji w oszczędzaniu. Aktywa finansowe gospodarstw domowych zwiększyły się w 2014 r. o 8,8% i na koniec grudnia wyniosły 968,1 mld zł. Stanowiły one 56% PKB, tj. o 2,5 pkt proc. więcej w porównaniu z poprzednim okresem. Do wzrostu tych aktywów najbardziej przyczyniły się zmiany wartości gotówki w obiegu oraz, podobnie jak rok wcześniej, depozytów bankowych i tytułów uczestnictwa funduszy inwestycyjnych. Spadek wartości odnotowano w przypadku depozytów w SKOK-ach oraz akcji notowanych na GPW i nieskarbowych papierów wartościowych znajdujących się w portfelu gospodarstw domowych.

Struktura aktywów finansowych gospodarstw domowych jest pochodną deklarowanych celów oszczędzania (w Polsce są to przede wszystkim bieżące potrzeby konsumpcyjne oraz nieprzewidziane zdarzenia losowe). Najbardziej preferowane przez gospodarstwa domowe w Polsce sposoby zarządzania nadwyżkami finansowymi to takie, które umożliwiają natychmiastowe dysponowanie środkami lub łatwe ich wycofanie i jednocześnie są uznawane za najbezpieczniejsze. W większości Polacy powierzają swoje oszczędności ban-

kom. 24% osób deklaruje, że środki gromadzi na rachunku ROR, 13% na koncie oszczędnościowym i 10% na lokacie terminowej. Około 9% oszczędzających trzyma natomiast gotówkę w domu. Na koniec 2014 r. depozyty w bankach i SKOK-ach oraz gotówka stanowiły łącznie 75,5% aktywów finansowych gospodarstw domowych. Wartość zgromadzonej przez nie gotówki wynosiła 125,9 mld zł. Wartość depozytów złożonych przez gospodarstwa domowe w bankach wzrosła w 2014 r. o 10,4%, tj. o 4 pkt proc. więcej niż w poprzednim roku. Obserwowany był również znaczący wzrost dynamiki gotówki w obiegu (14,7%)³. Poniższy rysunek 2 przedstawia strukturę aktywów finansowych gospodarstw domowych w latach 2011–2014.

Rysunek 2. Struktura aktywów finansowych GD w latach 2011–2014 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: NBP, *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2014 roku*, Warszawa 2015.

Niestety jest i druga strona medalu. Znaczna grupa Polaków ledwo wiąże wydatki z przychodami. Są to seniorzy, którzy mając niewielkie zasoby majątkowe, nie mogą prowadzić życia na odpowiednim poziomie bez korzystania z pożyczek, kredytów itp. Coraz więcej też konsumentów ogłasza upadłość

3. NBP, *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2014 roku*, Warszawa 2015.

konsumencką. Od roku 2015, kiedy nieco zliberalizowano przepisy, tych upa-
dłości zostało ogłoszonych ponad 6 tysięcy.

Nawyki finansowe

Nawyki finansowe mają zasadniczy wpływ na finanse codzienności. Decyzje ekonomiczne, podejmowane w warunkach ograniczonej informacji i wiedzy przez gospodarstwa domowe, są podstawą finansów codzienności. Przełożenie wiedzy o finansach w dziedzinie zarządzania ryzykiem otwiera wiele nowych dróg poprawy jakości życia gospodarstw domowych⁴.

„Finanse osobiste (ang. *personal finance*, niem. *die persönliche Finanzen*) to pojęcie węższe od finansów gospodarstw domowych, obejmujące ogół procesów i zjawisk związanych z pozyskiwaniem, gromadzeniem i wydatkowaniem zasobów pieniężnych przez osoby fizyczne nieprowadzące działalności gospodarczej”⁵. Jednak finanse osobiste i ich planowanie ma na celu zaspokojenie potrzeb gospodarstwa domowego i poszczególnych jego członków, niezależność finansową lub pomnażanie bogactwa. Proces planowania rozpoczyna się od określenia sytuacji gospodarstwa domowego, jego potrzeb oraz celów. Następnie poszukuje się różnych metod osiągnięcia tych celów, analizując je pod kątem kosztów i korzyści, w tym również ryzyka. Po dokonaniu wyboru odpowiedniego rozwiązania następuje realizacja planu finansowego przez zakup odpowiednich instrumentów finansowych. Kolejnym etapem jest porównanie wyników z założeniami i wyjaśnianie powstałych odchyleń.

Narzędziami zarządzania finansami osobistymi są:

- osobisty bilans, który ma za zadanie ukazać sytuację majątkową gospodarstwa w danym momencie; stanowi on uporządkowany, sporządzony na konkretny moment dokument, zawierający zestawienie składników majątkowych i źródeł ich finansowania. W bilansie zestawia się stan aktywów (stan majątku)

4. J.K. Solarz, *Nanofinanse Codzienność zmienia świat*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 161.

5. A. Barembuch, *Zarządzanie finansami osobistymi – teoria i praktyka*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2012.

i pasywów (źródła finansowania majątku) oraz wylicza wartość majątku. Bilans pokazuje źródła kapitału i sposób, w jaki kapitał jest inwestowany. Za pomocą bilansu można analizować wzrost wartości aktywów i redukcję długów;

- osobisty rachunek zysków i strat, który informuje, jaka jest efektywność w poszczególnych płaszczyznach finansów gospodarstwa domowego oraz jaki jest ogólny wynik finansowy gospodarstwa domowego. Rachunek zysków i strat podsumowuje przychody i koszty gospodarstwa domowego i ukazuje jego zdolność do generowania zysków i samofinansowania;
- osobisty *cash flow* (zestawienie przepływów pieniężnych), który przedstawia listę wszystkich dochodów i wydatków w danym okresie rozliczeniowym, np. w ciągu danego miesiąca lub roku. Sprawozdanie z przepływu środków pieniężnych pokazuje, czy dane gospodarstwo domowe wytwarza nadwyżkę finansową (kwotę, o jaką dochody przewyższają wydatki), czy wydatkuje cały dochód poprzez nadmierną, nieprzemysłaną konsumpcję, generując deficyt budżetowy (wydatki przewyższają dochody). Sprawozdanie określa wielkość wygospodarowanej nadwyżki finansowej, oraz przeznaczenie jej na określone cele. Inaczej mówiąc, jest to raport rachunków i płatności za dany okres⁶.

Coraz częściej osobiste planowanie finansowe jest wspomagane przez programy komputerowe.

Gospodarstwa domowe są podstawową i najliczniejszą jednostką w gospodarce, a ich decyzje finansowe uwarunkowane są występowaniem okresów lepszej i gorszej koniunktury gospodarczej. Okazuje się, że wszystkie procesy zachodzące w gospodarce mają swoje odzwierciedlenie w finansach osobistych i odwrotnie, ponieważ „efektywne zarządzanie finansami osobistymi ma nie tylko znaczenie mikroekonomiczne, bo przyczynia się do zwiększania bogactwa gospodarstwa domowego, ale również makroekonomiczne, ponieważ gospodarstwa są wierzycielami netto gospodarki”⁷.

6. M. Musiał, *Zastosowanie instrumentów zarządzania finansami osobistymi w Polskich gospodarstwach domowych*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace” nr 3, t. 4, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Szczecin 2015.

7. K. Waliszewski, W. Przybylska-Kapuścińska, J. Handschke (red.), *Zarządzanie finansami osobistymi w Polsce a koniunktura gospodarcza*, „Zeszyt Naukowy” nr 141, UE, Poznań 2010, ss. 217, 218.

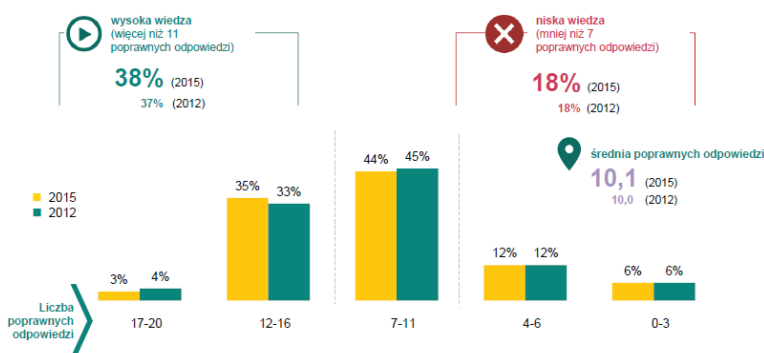
Stan edukacji finansowej gospodarstw domowych

Polacy nie mają podstawowej wiedzy oraz umiejętności z zakresu wiedzy ekonomicznej pozwalającej im na odpowiednie funkcjonowanie w świecie finansów. Niestety wielu z nich nie rozumie wielu ich zależności i mechanizmów. To dotyczy z reguły osób ubogich o nie najlepszej sytuacji materialnej. Przez ten brak wiedzy pogarszają często swoją już złą sytuację materialną. Do obszarów, w których jest największa potrzeba edukacji, należą kontakty z instytucjami finansowymi, w tym z pośrednictwem finansowym.

Jednym z przykładów potwierdzających tę tezę jest badanie wiedzy Polaków w zakresie finansów, przeprowadzone przez Fundację Kronenberga z 2009 r. Raport z tych badań określa, że wiedza Polaków na temat finansów była w tym okresie niska. Większość z badanych samych oceniało swoją wiedzę jako małą (62% Polaków), tylko jedna trzecia jako średnią (33%), a zaledwie 5% jako dużą⁸. Chcąc potwierdzić niską wiedzę ekonomiczną Polaków, warto spojrzeć na inne badania, a w tym na ocenę wiedzy ekonomicznej wg badań NBP (rys. 3) oraz porównać z przytoczonymi wyżej badaniami.

8. *Stan wiedzy finansowej Polaków*, raport Fundacji Kronenberga przy Citi Handlowy, Dom Badawczy Maison, wrzesień 2009, Warszawa, s.7.

Rysunek 3. Obiektywna ocena wiedzy ekonomicznej Polaków – wynik testu

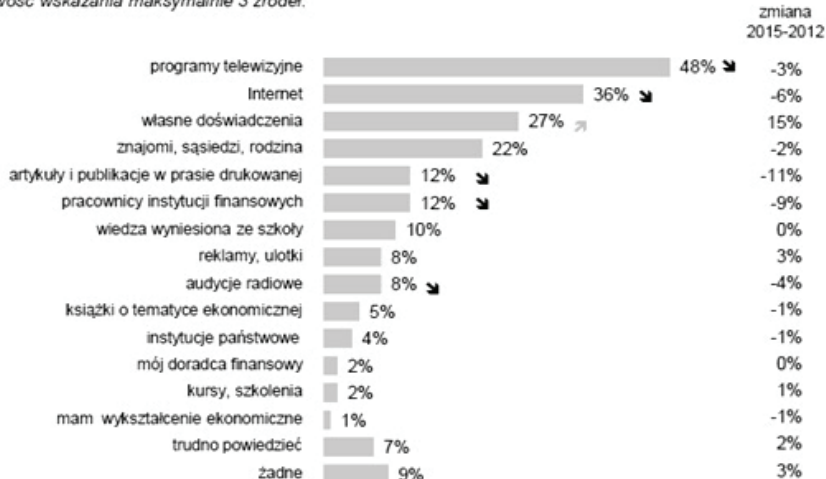


Źródło: NBP, *Stan wiedzy i świadomości ekonomicznej Polaków 2015*, konsorcjum Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” i Grupa IQS dla Departamentu Edukacji i Wydawnictw NBP, 2016, s. 16.

Porównując wyniki obu badań (2009 r. i 2015 r.), można stwierdzić, że nastąpił wzrost w finansowej świadomości polskiego społeczeństwa. Z tego ostatniego badania wynika także to, co jest przedmiotem dociekań niniejszego artykułu, że wysoka inflacja (76% badanych) oraz nieurodzaj pszenicy (68%) z pewnością spowoduje wzrost cen, a to z kolei spadek popytu (70%). Co ważne w tym badaniu, Polacy mają świadomość ryzyka w przypadku inwestycji z wysokim zwrotem kapitału (68%, np. sprawa Amber Gold), a ponad połowa (58%) wie, że ryzyko kursowe nie dotyczy kredytów w złotówkach. Nasuwa się tu pytanie, skąd Polacy czerpią wiedzę ekonomiczną? Ponownie spójrzmy na badania NBP z 2015 r. (rys. 4).

Rysunek 4. Najczęściej wykorzystywane źródła wiedzy ekonomicznej

Z jakich źródeł czerpie Pan/i najczęściej wiedzę z zakresu ekonomii, finansów i gospodarki?
Możliwość wskazania maksymalnie 3 źródeł.



Źródło: NBP, *Stan wiedzy i świadomości ekonomicznej Polaków 2015...*, op. cit., s. 46.

Pomimo coraz lepszej wiedzy ekonomicznej wiele gospodarstw domowych nadal zadłuża się, wpadając w tzw. pętlę zadłużenia. Nie mogąc wyjść z niej, muszą ogłosić upadłość konsumencką, a wtedy część obowiązków utrzymania tych gospodarstw spadnie na organy państwa.

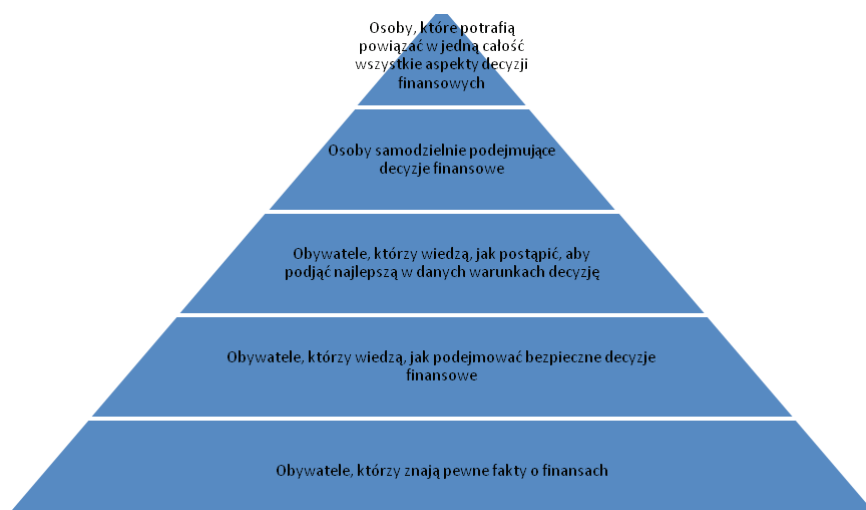
Wpływ edukacji na stabilność finansową

Definicja bezpieczeństwa finansowego gospodarstw domowych identyfikuje owo bezpieczeństwo jako finansową gwarancję istnienia, a także rozwoju każdego z członków rodziny. Odpowiednie gospodarowanie finansami umożliwia płynne regulowanie bieżących zobowiązań gospodarstwa domowego. Wspomniane bezpieczeństwo finansowe to proces stałego ograniczania oraz eliminacji ryzyka płynności.

W zarządzaniu ryzykiem finansowym gospodarstw domowych mają duże znaczenie kompetencje finansowe, a więc umiejętności i pewność, że

szanse finansowe na rynku wykorzystane zostaną dzięki określonej wiedzy. To również wiedza, do jakiej instytucji zwrócić się o poradę mającą wpływ na poprawę sytuacji finansowej. Kompetencje z reguły składają się z trzech komponentów, takich jak: wiedza, umiejętności i odpowiedzialność za przyjęte rozstrzygnięcia (rys. 5).

Rysunek 5. Piramida kompetencji finansowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.K. Solarz, *Nowi wykluczeni. Ryzyko finansowe codzienności*, SAN, Łódź–Warszawa 2012, s. 59.

Czynnikiem kluczowym w zarządzaniu finansami gospodarstwa domowego powinna więc być edukacja finansowa. „Umożliwia ona wśród społeczeństwa wykształcenie świadomości finansowej, tak aby obywatele mieli orientację i świadomość, jakie szanse i zagrożenia niosą za sobą zarówno typowe produkty finansowe, jak i coraz to nowe produkty finansowe o dużym stopniu skomplikowania”⁹. Celem tej edukacji jest w przede wszystkim ogra-

9. M. Iwanowicz-Drozdowska, *Edukacja finansowa*, „Infos” nr 15(85), 5 sierpnia 2010, Biuro Analiz Sejmowych, s. 1.

niczenie zjawiska nadmiernego zadłużania, które w rezultacie prowadzi do wykluczenia finansowego, oraz rozumienia unikania ryzyka i podejmowanych decyzji finansowych. Odpowiednie wyedukowanie społeczeństwa zapewnia przy tym odpowiedni rozwój rynków finansowych.

Zabezpieczenie gospodarstwa domowego w postaci odpowiednich oszczędności i ograniczania zadłużania, a także ubezpieczania się, jest efektem podejmowania decyzji w oparciu o posiadaną wiedzę. Zbyt ryzykowne inwestycje mogą naruszyć stabilność finansową gospodarstwa domowego. Z kolei brak oszczędności powoduje problemy ze stabilnością finansową w przypadku chorób, utraty pracy, szkód losowych, przejścia na emeryturę itp.

Brak edukacji finansowej w ostatnich kilkudziesięciu latach kilkakrotnie spowodował problemy finansowe gospodarstw domowych. Najgłośniejszą w ostatnich latach jest afera Amber Gold, a przecież nikt mający odpowiednią wiedzę finansową nie uwierzyłby w tak duże zyski. Każdy, kto ma podstawową wiedzę ekonomiczną, wie także, że kredyt w walutach obcych jest narażony na ryzyko kursowe (słynne już kredyty we frankach szwajcarskich).

Według badań Fundacji Kronenberga przeprowadzonych w latach 2008–2015¹⁰ tematyka finansów obecna jest w gospodarstwach domowych u 2/3 badanych. Zdecydowana większość Polaków wie, że warto oszczędzać. Systematycznie wzrasta też liczba osób oszczędzających. Od 2008 r. do 2015 r. wzrosła ona z 41% do 59%, a ponad dwukrotnie zwiększyła się (z 7% do 16%) liczba osób regularnie oszczędzających każdy miesiąc. Zmniejsza się też dystans między praktyką a poziomem deklaracji. Tu jednak odsetek osób widzących potrzebę oszczędzania nadal jest wyższy (67%) niż grupa osób faktycznie oszczędzających (59%). W ciągu ostatnich 5 lat o jedną trzecią spadła liczba osób, które deklarują brak jakichkolwiek nadwyżek finansowych. Zyskujemy więc obraz społeczeństwa o polepszającej się sytuacji materialnej¹¹.

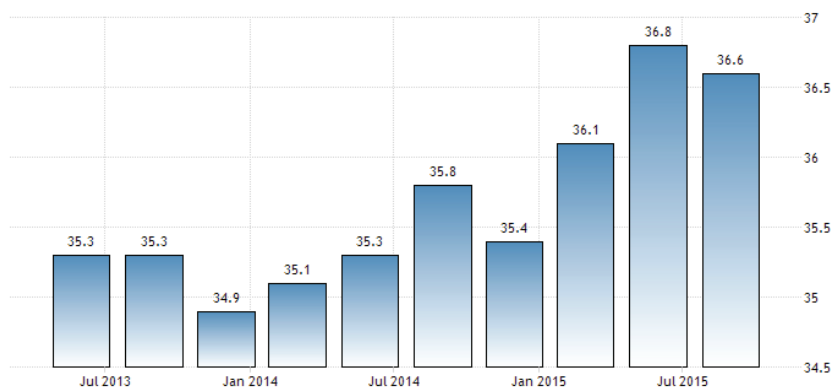
10. *Postawy Polaków wobec finansów*, badanie Fundacji Kronenberga przy Citi Handlowy, wrzesień 2015, Warszawa.

11. *Ibidem*, ss. 3–4.

Badanie wskazuje także na stopniową poprawę kompetencji finansowych, a przejawia się to stosunkiem do oszczędzania, zadłużania się, a także planowania wydatków. Polacy coraz częściej i bardziej świadomie oszczędzają, przy czym coraz lepiej zarządzają swoimi finansami. Coraz mniejsza ich liczba żyje od „pierwszego do pierwszego”. W roku 2013 wszystkie swoje dochody wydawało ponad połowę Polaków (62%), a już w 2015 r. zdecydowanie mniej (43%). Zmiana ta przekłada się także na planowanie. Niemal 8 lat temu do braku funkcji planowania wydatków przyznawał się prawie co trzeci Polak, a obecnie jedynie co piąty¹².

Obciążenie gospodarstw domowych długami ma fundamentalne znaczenie nie tylko dla gospodarstw zadłużonych, ale również dla reszty społeczeństwa, które w przypadku problemów z jego spłatą w skali masowej właśnie z powodu tego zadłużenia może być dotknięte kryzysem finansowym (rys.6).

Rysunek 6. Zadłużenie polskich gospodarstw w relacji do PKB w 2015 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP.

12. Ibidem, ss. 3–4.

Stabilność finansowa a gospodarka

Stabilność finansowa gospodarstw domowych ma wpływ na funkcjonowanie systemu finansowego. W mniejszym stopniu niż odwrotna relacja. Kryzysy gospodarcze uwypuklają znaczenie ogólnej kondycji systemu finansowego na finanse osobiste. Obraz kryzysu gospodarczego i finansowego na świecie przedstawia wyhamowanie wzrostu. Zalicza się do niego nieustanny wzrost bezrobocia, spadek tempa wzrostu inwestycji, jak i spadek wydatków na konsumpcję. Najczęściej dobra koniunktura gospodarcza zachęca do zmniejszania konsumpcji przyszłej (oszczędności) kosztem konsumpcji bieżącej oraz do zadłużania się. W okresie złej koniunktury z uwagi na niepewną przyszłość gospodarstwa domowe niechętnie się zadłużają i korzystają z nagromadzonych wcześniej oszczędności.

Tabela 1. Koniunktura gospodarcza a skłonności konsumentów do oszczędzania

Koniunktura gospodarcza	Depresja	Ożywienie	rozkwit	recesja
Oszczędzanie	bardzo wysokie	obniża się	bardzo niskie	zaczyna się odbudowywać

Źródło: G. Rytelewska, E. Huszczonek, *Zmiany w popycie na kredyt gospodarstw domowych*, „Materiały i Studia” nr 72, NBP, Warszawa 2004, s. 15.

Po 1989 r. na początku przemian gospodarczych polskie gospodarstwa domowe nie posiadały odpowiedniej wiedzy w zakresie zarządzania finansami. W kolejnych latach zwiększała się różnorodność dostępnych na rynku instrumentów finansowych¹³. W tym okresie pojawia się tendencja wzrostowa dla udziału oszczędności i inwestycji w ramach dysponowania dochodem rozporządzalnym. Wybór form oszczędzania dokonywany przez gospodarstwa domowe zależy od czynników o charakterze zarówno mikroekonomicznym

13. K. Waliszewski, W. Przybylska-Kapuścińska, J. Handschke (red.), op. cit., s. 221.

(np. ich sytuacji finansowej), jak i makroekonomicznym (sytuacji gospodarczej w kraju). W zależności od siły oddziaływania poszczególnych czynników gospodarstwa domowe decydują o wartości utrzymywanych oszczędności oraz wybierają określone produkty oszczędnościowe i inwestycyjne. Poziom oszczędności krajowych gospodarstw domowych oraz ich forma mają duże znaczenie z punktu widzenia wzrostu gospodarczego oraz rozwoju systemu finansowego.

Oszczędzanie to proces, który prowadzi do powstania oszczędności (wolnych środków). Polega na systematycznym gromadzeniu pewnej niewykorzystywanej na bieżące wydatki nadwyżki środków finansowych i czerpanie z nich korzyści w przyszłości. Oznacza to rezygnację z bieżących wydatków konsumpcyjnych na poczet przyszłego wydatkowania zaoszczędzonych pieniędzy. Wyróżnić przy tym można następujące motywy oszczędzania:

- przezornościowy — sfinansowanie nieprzewidzianych, nagłych, ale koniecznych wydatków w przyszłości (takich jak choroba, niespodziewana naprawa auta) lub zabezpieczenie poziomu dochodów na emeryturze;
- konsumpcyjny — gromadzenie środków w celu zakup droższych dóbr trwałego użytku w przyszłości;
- transakcyjny, płynnościowy — utrzymanie płynności regulowania zobowiązań;
- spekulacyjny — związany ze zwiększaniem wartości zgromadzonych oszczędności.

Podstawową różnicą między inwestowaniem i oszczędzaniem jest występujące ryzyko. Przy oszczędzaniu (i instrumentach finansowych związanych z oszczędzaniem) ryzyko jest względnie niewielkie — przy inwestowaniu ryzyko jest znacznie większe (ryzyko straty zysków, ryzyko straty zainwestowanego kapitału, a w skrajnych sytuacjach nawet ryzyko straty przewyższającej zainwestowany kapitał).

Inwestowanie to proces polegający na bieżącym zaangażowaniu środków pieniężnych/ czasu w celu późniejszego uzyskania korzyści/zysków. Czynniki ryzyka powoduje jednak, że zysk z takiego przedsięwzięcia może być znacznie wyższy.

Procesowi inwestowania można przypisać następujące cechy:

- wyrzeczenie — rezygnację z bieżącej konsumpcji,
- upływ czasu — rezygnację z bieżących korzyści na rzecz przyszłych,
- ponoszenie ryzyka — wynikające z faktu, że przyszłość jest niepewna.

Złotą zasadą inwestycji jest dywersyfikacja ryzyka (ograniczenie ryzyka przez inwestowanie w kilka różnych instrumentów finansowych). Dzięki temu zmniejszone zostaje prawdopodobieństwo nieudanej inwestycji. Nawet, jeśli jedna z nich przyniesie stratę, druga może ją pokryć, przynosząc dochód.

Rynek finansowy daje możliwość inwestowania środków finansowych w rozmaite produkty finansowe. Ponownie konieczne jest tutaj określenie własnych preferencji co do formy inwestycji, poziomu ponoszonego ryzyka oraz rentowności, czyli stopnia opłacalności danej inwestycji.

Aby wybrać właściwą dla siebie formę inwestycji ważne jest określenie skłonności do ponoszenia ryzyka. Niska skłonność do ryzyka charakteryzuje się brakiem chęci jego ponoszenia. Osoby z niską skłonnością do ryzyka wolą mieć całkowitą kontrolę nad swoim kapitałem i nie chcą ryzykować utraty nawet części swojego kapitału. Natomiast wysoka skłonność do ryzyka charakteryzuje się chęcią inwestowania swojego kapitału. Osoby te, pomimo świadomości ryzyka wolą zainwestować, ponieważ wiedzą, że mogą dużo zyskać.

Formy inwestowania dla osób o niskiej skłonności do ryzyka to¹⁴:

- lokaty, z których otrzymuje się dochód w postaci odsetek po upływie wcześniej określonego czasu. Zakładając lokatę, klient musi podjąć decyzję, na jaki okres powierzy bankowi swoje pieniądze, tzn. na jaki okres może je zamrozić i w jakiej wysokości. Istotnym elementem, który powinien wpływać na wybór lokaty, jest kapitalizacja odsetek, czyli częstotliwość, z jaką odsetki są dopisywane do złożonych w banku oszczędności. Od tej skumulowanej kwoty naliczane są dalsze odsetki. Im częściej bank dokonuje kapitalizacji odsetek, tym lepiej dla oszczędzającego. Oprocentowanie lokaty wiąże się z długością okresu, na jaki są złożone pieniądze.

14. D. Bęben, P. Nowak, *Porozmawiajmy o finansach – podręczne ABC dla Janka i Hani*, Komisja Nadzoru Finansowego, Cedur, Warszawa 2014, ss. 34–35.

Zazwyczaj lokaty długoterminowe są wyżej oprocentowane niż krótkoterminowe. Oznacza to, że bank płaci klientowi więcej za to, że dłużej może korzystać z powierzonych mu środków pieniężnych. Najczęściej można się spotkać ze stałym oprocentowaniem. Wtedy bank nie może zmienić wysokości oprocentowania lokaty, choćby zachodziły pewne wahania na rynku finansowym. Tym samym klient z góry zna wysokość dochodu z lokaty. Zakładając lokatę o zmiennym oprocentowaniu trzeba być przygotowanym na to, że może się ono zmieniać w zależności od sytuacji rynkowej. Wiąże się to z większym ryzykiem, ale w przypadku korzystnego obrotu spraw zyski z lokaty mogą ulec zwiększeniu;

- obligacje, czyli papiery wartościowe potwierdzające pożyczenie pieniędzy od nabywcy obligacji przez emitenta obligacji. Wierzyciel (emitent obligacji) zobowiązuje się oddać pieniądze w określonym terminie i na określonych zasadach wraz z ewentualnymi odsetkami. Emitentami obligacji mogą być: Skarb Państwa, instytucje finansowe, przedsiębiorstwa oraz gminy, powiaty, województwa. Obecnie w Polsce obligacje mają formę zapisu komputerowego (postać zdematerializowana). Ich zakup jest możliwy za pośrednictwem domów maklerskich w punktach obsługi klienta, bądź przez internet.

Formy inwestowania dla osób o wysokiej skłonności do ryzyka to¹⁵:

- akcje, czyli papier wartościowy, który potwierdza udział akcjonariusza w majątku spółki. Spółki emitują akcje, by pozyskać dodatkowy kapitał. Uzyskane w ten sposób środki mogą przeznaczyć na rozwój, zakup nowego sprzętu czy rozbudowę;
- fundusze inwestycyjne, które są instytucjami zbierającymi pieniądze od dużej grupy osób, by następnie zainwestować je w wybrane instrumenty finansowe w zależności od przyjętej strategii inwestowania. Są one odpowiednim rozwiązaniem dla osób, które nie posiadają specjalistycznej wiedzy, jaka pozwalałaby im samodzielnie inwestować na giełdzie.

15. Ibidem, ss. 35–36.

Bardzo opłacalnymi i pewnymi formami inwestowania są inwestycje w dzieła sztuki, nieruchomości czy złoto. Wymagają one jednak zamrożenia swojego kapitału na dłuższy okres.

Najbezpieczniejszym i najpewniejszym sposobem inwestowania jest wiedza. Specjalistyczna wiedza z każdej dziedziny życia, jest bardzo ceniona przez pracodawców. Znajomość języków obcych, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach, wyszukiwanie nowych rozwiązań to umiejętności, które mogą wyróżniać i ułatwić funkcjonowanie nie tylko w pracy, ale też pomogą w codziennym życiu, np. w podróżach¹⁶.

Decyzje finansowe elementarnej grupy społecznej, jaką jest rodzina, mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania systemu finansowego. Świadome decyzje dotyczące wyboru zawodu, wykształcenia oraz stopy oszczędzania wpływają na zarządzanie ryzykiem przez rodziny i ich gospodarstwa domowe. Dogłębne rozpoznanie mechanizmów zarządzania ryzykiem ma wpływ na trwałą poprawę bezpieczeństwa finansowego. Aby takie działania zachodziły w finansach gospodarstw domowych, konieczne są świadome i skoordynowane kroki aparatu państwowego, przedstawicieli izb gospodarczych sektora oraz systemu edukacyjnego¹⁷.

Kontrola nad finansami codzienności pozwala kształtować jakość życia poprzez następujące procesy gospodarcze:

- tworzenie oszczędności;
- inwestowanie w wiedzę, kreowanie talentów, budowa sieci kontaktów międzyludzkich;
- podejmowanie ryzyka i ujawnianie preferencji dotyczących niepewnej przyszłości oraz kształtowanie odpowiedzialności za własną przyszłość;
- budowanie zaufania społecznego, zaufania do ludzi innych niż członkowie rodziny;
- zachęcanie do przedsiębiorczości i budowy przedsiębiorstwa rodzinnego.

16. Ibidem, s. 38.

17. J. K. Solarz, *Nanofinanse...*, op. cit., ss. 154, 155.

Fundamentem stabilności finansowej jest utrzymanie godnej jakości życia w każdym wieku. „Nikt nie ma prawa ograniczać szans na dobrą jakość życia dla następnych pokoleń, nikt też nie może wykorzystywać odchodzących pokoleń, aby żyć ponad stan swojego dorobku materialnego”¹⁸.

Podsumowanie

Każde gospodarstwo domowe jest inne, odrębne. Każde ma inny skład osobowy, wiekowy, ma inne zachowania i status społeczny. Nie ma identycznych gospodarstw domowych, gdyż mają one także inne nawyki finansowe, inną wiedzę ekonomiczną, inne potrzeby i kolejność ich zaspakajania. Wszystkie mają jednak potrzebę stabilności finansowej, którą to potrzebę nie wszystkie są w stanie jednak zaspokoić. Problem braku stabilności czy to czasowej, czy też tej w dłuższym okresie dotyczy wielu rodzin, zwłaszcza gospodarstw domowych seniorów.

Bez nawyku systematycznego oszczędzania, planowania finansów osobistych (gospodarstwa domowego) oraz poszerzania wiedzy ekonomicznej często nie można osiągnąć stabilności finansowej. Odpowiednie planowanie i kontrola finansów osobistych pozwoli na zaspokojenie wszystkich potrzeb i dokonanie oszczędności na godne życie w okresie bieżącym, jak i też w okresie emerytalnym.

Życie na kredyt tak mocno rozpowszechnione wcześniej w krajach wysoko rozwiniętych obecnie staje się coraz częstszym stylem życia także i Polsce. Podejmowaniu decyzji o wysokim stopniu ryzyka, a takimi są przecież decyzje dotyczące zaciągania kredytów, powinno towarzyszyć odpowiednie doradztwo obiektywne, niezależne, jakim jest doradztwo organizacji konsumpcyjnych czy też towarzystw gospodarstw domowych, powstałe w niektórych krajach Europy. Właśnie współczesne formy doradztwa finansowego powinny starać się wypełniać lukę własnych doświadczeń, głównie młodych potencjalnych usługobiorców usług finansowych.

18. Ibidem, s. 162.

Warto tu także stwierdzić, że obecna liczba produktów finansowych i ich skomplikowanie wymagają odpowiedniej wiedzy. Edukację należy rozpocząć już od najmłodszych lat, aby w przyszłości młodzi ludzie potrafili odpowiednio zarządzać finansami osobistymi czy gospodarstw domowych. Osoby nierozsądnie bądź źle zarządzające finansami wpadają w spiralę długów. Powstają zobowiązania, którym oni nie są w stanie sprostać a ich możliwości finansowe kurczą się do minimum. Przyczyny takiego stanu rzeczy należy więc szukać w braku wiedzy i świadomości podejmowanych kroków. W związku z tym edukację trzeba rozpocząć od najmłodszych, programując myślenie dziecka w odpowiedni sposób. Dzięki takim praktykom można ukształtować u dziecka odporność na pokusy, ale co ważniejsze wskazać mu drogę do finansowego sukcesu.

Obecnie na świecie obserwuje się wzrost aktywności różnego rodzaju organizacji non profit, instytucji bankowych czy też rządów w sferze edukacji finansowej społeczeństwa. Jest to oczywiście dobry kierunek, który należy dalej rozwijać.

Bibliografia

Barembuch A. (2012), *Zarządzanie finansami osobistymi – teoria i praktyka*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin.

Bauman Z. (2004), *Życie na przemiał*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.

Bęben D., Nowak P. (2014), *Porozmawiajmy o finansach – podręczne ABC dla Janka i Hani*, Komisja nadzoru finansowego, Cedur, Warszawa.

GUS (2015), *Budżety gospodarstw domowych w 2014 r.*, Warszawa.

Iwanowicz-Drozdowska M. (2010), *Edukacja finansowa*, „Infos” nr 15(85), 5 sierpnia, Biuro Analiz Sejmowych.

Musiak M. (2015), *Zastosowanie instrumentów zarządzania finansami osobistymi w Polskich gospodarstwach domowych*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace” nr 3, t. 4, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Szczecin.

NBP (2015), *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2014 roku*, Warszawa.

NBP (2016), *Stan wiedzy i świadomości ekonomicznej Polaków 2015*, konsorcjum Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” i Grupa IQS dla Departamentu Edukacji i Wydawnictw NBP.

Postawy Polaków wobec finansów (2015), badanie Fundacji Kronenberga przy Citi Handlowy, wrzesień, Warszawa.

Rytelewska G., Huszczonek E. (2004), *Zmiany w popycie na kredyt gospodarstw domowych*, „Materiały i Studia” nr 72, NBP, Warszawa.

Solarz J.K. (2012), *Nanofinanse Codzienność zmienia świat*, C.H. Beck, Warszawa.

Stan wiedzy finansowej Polaków (2009), raport Fundacji Kronenberga przy Citi Handlowy, Dom Badawczy Maison, Warszawa.

Waliszewski K., Przybylska-Kapuścińska W., Handschke J. (red.) (2010), *Zarządzanie finansami osobistymi w Polsce a koniunktura gospodarcza*, „Zeszyt Naukowy” nr 141, UE, Poznań.

Część II: Zarządzanie przedsiębiorstwem i jego finansami

Strategiczna karta wyników i jej zastosowanie

Wstęp

Globalizacja i konkurencyjność na rynkach gospodarczych zmuszają jednostki gospodarcze do szukania różnych sposobów zarządzania. Jednym z narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu strategicznym jest Strategiczna Karta Wyników (SKW). Dowiedziono, iż zezwala ona na zintegrowanie celów strategicznych związanych z elementarnymi perspektywami funkcjonowania organizacji, co ułatwia proces tworzenia kompleksowej i efektywnej strategii działania. SKW jest ponadto mechanizmem zezwalającym na zachowanie właściwej kontroli nad stopniem wdrożenia oraz rzeczywistej efektywności wybranej koncepcji strategicznej.

Celem opracowania jest przedstawienie procedur i sposobów wykorzystania Strategicznej Karty Wyników w organizacji oraz płynące z jej stosowania korzyści i zagrożenia dla procesu zarządzania. To analiza zasad wdrożenia i zastosowania ewentualnych mierników pozwalających na dokładną ocenę stopnia realizacji celów sformułowanych w zasadniczych perspektywach strategicznej karty wyników. Warto tu sięgnąć do hipotezy, że nie zawsze wdrożenie

SKW jest skuteczne i daje odpowiednie wyniki. Praca opiera się na analizie literatury oraz badania przyczyn niepowodzenia we wdrożeniach SKW.

Historia, pojęcia i istota Strategicznej Karty Wyników (SKW)

W latach 90. XX wieku strategiczna karta wyników, jako koncepcja zarządzania stworzona przez Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona, stanowiła rozwiązanie bardzo przydatne w zarządzaniu.

Nazwa instrumentu jest tłumaczeniem angielskiego terminu *The Balanced Scorecard*. W Polsce funkcjonują także inne jej określenia: Zrównoważona Karta Wyników (ZKW), Zbilansowana Karta Dokonań lub Karta Wyników. Często stosuje się również skrót angielski BSC. Eksperti tłumaczą zatem słowo *balanced* jako: wyważony, zrównoważony, strategiczny, kompleksowy, zbilansowany. Drugą część nazwy, *scorecard*, można przetłumaczyć jako: kartę wyników, tablicę wyników lub kartę dokonań.

We współczesnych przedsiębiorstwach występuje wiele strategicznych problemów, które uniemożliwiają sprawne funkcjonowanie, a w związku z tym osiągnięcie długotrwałego sukcesu strategicznego. Badania przeprowadzone przez firmę Pricewaterhouse Coopers wskazały, iż do istotnych kwestii w tym zakresie należy¹:

- zbytne skupianie się na krótkookresowych usprawnieniach, a nie na tych, które warunkują długotrwały wzrost,
- brak efektywnego sposobu wdrożenia strategii,
- brak współpracy i synergii między poszczególnymi działami firmy odnośnie do wdrożenia strategii,
- brak informacji, które kluczowe mierniki efektywności są strategicznie ważne dla efektywności całej firmy,

1. McNulty K., *Od strategii do działania. Implementacja strategii z wykorzystaniem Zrównoważonej Karty Wyników*, Konferencja *Balanced Scorecard* w Sektorze Publicznym organizowana przez Institute for International Research, Warszawa 2006, s. 11–12.

- koncentrowanie się na zbyt wielu strategicznych projektach, inwestycjach i programach, bez nadawania im priorytetów,
- brak spójności i zsynchronizowania między strategicznym planowaniem i kontrolą a operacyjnym planowaniem i kontrolą działań.

Perspektywy i charakterystyka strategicznej karty wyników

Strategiczna karta wyników jest instrumentem wykorzystywanym na potrzeby zarządzania strategicznego i umożliwiającym pomiar efektywności podmiotu w wielu płaszczyznach jego działania, czyli inaczej – warunkuje przełożenie wizji i strategii organizacji na konkretnie sformułowane cele w czterech perspektywach (tab.1).

Tabela 1. Charakterystyka perspektyw

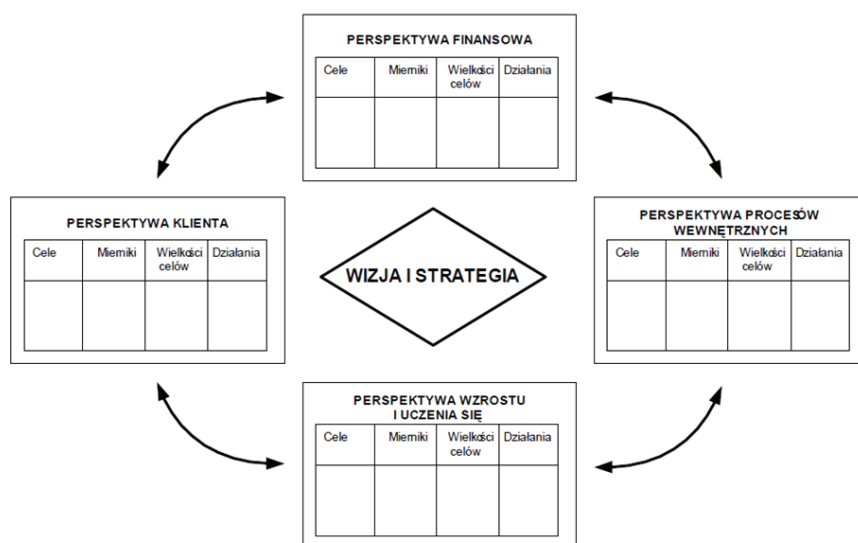
Perspektywy	Charakterystyka
Finansowa	Przedstawiona za pomocą mierników finansowych, które umożliwiają ocenę efektów finansowych wdrożonej strategii. Określa, w jaki sposób realizowana strategia wpływa na kondycję ekonomiczną firmy
Klientów	Celem jej jest określenie segmentów rynku, w których przedsiębiorstwo zamierza konkurować. Wykorzystuje się tu mierniki odzwierciedlające udział firmy w obsłudze klientów oraz poziom ich zadowolenia
Procesów wewnętrznych	Przedstawiona za pomocą wskaźników odnoszących się do procesów tworzących wartość dla klienta
Rozwoju	Przedstawiona za pomocą mierników, które pokazują podstawy długoterminowego rozwoju i doskonalenia

Źródło: opracowanie własne.

Omawiana karta wyników wspiera ustalenie naczelnego celu organizacji oraz sposobów prowadzących do jego spełnienia. Ułatwia komunikowanie i rozumienie misji przedsiębiorstwa na wszystkich jego szczeblach organizacyjnych. Dzięki rozdzieleniu i pogrupowaniu zadań oraz dokładnemu ich

opisaniu za pomocą mierzalnych wskaźników, kadra zarządzająca uzyskuje łatwość kontrolowania stopnia realizacji strategii, a także podstawę do konstruowania. Zawarte w zrównoważonej karcie wyników cele oraz mierniki finansowe i operacyjne umożliwiają menedżerom monitorować działalność firmy w czterech kluczowych dla organizacji perspektywach, które zostały ujęte na rys. 1.

Rysunek 1. Perspektywy zrównoważonej karty wyników



Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników: Jak przełożyć strategię na działanie*, Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 76.

Przedsiębiorstwo to jednostka gospodarcza działająca na własny rachunek w celu osiągnięcia korzyści materialnych, ponosząca ryzyko i odpowiedzialność zgodnie z przepisami prawa i stosunkami rynkowymi. Oznacza to więc, że podstawowymi kategoriami kształtującymi działalność przedsiębiorstwa są jego cele wyznaczające przyszły stan rzeczy. W środowisku specjalistów zarządzania funkcjonuje przekonanie, że generalnym celem przedsiębiorstwa jest jego przetrwanie i rozwój

w warunkach zmieniającego się otoczenia. Na dążenie to składa się szereg celów szczegółowych, których klasyfikacja może być dokonywana z uwagi na wiele różnorodnych kryteriów.

Strategiczna karta wyników zakłada ujęcie strategii w postaci zestawu mierzalnych celów niezbędnych do realizacji misji firmy. Służy do zapewnienia spójności między celami a podejmowanymi działaniami oraz mierzenia i kontroli efektów działań strategicznych i motywującego oddziaływania na pracowników².

Ogólne perspektywy i mierniki oraz działania strategicznej karty wyników

SKW jest to narzędzie, które pozwala przełożyć strategię na konkretne zadania i miary ich realizacji dla poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa.

W karcie wyników misja i strategia organizacji są przedstawione jako zwarty zestaw mierników efektywności, który stanowi ramy systemu zarządzania strategicznego. Miernik powinien stanowić element łańcucha przyczynowo-skutkowego, który daje w efekcie poprawę wyników finansowych. Nacisk kładzie się na realizację celów finansowych oraz na inne czynniki wpływające na osiągnięcie każdego z celów, tzw. czynniki przyszłego sukcesu. Strategiczna karta wyników mierzy zatem dokonania organizacji w sposób zrównoważony, obserwując je z czterech perspektyw. Ułatwia przedsiębiorstwom monitorowanie wyników finansowych przy jednoczesnej kontroli dokonanych postępów w budowie wartości, potencjału organizacji i zdobywaniu aktywów niematerialnych, intelektualnych oraz innych, które warunkują przyszły wzrost.

Katalog miar oceny efektywności zarządzania jest bardzo szeroki i zapewne nie jest krańcowy. Jednak o wyborze powinny zawsze decydować cele strategiczne danej organizacji, które jednocześnie wykazują wzajemne związki

2. A. Madej, hasło: *Strategiczna karta wyników* [w:] *Encyklopedia Zarządzania* [online], <https://mfiles.pl/pl/index.php/> (dostęp: 24.05.2017 r.).

z celami wyznaczonymi dla danego obszaru zarządzania. Realizacja tej zasady umożliwi usprawnienie przeprowadzenia procesów wewnętrznych i skuteczniejszą realizację strategii firmy oraz, w dłuższej perspektywie, akceptację takiego systemu oceny przez pracowników organizacji.

Karta wyników składa się ze wskaźników równoważących wskaźniki finansowe i operacyjne, dlatego też karta wyników nazywana jest często „zrównoważoną”. Do stworzenia jej wykorzystuje się mierniki wynikowe, zwykle o charakterze mierzalnym, oraz mierniki prognozujące.

W klasycznej strategicznej karcie wyników spotykamy cztery perspektywy rozwojowe organizacji, które są mierzalne i umożliwiają podjęcie kroków do ich ulepszenia, a które zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Perspektywy rozwojowe organizacji, cele, mierniki i działania

Perspekt- ywy	Cele	Mierniki	Działania
FINANSE	wzrost wartości dla właściciela	zysk ekonomiczny	identyfikacja obszarów trwałych i mierzących wartość
			przegląd wykorzystanych aktywów w celu optymalizacji zainwestowanego kapitału
			włączenie zysku ekonomicznego do systemu premiowego
			optymalizacja struktury i źródeł kapitału w celu zmniejszenia WACC
KLIENT (marketingowa)	zwiększenie zadowolenia klienta	satysfakcja klienta	analiza zachowań klientów, badania przyczyn utraty klientów analiza przyczyn reklamacji
		procent klientów dokonujących kolejne zakupy	ustalenie odpowiedzialności personelu za reklamacje
		liczba nowych klientów pozyskiwanych dzięki dotychczasowym	doskonalenie personelu obsługi (szkolenia)
			kontrola jakości usługi przez ocenę klientów (tajemniczego klienta)

PROCESY WEWNĘTRZNE (operacyjna)	wprowadzenie nowych produktów i usług	liczba nowych produktów i usług zrealizowanych	tworzenie grup projektowych, w skład których będą wchodzić pracownicy różnych działów
		liczba nowych produktów i usług do zrealizowania na kolejny okres	rozmowy z klientami docelowymi na temat ich potrzeb
			proponowanie działań związanych z badaniami i rozwojem
			tworzenie bazy danych nowych pomysłów
WZROST I ROZWÓJ (innowacyjna)	systematyczne podnoszenie kwalifikacji pracowników	satysfakcja pracowników rotacja pracowników wydajność pracowników zbieżność interesów osobistych z celami firmy dostępność informacji i możliwości systemu IT	analiza zapotrzebowania na szkolenia, zbudowanie wewnętrznego systemu szkoleń i coachingu uprawnienia w zakresie czasu pracy umożliwiające uczestnictwo w szkoleniu zakup wydawnictw fachowych i ich udostępnienie pracownikom

Źródło: opracowanie własne.

Do tych perspektyw zalicza się więc: finanse, perspektywa klienta (marketingowa), procesy wewnętrzne (operacyjna), wzrost i rozwój (innowacyjna). Każda z nich ma inny cel, za który odpowiada, inne mierniki dopasowane do obszaru, który obejmuje, i oczywiście inne działania podejmowane w celu realizacji założeń.

Ogólne założenia konstrukcji strategicznej karty wyników

Karta wyników pozwala wypełnić niszę powstałą w wielu systemach zarządzania pomiędzy wizją, misją i strategią a działalnością na poziomie logistycznym. Umożliwia przeniesienie strategii na codzienną działalność operacyjną przedsiębiorstwa. Doświadczenie pokazuje, że w praktyce zrównoważona karta wyników tworzona jest w celu:

- wyjaśniania i uzgadniania strategii,
- przedstawiania i wyjaśniania strategii wewnątrz organizacji,
- powiązania dążeń poszczególnych komórek organizacyjnych, zespołów i pracowników z realizowaną strategią,
- powoływania i programowania inicjatyw strategicznych,
- dokonywania okresowej, systematycznej analizy realizacji strategii,
- pozyskiwania informacji zwrotnej, aby uczyć się, jak poprawiać strategię.

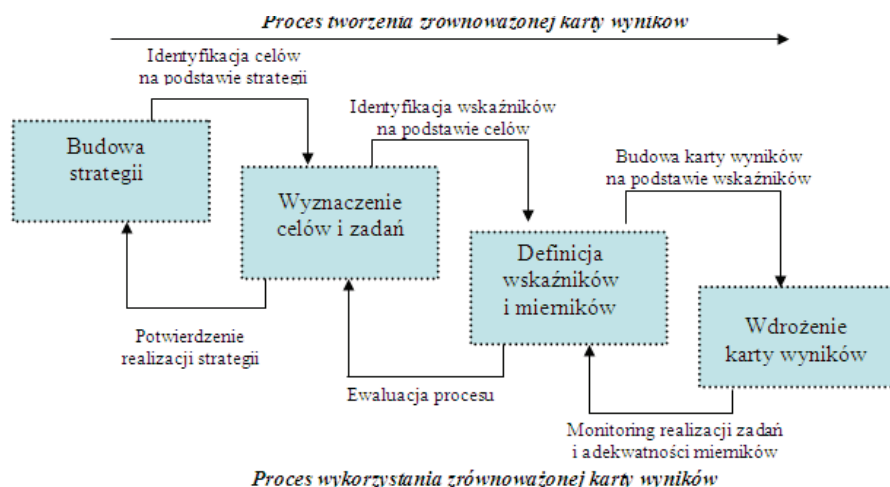
Maria Sierpińska i Bogusław Niedbała wśród innych celów konstruowania zrównoważonej karty wyników wymieniają³:

- komunikowanie i wyjaśnienie celów inwestorom, odbiorcom oraz dostawcom;
- unaocznienie pracownikom oraz pozostałym interesariuszom firmy rzeczywistego znaczenia opracowanych kierunków rozwoju;
- rozpoznawanie, które czynniki krytyczne wymagają szczególnej uwagi, sygnalizacja o miejscach decydujących o efektach działalności (system wczesnego ostrzegania: informowanie, czy i gdzie nastąpiła poprawa, a gdzie występują problemy);
- koncentrację uwagi na czynnikach o najistotniejszym znaczeniu, na tzw. kluczowych czynnikach sukcesu;
- dostarczanie informacji o stopniu realizacji wyznaczonych celów;
- tworzenie podstawy dla systemu wynagradzania oraz systemu rozwoju kapitału ludzkiego;
- wzrost zysków poprzez identyfikację i wykorzystanie wewnątrzorganizacyjnego potencjału synergicznego w poszczególnych obszarach organizacji.

Stworzenie zrównoważonej karty wyników służy monitorowaniu realizacji strategii i umożliwia jej doskonalenie. Proces konstruowania oraz wykorzystania zrównoważonej karty wyników został przedstawiony na rys. 2.

3. M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 113.

Rysunek 2. Proces konstruowania i wykorzystania strategicznej karty wyników



Źródło: M. Dąbrowski, *Zrównoważona karta wyników w e-learningu akademickim*, „e-mentor”, nr 1(32) 2011, s. 32.

Konstrukcja strategicznej karty wyników winna zostać poprzedzona powołaniem zespołu odpowiedzialnego za postępowanie jej wdrożenia. Wskazane jest, aby uczestniczyli w nim przedstawiciele różnych szczebli kierownictwa, zespołów pracowniczych oraz pracownicy działu personalnego. Powołany zespół powinien rozpocząć pracę od opracowania nowych lub analizy istniejących wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa pod kątem sformułowania celów strategicznych i operacyjnych dla wydziałów, zespołów oraz pracowników. Następny etap obejmuje wyodrębnienie celów i zadań dla poszczególnych komórek, zespołów i pracowników. Cele ustala się w ramach czterech zaproponowanych przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona perspektyw: klienta, finansów, procesów i rozwoju. Następnie do poszczególnych celów należy włączyć mierniki oraz wskaźniki służące ocenie stopnia ich realizacji. Na podstawie nakreślonych celów i mierników realizacji powstaje właśnie karta wyników. Po przysposobieniu karty wyników zapisane w niej cele, mierniki

i wskaźniki należy jednak w sposób ciągły monitorować, a w razie konieczności uwzględniać odpowiednie modyfikacje. Wynika to m.in. z błędów popełnianych na etapie formułowania celów i mierników, błędnie ustalonych (za- wyżonych lub zaniżonych) oczekiwań poziomu efektywności, zmieniających się warunków rywalizowania czy też innych zdarzeń losowych. W rezultacie prawidłowo wykorzystanej karty wyników menedżerowie winni otrzymać potwierdzenie realizacji strategii.

Korzyści i możliwości zastosowania strategicznej karty wyników

Przedsiębiorstwa stosują strategiczną kartę wyników jako podporę nowego systemu zarządzania procesem realizacji strategii, ponieważ narzędzie to umożliwia wypełnienie luki, jaka dotychczas istniała pomiędzy procesem rozwoju i formułowania strategii a procesem jej wdrażania. Karta spełnia tę rolę, gdyż integruje i wspiera najważniejsze procesy w zarządzaniu organizacją, takie jak:

- dopracowanie (lub opracowanie), uporządkowanie, systematyzowanie i aktualizowanie strategii,
- prezentowanie strategii w całej organizacji,
- powiązanie celów poszczególnych działów organizacyjnych i pracowników ze strategią,
- koordynację ze strategią działań i zadań ośrodków odpowiedzialności oraz poszczególnych pracowników,
- identyfikację i integrację zamierzeń strategicznych,
- sprzężenie ze strategią celów długookresowych i rocznych budżetów,
- integrację procesu analizy strategicznej i operacyjnej,
- uzyskanie informacji zwrotnej w celu uczenia się i doskonalenia strategii.

Cykl zarządzania oparty na procedurze zdefiniowanej w strategicznej karcie wyników powinien nieustannie stwarzać perspektywę uczenia się na zasadzie pętli podwójnej:

- gromadzenia informacji na temat strategii,
- testowania aktualności strategii w świetle nowych wydarzeń,
- mobilizowania każdego pracownika do dzielenia się pomysłami na temat nowych strategicznych możliwości i kierunków działania.

Strategiczna karta wyników jest przeznaczona dla podmiotów gospodarczych produkcyjnych i usługowych oraz organizacji non-profit i instytucji użyteczności publicznej (np. urzędów).

Przystosowanie karty do potrzeb i odmienności poszczególnych podmiotów wyraża się możliwościami dobierania różnych mierników stopnia osiągnięcia zakładanych celów. Przykładowo projekt karty dla spółdzielni inwalidów wzorowany na propozycjach Briana Beckera, Marka Huselida i Davida Ulricha wzbogacono o perspektywę zarządzania zasobami ludzkimi⁴. Dodatkowo procesy wewnętrzne zostały podzielone na trzy części – wydziały funkcjonujące w podmiocie w celu podkreślenia specyfiki zatrudnienia i organizacji podmiotu.

Przegląd oprogramowania dla strategicznej karty wyników

Wprowadzenie SKW wymaga odpowiedniej kontroli jej realizacji, a więc potrzebna jest informacja o osiągniętych etapach, a także efektach końcowych w danym okresie. Aby uzyskać właściwą informację niezbędne są odpowiednie systemy informatyczne pozwalające na jej gromadzenie. Propozycja rynkowa oprogramowania wspomagającego wdrożenie i użytkowanie strategicznej karty wyników stale wzrasta. Na krajowym rynku oprogramowania wspomagającego narzędzie controllingu dostępne są pakiety aplikacji analitycznych głównie wiodących firm informatycznych. Najbardziej uznanymi są rozwiązania:

- ADOscore⁵,

4. K. Jasińska, *Propozycja strategicznej karty wyników jako systemu zarządzania dla spółdzielni inwalidów „Przyjaźń” w Słupcy*, praca magisterska, 2005, promotor E. Radoński, opiekun A. Bojnowska.

5. <https://ie.boc-group.com/> (dostęp: 25.05.2017).

- CorVu Balance Scorecard⁶,
- Oracle Balanced Scorecard⁷,
- SAP Strategic Performance Management⁸,
- SAS Balanced Scorecard⁹.

Aplikacje te podpira zarządzanie strategią i wydajnością procesów, tworzące, implementujące i wykorzystujące strategiczną kartę wyników. Daje ono możliwości zastosowania zrównoważonego arkusza wyników do zarządzania w całej organizacji. Aplikacje wykorzystywane we wszystkich dziedzinach i branżach gospodarki umożliwiają tę samą efektywność w produkcji i w usługach, w sektorze publicznym i w przedsiębiorstwach prywatnych, dedykowane są również średnim i małym przedsiębiorstwom oraz dużym korporacjom wymagającym „hurtowni” danych.

Podczas zastosowania całych pakietów zyskiem jest:

- podniesienie wartości organizacji poprzez kontrolę i optymalizację procesów,
- poprawa komunikacji wewnątrz podmiotu,
- zwiększenie motywacji do osiągnięcia lepszych wyników i kontroli realizacji strategii.

Aplikacje informatyczne umożliwiają:

- szybką i automatyczną aktualizację karty wyników;
- intuicyjną, graficzną i kolorową prezentację kart;
- analizę wielopoziomową;
- pracę w sieci,
- zdalny dostęp do kart i analiz z poziomu przeglądarki internetowej;
- komunikację wewnątrz organizacji.

Jednostki wdrażające te rozwiązania mają możliwość: wypełnienia niszy informacyjnej pomiędzy zaplanowaną strategią a podjętymi działaniami, śledzenia stopnia realizacji założonych celów, budżetowania, sterowania zakresem odpowiedzialności, a także skutecznego motywowania pracowników.

6. <http://www.rocketsoftware.com/products/rocket-corvu> (dostęp: 25.05.2017).

7. <https://www.aftermarket.pl/domena/oracle.com.pl?nostat=1> (dostęp: 25.05.2017).

8. www.abctech.pl (dostęp: 25.05.2017).

9. <https://www.sap.com/poland/index.html> (dostęp: 25.05.2017).

Przyczyny niepowodzeń przy wdrażaniu strategicznej karty wyników

Implementacja strategicznej karty wyników to skomplikowany i czasochłonny proces. Pomimo prostych założeń, przy niekompetentnych pracownikach wprowadzających, może przysporzyć wielu problemów i dodatkowych kosztów, stąd należy dołożyć starań i zaangażować się w kompleksowe przygotowanie projektu wdrożenia Balanced Scorecard w organizacji¹⁰. Nieraz wystarczy tylko niedopracowanie jednego z założeń, aby cały proces nie powiódł się. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych przyczyn niepowodzenia. Mohan Nair w publikacji *Essentials of Balanced Scorecard* dokonał podziału przyczyn niepowodzeń na trzy zasadnicze grupy¹¹:

- związane z rozwojem — to błędy we wprowadzaniu technologicznych innowacji, w szkoleniu oraz podnoszeniu kwalifikacji pracowników, w tempie zmian itp.,
- związane z procesami wewnętrznymi — błędy w zarządzaniu i funkcjonowaniu jednostki gospodarczej, błędy kadry menedżerskiej i komunikacji,
- związane z zasobami ludzkimi oraz klientami — dotyczą pracowników, kadry menedżerskiej oraz klientów.

Nair wskazał także jedenaście podstawowych błędów we wdrażaniu SKW¹²:

- brak szkolenia pracowników oraz menedżerów,
- bagatelizowanie roli SKW jako tego decydującego elementu procesu dotyczącego zarządzania strategicznego,
- poświęcanie nadto dużej ilości czasu na zebranie danych,
- błędne zarządzanie wiedzą i wsparciem,
- ciągłe poszukiwanie nowej wiedzy zamiast zastosowania już posiadanej,
- brak przekonania kadry menedżerskiej oraz pracowników do konieczności i sensowności wprowadzanych zmian,
- nieuwzględnianie kosztów ukrytych,

10. P. Kowaluk, *Wyniki z wprowadzenia BSC w firmie*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 7, 2009.

11. M. Nair, *Essentials of Balanced Scorecard*, John Wilney & Sons Inc., Hoboken 2005, s. 207.

12. Ibidem, s. 208.

- oczekiwanie efektu „zamrożenia” modelu,
- szukanie statycznych rozwiązań informatycznych,
- zarządzanie „zza biurka”,
- pominięcie podczas konstrukcji SKW wizji i misji organizacji.

Ponadto autor *Essentials of Balanced Scorecard* twierdzi, że zbyt częstymi przyczynami braku powodzenia są zbyt mała liczba odpowiednich pracowników, zbyt mała ilość czasu na zebranie odpowiednich informacji i ich analiz, a także brak systemów informatycznych, czyli czynników leżących po stronie procesów wewnętrznych i rozwoju. Kolejnym jest problem braku znaczącego wpływu SKW na politykę jednostki i zarządzanie nią. Trudno oczekiwać pozytywnych efektów, jeśli SKW będzie w organizacji stwarzać jedynie pozory działania. Tu też niebagatelne znaczenie ma właściwe szkolenie pracowników i menedżerów, w przeciwnym razie wdrożona SKW nie będzie poprawnie funkcjonować. Nieprawidłowe zarządzanie wiedzą bądź jego brak też ma wpływ na prawidłowe wdrożenie SKW. Często spotyka się także problem z popełnianiem przez kadrę zarządczą tych samych błędów, które popełniali przy innych wdrożeniach. To także niechęć zarządzających i pracowników do zmian, należy zatem nakreślić sensowność i konieczność ich wprowadzenia, inaczej reforma nie będzie skuteczna, bowiem nieprzychylność pracowników nie sprzyja osiągnięciu odpowiednich wyników¹³. Również wykorzystywane w jednostce oprogramowanie należy odpowiednio zaprojektować (zwłaszcza rozwojowo) i dopasować do jej potrzeb. Kolejny błąd to nie uwzględnianie dodatkowych (ukrytych) kosztów wdrożenia SKW, a to przecież prowadzi do zmniejszenia efektów, a nawet do straty. Każdy zarząd organizacji powinien mieć świadomość znaczenia i roli SKW oraz angażować się w ten proces wdrażania, a nie tylko wydawać dyspozycje („zza biurka”), gdyż zaangażowanie w cały proces pozwala wykluczyć wiele błędów podczas wdrażania¹⁴. Jednym z ważniejszych problemów jest pomijanie w procesie tworzenia SKW misji, wizji i wartości organizacji, które mają duże znaczenie dla określenia tożsamości jednostki i w procesach planowania.

13. A. Zych, *Bariery i utrudnienia we wdrażaniu controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 3, 2008.

14. Ibidem, s. 4.

Podsumowanie

Strategiczna Karta Wyników (SKW) lub Zrównoważona Karta Wyników (ZKW) to interesująca i obiecująca koncepcja biznesowa lat dziewięćdziesiątych. Jest mechanizmem posiadającym stosunkowo rozległe wsparcie w ramach zarządzania strategicznego. Zawiera cztery mierzalne, kluczowe strefy zainteresowania każdej organizacji, tj. perspektywę klienta, perspektywę finansową, perspektywę procesów wewnętrznych oraz perspektywę wzrostu i rozwoju. Tworzy studium odmiennego katalogu celów dla każdej z tych perspektyw, powiązanych z wcześniej przyjętą strategią wyników oraz mierników nastawionych na ocenę stopnia realizacji wymienionych celów. Charakterystyczną zaletą SKW jest pozostawienie użytkownikom całkowitej swobody w zakresie kształtowania mierników oraz dostosowania ich do strategii, potrzeb organizacji i istoty jej działania. Zezwala ona na prowadzenie aktualnego nadzoru nad postępami wdrażania strategii i dlatego usprawnia możliwy proces identyfikacji ryzyka, trudności i nieprawidłowości oraz efektów niezbędnych zmian i usprawnień.

Dobrze zbudowana SKW pozwala kierować i stymulować zmiany konieczne dla powodzenia obranej przez jednostkę strategii. SKW można zastosować w każdej organizacji, niezależnie od branży, przedmiotu, wielkości czy celu działania. Ważnym czynnikiem, jak prawidłowe budowanie karty z odpowiednimi perspektywami i doбором właściwych mierników, jest decyzja o zastosowaniu wspomaganie informatycznego.

Istotne jest zatem, aby stworzyć odpowiednią strategię będącą nie tylko spoiwem, które łączy wszystkie obszary funkcjonowania organizacji, ale także jest kluczowym czynnikiem sukcesu podmiotu. Chcąc efektywnie wdrożyć tę koncepcję, należy dokonać odpowiednich jej modyfikacji dostosowujących do działań operacyjnych organizacji, gdyż tylko to umożliwi osiągnięcie celów stawianych przed organizacją.

Bibliografia

Dąbrowski M. (2011), *Zrównoważona karta wyników w e-learningu akademickim*, „e-mentor”, nr 1(32).

Jasińska K. (2005), *Propozycja strategicznej karty wyników jako systemu zarządzania dla spółdzielni inwalidów „Przyjaźń” w Słupcy*, praca magisterska, promotor E. Radościński, opiekun A. Bojnowska.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników: Jak przełożyć strategię na działanie*, Naukowe PWN, Warszawa.

Kowaluk P. (2009), *Wyniki z wprowadzenia BSC w firmie*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 7.

Madej A. (br.), hasło: *Strategiczna karta wyników* [w:] *Encyklopedia Zarządzania* [online], <https://mfiles.pl/pl/index.php/>, dostęp: 24 maja 2017.

McNulty K. (2006), *Od strategii do działania. Implementacja strategii z wykorzystaniem Zrównoważonej Karty Wyników*, Konferencja Balanced Scorecard w Sektorze Publicznym organizowana przez Institute for International Research, Warszawa.

Nair M. (2004), *Essentials of Balanced Scorecard*, John Wilney & Sons Inc., Hoboken.

Sierpińska M., Niedbała B. (2003), *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*. Naukowe PWN, Warszawa.

Zych A. (2008), *Bariery i utrudnienia we wdrażaniu controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 3.

Kreatywna rachunkowość a ryzyko utraty reputacji

Wstęp

Utrata reputacji przedsiębiorstwa wiąże się z wieloma czynnikami zewnętrznymi oraz wewnętrznymi firmy. Na zewnętrzny wizerunek jednostki gospodarczej składają się logo, barwy, miejsce pracy oraz jego wystrój i ogólny wyraz pozytywnego pracodawcy i kontrahenta na rynku. Istnieją jednak aspekty, które mogą zawarzyć na reputacji i doprowadzić do jej utraty. Głównie dotyczy to zaniedbania kilku kwestii, takich jak: poszanowanie praw pracowników, staranność oferowanych dóbr i usług oraz prowadzenie ksiąg rachunkowych według określonych zasad nienaruszających prawa.

Opracowanie niniejsze skupi się na jednym z powyższych aspektów, mianowicie na funkcjonowaniu działu księgowości od strony poprawnej, choć często postrzeganej za nielegalną, kreatywnej rachunkowości. Pojęcie 'kreatywnej rachunkowości' pojawiło się na rynku amerykańskim po wielu ujawnionych przypadkach manipulowania danymi przedsiębiorstw cieszących się dobrą reputacją. Obecnie bardzo często pojawia się to określenie w mediach w dwóch

aspektach. Pierwszy to coraz częściej ujawniane nie tylko na rynku zachodnim, ale także w Polsce, przypadki „retuszowania” złych wyników jednostek. Drugi to dyskusje na temat znaczenia określeń ‘agresywna rachunkowość’ oraz ‘kreatywna rachunkowość’ w znaczeniu pozytywnym i w znaczeniu negatywnym¹.

Artykuł ma na celu oddzielenie przypiętej łatki oszustwa, upiększenia, manipulacji od działań kreatywnej rachunkowości. Zaprezentowana zostanie także ta cienka granica pomiędzy nielegalnością powyższych działań a pełnoprawnym korzystaniem z wolności rachunkowej, jaką daje nam państwo, aby w sposób elastyczny, ale nienaruszający podstawowych zasad prawnych, prowadzić przedsiębiorstwo. To szukanie odpowiedzi, gdzie leży granica pomiędzy prawnymi działaniami kreatywnej rachunkowości a bezprawnym postępowaniem tej agresywnej czy oszukańczej rachunkowości w firmie. Ostatnim zagadnieniem i wyjątkowo ważnym dla zrozumienia tematu jest omówienie przyczyn manipulacji danymi finansowymi. Dokonując analizy powyższych zagadnień, należałoby szukać potwierdzenia tezy, że stosowanie kreatywnej rachunkowości ma istotny wpływ na ryzyko utraty reputacji. Metodyka badań zastosowana w dowodzie hipotezy to analiza zasad stosowania kreatywności w rachunkowości oraz analiza wpływu ujawnionych przypadków stosowania tych zabiegów fałszowania sprawozdań na dobre imię jednostek je stosujących.

Pozytywne aspekty kreatywnej rachunkowości

Termin ‘kreatywna rachunkowość’ według słownika zarządzania i finansów to wykorzystanie wolności w zakresie prawa rachunkowego podczas sporządzania sprawozdań finansowych. Brak odpowiednich reguł, standardów i procedur pozwala na korzystanie z możliwości w granicach prawnych z odpowiedniego kształtowania rachunkowości².

1. E. Klamut, *Jakość informacji w procesie zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” Tom XIV, z. 8, *Zarządzanie nowe perspektywy*, red. E. Gołębiowska, K. Raczkowski, Społeczna Akademia Nauk Łódź 2013, ss. 235–250.

2. R. Koch, *Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1997, s. 154.

Pojęcie kreatywnej, agresywnej bądź oszukańczej rachunkowości wprowadza niepokojący zamęt, który spowodowany jest bardzo często mylnie utożsamianą rachunkowością z księgowością. Zrozumienie problemu powinno nastąpić po zdefiniowaniu tych dwóch problematycznych pojęć.

Rachunkowość jest to system informacyjno-kontrolny o charakterze perspektywnym, który dostosowany został do celów zarządzania finansami, działający na bazie przeszłych zdarzeń. Celem rachunkowości jest otrzymanie konkretnych i pożądaných informacji ekonomicznych³. Natomiast księgowość jest istniejącym elementem (działem) rachunkowości. Systemem, który odpowiada za zapis wszystkich zdarzeń gospodarczych dokonujących się w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu. Księgowość jako kluczowy element rachunkowości stanowi podstawę jej działań, dlatego istotne jest oddzielenie tych pojęć od siebie⁴.

Elementem podstawowym rachunkowości jest opracowanie przez przedsiębiorstwo własnej polityki w jej zakresie, polegającej na ustaleniu zasad, metod, umownych uzgodnień, procedur, które zostaną przyjęte przez kierownictwo przedsiębiorstwa przy opracowywaniu sprawozdań finansowych, a są one z kolei dobierane tak, aby prawidłowo odwzorować rzeczywistą pozycję jednostki. Prawo wyboru w rachunkowości dotyczy szczególnie trzech zagadnień:

- sposobu bilansowania aktywów i pasywów,
- odpowiedniej metody wyceny aktywów i pasywów,
- innych rozwiązań formalnych związanych z wyborem bilansowania, wersji bilansu, sposobu sporządzania sprawozdań finansowych oraz bilansu zysków i strat⁵.

Zgodnie z powyższym przedsiębiorstwa posiadają swobodę w wybieraniu metod zgodnych z przepisami prawa, które narzucają pewne z góry określone rozwiązania. Powstają więc pomysły zastosowania kreatywnej rachunko-

3. A. Wiercińska, *Granice między kreatywną, agresywną i oszukańczą rachunkowością*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 2, 2008, s. 141.

4. *Jaka jest różnica między rachunkowością a księgowością*, „Biuro Rachunkowe SOS 24” [online], <http://smartofficesolutions.pl/jaka-jest-roznica-miedzy-rachunkowoscia-ksiegowoscia/>, dostęp: 15 maja 2017.

5. A. Wiercińska, op. cit., s. 141.

wości celem przedstawienia rezultatów działalności w najlepszym świetle. W zależności od oferowanych przez przedsiębiorcę dóbr bądź usług na wybór odpowiednich działań rachunkowych składają się głównie potrzeby informacyjne zarządu. Uzyskanie prawidłowej informacji, na jakiej zależy danej jednostce i jaka jest niezbędna do jej funkcjonowania, odbywa się właśnie poprzez księgi rachunkowe. Jesteśmy w stanie pozyskać wiele danych na temat działania całego podmiotu, jak i jego poszczególnych działów. Podział kluczowych informacji pod kątem potrzeb przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Potrzeby informacyjne pochodzące z rachunkowości jako źródło wiedzy wpływające na funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa

Użytkownicy informacji	Przykładowe potrzeby informacyjne
Inwestorzy	szukają kombinacji dwóch głównych wielkości dochodu pieniężnego w formie dywidend oraz zysku kapitałowego; interesują się zatem informacjami o możliwościach zarobkowych, sytuacji finansowej firmy oraz efektywności (sprawności) przedsiębiorstwa
Kredytodawcy	koncentrują swoją uwagę na znalezieniu odpowiedzi na pytanie: czy uzyskają zwrot pożyczonych środków pieniężnych; interesują ich więc informacje o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, jego zasobach, zobowiązaniach itp., czyli informacje umożliwiające ocenę sytuacji i sprawności firmy w przyszłości
Kontrahenci	wymagają dostępu do informacji o sytuacji finansowo-majątkowej i efektywności przedsiębiorstwa w przyszłości
Władze podatkowe	potrzebują informacji dla oceny prawidłowości naliczenia podatków
Pracownicy	potrzebują informacji, by zapewnić sprawiedliwe i otwarte negocjacje w sprawie wynagrodzeń oraz ocenić pewność zatrudnienia w przyszłości
Właściciele, zarząd firmy	potrzebują informacji o sytuacji firmy i jej efektywności, a także informacji do podejmowania decyzji

Źródło: A. Wiercińska, op. cit., s. 142.

Kreatywność na ogół przedstawiana jest jako cecha pozytywna, co niestety nie zawsze odnosi się do samej rachunkowości. Jednak poprzez kie-

rowanie się kreatywnością można w tej dziedzinie wykorzystać w pełni ukryte możliwości zgodnie z zasadami prawa. Można też wykorzystać kreatywność w dostarczeniu wielu nowatorskich rozwiązań z wykorzystaniem wiedzy, umiejętności, a w szczególności twórczego myślenia w sposób niezgodny z prawem. Oto, dlaczego taka pozytywna cecha, jaką jest kreatywność pojawia się w ujęciu negatywnym, skoro najczęściej jest traktowana jako pochlebstwo, mądrość, pomysłowość i konstrukcyjność.

Kreatywna księgowość mylnie kojarzona jest z samą ewidencją księgową, natomiast może być też wykorzystywana dla indywidualnych potrzeb, nieoznaczających, ani fałszerstw, ani manipulacji. Podpinanie sytuacji związanych z nadużyciami księgowymi, jak na przykład kradzież czy innego rodzaju oszustwa, nadużycia, nie stawiają w dobrym świetle kreatywnej rachunkowości. Przykładem pozytywnej rachunkowości jest pojawienie się jej jako elementu uzupełniającego rachunkowość normatywną. Umożliwia to przedstawienie sytuacji rzeczywistej jednostki finansowej i nie zaprzecza ogólnym normom tej dziedziny. Poprzez respektowanie ogólnych zasad i stawianie normatywnej rachunkowości jako podstawy w podmiocie, kreatywna księgowość sprawia, iż nieścisłości w przepisach uzupełniają się. Pozytywna kreatywna rachunkowość w wielu jednostkach stanowi normalną praktykę stosowaną z resztą przez większość przedsiębiorstw, aby przekazać najlepszy obraz swojej sytuacji otoczeniu⁶.

Aby zrozumieć, dlaczego pozytywne słowo, jakim jest kreatywność, zyskało negatywny wydźwięk, należy wskazać czynniki, które miały wpływ na przedstawienie w złym świetle kreatywnej rachunkowości. Na podstawie ankiet wśród polskich filii międzynarodowych firm audytorskich określono powody stosowania takiej księgowości (tabela 2).

6. A. Wszelaki, *Rachunkowość kreatywna – zjawisko pozytywne czy negatywne? Ujęcie teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2014, t. 55, nr 4, s. 105.

Tabela 2. Czynniki mające wpływ na stosowanie określenia agresywnej rachunkowości

Pojęcie to zostało wprowadzone przez media w związku z wykryciem nieprawidłowości księgowych w wielu firmach w przeciągu ostatnich lat. Pozwoliło tym samym wyrobić sobie negatywną opinię i jednak utożsamiać kreatywną rachunkowość z nadużyciami, błędami czy oszustwami księgowymi, które są niezgodne z prawem
Pojęcie to jest często błędnie kojarzone przez pracowników, jak i zarządców przedsiębiorstw z oszustwami, defraudacjami oraz innymi działaniami przestępczymi, sprzecznymi z prawem i zasadami rachunkowości
Termin 'kreatywna księgowość' ma znaczenie neutralne i oznacza zastosowanie zasad rachunkowości w sposób niebędący bezpośrednio wskazany w aktach prawnych, co nie zachęca do korzystania z niej
Termin ten bywa często niesłusznie używany wyłącznie w negatywnym kontekście, podczas gdy ma on również znaczenie pozytywne, ponieważ wykorzystanie kreatywnej księgowości często w celach oddania istoty transakcji jest wskazane, szczególnie gdy dany aspekt jej działań nie jest w wystarczający sposób uregulowany przepisami prawa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Schneider, *Błędy i oszustwa w dokumentach finansowo-księgowych*, PWE, Warszawa 2007, ss. 228–229.

Sami audytorzy mają świadomość, że powyższe czynniki kreują negatywnie zjawisko kreatywnej księgowości, jednak postrzegają ją jako czynnik pozytywny posiadający w swojej historii duże błędy. Kreatywna księgowość ma na celu prawidłowe ujęcie w księgach czy w sprawozdaniu danej operacji. Według ankiet audytorzy oddzielają działanie niezgodne z prawem i zasadami rachunkowości od manipulacji księgowych. Audytorzy przypominają, że kreatywna księgowość i jej wizerunek zostały przede wszystkim stworzone przez media, które nagłaśniały przykłady błędnego działania, a nie tego zgodnego z prawem⁷.

Bartłomiej Pawlak z firmy audytorskiej z wielkiej czwórki Ernst & Young podkreślił, że nie należy utożsamiać nadużyć, błędów i oszustw z pojęciem kreatywnej rachunkowości, a raczej nazwać je niekreatywnym podejściem. Zbigniew Szczerbetka z działu audytu w Deloitte & Touche zwrócił z kolei uwagę na problem mylenia pojęcia kreatywnej rachunkowości ze zwykłymi oszustwami i defraudacjami, które są świadomymi problemami niewłaściwego interpretowania zasad rachunkowości⁸.

7. A. Wszelaki, op. cit., s. 106.

8. E. Maćkowiak, *Rachunkowości kreatywna a rachunkowość agresywna – prośba poprawy wyniku finanso-*

Poprzez czynniki, które charakteryzują kreatywną rachunkowość jako coś negatywnego, oraz opinie audytorskie niezgadające się do końca z tym twierdzeniem można przedstawić kolejne zjawiska dotyczące osób, których kreatywna księgowość może dotyczyć. Według Karola Schneidera:

- pierwsza grupa, której dotyczy to zjawisko, wiąże kreatywność z rachunkowością w sposób naturalny, wykorzystując swoją wiedzę i wyobraźnię, podejmuje w ten sposób decyzje, jak np. sprawozdanie finansowe ma wyglądać; decyduje o sposobie liczenia, jaki najlepiej spełni wymogi ujęte w sprawozdaniach finansowych, aby dostarczały one wiarygodnych informacji;
- do drugiej grupy należą osoby, które próbują unikać określonych skutków regulacji obowiązujących w rachunkowości dzięki stosowaniu technik związanych z kreatywnością; pozwala to przeprowadzić pomiar zgodny z interesem sporządzającego daną informację;
- grupa trzecia korzysta ze swojej kreatywności poprzez wyszczególnienie danych pozycji i zestawienie wcześniejszych wyników ze stanem obecnym; pozwala to na uzyskanie niezbędnych informacji, w jakim kierunku dana firma zmierza;
- czwarta grupa wiąże się z manipulacjami, podejmuje ona działania nieodnoszące się do standardów rachunkowości; wyklucza niektóre pozycje lub je zapisuje w odmienny sposób, aby zaprezentować się pozytywnie, co nie jest zgodne ze stanem faktycznym przedsiębiorstwa⁹.

Powiązanie kreatywnej rachunkowości z agresywną polityką księgowości

Kreatywna rachunkowość funkcjonuje w gospodarczej rzeczywistości w aspekcie zarówno pozytywnym, jak i negatywnym. Przedstawienie negatywne jest dokonywane poprzez manipulacje określone również jako twórcza

wego jednostki gospodarczej, „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 74, t.2, Szczecin 2015, s.144.

9. K. Schneider, op. cit., s. 230.

księgowość, kreatywna księgowość, rysowanie lub koloryzowanie sprawozdań oraz agresywna księgowość. Częściej jednak występują dwa terminy: kreatywnej księgowości i agresywnej rachunkowości¹⁰. Zmienność pojęć nie oznacza synonimii kreatywnej rachunkowości – ich znaczenie jest zupełnie inne.

Agresywna księgowość to niepowiązane z rachunkowością manipulacje – świadome, zamierzone i celowo prowadzone w sposób sprzeczny z przepisami bądź niewłaściwie interpretujące przepisy oraz zasady rachunkowości, które mogą zaszkodzić w jakiś sposób użytkownikom korzystającym z danych informacji. Tego typu sprawozdania finansowe bądź manipulacje w księgach rachunkowych nie mają nic wspólnego z kreatywnością. Zestawienie tych dwóch pojęć ze sobą prezentuje w skrócie tabela 3.

Tabela 3. Kreatywna a agresywna rachunkowość

RACHUNKOWOŚĆ	
KREATYWNA	AGRESYWNA
Wykorzystanie prawa do wyboru polityki rachunkowości w ramach obowiązujących przepisów w zgodzie z koncepcją rzetelnego oraz jasnego obrazu, których celem jest przedstawienie wizerunku przedsiębiorstwa zgodnego z założeniami postawionymi sobie przez zarządzających firmą	Wykorzystanie prawa do wyboru polityki rachunkowości, której swoboda nie jest ograniczona, co prowadzi do manipulacji danymi finansowymi, mających na celu wprowadzenie w błąd odbiorców informacji zawartych w zniekształconym sprawozdaniu finansowym

Źródło: A. Wiercińska, op. cit., s. 142.

Rachunkowość agresywna wykorzystuje prawa polityki rachunkowości w sposób nieograniczony, który prowadzi do manipulacji, lecz różni się od oszustwa księgowego. Zniekształca obraz finansowy poprzez manipulację danymi finansowymi, mieszczącą się w granicach prawa. Rachunkowość agresywna jest zatem legalna i nie łamie przepisów, nie fałszuje też w żaden sposób ksiąg rachunkowych ani dokumentów księgowych. Agresywna rachunkowość po-

10. E. Maćkowiak, op. cit., s. 146.

przez różne dopuszczalne metody obrazuje na swoją korzyść wizerunek firmy, co wiąże się z negatywnymi skutkami oszustwa zamierzonego¹¹.

Oszustwo zamierzone wiąże się z działaniem osób (zarządu, pracowników bądź osób trzecich), które fałszują fakty w sprawozdaniach finansowych. Działania te obejmują takie techniki, jak:

- manipulacja, fałszowanie, zmiana rejestrów bądź dokumentów,
- przywłaszczenie sobie cudzych zasobów majątkowych,
- zatuszowanie bądź pominięcie informacji w rejestrach,
- przywłaszczenie sobie cudzych zasobów majątkowych,
- rejestrowanie transakcji, które nie mają miejsca,
- błędne zastosowanie zasad rachunkowości¹².

Niestety równie często działania te są powiązywane z kreatywną, jak i agresywną rachunkowością, przez co prowadzą do mylenia tych dwóch pojęć z oszukańczą rachunkowością. Tym samym dochodzi do zacierania granic. Kreatywna księgowość jest częstym pojęciem stosowanym w przypadku oszustw księgowych, których dopuściło się wiele firm, jak: Xerox, Freddie Mac, Elektrim, Big Bank Gdański, Softbank, Mostostal Export, Rafako czy Enron. Celem tych firm było przedstawienie transakcji w sposób pozytywny, przez co doszło do przekłamania. Natomiast kreatywna rachunkowość ma na celu zapewnienie przedstawienia transakcji zgodnie z ich prawdziwą treścią ekonomiczną. Jednakże operacje gospodarcze w dużej mierze nie są uregulowane przepisami prawa wprost, stąd dochodzi do zatarcia granic i indywidualnej interpretacji przepisów oraz ich definiowania¹³.

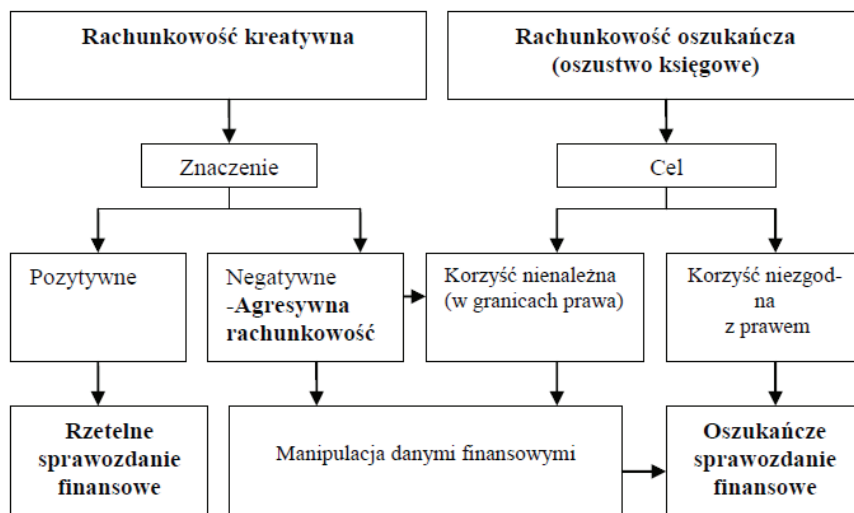
Rysunek 1 ma na celu przedstawienie cienkich granic pomiędzy rachunkowością kreatywną i agresywną a rachunkowością oszukańczą, która narusza prawo rachunkowe w podmiocie, jak i poza nim. Tworzy to negatywną opinię o przedsiębiorstwie, które nie potrafiło wyznaczyć sobie odpowiednich granic.

11. E. Maćkowiak, op. cit., s. 147.

12. A. Wiercińska, op. cit., s. 147.

13. M. Tokarski, A. Tokarski, *Rachunkowość kreatywna jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji* [w:] A. Potocki (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa 2007, s. 337.

Rysunek 1. Proces zacierania się granic pomiędzy działaniami kreatywnej, agresywnej a oszukańczej rachunkowości



Źródło: A. Wiercińska, op. cit., s. 148.

Interpretacja powyższego rysunku ma na celu zrozumienie synergii działań, które mocno są powiązane ze sobą. Jeżeli przedsiębiorstwo będzie się trzymać ścieżki kreatywnej księgowości w znaczeniu pozytywnym, to nie ma obawy, iż sprawozdania finansowe okażą się błędne. Natomiast jeżeli będzie w sposób niezgodny z prawem postęgiwać się rachunkowością, dążyć do manipulowania danymi finansowymi, to korzyści przynoszone jednostce będą się wiązać z oszustwem¹⁴.

Zobrazowanie powyższych działań ma na celu wyznaczenie granic pomiędzy procesami kreatywnymi, agresywnymi i oszukańczymi, dzięki temu granice stają się bardziej wyraźne. Rysunek 1 stanowi tym samym odzwierciedlenie działań prowadzących do nielegalnej i oszukańczej rachunkowości, stwarzającej zagrożenie dla procesów gospodarczych.

14. A. Wiercińska, op. cit., s. 148.

Przyczyny manipulacji danymi finansowymi i ich wpływ na reputację podmiotu

Oszustwa księgowe są coraz częstszym zjawiskiem pojawiającym się w przedsiębiorstwach. Osoby posiadające majątek dokonują jego wyceny w bilansie i poprzez różne metody starają się przekonać, czasami nawet samych siebie, do kolejnych inwestycji. Obecnie oszustwa księgowe stanowią zagrożenie dla stabilności systemu finansowego całego państwa, w tym dla utraty reputacji podmiotu na rynku. Interpretacja działań polityki bilansowej jest identyfikowana ze stwierdzeniem, że „(...) polityka bilansowa jest nie tylko sztuką tego, co możliwe, lecz również sztuką tego, co jest prawem dozwolone. Świadczą o tym zjawiska określane jako: twórcza księgowość, upiększenie sprawozdań finansowych, wygładzenie dochodów, finansowanie pozabilansowe, maskowanie bilansu, strojenie okna wystawnego, rysowanie czy fryzowanie sprawozdań. Terminy te dotyczą kreowania rachunkowości i sprawozdań finansowych przez zarząd w celu poprawienia obrazu działania i sytuacji firmy nie zawsze zgodnie z prawem”¹⁵.

Problemy te dotyczą zakresu kreowania polegającego na manipulacji i wpływaniu na sytuację finansową firmy, które w sposób niezgodny z prawem zostały upiękzone w sprawozdaniach finansowych¹⁶.

W związku ze zwiększającym się problemem polegającym na manipulacji należy wymienić znane przyczyny fałszowania sprawozdań finansowych, które przedstawiają firmę w lepszym świetle:

- ludzka chciwość — jest czynnikiem nakręcającym błędne decyzje, podejmowane przez zarząd posiadający w firmie kapitał intelektualny, duże wynagrodzenie dla kadry menadżerskiej i duże przychody; chciwość powoduje sięganie do metod fałszujących sprawozdania finansowe;
- ambicja szybkiego rozwoju podmiotu — odbija się na sprawozdaniach fi-

15. M. Tokarski, *Kreatywna księgowość a fałszowanie sprawozdań finansowych*, Instytut Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, 2008, s. 283.

16. M. Tokarski, op. cit., s. 283.

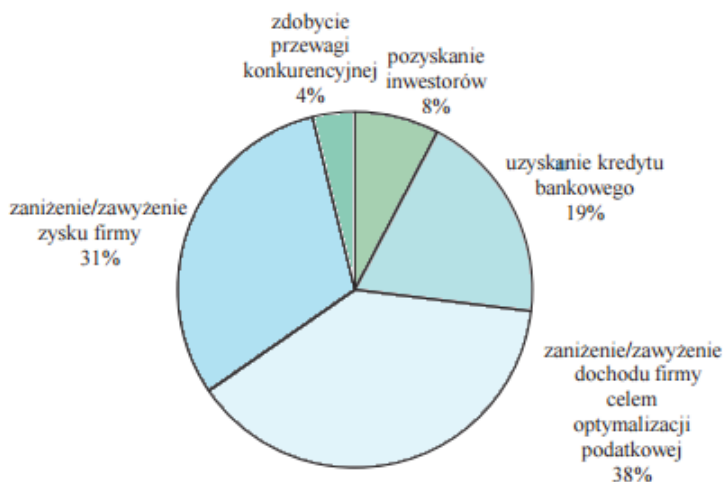
nansowych, koloryzowaniu pozycji firmy, dzięki czemu można wpłynąć na potencjalnych kontrahentów;

- brak etyki zawodowej — to częsty problem w społeczeństwie; natura człowieka bywa różna, zdarzają się osoby bez skrupułów, egoistyczne, nieczujące spoczywającej na nich odpowiedzialności;
- brak komunikacji między właścicielem firmy a zarządem, który na swoją korzyść podejmuje wybrane decyzje w firmie, w sprzeczności z interesami drugiej strony;
- presja wzrostu konkurencji oraz presja sprostania oczekiwaniom na rynku, przez co firma może mieć tendencje spadkowe, co powoduje wycofanie się obecnych inwestorów;
- osobiste korzyści dla kadry kierowniczej związane ze zwiększeniem wynagrodzenia bądź innych nagród krótkookresowych;
- korzystanie z wszelkich dostępnych zasad rachunkowości i elastyczności wprowadzonych przez państwo — jest to często podstawa do podejmowania błędnych decyzji;
- globalizacja rynków —ogromne wyzwanie dla przedsiębiorstw, które starają się dostosować swoje towary i usługi na rynek zagraniczny; skomplikowane działanie struktur holdingowych w różnych branżach i formach prawnych staje się coraz mniej przejrzyste i mniej zrozumiałe, przez co wygodniejszą formą dla firm jest manipulacja sprawozdaniem finansowymi¹⁷.

W opinii biegłych rewidentów główne cele manipulacji danymi finansowymi prezentuje wykres poniżej. Wśród najczęściej wskazywanych powodów manipulacji znajdują się zawyżanie i zaniżanie dochodu firmy w celu optymalizacji podatkowych (aż 38%) i zaniżanie oraz zawyżanie zysku firmy (31%).

17. M. Tokarski, op. cit., s. 283.

Rysunek 2. Cele manipulacji danymi finansowymi w opinii biegłych rewidentów



Źródło: A. Zawadzki, M. Rybacka, *Fałszowanie sprawozdań finansowych w opinii biegłych rewidentów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 236/2016, s. 291.

Fałszowanie sprawozdań finansowych może dotyczyć wielu obszarów zawartych w bilansie rachunków zysku i strat. Aby rozszerzyć tematykę błędnych sprawozdań finansowych należy zapoznać się z przykładami działań szkodzących nie tylko przedsiębiorstwu, ale i gospodarce, w której dana firma funkcjonuje. Są to przykłady oszustw rachunkowych, które dodatkowo wpływają na niekorzystny sposób postrzegania kreatywnej rachunkowości. Istnieje przy tym wiele praktyk umożliwiających sfałszowanie sprawozdań finansowych.

Najczęstsze praktyki powiązane z negatywnym wykorzystaniem kreatywnej rachunkowości prezentują poniższe działania:

- celowe zawyżenie wyniku finansowego poprzez nietworzenie aktualizacyjnych odpisów majątkowych;
- zaniżanie wyników poprzez kwalifikowanie kosztów wydatków związanych z inwestycjami;
- nieprawidłowa wycena aktywów i pasywów;

- wykorzystanie odroczonego podatku dochodowego do wykreowania wyniku finansowego firmy;
- nieprawidłowa kwalifikacja przychodów na przełomie roku;
- przesunięcie kosztów między okresami;
- nieutworzenie rezerw na straty w przedsiębiorstwie;
- błędne księgowanie kosztów;
- nieprawidłowe ujęcie transakcji w okresach;
- nieprawidłowa ewidencja;
- nieprawidłowy odpis amortyzacyjny;
- nieprawidłowa wycena produkcji w toku;
- nieprawidłowe naliczenie odsetek od zobowiązań oraz należności;
- nieprawidłowe ustalenie podatku dochodowego;
- nieprawidłowy podział na długi krótkoterminowe i długookresowe;
- niekompletne zapisy w kosztach i przychodach;
- brak inwentaryzacji;
- nieaktualna dokumentacja inwentaryzacyjna;
- niezgodnienie rozrachunków na podstawie ustalonych sald;
- wprowadzenie niespisanych środków finansowych;
- brak kontroli wewnętrznej oraz złe funkcjonowanie przedsiębiorstwa;
- zawyżanie aktywów i kapitału firmy;
- brak rezerw na świadczenia pracownicze;
- nierzetelność spisów z natury rzeczowego majątku obrotowego;
- manipulowanie wynikami finansowymi;
- odcięcia czasowe;
- błędy w rozliczaniu kontraktów długoterminowych;
- błędy dotyczące ujęcia i wyceny instrumentów finansowych;
- wprowadzenie do ksiąg kosztów niezwiązanych z daną działalnością;
- brak odpowiednich dokumentów albo nieprawidłowe zaksięgowanie przeprowadzanych operacji gospodarczych;
- fikcyjne zapisy księgowe;
- fikcyjne transakcje;

- brak prawidłowej kwalifikacji dotacji;
- brak wyceny bilansowej;
- brak odpisów na pozycjach o małym prawdopodobieństwie zapłaty;
- błędna kwalifikacja umów leasingowych;
- wskazanie należności krótkoterminowych jako długoterminowe uzyskanie niższych rotacji firmy;
- kompensowanie należności bez podstawy prawnej i ustaleń umownych;
- brak zasad polityki rachunkowości¹⁸.

Ukazanie przykładowych zagadnień z zakresu kreatywnej rachunkowości i fałszowania sprawozdań finansowych ukazało, jak cienka granica znajduje się pomiędzy nieświadomym naruszeniem prawa rachunkowego a świadomym działaniem wpływającym na wynik jednostki gospodarczej, na jakim zależy danemu przedsiębiorstwu. Przedstawione możliwości obrazuje rozległość tematu, powiązanie go z legalną i prawną kreatywną rachunkowością, która także korzysta z powyższych obszarów, ale dla potrzeb własnych, nie wpływających na manipulację wewnątrz firmy ani na zewnątrz¹⁹.

Zainteresowani problematyką fałszowania sprawozdań finansowych przez firmy audytorskie prowadzą badania związane ogólnie z działalnością kreatywnej rachunkowości. Firma Ernst & Young z wielkiej czwórki od kilku lat prowadzi działania, które mają na celu zminimalizować nielegalne fałszowanie rachunkowe tak w Polsce, jak i na świecie²⁰.

W praktyce gospodarczej pojawia się wiele przykładów stosowania metod „koloryzowania” sprawozdań finansowych, a jednym z najgłośniejszych był Enron (USA), który przy współpracy z jednostką audytorską kreował pożądany obraz działalności podmiotu. Obie jednostki straciły dobre imię, szczególnie firma audytorska (Artur Andersen), która musiała zamknąć działalność, a jej klientów przejął Ernst & Young.

18. M. Tokarski, op. cit., s. 286.

19. M. Kutera, A. Hołda, S. Surdykowska, *Oszustwa księgowe. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa, 2006, s. 61.

20. A. Zawadzki, M. Rybacka, op. cit., s. 288.

W Polsce wiele jednostek też stosuje zabiegi upiększania sprawozdań, czego dość kontrowersyjnym przykładem jest LOT PLL, który z kilkuset milionowej wykazywanej straty w poprzednich latach (planowana strata 196 mln zł) wykazał nagle zysk 26 mln zł, stosując zabiegi księgowe. Nie są one niezgodne z prawem, ale budzą wątpliwości i podejrzenia o manipulowanie danymi²¹. Inne przykłady to m.in.: Rafako oraz Platynowe Inwestycje SA (AD. Drągowski).

Zakończenie

„W roku 1912 o zawodzie księgowego pisano tak: »bycie księgowym to nie tylko umiejętność księgowania i znajomość podstawowych zasad rachunkowości. Trzeba również umieć czytać pomiędzy wierszami. Nie dość zgodzić debet z kredytem trzeba twórczo kontrolować i badać. Za mało jeszcze dokładnie zaksięgować, dodać odpowiednie pozycje. Należy znać interes i ludzi, czuć liczby, być artystą, a nie zwykłym rzemieślnikiem«. Można byłoby dodać: być artystą, ale zachowując zasady etyki zawodowej, być artystą, ale nie fałszerzem”²².

„Coraz trudniej wykryć oszustwa i manipulacje danymi, ale poprzez pełniejszy nadzór nad podmiotami uprawnionymi do rewizji sprawozdań finansowych, zwłaszcza jednostek zainteresowania publicznego, można ograniczyć ich skalę”²³.

Podsumowując, wskazanie legalnych, jak i nielegalnych możliwości operowania danymi rachunkowymi w przedsiębiorstwach potwierdza tezę, że coraz częściej uciekają się one do tej formy prezentacji swoich sprawozdań, nie mogąc w inny sposób konkurować na swoich rynkach. Niezbędne jest przy tym oddzielenie pojęć negatywnych, takich jak: manipulacja, oszustwo, fałszowanie sprawozdań finansowych, rachunkowość agresywna, od pojęcia kre-

21. Lot aktualizuje majątek i notuje lepszy wynik finansowy. Tak się osiąga odlotowe zyski [online], <http://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/456971.html>, dostęp: 6 czerwca 2017 r.

22. Za: E. Klamut, op. cit., ss. 235–250.

23. Ibidem.

atywnej księgowości błędnie utożsamianej z powyższymi problemami, które wpływają na utratę reputacji. Elastyczność, jaką daje państwo w postaci ustanowienia własnej polityki rachunkowości, powoduje nadmierne przekraczanie tego, co jest dozwolone. Kreatywna rachunkowość często zmierza w złą stronę poprzez manipulację, co z kolei przekształca się w oszustwa rachunkowe.

Tematyka kreatywnej księgowości jest rozległym działem rachunkowości, który zawiera w sobie dużo kontrowersji oraz medialności. Najważniejsze kwestie zostały tu omówione, czyli to, z czym na ogół kojarzy się kreatywna księgowość, oraz to, czym ona faktycznie jest. Porównanie kreatywnej rachunkowości z negatywnymi przyczynami i skutkami manipulacji i oszustw rachunkowych miało na celu przedstawienie cienkiej dopuszczalnej granicy. Niestety już sama nazwa 'kreatywna rachunkowość' związana jest z wieloma przykładami negatywnych rozrachunków dążących do utraty dobrego wizerunku w firmie. Często osoby korzystające z nielegalnych i źle kojarzących praktyk bronią się elastycznością rachunkowości i jej kreatywnością, która przez to jest błędnie utożsamiana. Należy pamiętać o różnicach pomiędzy tymi działaniami i przyczynach zacierania się granic, aby w przyszłości stały się one jednak bardziej wyraźne przy stosowaniu kreatywności w dziedzinie, jaką jest rachunkowość.

Bibliografia

Jaka jest różnica między rachunkowością a księgowością, „Biuro Rachunkowe SOS 24” [online], <http://smartofficesolutions.pl/jaka-jest-roznica-miedzy-rachunkowoscia-ksiegowoscia/>, dostęp: 15 maja 2017.

Klamut E. (2013), *Jakość informacji w procesie zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” Tom XIV, z. 8, *Zarządzanie nowe perspektywy*, red. E. Gołębiowska, K. Raczkowski, Społeczna Akademia Nauk, Łódź, ss. 235–250.

Koch R. (1997), *Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Kutera M., Hołda A., Surdykowska S. (2006), *Oszustwa księgowe. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.

Pytlos C. (2014) *Kreatywna księgowość? Tak się osiąga odLOTowe zyski*. <http://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/456971,lot-aktualizuje-majatek-i-notuje-lepszy-wynik-finansowy-tak-sie-osiaga-odlotowe-zyski.html> dostęp 6 czerwca 2017.

Maćkowiak E. (2015), *Rachunkowości kreatywna a rachunkowość agresywna – prośba poprawy wyniku finansowego jednostki gospodarczej*, „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 74, t.2, Szczecin.

Schneider K. (2007), *Błędy i oszustwa w dokumentach finansowo-księgowych*, PWE, Warszawa.

Tokarski M., Tokarski A. (2007), *Rachunkowość kreatywna jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji* [w:] A. Potocki (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa.

Wiercińska A. (2008), *Granice między kreatywną, agresywną i oszukańczą rachunkowością*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 2.

Wszelaki A. (2014), *Rachunkowość kreatywna – zjawisko pozytywne czy negatywne? Ujęcie teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej” w Poznaniu t. 55, nr 4.

Zawadzki A., Rybacka M. (2016), *Falszowanie sprawozdań finansowych w opinii biegłych rewidentów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego” we Wrocławiu, nr 236.

Angelika Micberger

Spółeczna Akademia Nauk

Zarządzanie

Tradycyjne a nowoczesne rachunki kosztów w zarządzaniu jednostką gospodarczą

Wstęp

Zwiększająca się konkurencja przedsiębiorstw na rynku wymusza odpowiednie zarządzanie nimi. Jednym z ważniejszych aspektów tego zarządzania jest analiza ponoszonych kosztów oraz sposobów ich minimalizacji. Wśród narzędzi zarządzania kosztami znajduje się z kolei rachunek kosztów, niezbędny podczas analizy zachowywania się kosztów w działalności gospodarczej. Zarządzający i analitycy mają do dyspozycji wiele rodzajów rachunków – od tych tradycyjnych po coraz to nowsze, coraz bardziej związane z fazami cyklu życia produktu. W dobie braku możliwości konkurowania ceną i wielkością przychodów to właśnie redukcja kosztów staje się najważniejszym narzędziem walki z konkurencją. Celem artykułu jest analiza narzędzi dostarczających niezbędnej informacji o kosztach przedsiębiorstwa, o ich odchyleniach od prawidłowej wielkości, o możliwościach ich obniżania bez konsekwencji w postaci złej jakości wyrobów czy usług. Przybliżone zostaną tu te tradycyjne i te

nowocześniejsze rachunki kosztów. Dla ułatwienia analizy przyjęto hipotezę badawczą: tradycyjne rachunki kosztów nie są odpowiednie w zarządzaniu kosztami w dobie zwiększonej konkurencyjności na rynkach. Z metod badań wybrano analizę teorii naukowców i praktyków zarządzania oraz praktyczne przykłady różnic w określaniu kosztów przez rachunki kosztów.

Istota rachunku kosztów

Przedsiębiorstwo działa w prawidłowy sposób w momencie, kiedy angażuje różnego rodzaju zasoby, w tym kapitał ludzki, środki trwałe, materiały, środki pieniężne oraz wiele innych. Wymienione powyżej zasoby powinno się wykorzystywać w sposób najbardziej efektywny, co doprowadzi do wzrostu racjonalności prowadzenia działalności gospodarczej w danym momencie. Efektywność rozporządzania tego typu zasobami jest podstawowym oraz cennym źródłem wzrostu zysku. Pomaga również w osiągnięciu wzrostu wartości przedsiębiorstwa, najlepiej na długi okres.

Aby taką efektywność udało się zbadać, należy zmierzyć zużycie zasobów w sposób ilościowy oraz wartościowy, co stanowi właśnie istotę rachunku kosztów. Zatem „rachunek kosztów może być określony jako proces ustalania kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, polegającej na wytwarzaniu i sprzedaży wyrobów lub świadczeniu usług”¹. Z biegiem czasu pojęcie rachunku kosztów ewoluowało, ponieważ podejście do niego także ulegało zmianie. Na samym początku traktowano go jako narzędzie pełniące funkcję dostarczania informacji historycznych o kosztach poniesionych w poprzednich okresach, a więc retrospektywnego ujęcia kosztów. Jednakże stopniowo jego cel zaczęło stanowić zapewnienie informacji planistycznych niezbędnych do podejmowania decyzji i kontroli działalności. Rozbudowanie zakresu istoty rachunku kosztów wiązało się ze wzrostem zapotrzebowania na odpowiednie informacje wykorzystywane w zarządzaniu przedsiębiorstwem ze strony menedżerów.

1. E. Nowak, M. Wierziński, *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*, PWE, Warszawa 2010, s. 13

Rola oraz zadania rachunku kosztów

Rachunek kosztów można postrzegać jako elementów w systemie informacyjnym rachunkowości. Jedną w podstawowych oraz nadrzędnych ról rachunku jest dostarczanie informacji ekonomicznych różnym użytkownikom, które dotyczą kosztów działalności prowadzonej przez jednostkę. Istnieją dwie grupy wspomnianych użytkowników, mianowicie:

- użytkownicy zewnętrzni,
- użytkownicy wewnętrzni.

Rachunek kosztów dostarcza niezbędnych danych użytkownikom w obrębie dwóch działów rachunkowości, mianowicie rachunkowości finansowej oraz zarządczej. Szczegółową rolę rachunku w poszczególnych systemach przedstawia poniższy rysunek 1.

Rysunek 1. Zadania rachunku kosztów w rachunkowości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Stronczek, Rachunek kosztów. Wybrane zagadnienia w teorii i przykładach, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 22.

Rysunek 1 pokazuje, że rachunek kosztów w rachunkowości finansowej dostarcza niezbędnych informacji potrzebnych do przygotowania bilan-

su oraz rachunku zysków i strat. Dla bilansu ważne są dane, które stanowią bazę pod wycenę zapasów produktu, natomiast w rachunku zysków i strat – ustalenia wyniku finansowego.

W przypadku rachunkowości zarządczej rachunek wspomaga realizację poszczególnych zadań, takich jak: dokonanie kalkulacji cenowych, kontrola działalności przedsiębiorstwa, ocena rentowności działalności, a także podejmowanie decyzji ekonomicznych². Dla przykładu ocena rentowności jest przeprowadzana dla takich zakresów działalności, jak:

- pojedyncze asortymenty produktów,
- rodzaje prowadzonych działalności,
- obszary sprzedaży, grupy klientów,
- jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa, czyli np. oddziały, jak i przedsiębiorstwa traktowane jako całość.

Klasyfikacja rachunku kosztów

Wraz z rozwojem rachunku kosztów oraz postępującymi zmianami zobrazowanymi w kierunkach wykorzystywania informacji dotyczących kosztów powstały najróżniejsze modele rachunku kosztów. Model można rozumieć jako zespół procedur oraz zasad, przy których uwzględnieniu przeprowadza się pomiar kosztów, a także dokonuje się transformacji informacji o kosztach, co ma na celu dostosowanie ich do potrzeb użytkowników informacji, które mają dosyć specyficzny charakter.

Procesy rozwoju teorii rachunku oraz zmian powstających poprzez zastosowanie go w praktyce, w zakresie zapotrzebowania na informacje, jakie przydają się w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, wykształciły różne typy systematycznego rachunku kosztów. Analizując podstawowe typy tego rachunku oraz różnych jego odmian, można zaobserwować dwie tendencje w zmianie ukierunkowania rachunku kosztów, czyli³:

2. E. Nowak, M. Wierziński, op. cit., s. 17.

3. E. Nowak, M. Wierziński, op. cit., s. 20.

- zmianę zakresu rzeczowego rozliczania kosztów między wytworzone produkty,
- poszerzenie zasięgu czasowego prezentowania kosztów poprzez wzrost stopnia standaryzacji tych kosztów.

Wyróżnia się ponadto dwa rodzaje kryteriów klasyfikacji modeli rachunku kosztów. Pierwszy to rodzaj oraz zakres rozliczania kosztów między produkty, drugi natomiast to stopień standaryzacji kosztów oraz sposobu ich prezentacji. Na podstawie pierwszego kryterium wyróżnia się:

- rachunek kosztów pełnych,
- rachunek kosztów zmiennych.

Z kolei ze względu na standaryzację kosztów wymienia się trzy rodzaje standardowego rachunku kosztów, mianowicie:

- rachunek kosztów rzeczywistych,
- rachunek kosztów normalnych,
- rachunek kosztów postulowanych.

W ciągu ostatnich lat narodziły się nowe modele rachunku kosztów, czego przyczyną tkwiła w zapotrzebowaniu na bardziej dokładne oraz skuteczne instrumenty kontroli kosztów. Te metody to właśnie:

- rachunek kosztów cyklu życia produktu (*Product Life Cycle Costing*),
- rachunek kosztów docelowych (*Target Costing*),
- rachunek kosztów ciągłego doskonalenia (*Kaizen Costing*),
- rachunek kosztów działań (*Activity-Based Costing*),
- rachunek kosztów klienta (*Customer Costing*).

Niektóre z wyżej wymienionych modeli zostaną w sposób szczegółowy omówione w dalszej części artykułu.

W procesie rozwoju analizy kosztów wykształciły się również modele, które skupiają się w większym stopniu na kontroli ponoszonych kosztów realizacji określonych procesów oraz zamierzeń gospodarczych. Mowa tutaj o:

- rachunku kosztów działania Just-in-Time,
- rachunku kosztów łańcucha wartości,
- rachunku kosztów jakości,

- rachunku kosztów projektów innowacyjnych.

Z reguły nowsze koncepcje są stosowane w przedsiębiorstwach równoległe z klasycznymi modelami rachunku kosztów, czyli pełnych lub zmiennych z różnymi ich odmianami. Daje to zupełną możliwość zaspokojenia potrzeby posiadania wieloprzekrojowych informacji obrazujących koszty działalności gospodarczej.

Zarządzanie kosztami

Dostarczenie informacji mających powiązanie z kosztami wyróżnionych obiektów odniesienia to główne zadanie rachunku kosztów, który nastawiony jest na dokładny pomiar kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. Przygotowanie tego typu danych stanowi podstawę do kontrolowania ponoszonych kosztów oraz panowania nad ich poziomem. „Zarządzanie kosztami ma na celu redukcję kosztów działalności przedsiębiorstwa, dotyczy zatem działań, które są podejmowane przez menedżerów zarówno na podstawie informacji systemu rachunkowości, jak i danych pochodzących spoza tego systemu⁴. Tego rodzaju metoda kontroli kosztów pozwala na przeprowadzanie działań identyfikujących redukcję kosztów. Dokonuje się jej poprzez doskonalenie procesu gospodarczego, nie zapominając o zwiększaniu efektywności działania oraz wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa.

Rachunek kosztów pełnych

Rachunek kosztów pełnych zapisał się w historii rachunkowości jako pierwszy typ rachunku kosztów. Głównie używało się go do przeprowadzenia kalkulacji jednostkowego kosztu wytworzenia. Rozumie się go jako „historyczny koszt wytworzenia, niezbędny do celów sprawozdawczych – dla ustalenia rentowności, wyceny zapasów produktów wytworzonych i niesprzedanych

4. E. Nowak, *Strategiczne zarządzanie kosztami*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006, s. 15.

(aktywowanych)⁵. Ten model rachunku odpowiada wymogom obligatoryjnej sprawozdawczości finansowej. Innym jego celem jest również ustalenie wyniku finansowego. Chociaż jest to rachunek używany do sporządzania bilansu czy rachunku zysków i strat, to nie należy zapominać, iż udziela on informacji, które są kluczowe w pewnych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem.

W rachunku tym ujmuje się wszystkie koszty wytworzenia dotyczące określonych produktów, które zostały poniesione przez przedsiębiorstwo. Zakłada się przy tym, że wielkość produkcji to czynnik, od którego jest uzależniony poziom wszystkich kosztów wytworzenia.

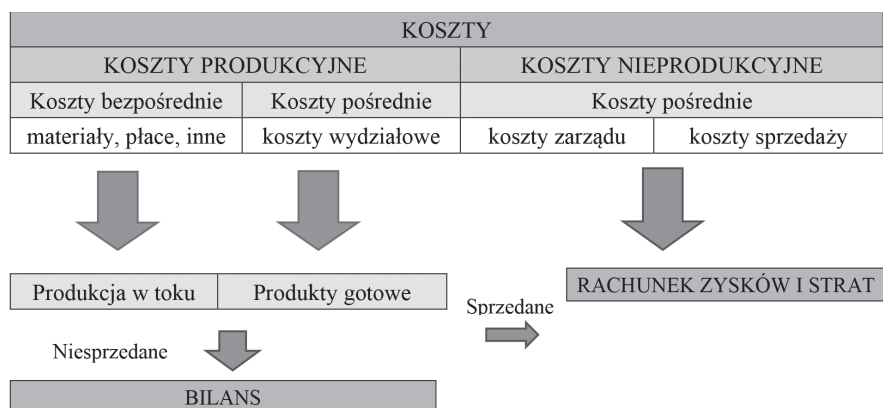
Omawiany tu model rachunku daje możliwość podzielenia poniesionych kosztów na trzy grupy o następującym przekroju informacyjnym:

- według rodzaju,
- w układzie podmiotowym,
- w układzie przedmiotowym.

Klasyfikacja kosztów w tym rachunku jest uwarunkowana przypisaniem kosztów ich produktom, które są traktowane jako podstawowe nośniki kosztów. Dzięki temu kryterium można podzielić koszty na bezpośrednie i pośrednie. W kosztach pośrednich wyszczególnia się pośrednie koszty produkcji, jak i pośrednie koszty nieprodukcyjne. Koszty bezpośrednio identyfikuje się natomiast jako koszty indywidualne produktów, które uwzględnione są w ewidencji wprost w przekroju produktów na podstawie posiadanych dokumentów źródłowych. Koszt pośredni natomiast, to koszt wspólny różnych produktów, który grupuje się wstępnie według miejsca jego powstania. Takie koszty są w następnej kolejności rozliczane na poszczególne asortymenty przy użyciu kluczy rozliczeniowych w sposób proporcjonalny do ilości produkcji. Dokładną klasyfikację kosztów stosowaną w rachunku kosztów pełnych obrazuje rysunek 2 poniżej.

5. S. Sojak, *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, SWU „Dom Organizatora”, Toruń 2012, s. 209.

Rysunek 2. Klasyfikacja kosztów w rachunku kosztów pełnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Sojak, op. cit., s. 210.

Informacje pozyskane wskutek użycia rachunku kosztów pełnych można wykorzystać w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Układ rodzajowy kosztów daje obraz zużycia podstawowych czynników produkcji, przy okazji pokazując, jakie koszty zostały poniesione. Pozwala również na badanie wewnętrznej struktury kosztów znajdujących się w innych układach oraz stanowi bazę pod budżetowanie poziomu kosztów działalności. Dzięki możliwości podziału kosztów według ich miejsca powstawania można uzyskać dane przydatne w procesie kontroli działalności przedsiębiorstwa. Oznacza to kontrolowanie kosztów w każdej wewnętrznej jednostce organizacyjnej podmiotu. Rachunek kosztów pełnych jest wykorzystywany również przy podejmowaniu ekonomicznych decyzji długookresowych.

Rachunek kosztów zmiennych

Wcześniej omawiany model rachunku kosztów posiada pewne ograniczenia niepozwalające na całkowite zastosowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Te braki uzupełnia właśnie rachunek kosztów zmiennych, przez niektórych nazywany częściowym. Jest to system rachunku kosztów ukierunkowany na

wewnętrzne potrzeby zarządzania działalnością gospodarczą, który na tle innych systemów rachunku jest wykorzystywany najczęściej w praktyce. Nie odpowiada on regulacjom ustawowym dotyczącym obowiązku sporządzania sprawozdań finansowych. Jest on zatem stosowany zależnie od potrzeb. W modelu tym nie wszystkie koszty są rozliczane na produkty, jak to miało miejsce w modelu kosztów pełnych, lecz tylko pewna ich część. Grupowanie kosztów zachodzi podobnie jak w przypadku pierwszego rachunku.

Za cechę charakterystyczną tego rachunku kosztów można uznać to, że jako kryterium podziału kosztów całkowitych działalności gospodarczej przyjmuje się ich zmienność. Stąd można wywnioskować, że zapasy wyrobów gotowych wycenia się jedynie przy wykorzystaniu zmiennego kosztu wytworzenia, natomiast wszystkie inne pozostałe koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo, inaczej uznawane za koszty stałe, traktuje się jako koszty okresu⁶.

Dla przykładu, wycena zapasów wyrobów gotowych może mieć przebieg inny zależnie od tego, jakie jest przyjęte przez przedsiębiorstwo rozwiązanie rachunku kosztów, natomiast różnica, która zostanie otrzymana w jej wysokości pozostanie w bezpośredniej relacji do wielkości produkcji oraz sprzedaży. Przykładowy rachunek wyników przy wykorzystaniu rachunku kosztów zmiennych będzie prezentować się następująco:

PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY

- zmienne koszty wytworzenia sprzedanych wyrobów
- zmienne koszty sprzedaży i ogólnego zarządu

= Marża na pokrycie

- stałe koszty produkcyjne
- stałe koszty sprzedaży ogólnego zarządu

= Wynik ze sprzedaży

Rachunek kosztów zmiennych jest jednym z najczęściej wykorzystywanych modeli w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jest on przydatny, ponie-

6. A. Stronczek, op. cit., s. 84.

waż dostarcza informacji w krótkim okresie, co warunkuje podejmowanie decyzji ekonomicznych wymagających od przedsiębiorstwa dostosowania się do zmian zachodzących na rynku, jak i decyzji w warunkach niewykorzystanych zdolności produkcyjnych. Za istotny obszar wykorzystania informacji przyjmuje się ustalenie wielkości produkcji, która zapewnia rentowność. W związku z tym stosuje się analizę progu rentowności, która polega na badaniu zależności między zmianami wielkości produkcji i sprzedaży a zmianami przychodów, kosztów i wyników ze sprzedaży. Analiza ta odpowiada na pytanie: przy jakiej wielkości produkcji i sprzedaży, uzyskane przychody pokryją koszty własne sprzedanych produktów.

Rachunek kosztów postulowanych (standardowych)

Kontrolna funkcji rachunku kosztów jest realizowana tylko i wyłącznie wtedy, gdy stosowana jest w miarę możliwości obiektywna podstawa odniesienia kosztów rzeczywiście poniesionych. Stąd powstał właśnie rachunek kosztów postulowanych. Same koszty postulowane to nic innego, jak koszty ustalone a priori, które określają „wzorcową i niezbędną do poniesienia wysokość kosztów przy założeniu racjonalnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa w danych warunkach działalności”⁷. Tego rodzaju koszty ustala się najczęściej na początku roku obrotowego, zakłada się przy tym, że są to wielkości indywidualnie niezbędne. Określają one oraz podpowiadają, jaki powinien być odpowiedni poziom ukształtowania kosztów związanych z jednostką produkcji.

Za ważny element omawianego modelu traktuje się ujmowanie oraz identyfikację odchyleń kosztów faktycznie poniesionych od kosztów postulowanych. Można tego dokonać na dwa różne sposoby, za pomocą:

- wariantu dyspozycyjnego rachunku kosztów postulowanych,
- wariantu rozliczeniowego rachunku kosztów postulowanych.

7. E. Nowak, M. Wierziński, op. cit., s. 85.

Pierwszy wariant polega na ustaleniu na bieżąco w źródłowej dokumentacji kosztowej odchylenia kosztów rzeczywistych od postulowanych. W tym przypadku koszty danego okresu sprawozdawczego lub koszty danego zakresu przedmiotowego podlegają obliczeniu według formuły:

$$K=K_p+R$$

gdzie:

K - koszty rzeczywiście poniesione,

K_p - koszty postulowane wynikające z dokumentacji źródłowej,

R - udokumentowane odchylenia kosztów rzeczywistych od kosztów postulowanych.

Drugi wariant natomiast charakteryzuje się tym, że jako odmiana rachunku kosztów postulowanych ustala się odchylenie kosztów faktycznie poniesionych w sposób okresowy, co pokazuje poniższy wzór:

$$R=K-K_p$$

gdzie:

K - odchylenia kosztów rzeczywistych od kosztów postulowanych, które powstały w okresie,

K - koszty rzeczywiście poniesione w okresie, wynikające z dokumentacji źródłowej,

K_p - koszty postulowane ustalone *a priori*.

Rachunek kosztów standardowych służy polepszeniu realizacji funkcji przypisywanych systemowi rachunku kosztów przedsiębiorstwa. Najbardziej kluczowa jego funkcja to funkcja **kontrolna**, która stwarza podstawy do zmierzenia wykonanych zadań oraz oceny poziomu poniesionych kosztów według: miejsca powstania kosztów, etapów procesu technologicznego, jak i produktów (gotowych oraz półproduktów). Druga jego funkcja, czyli **motywacyjna**, ma na celu utworzenie podstaw do podejmowania działań w wewnętrznych jednostkach przedsiębiorstwa, które wpływają na wzrost efektywności wykorzystywania czynników produkcji. Następuje specjalna integracja z góry określonych standardów w postaci limitów oraz norm stanowiących zadania do wykonania wraz z pomiarem wykonania zadań kosztowych. Funkcja **ana-**

lityczna daje możliwość porównawczej analizy kosztów poprzez określenie takiego podłoża odniesienia kosztów faktycznie poniesionych, jakim są standardy kosztowe. Ostatnia funkcja **kalkulacyjna** oznacza natomiast możliwość przeprowadzania wszelkiego rodzaju rachunków kalkulacyjnych.

Rachunek kosztów cyklu życia produktu (*Life Cycle Costing*)

Rachunek kosztów cyklu życia produktu to jedna z kilku metod strategicznego zarządzania kosztami, które można rozumieć jako pewnego rodzaju wspomaganie strategicznego procesu planowania oraz kontroli przy użyciu informacji o procesach i produktach istotnych z punktu widzenia zużycia zasobów.

Sama idea cyklu życia produktu ma swoje początki w marketingu. Według niej przechodzi on przez fazy swojego życia, gdzie w każdej z nich wyróżnia się inną intensywność wzrostu sprzedaży. Wyróżnia się następujące cztery fazy⁸:

- faza wprowadzenia produktu na rynek — równoznaczna z niewielkim poziomem sprzedaży; klienci nie mają wystarczającej wiedzy na temat produktu, w związku z tym często przeznaczają się znaczną ilość środków na kampanie reklamowe w celu wypromowania produktu;
- faza wzrostu — charakteryzuje się znacznym przyrostem wielkości sprzedaży i jest efektem poprawnie przeprowadzonej promocji produktu w pierwszej fazie; faza ta prowadzi również do powstania konkurencji ze względu na chęć innych jednostek wprowadzenia podobnego produktu, ponieważ zauważają one jego atrakcyjność; można zaobserwować także dodatnie przepływy środków pieniężnych;
- faza dojrzałości — oznacza spadek dynamiki wzrostu sprzedaży, a także nasycenie się rynku oferowanym produktem; ceny produktu spadają, natomiast rośnie konkurencja;
- faza spadku — widoczne ograniczenie przez nabywców wydatków na zakup

8. E. Nowak, op. cit., s. 141.

produktu; przedsiębiorstwa w tej fazie zwykle wycofują produkt z rynku, szczególnie jeśli przepływy środków pieniężnych są ujemne.

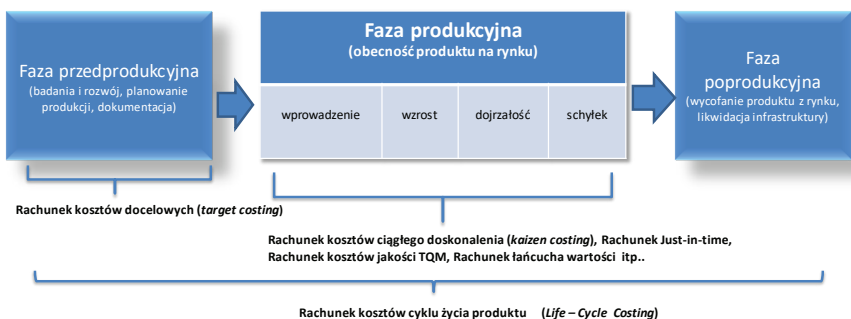
Sam wygląd krzywej cyklu życia produktu zależy między innymi od:

- rodzaju produktu,
- możliwości jego zróżnicowania,
- podatności na zmiany koniunkturalne,
- postęp technologiczny,
- rodzajów zaspakajanych potrzeb.

Jedną z podstawowych różnic pomiędzy tradycyjnymi rachunkami kosztów a nowoczesnymi, które charakteryzują się strategicznym spojrzeniem na zarządzanie kosztami, jest długość perspektywy czasowej. Nowe metody skupiają się na określaniu kosztów, a także na wpływaniu na nie w długim okresie. Wpływanie na koszty odbywa się poprzez różne rachunki kosztów stosowane w odpowiednich fazach cyklu życia produktu (rysunek 3).

Rysunek 3. Systemy rachunku kosztów w cyklu życia produktu

Zastosowanie systemów rachunku kosztów w przekroju faz cyklu życia produktu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Sobańska (red.), *Rachunek kosztów. Podejście operacyjne i strategiczne*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

Jedną z ważniejszych zalet rachunku kosztów cyklu życia produktu jest jego kompleksowe podejście do kalkulacji oraz zarządzani kosztami. Przed-

stawiany model ujmuje wszelkie kategorie zasobów zużywanych w różnych fazach cyklu życia produktu.

Różne kategorie kosztów pozwalają na sformułowanie metody obliczeniowej dla kosztów cyklu życia produktu, która prezentuje się następująco: gdzie:

$$K_c = K_{B+R} + K_{TKW} * \left(\frac{snK_o(\%)}{100} \right) + K_{PZ}$$

K_c - koszty cyklu życia produktu,

K_{B+R} - koszty badań i rozwoju,

K_{TKW} - koszty wytworzenia produktu,

snK_o - stopa narzutu kosztów ogólnego zarządu oraz kosztów sprzedaży,

K_{PZ} - koszty związane z zakończeniem produkcji.

Rachunek kosztów docelowych (*Target Costing*)

Kolejny model rachunku kosztów utworzył się w latach 60. XX wieku w Japonii. Rachunek ten można potraktować jako określenie kosztu w całym cyklu życia produktu, po którym wyrób zaprojektowany, charakteryzujący się określoną funkcjonalnością oraz jakością, musi zostać wyprodukowany, aby mógł generować oczekiwany poziom rentowności w tym cyklu życia przy przewidywalnej cenie sprzedaży. Jest to zestaw instrumentów planowania kontrolowania oraz zarządzania kosztami, które stosuje się w fazie projektowania produktu oraz procesów produkcyjnych, w taki sposób, żeby wcześniej ukształtowane struktury kosztów uwzględniały wymagania rynku.

Rachunek kosztów docelowych umożliwia działalności gospodarczej osiągnąć przewagę konkurencyjną oraz sukces w otoczeniu, które z reguły jest bardzo zmienne. Literatura oferuje wiele cech omawianego rachunku, do których zalicza się między innymi „ustalenie kosztów produktu na podstawie ceny rynkowej, zorientowanie na potrzeby klientów, skupienie na fazie projektowania produktu, wykorzystanie zespołów interdyscyplinarnych (...) oraz zaangażowanie całego łańcucha dostawców w rozwój nowego pro-

duktu”⁹. Jest to system, który stosuje orientację na klienta, czyli wszelkie zgłaszane potrzeby klienta są poddawane analizie w pełnym procesie rozwoju produktu, jak i stanowią pewnego rodzaju wyznacznik do podejmowania decyzji dotyczących:

- jakości,
- funkcjonalności,
- ceny.

Oznacza to jednocześnie, że koszt docelowy nie może zostać osiągnięty poprzez zaniżenie poziomu jakości i funkcjonalności produktu poniżej oczekiwań nabywców.

W niniejszym modelu można wyróżnić dwie podstawowe fazy – koncepcji oraz realizacji.

Faza koncepcji – na tym etapie kluczowe jest wybranie rynku oraz odpowiedniego jego segmentu, na którym przedsiębiorstwo będzie mogło konkurować, poznawać potrzeby konsumentów, wysokość ceny produktu, jego marży oraz kosztu. Wymienione wielkości można oszacować przy użyciu informacji zawartych w strategii jednostki oraz pozyskanych z badań marketingowych przeprowadzonych przez firmę. Oprócz tego ważne są dane nabyte z badań produktów konkurencji i analiz strategii wykorzystywanych przez rywali na rynku. Strategia firmy stanowi punkt o największej wartości w omawianej fazie. Musi ona określać zakres działalności, cele przedsiębiorstwa, jak i przewagę konkurencyjną, czyli założenie, pod jakim względem firma ma się wyróżniać na rynku.

Podstawowe cechy produktu pozwalają wyznaczyć jego cenę, która jest zależna od akceptacji konsumentów, ich reakcji oraz oczekiwanego udziału przedsiębiorstwa na rynku. Sama marża jest ustalana na podstawie wskaźnika rentowności sprzedaży. Tworząc ją, powinno się zwracać uwagę na długookresowe plany finansowe. Następnie w celu wykreowania dopuszczalnego kosztu docelowego opracowuje się różnicę uzyskanej ceny rynkowej oraz marży.

9. S. Sojak, H. Józwiak, *Rachunek kosztów docelowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 62.

Faza realizacji – jej celem jest zaprojektowanie takiego produktu, dzięki któremu nie przekroczy się kosztu docelowego. Na samym początku należy oszacować jego jednostkowy koszt całkowity. Potrzebne jest do tego uwzględnienie będących w dyspozycji umiejętności, zasobów oraz zdolności produkcyjnych. Z kolei potem można wyznaczyć różnicę zachodzącą między takim jednostkowym kosztem produktu a kosztem bieżącym. Celem tego etapu jest przekształcenie kosztu docelowego tak, aby był on osiągalny przez przedsiębiorstwo. Wiąże się to jednak z przymusem zaprojektowania produktu i procesów mających związek z jego wytwarzaniem oraz sprzedażą. „Ważną rolę w tym procesie odgrywa inżynieria wartości, która jest uporządkowanym (...) badaniem czynników wpływających na koszty produktu, prowadzącym do osiągnięcia żądanego poziomu jakości i niezawodności wyrobu przy zadanym koszcie docelowym”¹⁰. Wynik prac stanowi projekt produktu, który spełnia oczekiwania klientów.

Dopuszczalny koszt docelowy można oszacować za pomocą różnych metod, do których zalicza się:

- metodę opartą na wskaźniku rentowności sprzedaży, w której dopuszczalny koszt docelowy pełni funkcję ceny, wielkości sprzedaży oraz relacji marży do przychodu; jest to metoda, którą najczęściej można napotkać w literaturze przedmiotu;
- metodę opartą na kosztowych formułach ustalenia ceny – ma ona swoje powiązanie z tradycyjnymi formułami kosztowymi ustalania ceny;
- metodę korekty kosztu bieżącego;
- metodę stosowaną w firmie Toyota.

Wymienione metody zostaną w szerszy sposób omówione w dalszej części artykułu.

¹⁰. S. Sojak, H. Józwiak, op. cit., s. 68.

Rachunek kosztów ciągłego doskonalenia (*Kaizen Costing*)

Tworzenie wartości dla klientów jest nierozdzielne z wypracowaniem upragnionych wyników dla przedsiębiorstwa. Ażeby tak było, zaoferowana cena powinna pokrywać koszt wytworzenia wyrobu lub usługi, jak i koszt kapitału. Aby można było spełnić ten postulat warto sięgnąć po metodę zwiększenia efektywności operacyjnej. W okresie lat 70. i 80. XX wieku pionierami tej metody byli Japończycy, którzy opatentowali różne systemy doskonalenia procesów produkcji. Sukces na rynku wielu przedsiębiorstw japońskich wiąże się ze słowem „kaizen”, które oznacza „ciągłe doskonalenie”. Koncepcję kaizen charakteryzuje bowiem „orientacja na proces oraz motywowanie pracowników do zgłaszania sugestii dotyczących poprawy sposobu wykonywania pracy”¹¹. Naciska się na angażowanie pracowników w doskonalenie procesów na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej, tak więc zarówno menedżerów, kierowników, jak i zwykłych robotników.

Takiego rodzaju zarządzanie wpływa na skrócenie czasu przebiegu procesów, podniesienie jakości produktów oraz obniżenie ilości zużywanych produktów, co wiąże się z redukcją kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo. Stąd bierze się rachunek kosztów ciągłego doskonalenia, które właśnie skupia się na działaniach mających na celu redukcję wysokości ponoszonych kosztów do oczekiwanego poziomu.

Wyróżnia się dwa rodzaje rachunku kosztów ciągłego doskonalenia. Pierwszy stanowi pewnego rodzaju uzupełnienie do metody rachunku kosztów docelowych. Od momentu wprowadzenia produktu na rynek jednostka wyznacza z reguły trzymiesięczny okres, w ciągu którego pracownicy mają czas na oswojenie się z procesem produkcji nowego wyrobu. Następnie sprawdza się, czy koszty rzeczywiste wykorzystane na realizację nowego produktu nie są większe niż koszty ustalone w przedprodukcyjnej fazie

11. E. Nowak, M. Wierzbński, op. cit., s. 151.

jako koszty docelowe. Ostateczny cel to doprowadzenie do równowagi wartości kosztów wytworzenia oraz kosztów docelowych. Drugi wariant natomiast skupia się na przeprowadzeniu budżetowania rocznego w fazie produkcyjnej. Budżetowanie kosztów w rachunku kosztów ciągłego doskonalenia charakteryzuje się między innymi:

- ciągłym doskonaleniem procesów produkcyjnych oraz poprawą efektywności operacyjnej,
- ukierunkowaniem na redukcję kosztów, a także osiągnięciem celu redukcji kosztów do pożądanego poziomu, który jest wyznaczony na cały rok i podlega podziałowi na poszczególne miesiące,
- analizą odchyleń, czyli porównywaniem docelowej wartości redukcji kosztów z wartością w rzeczywistości osiągniętą.

Rachunek kosztów działań (*Activity-Based Costing – ABC*)

Rachunek kosztów powstał ze względu na niedoskonałości, jakie towarzyszą tradycyjnemu rachunkowi kosztów pełnych. Według rachunku kosztów działań zakłada się, iż do przyczyn powstawiania kosztów w przedsiębiorstwach wcale nie zalicza się wytwarzania określonego rodzaju produktów, lecz realizowanie w ramach jego struktury rozmaitego rodzaju działań¹². Działanie to można tłumaczyć jako „wyodrębnione części procesów gospodarczych, obejmujące powiązane ze sobą czynności lub zdarzenia, które są niezbędne do wytworzenia i sprzedaży produktów”¹³. Bardziej dokładne rozliczanie kosztów pośrednich należy do jednego z zadań omawianego rachunku. Koszty bezpośrednie, które najczęściej dotyczą zużycia materiałów bezpośrednich, do tej pory są odnoszone na produkty na podstawie księgowych dokumentów źródłowych. Jak widać, ten sposób odnoszenia kosztów bez-

12. D. Dobijsa, M. Kucharczyk, *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 78.

13. E. Nowak, *Rachunek kosztów przedsiębiorstwa*, Ekspert, Wrocław 2001, s. 189.

pośrednich na produkty nie zmienił się w stosunku do metod używanych w rachunku kosztów pełnych.

Biorąc po uwagę wcześniej wspomniany fakt, że rachunek kosztów działań skupia dokładniejszą uwagę na kosztach pośrednich, należy pamiętać, że powinny go stosować przedsiębiorstwa, gdzie:

- struktura asortymentowa posiada poszerzony zakres produktów oraz usług,
- udział kosztów pośrednich w ogólnej mierze ponoszonych jest wysoki,
- używa się w produkcji wiele podzespołów nabywanych od licznych dostawców,
- istnieje duża baza klientów, a zakres ich obsługi jest zróżnicowany.

W ciągu ostatnich kilkunastu lat ukształtowało się kilka nieco bardziej odmiennych wersji rachunku kosztów działań. Różnią się one między sobą przede wszystkim sposobem rozliczania oraz traktowania kosztów utrzymania niewykorzystanych zasobów¹⁴. W procedurze kalkulacji kosztów w rachunku kosztów działań, czyli inaczej Activity-Based Costing, wyróżnia się kilka następujących etapów:

- opracowanie mapy procesów i działań,
- ustalenie kosztów zużytych zasobów,
- dokonanie wyboru nośników kosztów zasobów (tzw. nośników I stopnia),
- ustalenie kosztów działań przez rozliczenie kosztów zasobów,
- ustalenie obiektów, na które będą rozliczane koszty działań,
- dokonanie wyboru nośników kosztów działań (tzw. nośników II stopnia),
- określenie wielkości zapotrzebowania na działanie przez poszczególne obiekty kosztów,
- ustalenie stawek nośników kosztów działań,
- rozliczenie kosztów działań na obiekty kosztów.

Na potwierdzenie większej przydatności nowoczesnych rachunków, a w tym przypadku rachunku kosztów działań, pokazano przykład rozliczenia kosztów produktów X i Y przy tych samych wielkościach kosztów

14. I. Sobańska (red.), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwie*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 65.

(tabela 1). Koszty pośrednie w kalkulacji doliczeniowej rozliczono do kosztów wynagrodzeń bezpośrednich.

Tabela 1. Porównanie kosztów jednostkowych wyliczonych metodą ABC i doliczeniową

Podstawa rozliczenia	Koszty bezpośrednie		Koszty pośrednie		Koszty ogółem	
	X	Y	X	Y	X	Y
System ABC	55,00	55,00	115,63	43,44	170,63	98,44
Kalkulacja doliczeniowa	55,00	55,00	50,00	50,00	105,00	105,00
Różnica	-	-	+ 65,63	-6,56	+ 65,63	-6,56

Źródło: opracowanie własne.

Rachunek działań pozwala na dokładniejsze „przywiązanie” do produktów ich kosztów, a więc jest lepszą podstawą analizy trafności określenia ceny i realizacji kosztów w trakcie wytwarzania. Potwierdza więc większą przydatność w procesie decyzyjnym.

Rachunek kosztów docelowych w praktycznym zastosowaniu

Wyznaczanie dopuszczalnego kosztu docelowego — przedsiębiorstwo XYZ chce wyliczyć oraz oszacować, na jakim poziomie jest jego koszt docelowy. Przeprowadzone badania marketingowe pozwoliły ustalić cenę sprzedaży na poziomie 200 zł, a wielkość sprzedaży przewidziana przez dział marketingu w całym cyklu życia produktu będzie równa 1000 sztuk. Jednostka liczy na poziom rentowności sprzedaży wynoszący 10%. Zysk zatem będzie wynosić 11,11% jednostkowego kosztu, co obrazuje poniższe obliczenie:

$$11,11\% = [1 / (10/10)1] \times 100\%.$$

Dzięki wykorzystaniu aktualnie stosowanej technologii udało się założyć, że jednostkowy koszt wytworzenia produktu będzie równy 190 zł, co jest jednoznaczne z tym, że bieżąca rentowność wynosi 5% ($10/200 \times 100\%$).

Zanim przeprowadzi się oszacowanie dopuszczalnego kosztu docelowego, należy na początek przedstawić oznaczenia jednostek, które będą stosowane w niezbędnych do tego rachunku wzorach (tabela 2).

Tabela 2. Oznaczenia jednostek stosowanych we wzorach na dopuszczalny koszt docelowy

Oznaczenia jednostek stosowanych we wzorach	
c – cena K_D – dopuszczalny koszt docelowy k_d – jednostkowy dopuszczalny koszt docelowy k_b – jednostkowy koszt bieżący P – przychody ze sprzedaży z – zysk jednostkowy Z_b – zysk bieżący	Z_d – zysk docelowy M – marża całkowita m – marża jednostkowa x – wielkość produkcji R_p – iloraz marży i przychodów R_k – iloraz marży i kosztów ROS – wskaźnik rentowności sprzedaży G – wielkość redukcji kosztów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Sojak, H. Józwiak, op. cit., s. 111.

Metoda oparta na wskaźniku rentowności sprzedaży

$$M = P \times R_p = 200 \times 1000 \times 10\% = 200\,000 \times 10\% = 20\,000 \text{ zł}$$

$$K_D = P - M = 200\,000 - 20\,000 = 180\,000 \text{ zł}$$

$$k_d = c - m = 200 - 20 = 180 \text{ zł}$$

Metoda oparta na kosztowych formułach ustalania ceny

$$K_D = P / ((1 + R_k)) = (200\,000) / ((1 + 0,111)) = 180\,001,8 \approx 180\,002 \text{ zł}$$

$$k_d = c / ((1 + R_k)) = 200 / ((1 + 0,111)) = 180,0012 \approx 180 \text{ zł}$$

$$M = K_D \times R_k = 180\,002 \times 0,111 = 19\,998,22 \approx 19\,998 \text{ zł}$$

$$m = k_d \times R_k = 180 \times 0,111 = 19,98 \approx 20 \text{ zł}$$

Z przeprowadzonych obliczeń na podstawie obydwu metod można zauważyć, że wartości w większości przypadków są takie same bądź różniące się od siebie o minimalną wartość. Dopuszczalny koszt docelowy (K_D) według metody 1 wyniósł 180 000 zł, natomiast przy użyciu metody 2 – 180 002 zł, czy tylko o 2 zł więcej. Podobna sytuacja zachodzi w przypadku marży całkowitej (M). Różnica między kwotami wynosi również 2 zł. Natomiast oszacowane po-

ziomy kosztu docelowego jednostkowego (k_d) oraz marży jednostkowej (m) są sobie równe.

Metoda korekty kosztu bieżącego

$$k_d = k_b - \Delta z = 190 - 10 = 180 \text{ zł}$$

gdzie:

$$\Delta z = ((Z_d - Z_b)) / x = ((20\ 000 - 10\ 000)) / 1000 = 10 \text{ zł}$$

$$Z_d = P \times ROS = 200\ 000 \times 10\% = 20\ 000 \text{ zł}$$

Wykorzystując tę metodę, oszacowuje się dopuszczalny koszt docelowy, który jest funkcją kosztu bieżącego oraz docelowego wzrostu jednostkowego zysku. Sam zysk bieżący (Z_b) przyjął wartość 10 000 zł, czyli o połowę niższą od zysku docelowego (Z_d).

Metoda stosowana w firmie Toyota

$$Z_d = P \times ROS = 200 \times 1000 \times 10\% = 200\ 000 \times 10\% = 20\ 000 \text{ zł}$$

$$Z_b = (c - k_d) \times x = (200 - k_d) \times 1000$$

stąd:

$$(200 - k_d) \times 1000 = 20\ 000, \text{ zatem } k_d = 180 \text{ zł}$$

$$Z_b = (c - k_b) \times x = (200 - 190) \times 1000 = 10\ 000 \text{ zł}$$

$$G = Z_d - Z_b = (c - k_d) \times x - (c - k_b) \times x = (k_b - k_d) \times x = (k_b - 180) \times 1000 = 0$$

Oznacza to, że co wiąże się z redukcją jednostkowego kosztu jednostkowego o 10 zł ($190 - 180 = 10 \text{ zł}$).

Cel planowania kosztów w metodzie stosowanej przez firmę Toyota opierał się na zaprojektowaniu takiego produktu, w przypadku którego będzie wynosić zero, stąd wymagane jest zastosowanie formuły. Ceni się tę metodę głównie za to, że daje ona możliwość zaplanowania kosztów na długo przed przygotowaniem dokładnego projektu modelu.

Powyższe obliczenia pokazują, że każda z czterech metod szacowania dopuszczalnego kosztu docelowego jest przydatna i w precyzyjny sposób, bez znacznych odchyleń, wykazuje poszukiwany wynik.

Podsumowanie

Zarządzanie kosztami w jednostkach gospodarczych jest niezbędne, ale tylko od zarządzających zależy, które z prezentowanych narzędzi zostaną zastosowane. W trakcie cyklu życia produktu możliwe jest zastosowanie różnego rodzaju dodatkowych narzędzi zarządzania kosztami, jak: rachunek kosztów jakości, Kaizen Costing, rachunek kosztów działań, łańcucha wartości, klienta czy bardzo popularny w Japonii Just-in-Time (dokładnie na czas). Wszystkie te rachunki mają wspomóc zarządzających w podejmowaniu odpowiednich decyzji co do rodzaju produkowanych wyrobów, wielkości produkcji, poziomu jakości wyrobów i wielkości ponoszonych kosztów. Wybór odpowiedniego rachunku kosztów zależy od specyfiki działalności i doświadczenia zarządzających. Stosowanie zbyt wielu narzędzi kontroli i redukcji kosztów może doprowadzić do podejmowania błędnych decyzji w wyniku natłoku różnych informacji¹⁵. Stosowanie nowoczesnych metod pomiaru kosztów nie wyklucza także dostarczania informacji z tradycyjnych rachunków kosztów, zwłaszcza w małych podmiotach gospodarczych.

Dotychczas w teorii nauki organizacji oraz zarządzania, a także rachunkowości zarządczej i teorii rachunku kosztów, dość trudno znaleźć opracowania omawiające metody rachunku kosztów w powiązaniu z odpowiednią metodyką zarządzania lub na odwrót. Z reguły omawia się metody rachunku kosztów w niemal całkowitym oderwaniu od metodyki zarządzania. Z kolei metodykę zarządzania – bez wspomnianego uwzględniania rachunku kosztów. Praktyka gospodarcza jednak wymaga takiej samej znajomości metod i technik zarządzania, jak i metod rachunku kosztów. W związku z powyższym coraz częściej teoretycy nauki oraz praktycy życia gospodarczego uświadamiają sobie konieczność stosowania zarówno metod i technik organizacji oraz zarządzania, jak metod rachunku kosztów w rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstw. Metody rachunku kosztów są niezbędne w ocenie przede wszystkim efek-

15. I. Sobańska (red.), *Rachunek kosztów. Podejście operacyjne i strategiczne*, C.H. Beck Warszawa, 2009, s. 19.

tywności rozwiązań problemów, które wynikają z zastosowania metod i technik zarządzania. Na koniec warto pokazać stopień zastosowania w praktyce instrumentów rachunkowości zarządczej na podstawie badań (tabela 3).

Tabela 3. Stopień zastosowania w praktyce instrumentów RZ

Ranking	Instrumenty	Wymiar	Punkty
1	Pomiar satysfakcji klientów	strategiczny operacyjny	5,77
2	Analiza rentowności produktów	operacyjny	5,18
3	Analiza odchyleń	operacyjny	5,10
4	Budżetowanie	operacyjny	4,52
5	Metoda Just-in-Time	strategiczny operacyjny	4,43
6	Analiza rentowności klientów	strategiczny	4,39
7	Benchmarking	strategiczny	3,56
8	Rachunek kosztów docelowych	strategiczny	3,55
9	Rachunek niewykorzystanych zdolności produkcyjnych	operacyjny	2,98
10	Zrównoważona karta wyników	strategiczny	2,92
11	Analiza łańcucha wartości	strategiczny	2,81
12	Rachunek kosztów działań	operacyjny	2,75

Źródło: E. Nowak (red.), *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2008, s. 22.

Nadal najczęściej wykorzystywane są narzędzia rachunkowości operacyjnej niż strategicznej. Tradycyjne rachunki kosztów powinny już odejść do lamusa, podczas gdy nadal stosowane muszą być wspomagane nowoczesnymi rachunkami ukierunkowanymi przede wszystkim na dokładną analizę kosztów. W dobie tak dużej konkurencyjności podmioty gospodarczej mogą bowiem zdobywać przewagę, dokonując redukcji kosztów.

Bibliografia

Dobija D., Kucharczyk M. (2009), *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Nowak E. (2001), *Rachunek kosztów przedsiębiorstwa*, Ekspert, Wrocław.

Nowak E. (2006), *Strategiczne zarządzanie kosztami*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.

Nowak E. (red.) (2008), *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa.

Nowak E., Wierziński M. (2010), *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.

Sobańska I. (red.) (2003), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwie*, C.H. Beck, Warszawa.

Sobańska I. (red.) (2009), *Rachunek kosztów. Podejście operacyjne i strategiczne*, C.H. Beck, Warszawa.

Sojak S. (2012), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, SWU „Dom Organizatora”, Toruń.

Sojak S., Jóźwiak H. (2004), *Rachunek kosztów docelowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Stronczek A. (2010), *Rachunek kosztów. Wybrane zagadnienia w teorii i przykładach*, C.H. Beck, Warszawa.

Patrycja Minarczuk

Społeczna Akademia Nauk

Zarządzanie

Strategie podatkowe w przedsiębiorstwach

Wstęp

Każda jednostka gospodarcza, każda organizacja, prowadząc działalność, powinna brać pod uwagę warunki gospodarcze, które w danym okresie występują w ich otoczeniu. Wpływ otoczenia zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego stwarza szanse jej rozwoju i dalszej egzystencji na rynku. Obowiązujący system podatkowy jest jednym z elementów wspomnianego otoczenia zewnętrznego, który ma znaczący wpływ na działalność podmiotów gospodarczych. Wpływ na sprawne oraz efektywne działanie przedsiębiorstwa jako całości ma także przyjęcie odpowiednich strategii. Wśród działań powodujących rozwój jednostki stosuje się wiele różnych rodzajów strategii, jak np. personalną, podatkową czy marketingową. Każda z nich musi wynikać z głównej i wspierać ją. Prowadząc działalność gospodarczą, podmiot gospodarczy powinien zatem stworzyć własną, odpowiednią dla swojego gospodarowania strategię podatkową jako jedną z funkcjonalnych w przedsiębiorstwie. Opracowanie jej najczęściej wiąże się z doбором odpowiedniej i najkorzystniejszej formy opodatkowania, wybranej po wcześniejszym przeprowadzeniu rachunku ekonomicznego warunkującego wybór.

Odpowiednio dobrana forma opodatkowania powinna nie tylko optymalizować wielkość obciążeń, ale i minimalizować ryzyko podatkowe oraz wydatki z tytułu podatków. Ryzyko podatkowe to pewność wystąpienia obowiązku podatkowego oraz wysokości tego zobowiązania, które musi być zgodne z obowiązującym systemem podatkowym. Obciążenia podatkowe są kolejnym elementem po kosztach zmniejszającym wielkość wyniku finansowego. Decydując się na określoną formę opodatkowania, przedsiębiorstwo kształtuje poziom obciążeń (wydatków) administracji podatkowej. Optymalna strategia podatkowa pozwala na maksymalną minimalizację obciążeń podatkowych, a w efekcie i zwiększanie zysków. Przedsiębiorca z reguły ma dwie możliwości wyboru strategii podatkowej: strategię konserwatywną bądź agresywną. Każda z nich polega na zapewnieniu bezpieczeństwa organizacji, jednak agresywna wykorzystuje w tym celu możliwe warianty minimalizacji obciążenia podatkowego.

Artykuł podejmuje problem korelacji między stosowaną w przedsiębiorstwie polityką podatkową a jego rozwojem. Charakteryzuje istotę podatków oraz pojęcie wydatków i ryzyka podatkowego. Cel artykułu to przedstawienie kolejnych elementów i etapów formułowania optymalnej strategii podatkowej przedsiębiorstwa. Strategia podatkowa może w sposób znaczący wpłynąć na rozwój przedsiębiorstwa i musi być ściśle powiązana ze strategią ogólną całej jednostki – to hipoteza przyjęta w niniejszych rozważaniach. Jako metodę badań uwzględniono analizę teorii zarządzania, możliwości optymalizacji podatkowej oraz praktyczne przykłady stosowanych strategii.

Istota i pojęcie podatku

W literaturze finansowej w Polsce dominuje pogląd, że podatek to instytucja prawno-ekonomiczna, a podatek jako kategoria ekonomiczna to przejęcie na rzecz organów państwa lub związku publicznoprawnego części przychodów, dochodów lub majątku od podmiotów im podporządko-

wanych¹. W tym przypadku brana jest tutaj także pod uwagę rola wszystkich podatków w mechanizmie gospodarczym. Bada się współzależność pomiędzy podatkami, a kosztami, cenami, zyskiem czy stopą procentową itd.². Z punktu widzenia prawa podatek jest traktowany jako abstrakcyjny stosunek prawny, który ma charakterystyczne cechy pozwalające w zdecydowany sposób odróżnić go od innych świadczeń publicznoprawnych. Definicje podatku prezentowane przez różnych autorów są różnorodne, jednak wskazują pewne niezmiennie (stałe) cechy podatku.

Podatek jest świadczeniem pieniężnym na rzecz państwa lub innego związku publicznoprawnego o charakterze przymusowym, powszechnym, bezzwrotnym i nieodpłatnym, pobieranym na podstawie odpowiednich przepisów prawa³. W definicji tej znajdziemy stałe cechy podatku, te podstawowe i niezbędne dla odpowiedniego ustalenia jego charakteru oraz treści, odróżniające go od pozostałych świadczeń na rzecz państwa.

Podatek to świadczenie przymusowe, nakładane przez państwo jednostronnie. A tak nałożony podatek jest z reguły przymusowo egzekwowany przez odpowiednio do tego wskazane organy administracji finansowej państwa⁴. Relacje między podmiotem, który jest zobowiązany do uiszczenia podatku, a tym podmiotem, który ma uprawnienia do jego nakładania, jest tzw. stosunkiem podporządkowania. Ów stosunek wynika z władczych uprawnień czy to państwa, czy też innych związków publicznoprawnych⁵.

Wspomniana wyżej cecha ułatwia odróżnienie podatku od dobrowolnych świadczeń na rzecz państwa, takich jak: darowizny, różnego rodzaju opłaty itp. Wyjątkowo mogą mieć miejsce także określone formy samoopodatkowania. Oznacza to, że określona grupa jednostek gospodarczych, niemająca danych obowiązków podatkowych, decyduje się na dobrowolne obciążenie się wpłatami na rzecz skarbu państwa. Świadczenia te nie mają w tym przypadku cha-

1. A. Gomułowicz, J. Małecki, *Podatki i prawo podatkowe*, LexisNexis, Warszawa 2008, s. 134.

2. C. Kosikowski, E. Ruśkowski, *Finanse i prawo finansowe*, Agencja ER, Warszawa 1994, s. 139.

3. R. Wolański, *System podatkowy w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 17.

4. Ibidem.

5. R. Wolański, *Opodatkowanie małych i średnich przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002, s. 52.

rakteru podatkowego, gdyż nie są aktem woli organów państwa a także nie opierają się na przymusie państwowym. „Mogą natomiast opierać się na przymusie faktycznym (moralnym, ekonomicznym, politycznym), lecz niesankcjonowanym przez państwo i niezajadującym ochrony prawnej państwa”⁶.

W Polsce podatek, który już przedsiębiorca zapłacił, nie podlega zwrotowi. To przekazanie środków do budżetu jest ostateczne oraz definitywne. Oczywiście ta ogólna zasada nie może mieć zastosowania, w przypadku gdy podatki wpłacone były niezgodne z prawem lub też źle obliczone bądź zawyżone. Ta cecha właśnie odróżnia podatek od tzw. zwrotnych dochodów państwa. Do tych zwrotnych dochodów państwa zalicza się m.in. kredyty, pożyczki oraz wpływy z obligacji bądź też bonów skarbowych.

Podatek to kategoria finansowa, ponieważ pobiera się go w pieniądzu. Historia podatku wskazuje, że w dawnych czasach przekazywany był jako danina w postaci płodów rolnych, kruszców, zwierząt, a nawet pracy (pańszczyzna). Taka jednak forma poboru podatku należy już do odległej przeszłości.

„Z tytułu zapłacenia podatku przez dany podmiot nie przysługuje mu w zamian roszczenie w stosunku do państwa o jakiekolwiek świadczenie. Nie przewiduje się ekwiwalentu odpowiadającego podatkowi. Nie oznacza to jednak, że w zamian za płacenie podatków podmioty nie otrzymują żadnych świadczeń. Można jedynie mówić o tzw. odpłatności ogólnej, która oznacza, iż środki pochodzące z podatków służą do finansowania funkcji państwa, w ramach których społeczeństwo otrzymuje określone świadczenia, takie jak edukacja, ochrona zdrowia, obrona narodowa, bezpieczeństwo zewnętrzne i wewnętrzne itp.”⁷. Każdy podatek regulowany jest w jednolity sposób dla jednostek, które zostały nim objęte, a dzieje się tak na podstawie przepisów prawnych powszechnie obowiązujących⁸.

6. C. Kosikowski, E. Ruśkowski, op. cit., s. 140. W Polsce istnieje możliwość, np. samoopodatkowania się mieszkańców gminy.

7. R. Wolański, System podatkowy ..., op. cit., s. 19.

8. A. Majchrzycka-Guzowska, Finanse i prawo finansowe, PWN, Warszawa 2007, s. 95.

Każda jednostka gospodarcza zobowiązana jest do opłacania odpowiednich obciążeń podatkowych i niepodatkowych związanych z prowadzoną działalnością i zatrudnianiem pracowników (tabela 1).

Tabela 1. Podatkowe i niepodatkowe obciążenia działalności gospodarczej

Zdarzenie – przedmiot opodatkowania	Podatek / Obciążenie niepodatkowe
Tworzenie dochodu	• podatek dochodowy od osób fizycznych • podatek dochodowy od osób prawnych • ryczałt od przychodów ewidencjonowanych • karta podatkowa
• Konsumowanie realnego produktu	• podatek od towarów i usług • podatek akcyzowy, cło • podatek od gier • podatek od posiadania psów • opłata lokalna – miejscowa • opłata skarbową
Zużywanie przez producentów czynników wytwórczych w procesie produkcji	• podatek akcyzowy, cło • opłata za korzystanie ze środowiska • podatek od środków transportowych • podatek rolny • podatek leśny • opłata lokalna – targowa • składka na ZUS, FP, GFŚP
Oszczędzanie (akumulowanie)	• podatek dochodowy od osób fizycznych • podatek dochodowy od osób prawnych • podatek od przychodów z kapitałów pieniężnych
Inwestowanie (powiększanie realnego kapitału)	• podatek dochodowy od osób prawnych • składka na ZUS, FP, GFŚP
Posiadanie majątku	• podatek od nieruchomości • podatek od środków transportowych • podatek rolny • podatek leśny • składka na KRUS
Przejmowanie majątku	• podatek od spadku i darowizn
Dokonanie transakcji (sprzedaż/kupno/zamiana)	• podatek od czynności cywilno-prawnych

Źródło: E. Klamut, *Optimization of Tax Burdens Versus Financial Liquidity*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” Tom XV, z. 5, *Bezpieczeństwo przedsiębiorstwa w systemie gospodarczym*, S. Wojciechowska-Filipek (red), SAN, Łódź 2014, ss. 205–220.

Prowadząc działalność gospodarczą, przedsiębiorca napotyka wiele problemów z płatnościami obciążeń podatkowych, stąd ważne jest odpowiednie zaplanowanie wielkości obciążenia podatkowego i terminów płatności. W zależności od wielkości jednostki gospodarczej przedsiębiorcy mogą prze-

widzieć wielkość zobowiązania podatkowego i odpowiednio wcześniej przygotować środki finansowe lub wystąpić do organów skarbowych o pomoc w rozwiązaniu problemów z płatnością zobowiązania podatkowego (tabela 2).

Tabela 2. Rodzaje problemów z płatnością obciążeń podatkowych i ich rozwiązania

Występowanie problemu	Rozwiązanie problemu	Uwarunkowania
Zgłoszone lub przewidywane opóźnienie płatności klienta	Przesunięcie płatności podatku o jeden okres rozliczeniowy	Ścisła i dobra współpraca z klientem, transakcje dokonywane na przełomie miesiąca (okresów rozliczeniowych)
Wydłużony przepływ środków finansowych w jednostce	Kwartalne rozliczenia w podatku dochodowym podatników	Podatnicy rozpoczynający działalność oraz tzw. mali podatnicy (1,2 mln euro – przychody)
	Metoda kasowa rozliczania podatku VAT	Mali podatnicy
Utrata płynności – chwilowy brak możliwości zapłaty podatku	Możliwość rozłożenia wielości zobowiązania na raty bądź odroczenie terminu płatności podatku	Złożenie odpowiedniego wniosku do naczelnika US, Musi wystąpić ważny interes podatnika lub interes publiczny, Konieczność uiszczenia opłaty prolongacyjnej Ulga musi spełniać wymogi przepisów o pomocy publicznej (dot. podatników prowadzących działalność gospodarczą)
Powstanie zaległości podatkowej	Możliwość rozłożenia na raty bądź umorzenia zaległości	Warunki dokładnie takie jak wcześniej
	Możliwość umorzenia części zaległości podatkowej bądź tylko jej części	Złożenie odpowiedniego wniosku do naczelnika urzędu skarbowego Musi wystąpić ważny interes podatnika lub interes publiczny Ulga musi spełniać wymogi przepisów o pomocy publicznej (dot. podatników prowadzących działalność gospodarczą)
	Możliwość obniżenia odsetek od zaległości (nawet 75% kwoty odsetek)	Złożenie korekty deklaracji wraz odpowiednim uzasadnieniem Uregulowanie zaległości w terminie 7 dni

Źródło: E. Klamut, *Optimization ...*, op. cit., ss. 205–220.

Nie wszystkie jednostki gospodarcze mogą skorzystać z ułatwień w płatnościach zobowiązania podatkowego, a także skorzystać z preferencji podatkowych. Osoby prawne mają inne możliwości optymalizacji podatkowej niż osoby fizyczne, stąd każda z nich musi stosować inną strategię podatkową minimalizującą obciążenia ich działalności.

Strategia podatkowa i jej specyfika

Na utrzymanie się odpowiednio długo na rynku, na sprostanie wymaganiom konkurencji oraz klientów znaczny wpływ ma wybór odpowiedniej strategii. Wybrana strategia określa dla przedsiębiorstwa cele, które powinno ono osiągnąć a także kierunek działania. Wybrana strategia podatkowa powinna uwzględniać oraz wspierać przyjętą ogólną strategię podmiotu. Najczęściej zarządzający czy przedsiębiorcy mają do wyboru dwie strategie: konserwatywną oraz agresywną.

Strategia konserwatywna – polega na wypełnianiu takich obowiązków, które wynikają z zakresu opodatkowania, a także unikania sporów z organami podatkowymi. Istota tej strategii polega na koncentracji zapewnienia bezpieczeństwa podatkowego organizacji poprzez prawidłową identyfikację każdego obowiązku podatkowego, a także bezbłędne ustalenie zobowiązania podatkowego. „W tym przypadku podatnik nie podejmuje działań wyprzedzających, zmierzających do ustalenia skutków fiskalnych podejmowanych decyzji czy też nie poszukuje sposobów minimalizacji ciężaru podatkowego”⁹.

Strategia agresywna z kolei to spełnianie obowiązków fiskalnych przy jednoczesnym wykorzystaniu wszelkich możliwych szans i sposobów na minimalizację obciążenia podatkowego. W takim przypadku pod uwagę bierze się ograniczenia, które wynikają z ogólnej strategii jednostki gospodarczej, natomiast zmniejszenie zobowiązania podatkowego nie stanowi celu autonomicznego przedsiębiorstwa. W związku z tym podatnik powinien wybrać sposób

9. A. Mikrut, A. Poznańska, *Strategia podatkowa przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, Nr 2(13)/2009, T. 2, s. 229.

postępowania, który pozwoli osiągnąć cel główny przy najniższym obciążeniu podatkowym. Wypełnianie więc obowiązków podatkowych, a także dążenie do minimalizacji wydatków przy uwzględnieniu celów przedsiębiorstwa oraz ryzyka podatkowego powoduje, że strategia agresywna staje się charakterystyczna dla podmiotów, które zarządzają podatkami.

„Zarówno w przypadku podatków, jak i innych danin o charakterze przymusowego świadczenia, skutki ekonomiczne realizacji tych świadczeń są identyczne. Oznacza to, że takie świadczenia wpływają na zmniejszenie majątku przedsiębiorcy, a ich nieuiszczenie wiąże się z przymusową egzekucją. Dlatego też podatki, składki czy inne obciążenia stanowią parametry ekonomiczne wyznaczające wpływ otoczenia podatkowego na sytuację przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca może wówczas dokonać analizy tego otoczenia, a także sposobu funkcjonowania całego systemu obciążeń”¹⁰.

Analiza wszelkich obciążeń obowiązkowych oraz systemu podatkowego stanowi podstawę do ustalenia, w jakim zakresie i na czym polegają problemy podatkowe przedsiębiorstwa. Jakie pojawiają się lub mogą pojawić zagrożenia, a także, jakie są możliwości zminimalizowania ciężaru podatkowego oraz związanego z nimi ryzyka. Zmniejszenie ryzyka podatkowego oraz minimalizacja zobowiązań to główne cele zarządzania podatkami w każdej jednostce gospodarczej. Podmiot gospodarczy w momencie realizacji przyjętej polityki podatkowej ma na celu zdecydowane ograniczenie ryzyka podatkowego i wydatków podatkowych.

Ryzyko podatkowe

Ogólnie istotą ryzyka podatkowego jest brak pewności co do skutków podatkowych zrealizowanych, bieżących lub przyszłych operacji gospodarczych. Ryzyko podatkowe zatem wynika z określonych działań podejmowanych przez podmioty gospodarcze w danym otoczeniu podatkowym. Jest ono także

10. Ibidem, s. 230.

wynikiem zaniechań w sferach regulacji oraz decyzji podmiotu. Niewątpliwie konsekwencje o charakterze finansowym lub niefinansowym są skutkiem pojawienia się właśnie ryzyka podatkowego. Negatywne następstwa finansowe ryzyka to konieczność ponoszenia wydatków na zarządzanie ryzykiem, a także konieczność realizowania dodatkowych wydatków z tytułu sankcji i dopłat podatku oraz utrata oszczędności podatkowych. Z kolei następstwa niefinansowe to zagrożenie dla kontynuacji działalności, utraty reputacji, a także wystąpienia sankcji karnych (nawet do kary pozbawienia wolności). Minimalizacja ryzyka związana jest zatem z działaniami, które dążą do eliminacji zagrożeń ze strony otoczenia podatkowego. To także wykorzystanie tych szans, które daje prawo podatkowe celem minimalizacji zobowiązania podatkowego¹¹.

Optymalizacja legalna i nielegalna

Omawiając kwestię ryzyka podatkowego, należy wspomnieć o sposobach optymalizacji podatkowej zgodnej z przepisami prawa oraz tej niepożądaney, stosowanej wbrew przepisom ustaw podatkowych.

„Optymalizacja obciążeń podatkowych powinna mieć podstawy w postaci planowania podatkowego. Skuteczność owego planowania zależna jest od przyjętych przez zarządzających założeń. Na wielkość płaconych na rzecz budżetu danin w postaci podatków mają wpływ przede wszystkim:

- przyznane przez ustawodawcę możliwości wyboru określonego postępowania lub jednego z wariantów postępowania,
- możliwości świadomego, nieograniczanego prawem wyboru działania,
- odpowiednie kształtowanie rzeczywistego stanu powiązanego z analizą i wyborem różnych wariantów działań, mających na celu osiągnięcie określonego efektu końcowego.

Optymalizacja podatkowa to działania zgodne z prawem, w dziedzinie ograniczania wielkości obciążeń podatkowych. Wszelkie inne działania nie są

11. Z. Ofiarski, Prawo podatkowe, LexisNexis, Warszawa 2006.

optymalizacją a jedynie uchylaniem się od opodatkowania, albo unikaniem opodatkowania, względnie oszustwem.

Niektóre działania optymalizacyjne, które nie są sprzeczne z prawem, ale nie są też doprecyzowane w prawie jako z nim niezgodne, kwalifikowane są co do zasady na niekorzyść podatnika. Organy skarbowe bowiem działają w interesie państwa i to na jego korzyść rozstrzygają sporne kwestie podatkowe. Czy tak powinno być? Czy optymalizacja jest faktycznie przestępstwem czy oszustwem podatkowym?¹²

W niemal każdym dążeniu do obniżania podatków nie należy dopatrywać się aspektów przestępstwa. Naturalnym celem podatnika, pod warunkiem że działa on zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, jest bowiem obniżanie obciążeń podatkowych. Praktykowane przez podatników sposoby zmniejszania obciążeń można podzielić na trzy grupy:

- zgodne z przepisami prawa – nie budzą one wątpliwości organów skarbowych;
- wykorzystywanie luk w przepisach (czyli brak jednoznaczności przepisów) – agresywne optymalizacje z reguły budzące wiele wątpliwości, zwłaszcza wśród organów podatkowych, co do możliwości ich stosowania;
- nielegalne – zakazane przez prawo uchylanie się od opodatkowania¹³.

„Do legalnych sposobów minimalizacji opodatkowania można zaliczyć między innymi:

- wykorzystywanie ulg podatkowych;
- sterowanie metodami rozliczania różnic kursowych;
- wybór ryczałtowych form opodatkowania;
- wybór metodologii rozliczania podatków – stawki podatkowe, podatek liniowy;
- sterowanie amortyzacją – stosowanie różnych metod amortyzacji;
- ulga na złe długi w podatku VAT – możliwa korekta podatku VAT w przypadkach, gdy brak jest zapłaty za fakturę sprzedaży w przeciągu 180 dni;

12. E. Klamut, *Optymalizacja obciążeń podatkowych i jej efektywność* [w:] K. Raczkowski (red.), *Zarządzanie w systemie gospodarczym. Szanse i zagrożenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, ss. 459–480.

13. E. Klamut, *Optymalizacja ...*, op. cit., ss. 459–480.

- rozliczanie strat podatkowych — przez następujące po sobie 5 lat;
- uproszczone zaliczki na podatek dochodowy — opłacanie podatku w formie zaliczki w wysokości 1/12 za rok poprzedni;
- zaliczenie kosztów prac rozwojowych — różnorodny wybór terminów i sposobów zaliczenia tych kosztów do kosztów podatkowych;
- wydłużenie okresu rozliczeniowego;
- działalność w specjalnych strefach ekonomicznych;
- odpisy amortyzacyjne dla jednostek rozpoczynających działalność oraz małych podatników¹⁴ (*pomoc de minimis*) — jednorazowy odpis środków trwałych grupy 3–8 wpisanych do ewidencji w danym roku do równowartości 50 tysięcy euro (z wyjątkiem samochodów osobowych i środków trwałych poniżej 3 500 zł, które zostały zaliczone przepisami podatkowymi);
- możliwość korzystania z kredytu podatkowego — odroczenie płatności podatku dochodowego za określony rok, które jest płacone przez następnych 5 lat w wysokości 20% podatku deklarowanego w zeznaniu (nie mogą z niego skorzystać jednostki przekształcane, połączone, dzielone itp.);
- rozliczanie kwartalne z tytułu podatku dochodowego — opłacanie podatku dochodowego kwartalnie;
- ulgi na nowe technologie — od dochodu odlicza się 50% wydatku na zakup nowych technologii (bez wpływu na amortyzację), ale nie mogą stosować tej ulgi jednostki w SSE i jednostki rozliczające inaczej niż podatkiem na zasadach ogólnych (według skali podatkowej);
- zawieranie umów cywilno-prawnych — minimalizacja umów o pracę;
- leasing zamiast kredytu;
- unikanie podwójnego opodatkowania — prowadzenie działalności w formie spółek osobowych a nie spółek kapitałowych;
- tworzenie zagranicznych spółek holdingowych;

14. Ustawy podatkowe precyzują małego podatnika jako takiego, u którego wartość przychodu ze sprzedaży (wraz z podatkiem należnym VAT) nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym kwoty 1 200 tys. euro przeliczonej po kursie średnim NBP na pierwszy dzień roboczy października roku poprzedzającego rok obrotowy (w zaokrągleniu do 1 tys. zł); za: E. Klamut.

- tworzenie podatkowych grup kapitałowych;
- utworzenie spółki europejskiej;
- optymalizacja w zakresie cen transferowych;
- restrukturyzacje i połączenia
- i wiele innych sposobów¹⁵.

Do niezgodnych z przepisami prawa praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa powinno zaliczyć się m.in.:

- zatajenie przedmiotu opodatkowania — brak wykazania części dochodu,
- zorganizowanie niewypłacalności,
- brak uregulowania podatków,
- podwójna księgowość, kwalifikowanie prywatnych kosztów właścicieli lub pracowników,
- „kupowanie kosztów”,
- przerzucanie dochodów między podmiotami lub przenoszenie ich na okresy następne i wiele innych, często znanych tylko przedsiębiorstwom, które je stosują¹⁶.

Warto w tym miejscu przyjrzeć się optymalizacji a zarazem zastosowanej strategii podatkowej. „Przykładem kontrowersyjnego zastosowania optymalizacji jest głośny przypadek przedsiębiorstwa LPP¹⁷, które przeniosło prawa własności do znaków towarowych House, Mohito, Sinsay¹⁸. Znaki towarowe zostały przeniesione za ponad 0,5 mld zł do cypryjskiej spółki (aport w zamian za udziały). Spółka cypryjska przeniosła z kolei je do spółki w Zjednoczonych Emiratach Arabskich (także aport). Rezultatem było przejście kontroli LPP nad obiema spółkami a prezes LPP objął stanowisko prezesa w spółce arabskiej. Spółka w ZEA udzieliła licencji spółce cypryjskiej a ta z kolei sublicencji do korzystania ze znaków dla LPP. Minimalizacja opodatkowania polega na tym, że LPP obniża swoją podstawę

15. E. Klamut, *Optymalizacja ...*, op. cit., ss. 459–480.

16. Ibidem.

17 P. Mokrzycki, *Optymalizacja według LPP*, Advisor – Podatkowe Koło Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego 2014 [online], <http://www.advisor.uni.lodz.pl/?p=1483>, dostęp: 8 czerwca 2017.

18 Podobny „manewr” już w 2011 roku jednostka ta dokonała ze znakami Reserved i Cropp.

opodatkowania o koszty licencji, natomiast ani spółka cypryjska, ani spółka arabska nie płacą podatku z tego tytułu. Spółka cypryjska refakturuje koszty licencji (brak podstawy opodatkowania). W ZEA z kolei należności z tytułu licencji nie są opodatkowane zgodnie z tamtejszym prawem podatkowym. Do Polski uzyskany dochód wraca po pierwsze w postaci tzw. wynagrodzenia dyrektorów, które w Polsce jest wyłączone z opodatkowania, a w ZEA nie podlega opodatkowaniu, po drugie w postaci dywidendy. Kwestia podatku od dywidendy również została rozwiązana. Spółka cypryjska jest uprawniona do dywidendy od spółki arabskiej (nie podlega opodatkowaniu w ZEA), a cypryjska wypłaca z kolei dywidendę LPP. Na Cyprze dywidenda zwolniona jest z opodatkowania a na podstawie dyrektywy Parent – Subsidiary¹⁹ także i w Polsce²⁰.

Wprawdzie opisane działanie zgodne jest z przepisami prawa, to jednak budzi oburzenie ze strony innych podmiotów gospodarczych, które czują się zagrożone w tak konkurencyjnym otoczeniu.

Raje podatkowe metodą optymalizacji strategii podatkowej

Jeden z przykładów stosowania agresywnej strategii podatkowej to możliwość alokowania zysku za granicą, czyli w tzw. rajach (oazach) podatkowych²¹, w których albo rezygnuje się z pobierania podatku dochodowego, albo stosuje się preferencyjne, konkurencyjne stawki tego podatku.

Międzynarodowe planowanie podatkowe to wypracowanie efektywnych struktur biznesowych pozwalających na znaczną, widoczną minimalizację obciążeń podatkowych. Narzędziami tego planowania są natomiast jurysdykcje podatkowe, które nakładają niskie podatki dochodowe lub z nich w ogóle re-

19 Dyrektywa ta zwalnia od podatku dywidendy spółek kapitałowych (w kraju i w UE) pod warunkiem posiadania co najmniej 10% udziału w podmiocie wypłacającym dywidendę przez okres co najmniej dwóch lat.

20 E. Klamut, *Optymalizacja*, op. cit., ss. 459–480.

21 A. Mikrut, A. Poznańska, op. cit., s. 234 za: W. Knap, P. Wójcik, *Optymalizacja podatkowa z wykorzystaniem jurysdykcji krajów o łagodnym reżimie podatkowym*, „Przegląd Podatkowy” nr 5 (193), 2007.

zygnują, a ponadto odpowiednie postanowienia z reguły w umowach między państwami o unikaniu podwójnego opodatkowania.

Opisywana optymalizacja podatkowa wykorzystująca raje podatkowe stosowana jest niemal na całym świecie. Nieprzypadkowo Kajmany (jeden z rajów podatkowych) znajdują się obok miast takich jak: Londyn, Frankfurt nad Menem czy Nowy Jork, jako jedno z największych centrów finansowych świata, a w Nauru (najmniejsza republika na świecie) swoją siedzibę zarejestrowało ponad 400 banków²². Takich sposobów optymalizacji z pomocą instytucji rajów podatkowych jest wiele. Podstawowym elementem większości tych rozwiązań jest dążenie do przeniesienia osiąganego dochodu do krajów o niskim obciążeniu podatkowym. Najczęściej wiąże się to z koniecznością zarejestrowania spółki w takim właśnie państwie (tzw. spółki offshore). Zasadniczy cel podejmowanych działań to takie ukształtowanie stosunków gospodarczych, aby wypracowany dochód osiągany był na terytorium państwa-siedziby (np. Polski), a następnie przeniesiony do spółki-rezydenta raju podatkowego. Dochód taki podlegać więc będzie opodatkowaniu na obszarze kraju stosującego niskie opodatkowanie. „W odniesieniu do transakcji zawieranych z podmiotami w rajach podatkowych istnieją jednak liczne bariery, jakie stanowione są ustawodawstwem wewnątrzkrajowym. W polskim prawie podatkowym ograniczeniami takimi będą w szczególności regulacje dotyczące cen transferowych”²³.

Bardzo podobny rezultat odnosi wykorzystywanie spółek typu offshore w charakterze pośredników w transakcjach handlowych²⁴. W taki sposób zaledwie niewielka część wypracowanego dochodu opodatkowana jest w tym kraju, w którym siedzibę posiada dana spółka A. Większość zysku generowana jest bowiem przez spółkę B, rezydenta raju podatkowego. „Tym samym

22 A. Mikrut, A. Poznańska, op. cit., s. 234 za: W. Knap, P. Wójcik P, op. cit., s. 21.

23 A. Mikrut, A. Poznańska, op. cit., s. 235; Ustawa z 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, tekst jednolity (Dz.U. z 2000 r., nr 14, poz. 176 z późn. zm.).

24 W takim wariantcie spółka z siedzibą w kraju rezydencji (spółka A) sprzedaje określone towary na rzecz spółki z raju podatkowego (spółka B) z niską marżą. Spółka ta następnie odsprzedaży towary na rzecz klientów ostatecznych, osiągając zdecydowanie wyższe zyski, za: A. Mikrut, A. Poznańska, op. cit., s. 235.

większość dochodu alokowana jest w kraju rezygnującym z nakładania podatku dochodowego lub opodatkowującym dochody na niskim poziomie. Innym sposobem minimalizacji obciążeń podatkowych podmiotów prowadzących międzynarodową działalność handlową jest zakładanie za granicą spółek o charakterze holdingowym (np. na Cyprze lub na terytorium Luksemburga). Taka konstrukcja z reguły nie ma na celu zmniejszenia obciążeń podatkowych w miejscu prowadzenia działalności, wpływa jednak korzystnie na opodatkowanie przepływu dywidendy z zagranicznych spółek zależnych do podmiotu polskiego (spółki lub osoby fizycznej). Z punktu widzenia polskich przedsiębiorców ze względu na uwarunkowania geograficzne szczególnie atrakcyjne wydają się jurysdykcje europejskie uznawane za raje podatkowe, jak Liechtenstein, Luksemburg, Cypr, Gibraltar. Odpowiednie skonstruowanie relacji: spółka polska – spółka w raju podatkowym może wiązać się w efekcie z wyraźnym zminimalizowaniem zobowiązań podatkowych polskich podatników²⁵.

Zarządzanie podatkami wymusza właściwą identyfikację potencjalnych praw wyboru, a także dokonanie analizy indywidualnej sytuacji finansowej podmiotu. Dobra znajomość instrumentów podatkowych to jedynie punkt wyjścia we właściwym ich zastosowaniu, które zależy od planowanych celów przedsiębiorstwa oraz warunków prowadzenia działalności. Tak więc sztuka zarządzania podatkami to umiejętność wykorzystania dostępnych przedsiębiorcy możliwości zarówno ograniczania ryzyka podatkowego, jak i minimalizacji wydatków²⁶.

Formułowanie strategii podatkowych przedsiębiorstwa

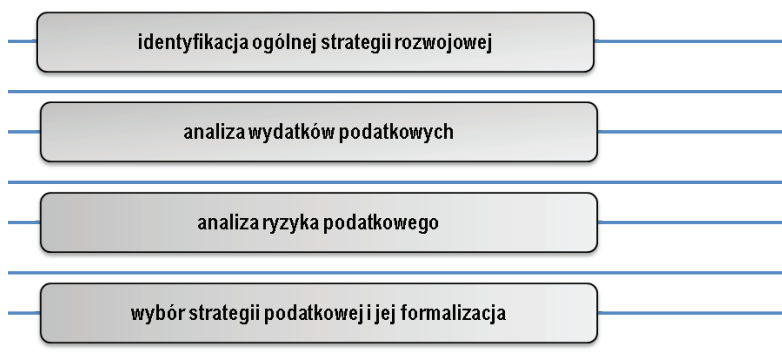
„Oddziaływanie całego otoczenia podatkowego na przedsiębiorstwo jest wynikiem charakteru prowadzonej działalności oraz z natury ekonomicznej sa-

25 A. Mikrut, A. Poznańska, op. cit., s. 235,

26 W. Wójtowicz (red.), *Prawo podatkowe, część ogólna i szczegółowa*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2005.

mego podatku, zakresu i sposobu regulacji prawnych, jak również sposobu ich stosowania i egzekwowania”²⁷. Reakcja podmiotu gospodarczego na otoczenie podatkowe w praktyce nazywana jest w różnorodnie: polityka podatkowa, planowanie podatkowe, strategia czy taktyka podatkowa, a także zarządzanie przez podatki bądź controlling podatkowy. Wpływ podatków oraz systemu podatkowego jest zróżnicowany z uwagi na zakres, siłę, a także skalę tego oddziaływania na działanie przedsiębiorstwa. Z tego powodu też każde przedsiębiorstwo powinno dokonać odpowiedniej, właściwej oceny ekonomicznej po to, aby wybrać najbardziej odpowiednią (optymalną) strategię podatkową przy określonej działalności, sposobie jej prowadzenia, a także przy danym rodzaju obciążenia podatkowego. Identyfikacja wydatków oraz ryzyka stanowi bowiem podstawę do określenia istoty oraz zakresu zarządzania podatkami. W procesie formułowania strategii podatkowej jednostki powinno brać się pod uwagę przede wszystkim wydatki oraz ryzyko podatkowe²⁸ (patrz rysunek1).

Rysunek 1. Formułowanie strategii



Źródło: A. Mikrut, A. Poznańska, op. cit., ss. 235–236.

Punkt wyjścia do formułowania strategii podatkowej stanowi identyfikacja ogólnej strategii rozwojowej podmiotu oraz składających się na nią od-

²⁷ A. Mikrut, A. Poznańska, op. cit., ss. 235–236.

²⁸ J. Ostaszewski (red.), *Teoretyczne podstawy reformy podatków w Polsce*, Difin, Warszawa 2004.

powiednich strategii funkcjonalnych. Dokonana analiza wskazuje możliwości rozwojowe, które wynikają ze szczegółowych strategii funkcjonalnych, czyli np. podatkowej czy marketingowej. To moment, w którym dokonuje się specyfikacji jednostki gospodarczej, ustala się jej cele oraz misję, a także wskazuje dalsze kierunki rozwoju. Założenia, które zostały przyjęte, podlegają weryfikacji w następnym etapie, czyli poprzez dokładną analizę wydatków podatkowych, a także określenie programów inwestycyjnych czy analizę kosztów produkcji itp. Trzeci etap zajmuje się przeprowadzeniem analizy podmiotu pod kątem ryzyka podatkowego oraz kosztów z nim związanych, a także wskazanie możliwości minimalizacji tych kosztów²⁹. Końcowy etap to wybór optymalnej strategii, która wesprze rozwój, maksymalizację zysków i zapewni odpowiednie bezpieczeństwo finansowe jednostki gospodarczej.

Podsumowanie

Podsumowując, należałoby stwierdzić w kwestii opodatkowania, że: „działania zmierzające do maksymalizacji zobowiązania podatkowego przeczą idei działalności gospodarczej i zdrowemu rozsądkowi, gdyż nie znajdzie się przedsiębiorca, który prowadziłby działalność po to, aby odprowadzić maksymalną wielkość podatków i zaspokoić potrzeby państwa”³⁰. Stąd nie ma nic zdrożnego w chęci minimalizowania obciążeń podatkowych. Już sędzia Sądu Najwyższego USA Learned Hand twierdzi, że: „Nie ma nic niemoralnego w takim układaniu swoich spraw, które skutkuje płaceniem tak niskich podatków, jak to tylko możliwe. Każdy tak czyni, bogaty i biedny, obaj mają do tego prawo”³¹. Problem polega jednak na tym, aby te działania optymalizujące były zgodne z prawem państwowym.

Strategia podatkowa odpowiednio opracowana z reguły dotyczy analizy podatkowych obciążeń obowiązkowych, ale i także całego systemu

29 S. Kudert, M. Jamroz, *Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorców*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.

30 E. Klamut, *Optymalizacja ...*, op. cit., ss. 459–480.

31. A. Mikrut, A. Poznańska, op. cit., ss. 235–236; A. Wyrzykowska, *Optymalizacja – legalnym wyborem podatkownika?*, „Fiskus” Nr 8/2006.

podatkowego. Stanowi podstawę do ustalenia, na czym polegają występujące problemy podmiotu gospodarczego związane z podatkami. Czy i jakie pojawiają się zagrożenia oraz jakie są możliwości minimalizacji zarówno ciężaru podatkowego, jak i ryzyka podatkowego. Zmniejszenie ryzyka podatkowego, jak i minimalizacja zobowiązań, to główne cele zarządzania podatkami w przedsiębiorstwie. Problem w tym, aby przyjąć odpowiednią strategię podatkową, gdyż tylko ona pozwoli na sprawne oraz efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako całości.

Strategia podatkowa nie może być oderwana od strategii ogólnej jednostki gospodarczej, musi być w nią wkomponowana lub z nią powiązana. Musi podlegać analizie ryzyka związanego z przewidywaną (planowaną) strategią oraz analizie efektywności jej zastosowania, gdyż często koszty zastosowania danej strategii przynoszą odwrotne skutki (np. zmianę przepisów prawnych).

Bibliografia

Gomułowicz A., Małeck J. (2008), *Podatki i prawo podatkowe*, LexisNexis, Warszawa.

Klamut E. (2014), *Optimization of tax burdens versus financial liquidity*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” Tom XV, z. 5, *Bezpieczeństwo przedsiębiorstwa w systemie gospodarczym*, S. Wojciechowska-Filipek (red), SAN, Łódź.

Klamut E. (2015), *Optymalizacja obciążeń podatkowych i jej efektywność* [w:] K. Raczkowski (red.), *Zarządzanie w systemie gospodarczym. Szanse i zagrożenia*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.

Knap W., Wójcik P. (2007), *Optymalizacja podatkowa z wykorzystaniem jurysdykcji krajów o łagodnym reżimie podatkowym*, „Przegląd Podatkowy” nr 5 (193).

Kosikowski C., Ruśkowski E. (1994), *Finanse i prawo finansowe*, Agencja ER, Białystok.

Kudert S., Jamróży M. (2007), *Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorców*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Majchrzycka-Guzowska A. (2007), *Finanse i prawo finansowe*, PWN, Warszawa.

Mikrut A., Poznańska A. (2009), *Strategia podatkowa przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, Nr 2(13), T. 2.

Mokrzycki P. (2014), *Optymalizacja według LPP*, Advisor – Podatkowe Koło Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego 2014 [online], <http://www.advisor.uni.lodz.pl/?p=1483>, dostęp: 8 czerwca 2017.

Ofiarski Z. (2006), *Prawo podatkowe*, LexisNexis, Warszawa.

Ostaszewski J. (red.) (2004), *Teoretyczne podstawy reformy podatków w Polsce*, Difin, Warszawa.

Ustawa z 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz.U. z 2000 r., nr 14, poz. 176 z późn. zm.

Wolański R. (2002), *Opodatkowanie małych i średnich przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Wolański R. (2016), *System podatkowy w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Wójtowicz W. (red.) (2005), *Prawo podatkowe, część ogólna i szczegółowa*, Branta, Bydgoszcz.

Wyrzykowska A. (2006), *Optymalizacja – legalnym wyborem podatnika?*, „Fiskus” Nr 8.

Analiza kosztów jakości i zarządzanie nimi

Wstęp

Od wielu lat zarówno dla konsumentów, jak i przedsiębiorców bardzo ważna jest jakość. Stawiana jest ona jako jedna z głównych cech wyboru towaru lub usługi, którą kierujemy się, podejmując codzienne decyzje¹. Wśród konsumentów poza dobrem finalnym ma również znaczenie dostępność produktu oraz przejrzystość miejsca zakupów. Ma na to zdecydowany wpływ wzrastająca świadomość konsumencka. *Dobra jakość obroni się sama* – popularne stwierdzenie, które doskonale pokazuje to, że współczesny klient bardzo często jest w stanie zapłacić wyższą cenę, aby uzyskać towar lub usługę bardziej dopasowaną do swoich potrzeb i gustów.

Poziom jakości jest również wyznacznikiem konkurencyjności przedsiębiorstw, określa ich pozycję, renomę na rynku. Pozwala na zwiększenie wydajności pracy czy innowacyjności produktów, a także na bardziej efektywne zużycie materiałów i produktów.

1. Według badań blisko 66% Polaków jest w stanie zapłacić więcej za towar lub usługę, jeśli zapewni im to otrzymanie produktu finalnego o lepszej jakości, dostępność do produktów marki Premium (86%), przejrzystość miejsca zakupów (84%) – badanie Shopper Study na zlecenie firmy Henkel 2016, źródło: <http://www.henkel.pl/prasa-media/informacje-materialy-prasowe/2016-09-15-badanie-firmy-henkel-polacy-stawiaja-na-jakosc-produktow-i-nowosci/710614> (dostęp: 18.06.2017 r.).

Zarządzanie kosztami jakości jest pojęciem szerokim i bardzo złożonym. Proces ten polega na zbieraniu informacji dotyczących kosztów jakości, analizowaniu i prac nad zapewnieniem efektywnego zarządzania produkcją, optymalizacji kosztów produkcji i jakości, ale przy nie obniżaniu jakości oferowanych produktów i usług. Świadome i prawidłowe zarządzanie kosztami jakości wpływa pozytywnie na wizerunek firmy, podkreśla jej dojrzałość rynkową oraz, co istotne dla każdej jednostki, wpływa pozytywnie na osiągnięte przez nią wyniki finansowe.

Obszar zarządzania kosztami jakości stał się głównym celem zainteresowań naukowców, biznesmenów, ponieważ jest on kluczowy dla strategii przedsiębiorstwa, jego przyszłych zysków, gamy produktów i innych elementów związanych z jego istnieniem. Jest to dynamicznie rozwijający się obszar zarządzania ze względu na nowe technologie, innowacje, konkurencję międzynarodową. Ciągłe podnoszone standardy jakości, które zapewniają jak najlepsze produkty lub usługi dla klienta, stanowią nieustanne wyzwanie dla przedsiębiorstw.

Celem pracy jest zobrazowanie wielowymiarowości kosztów jakości w przedsiębiorstwie. Ukazanie ich istotności w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ich wpływu na wynik finansowy oraz konieczność przeprowadzania analizy w każdym przedsiębiorstwie. Należałoby podkreślić wagę tych kosztów stwierdzeniem, że koszty jakości mają istotny wpływ na efektywność jednostki gospodarczej, a w zarządzaniu nimi niezbędna jest odpowiednia klasyfikacja. Dla potwierdzenia tej hipotezy posłużono się badaniami literatury oraz praktyczną analizą kosztów.

Koszty jakości

Pojęcie 'koszty jakości' wprowadzone zostało dopiero w 1967 r. przez Amerykańskie Stowarzyszenie Sterowania Jakością (ASQC) w publikacji *Quality*

*Costs – What and How*². Naukowcy oraz specjaliści zajmujący się problematyką kosztów jakości dokonują prób wyjaśnienia tego pojęcia. Stąd:

- specjalista do spraw zapewnienia jakości – koszty jakości uważać może za wyodrębnioną część kosztów własnych wytwarzania, stanowiącą ważne źródło obniżenia łącznych kosztów produkcji;
- ekonomista – koszty jakości interpretować może jako sumę kosztów poniesionych na wytworzenie danego produktu o określonym stopniu jakości³;
- Philip Crosby – uważał, że koszty jakości obejmują zarówno koszty niezgodności, jak i zgodności. Koszt niezgodności, jego zdaniem, to wszelkie wydatki związane z niewłaściwym wykonaniem danego zadania, natomiast koszty zgodności obejmują tu nakłady na zagwarantowanie prawidłowej realizacji wytycznych⁴;
- William Edwards Deming – definiował koszty jakości jako te, które nie tworzą wartości dodanej. Wynikają one z „filozofii tolerowania błędów, pomyłek, opóźnień, przeoczeń”, stanowiąc konsekwencję przypadkowych zdarzeń wymykających się spod kontroli, a których źródłem jest system i jego otoczenie. Deming ujmuje jakość, określając ją jako niezawodność, przewidywalność, pewność oraz zgodność z charakterystyką. W takim rozumieniu doskonalenie jakości tożsame jest z redukcją czynników zmiennych i prowadzi do podniesienia wydajności oraz obniżenia kosztów⁵.

W polskich publikacjach koszty jakości określane są najczęściej jako ‘nakłady i straty’, które zostały poniesione w związku z zapewnieniem z góry ustalonego poziomu jakości wyrobów lub usług.

Jako jedną z definicji można tu przytoczyć podaną przez Urszulę Balon: „Koszty jakości – są to nakłady poniesione w celu osiągnięcia właściwego poziomu jakości oraz koszty poniesione w związku z nieodpowiednią jakością wyrobu.

2. R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2013, s. 46.

3. K. Lisiecka, *Koszty jakości* [w:] J. Bagiński (red.), *Menedżer jakości: jakość, środowisko, bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 313.

4. R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, op. cit., s. 47.

5. E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, ss. 231–232.

- 1) Koszty zapobiegania – są to nakłady poniesione w celu zredukowania do minimum kosztów nieprawidłowości.
- 2) Koszty badań i oceny – są to koszty badań i kontroli jakości prowadzone w celu sprawdzenia, czy wymagania jakościowo są spełnione.
- 3) Koszty wad wewnętrznych – są to koszty ponoszone w związku z niespełnieniem określonych wymagań przez wyrób przed dostarczeniem go do klienta.
- 4) Koszty wad zewnętrznych – są to koszty ponoszone w związku z niespełnieniem przez wyrób określonych wymagań po dostarczeniu go do klienta.
- 5) Koszty zewnętrznego działania jakości – są to koszty ponoszone na działania potwierdzające zapewnienie jakości wyrobów na zewnątrz⁶.

Poza wymienionymi wyżej kwestiami zagadnienie jakości obejmuje również:

- znajomość potrzeb klienta,
- projektowanie i planowanie spełnienia potrzeb klienta,
- wykorzystanie odpowiednich maszyn i technologii,
- jasne, przejrzyste procedury realizacji,
- bezbrakową produkcję,
- terminowość dostaw,
- wykorzystanie informacji z fazy produkcji.

Proces zarządzania kosztami jakości jest bardzo złożony. Uzależniony od wielu czynników, ale główne jego zadania można określić jako:

- przyjęcie, monitorowanie i aktualizowanie polityki jakości wraz z celami jakościowymi stawianymi sobie przez przedsiębiorstwo,
- racjonalne planowanie celów jakościowych jednostki,
- kontrolowanie realizacji procesów mających na celu podniesienie standardów,
- nieustanne doskonalenie jakości w firmie.

6. U. Balon, *Praktyczne wdrażanie rachunku kosztów jakości na przykładzie przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego* [w:] E. Skrzypek (red.), *Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki*, UMCS, Lublin 2006, s. 401.

Przedsiębiorstwa zorientowane na rozwój przez jakość szybciej osiągają dojrzałość rynkową. Zawdzięczają to licznym badaniom rynku i poszerzaniu wiedzy na jego temat. Szeroko pojęta globalizacja również odgrywa tutaj znaczącą rolę. Możliwość poznawania kultury konkurencyjnych organizacji z innych państw stanowi szansę na rozwój jednostki poprzez odwzorowanie korzystnych dla przedsiębiorstwa kwestii. Mogą być one inspiracją przy stworzeniu własnych innowacji. Zachowania te wpływają również na wdrażanie w firmach nowych technologii.

Prezentowane przedsiębiorstwa są tym samym zaznajomione z dużą dynamiką zmian, nie boją się ich, dużo szybciej adaptują je w swoich działaniach i starają się w pełni wykorzystać ich potencjał. Cechy te pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, rozwój przedsiębiorstwa, a także zapewnienie szerokiego grona odbiorców usług lub towarów. Wspierany jest również rozwój systemów informatycznych, który pozwala na gromadzenie, analizowanie i wykorzystanie informacji w czasie rzeczywistym, co dla przedsiębiorstw XXI wieku stanowi priorytetowy wyznacznik. Daje to możliwość zwiększenia efektywności w podejmowaniu decyzji operacyjnych i strategicznych. Ma znaczący wpływ na zredukowanie kosztów stałych przedsiębiorstwa⁷.

W procesie decyzyjnym bierze się pod uwagę wszystkie działania i procesy zachodzące w jednostce z perspektywy ich wagi, użyteczności i udziału w uzyskiwaniu korzyści. W osiągnięciu postawionych sobie celów pomocny powinien okazać się rachunek kosztów wspomagany przez inne narzędzia rachunkowości zarządczej. Istotne jest, aby przepływ informacji następował szybko, a pożądane informacje były prezentowane właściwie, ustalonym wcześniej osobom i zgodnie z opracowaną procedurą⁸.

Stosując podejście procesowe, przedsiębiorstwa muszą wyodrębnić procesy podstawowe i pomocnicze, określając, ile korzyści dany proces wnosi

7. Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003 ss. 12–17.

8. A. Kinster, *Zarządzanie kosztami jakości. Sposób na poprawę efektywności przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 103.

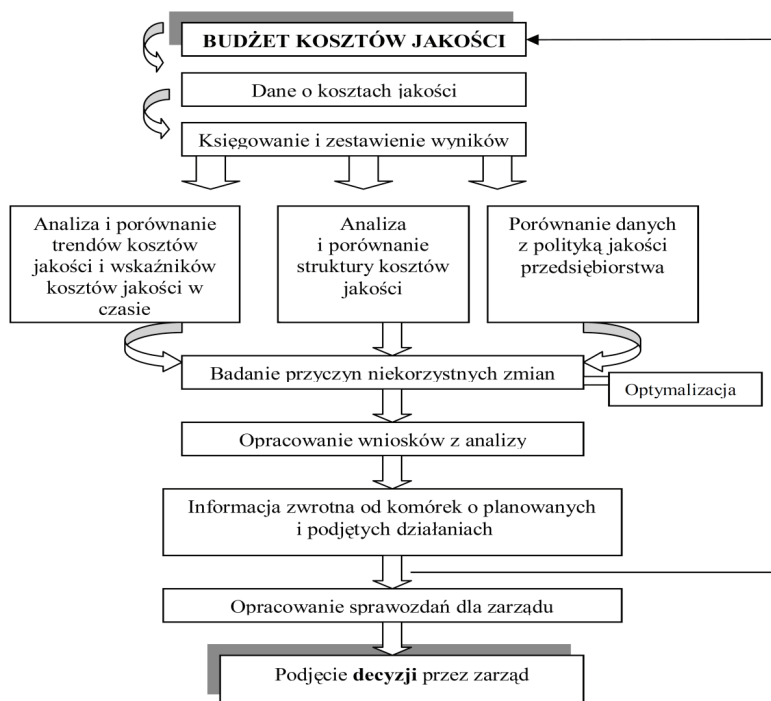
w osiągnięciu zadowolenia klienta oraz co jest głównym celem przedsiębiorstwa nastawionego na jakość. W każdym procesie wytwórczym powstają m.in. koszty jakości, dlatego osoby odpowiedzialne za realizację procesu powinny być również odpowiedzialne za powstałe koszty jakości w ramach „swojego” procesu, aby oddziaływać na nie doraźnie.

Poza formą zarządzania, analiza kosztów jakości wykorzystywana jest w celu dostarczenia odpowiednich informacji o kosztach, które zostały poniesione na potrzeby jednostki. Są one podstawą do podejmowania decyzji zarówno długo- jak i krótkookresowych. Aby zobrazować wysokość kosztów jakości tworzy się swoisty model rachunku kosztów jakości. Przygotowanie go opiera się o następujące etapy:

- określenie i ujęcie na odpowiednich kontach kosztów związanych z jakością (np. koszty związane z błędami produkcji, koszty reklamy materiałów lub usług),
- analiza trendów w strukturze kosztów jakości, optymalizacja kosztów jakości,
- sprawozdawczość na podstawie analizy.

System analizy kosztów obrazuje rysunek 1 poniżej.

Rysunek 1. Procedura analizy kosztów jakości w jednostce



Źródło: M. Foremna-Pilarska, *Decyzyjny Rachunek Kosztów Jakości w Systemie Informacyjnym Przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania” nr 12, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, 2008.

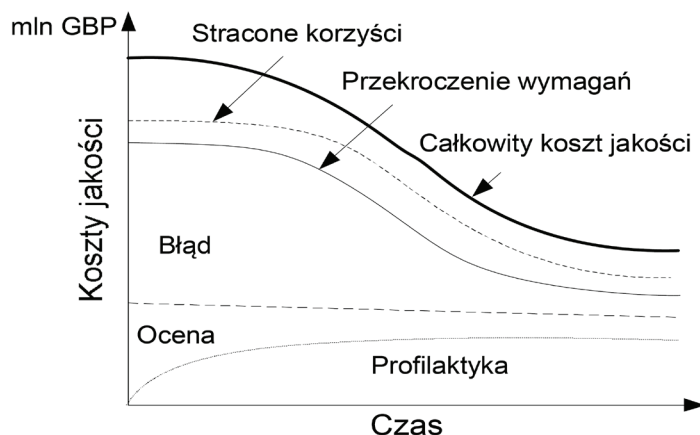
System rachunku kosztów jakości ma na celu kontrolowanie, planowanie oraz regulowanie ich poziomu. Ponadto zidentyfikowanie i zrozumienie sposobu powstania danego kosztu jakości daje możliwość odnalezienia ekonomicznych i technicznych sposobów zaradczych. Pozwala również ocenić, czy wykorzystywany w jednostce sposób zarządzania kosztami jakości jest wystarczająco efektywny i pozwala osiągnąć postawione cele.

Bardzo ważnym aspektem analizy kosztów jakości jest zidentyfikowanie wydatków, które przedsiębiorstwo jest w stanie zlikwidować lub chociaż obniżyć bez obniżenia jakości wykonywanych produktów czy usług. Pozwala również określić, w jakim stopniu zwiększenie nakładów na działania zapobie-

gawcze będzie powodowało obniżenie kosztów wywołanych zwiększeniem jakości produktów lub usług⁹.

Poniżej zamieszczony rysunek 2 przedstawia redukcję kosztów jakości w przedsiębiorstwie.

Rysunek 2. Redukcja kosztów jakości w przedsiębiorstwie



Źródło: J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner&Ska, Warszawa 1996, s. 111.

Rysunek powyżej potwierdza wcześniejsze stwierdzenie, że wraz ze wzrostem kosztów jakości w krótkim czasie wysokość straconych korzyści jest bardzo wysoka. Całkowity poziom kosztów jakości zostaje obniżony wraz z zastosowaną profilaktyką w dłuższym okresie czasu. Wówczas zmniejsza się również wartość błędów mająca niekorzystny wpływ na wysokość kosztów jakości.

Koszty jakości mają również odzwierciedlenie w wyniku finansowym przedsiębiorstwa. Wpływają na kształtowanie się zysku i bardzo często stanowią przyczynę sukcesu jednostki. Prawidłowe wykorzystanie przez kadrę zarządzającą informacji, jakie są dostarczane przez rachunek kosztów jako-

9. U. Balon, *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] E. Skrzypek (red.), *Optimalizacja Kosztów Jakości, materiały z konferencji naukowej UMCS SUCCES*, t.2, Lublin 2004, ss. 69–76.

ści¹⁰, pozwala na kontrolowany wzrost kosztów zapobiegania i oceny jakości oraz na zmniejszenie kosztów błędów. Przyczynia się także do obniżenia liczby niezgodnych ze standardami jednostki wyrobów. Spadek kosztów jakości wraz z spadkiem kosztów własnych produkcji w wyniku wprowadzonego rachunku kosztów jakości w konsekwencji pozwala na podniesienie jakości oraz wzrost zysku przedsiębiorstwa¹¹.

Analiza kosztów jakości ma pozytywne i negatywne strony. Wśród zalet wyróżniamy:

- na poziomie zarządu i kadry zarządzającej wyższego szczebla:
 - uzmysłowienie wagi jakości w zarządzaniu strategicznym,
 - wskazanie szansy na określenie wpływu wadliwych produktów na wynik finansowy przedsiębiorstwa;
- na poziomie kadry niższego szczebla:
 - ukazanie słabych i mocnych stron etapów poszczególnych procesów funkcjonujących w jednostce,
 - wskazanie możliwości pozyskania nakładów wprowadzenia nowych technologii usprawniających procesy w imię wysokiej jakości działalności jednostki;
- na poziomie pracowników:
 - wskazanie możliwości współpracy nad zawiłymi procedurami wdrażanymi w przedsiębiorstwie,
 - wskazanie szansy na porównanie wartości utraty czasu i materiałów z własnym niesatysfakcjonującym wynagrodzeniem.

Wśród wad najczęściej wyróżnia się tu:

- brak formalnych struktur i zakresu wyodrębniania kosztów związanych z jakością z ogólnej struktury kosztów — dostępne publikacje, w tym międzynarodowe normy ISO serii 9000, zbyt uogólniają problem

10. System rejestrowania na odpowiednich kontach kosztów związanych z jakością jest jednym z narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem, istotą analizy kosztów jakości jest ustalenie kosztów jakości wraz z miejscami ich powstawania, które będzie prowadziło do minimalizacji kosztów

11. U. Balon, *Uwarunkowania...* op. cit., ss. 69–76.

tego rodzaju pomiaru; rozwiązania nie dostarczają nawet znowelizowane normy ISO 9000:2000, co więcej, w ogóle nie podejmują tematu kosztów związanych z jakością;

- około 75% wypracowanych przez lata sposobów odnoszenia kosztów jakości do faz produkcyjnych i działań związanych z instytucją gwarancji, a także świadomość istnienia akceptowalnego poziomu jakości bardzo trudno jest zmienić;
- uporządkowanie wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa wymaga odpowiedniej współpracy jednostek¹².

Aby określić, czy dany produkt, usługa lub działalność są dobrej, czy złej jakości, należy uporządkować ogół procesów, ustalić standardy i określić wysokość normy, która będzie gwarantem jakości. W przypadku, gdy planowane są transakcje zagraniczne, przedsiębiorcy muszą mieć możliwość porównania ofert. Bierze się stąd konieczność odpowiedniej standaryzacji jakości.

Standaryzacja wymogów jakości

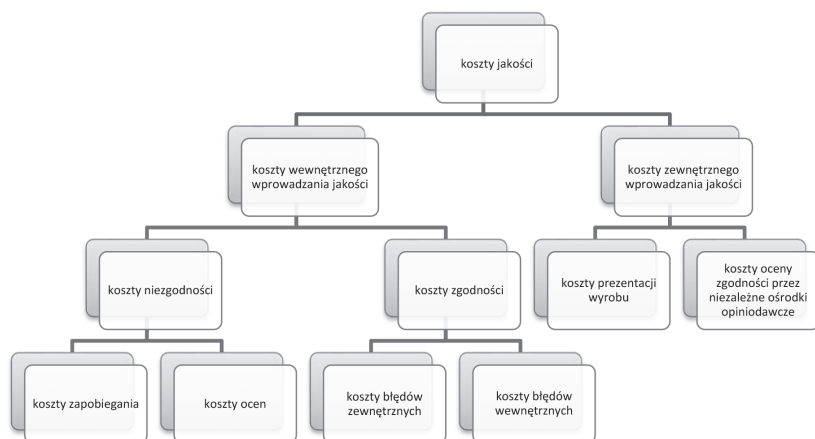
Organizacją zajmującą się ujednolicaniem standardów jakości na całym świecie jest ISO (*International Organization for Standardization*). Instytucja istnieje oficjalnie od 23 lutego 1947 r. Założyciele upatrywali w niej szanse na odbudowę powojennej Europy, jej potęgę i gospodarki. Standaryzacja norm, technik, procedur pozwala na ułatwienie wymiany handlowej między przedsiębiorstwami w różnych krajach. Normy ISO mają też za zadanie ułatwiać życie i poprawiać jego jakość ostatecznym odbiorcom łańcucha sprzedaży – konsumentom. Poza ustalaniem norm organizacja ISO zajmuje się również analizowaniem już określonych wymogów i dopasowywaniem ich do potrzeb ewoluującego rynku, strzegąc wysokich norm jakości i dbając o dobro konsumentów. W jednym z wywiadów prezydent ISO, dr Zhang Xiaogang, wypowiedział się w następujący sposób o istocie i spektrum działania organizacji:

12. Z. Zymonik, op. cit., ss. 203–204.

Przez 70 lat ISO stworzyła normy, które kształtowały naszą historię i towarzyszyły najważniejszym innowacjom na świecie. Od normalizacji surowców, komponentów i sprzętu dla przemysłu lotniczego i samochodowego aż do pomiaru substancji zanieczyszczających środowisko, od stworzenia systemu zarządzania zapewniającego bezpieczeństwo żywności w łańcuchu dostaw aż po stworzenie wytycznych do interakcji między ludźmi a robotami – potrzeba międzynarodowej standaryzacji, nieustannie ewoluowała wraz ze zmieniającymi się potrzebami przemysłu i społeczeństwa¹³.

Rysunek 3 przedstawia podział kosztów jakości wg jednej z najbardziej popularnych norm ISO – ISO 9004.

Rysunek 3. Klasyfikacja kosztów zgodnie z normą ISO 9004



Źródło: Z. Zymonik, *Koszty jakości – ewidencjonowanie, analizowanie* [w:] *Zarządzanie jakością*, Część 2, Normy ISO serii 9000, WCTT, PWR, Wrocław 2005, s. 49.

Klasyfikacja ta określa koszty jakości jako główne narzędzie w systemie oceny jakości. Standard wyróżnia dwa rodzaje kosztów: powstające w jednostce oraz powstające poza nią – w jej środowisku. Koszty wewnętrzne – to

13. ISO celebrates 70 year, <https://www.iso.org/news/2017/02/Ref2163.html> (dostęp 12.06.2017r.).

koszty operacyjne – dotyczące bezpośredniego działania przedsiębiorstwa zarówno działań pożądaných, jak i błędnych. Natomiast koszty zewnętrzne związane są z prezentacją, reklamą produktu bądź usługi, oraz opiniowaniem przez zewnętrzną jednostkę. Ma to na celu zapewnienie rzetelności przekazywanych informacji, potwierdzenie jakości i promocję marki.

Koszty jakości stanowią specjalną grupę wszystkich nakładów ponoszonych przez przedsiębiorstwo, które mogą służyć ocenie efektywności działania jako miernika jakości. Koszty jakości są odzwierciedleniem w znacznym stopniu poziomu utargów i kosztów. Mają bezpośredni wpływ na wysokość zysku, co posiada istotne znaczenie w warunkach konkurencyjnego rynku. Koszty są nakładami, które ponosi przedsiębiorstwo w związku z wytwarzaniem i sprzedażą produktów o określonym poziomie jakości lub świadczeniem usług. Kwestie, na podstawie których kwalifikuje się koszty jako koszty jakości w podejmowaniu decyzji ekonomicznych, są szczególnie istotne w przedsiębiorstwach. Wysoki poziom nakładów działa niekorzystnie na przedsiębiorstwo, przez co osłabia jego pozycję konkurencyjną na rynku krajowym i światowym.

Podstawą efektywności gospodarowania jest optymalizacja wyniku finansowego. Koszty jakości odgrywają ważną rolę w procesie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Wskazują miejsca powstawania wad, możliwości redukcji kosztów, poprawę produktywności oraz wydajności pracy. Określenie oraz umiejscowienie kosztów niezgodności staje się szansą na ich ograniczenie poprzez wprowadzenie odpowiednich działań korygujących oraz zapobieganie.

Rachunek kosztów jakości jest pomocny w procesie planowania polityki projakościowej przedsiębiorstwa. Umożliwia opracowanie strategii obniżenia poziomu kosztów produkcji przy jednoczesnym utrzymaniu lub wzroście poziomu jakości wyrobów. Dostarcza niezbędnych informacji o miejscach powstawania strat, kierunkach poprawy oraz możliwościach rozwoju przedsiębiorstwa. Jest cennym narzędziem w procesie określenia celów i kosztów jakości w kolejnych okresach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Rachunek

kosztów jakości dostarcza niezbędnych informacji w procesach decyzyjnych o rozpoczęciu produkcji nowego wyrobu lub ulepszeniu dotychczas funkcjonującego na rynku. Odpowiednie wdrożenie, dogłębne przeprowadzenie analizy i interpretacji wyników, przy czynnym udziale działu kierowniczego przedsiębiorstwa, daje szansę poprawy efektywności i wydajności działania oraz redukcję wadliwej jakości.

Każde przedsiębiorstwo na pierwszym miejscu stawia klienta oraz jego potrzeby. Efektem końcowych działań związanych z kosztami jakości jest spełnienie, często bardzo wysokich, wymagań klientów przy jednoczesnej optymalizacji procesu produkcji. Analiza kosztów jakości pozwala na uzyskanie informacji dotyczących efektywności zarządzania, a także opracowanie priorytetów w podejmowaniu działań oraz określenie obszarów występowania problemów.

Problemy funkcjonowania systemu kosztów jakości

Kreowanie systemów i programów redukcji kosztów jakości jest niezbędne w jednostkach chcących osiągnąć sukces. Budowa i wdrożenie takich programów może wydawać się nietrudne, ale w praktyce okazuje się jednak, że wiele z tych wprowadzonych systemów nie generuje spodziewanych rezultatów.

Problemem jest także błędna klasyfikacja kosztów jakości. Na najczęściej występujące pomyłki klasyfikacji kosztów jakości mają wpływ:

- błędna klasyfikacja kosztów jakości w miejscu ich powstawania, wynikająca z błędnego cechowania dokumentów,
- błędna klasyfikacja kosztów jakości w stopniu projektowania informacyjnego systemu jakości przedsiębiorstwa,
- pojawienie się pozycji kosztów, które trudno przypisać do określonej grupy kosztów jakości (np. jeden dokument może obciążać częściowo dwie lub więcej grup kosztów jakości),

- bezkrytyczne poleganie na protokołach pozyskiwanych z księgowości.

Redukcji kosztów jakości nie można uzyskać wyłącznie na drodze właściwych poleceń wydawanych przez odpowiednie kierownictwo. Identyfikacja problemów jakości, a także obszarów priorytetowo wysokich jej kosztów itd., możliwa jest pod warunkiem stosownego zlokalizowania działań bądź zadań z zakresu kosztów jakości w obowiązującej polityce jakościowej przedsiębiorstwa. Wyjątkowo przydatne mogą okazać się tu wiedza oraz doświadczenia pozyskane w trakcie wprowadzania procesów zarządzania przez jakość. Metoda i zakres działania systemu kosztów jakości zależy przecież od wielu czynników. Uzyskanie jednak spodziewanych efektów nie jest możliwe bez całkowitego zaangażowania wszystkich szczebli kierownictwa, szczególnie zespołu koordynującego działanie systemu, który zapewnia ustalanie realnych celów i ich osiągnięcie¹⁴. Analiza kosztów jakości pomocna jest, jak już wcześniej wspomniano, przy określeniu, w jakim stopniu zwiększenie nakładów na prewencję wpływa na zmniejszenie strat na brakach oraz w ocenie kształtowania się poziomu kosztów w podziale na poszczególne grupy i pozycje kosztów, jak również z uwzględnieniem ich zmian w czasie (tabela1).

Tabela 1. Przykład analizy kosztów jakości

Rodzaj kosztów	Koszty bieżącego okresu	Koszty poprzedniego okresu	Zmiana w %	Budżet kosztów bieżącego okresu	Odchylenie od budżetu w %
Koszty prewencji					
Szkolenia w zakresie jakości	9 400	9 000	+ 4	10 000	- 6
Koła jakości	16 400	16 800	- 2	8 000	+ 3
Badanie rynku dotyczące jakości	22 000	17 600	+ 25	24 000	- 8
Technologiczne koszty jakości	19 200	21 600	- 11	30 000	- 35

14. A. Kleniewski, *Analiza kosztów jakości – inne podejście*, „Problemy jakości”, 2/1997r., s. 54.

Analiza kosztów jakości i zarządzanie nimi

Projektowanie jakości produkcji	33 200	24 400	+ 36	33 000	+ 1
Razem	100 200	89 400	+ 12	113 000	- 11
Koszty oszacowań					
Inspekcje jakości	6 600	7 000	- 6	6 000	+ 10
Weryfikacja procedur	2 400	2 800	- 14	3 000	- 20
Aparatura pomiarowa	5 400	6 000	- 10	6 400	- 15
Aparatura testująca	3 000	24 00	+ 25	3 000	0
Razem	17 400	18 200	- 4	13 400	- 5
Wewnętrzne koszty braków					
Naprawa braków	17 000	16 600	+ 2		
Skrawki i odpady	4 400	2 800	- 8		
Składowanie i usuwanie braków	8 800	11 400	- 23		
Powtórne przetwarzanie	3 600	3 200	+ 13		
Dodatkowe przestrajanie i regulowanie aparatu wytwórczego	1 800	2 400	- 25		
Razem	35 600	38 400	- 7		
Zewnętrzne koszty braków					
Wyjaśnianie skarg	11 600	12 400	- 6		
Obsługa gwarancyjna	21 400	18 600	+ 15		
Naprawa i wymiana zwrotów	54 000	58 400	- 8		
Refundacje dla klientów	24 000	21 400	+ 12		
Dodatkowe wysyłki	2 200	2 600	- 15		
Razem	111 3200	113 400	- 15		
Łączne koszty jakości	255 400	259 400	+ 3	131 400	+ 103

Źródło: W.A. Nowak, *Rachunek kosztów jakości w zarządzaniu* [w:] *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, Gdańsk 1997, s. 10.

Analiza ta powinna być użyteczna również w określeniu wpływu kosztów jakości na wielkość wyniku finansowego przedsiębiorstwa.

Rachunek kosztów jakości, wdrożony w jednostce, służy nie tylko określeniu ich wielkości, ale także umożliwia ich controlling, a więc sterowanie tymi kosztami. To oznacza planowanie, regulowanie oraz kontrolowanie poziomu kosztów jakości celem podniesienia efektywności działań, które zapewnią jakość w procesie tworzenia usług (produktów).

W odróżnieniu od ewidencji kosztów controlling nastawiony jest typowo na przyszłość – umożliwia poprawę błędów oraz wyciąganie z nich wniosków. To sprzyja ograniczeniu kosztów jakości, a także lepszemu wykorzystaniu środków produkcji usług (tabela 2).

Tabela 2. Próba odniesienia zasad kompleksowego zarządzania jakością (TQM¹⁵) do obszaru controllingu

Zasada TQM	Odniesienie do obszaru controllingu
Orientacja nastawiona na klienta	Funkcjonowanie służb controllingu w przedsiębiorstwie zależy od „klientów controllingu” (odbiorców świadczeń controllingu rozumianych jako m.in. kierownictwo poszczególnych ośrodków odpowiedzialności). Konieczne jest poznanie i zrozumienie obecnych i przyszłych potrzeb informacyjnych tych klientów oraz zaspokojenie ich potrzeb
Przywództwo	Kierownictwo controllingu powinno określić cele i kierunki dla swojego obszaru oraz stworzyć optymalne warunki, w których pracownicy obszaru controllingu mogą odczuwać pełne zaangażowanie w realizację przyjętych zadań
Zaangażowanie ludzi	Pracownicy komórek controllingu stanowią część organizacji. Wykorzystują oni swoje możliwości i zdolności w celu uzyskania korzyści całego przedsiębiorstwa. Systematyczny proces szkolenia takiej kadry może sprzyjać podnoszeniu efektywności całej organizacji
Podejście procesowe	Pożądane rezultaty controllingu (tworzone budżety, raporty) osiąga się w sposób bardziej efektywny, jeżeli odpowiednie zasoby i działania są postrzegane jako proces (mapowanie procesów controllingu). Ten z kolei powinien być determinowany przez konkretne wymagania klientów wewnętrznych controllingu

15. Kompleksowe Zarządzanie Jakością – Total Quality Management (TQM), często też określane jako zarządzanie przez jakość

Systemowe podejście do zarządzania	Identyfikacja, zrozumienie i zarządzanie systemem współzależnych procesów przyczynia się do wzrostu skuteczności i efektywności organizacji. W controllingu widoczne jest to m.in. pod postacią koordynacji działań w ramach wyodrębnionych ośrodków odpowiedzialności (przy pomocy ujednoliconych metod i narzędzi budżetowania oraz raportowania, a także modeli rachunku kosztów)
Ciągłe doskonalenie	Doskonalenie w obszarze controllingu powinno dotyczyć stawiania coraz bardziej ambitnych mierzalnych celów dla tego obszaru, wprowadzania nowych rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania, podnoszenia kwalifikacji personelu kadry controllingu, a także usprawniania procesów controllingowych (tworzenia budżetów, raportowania)
Podjęcie decyzji na podstawie faktów	Zadania stawiane przed controllingiem wymagają dostępu do wielu źródeł danych (wewnętrznych i zewnętrznych). Kierując się omawianą zasadą, należy opracować i wdrożyć odpowiedni system informacyjny controllingu, gwarantujący rzetelność, aktualność i wiarygodność danych zawartych w produktach controllingu. System ten powinien być zintegrowany (hurtownie danych, systemy zintegrowane klasy ERP itp.)
Wzajemne korzystne więzi z dostawcami	W ramach controllingu powinno się podejmować działania mające na celu wspólne z kierownictwem organizacji rozwijanie koncepcji produktów controllingu bądź tworzenia wzajemnie zgodnych systemów informacyjnych

Źródło: M. Urbanek, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, ss.190–196.

Podsumowanie

Koszty jakości to specyficzna grupa ogółu kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo. Mogą one posłużyć za ocenę efektywności działania jako ekonomiczny czujnik jakości. Koszty jakości w znacznym stopniu pokazują wpływ ekonomiczny jakości na uzyskany poziom przychodów i kosztów. A więc i na natężenie zysku, co ma kluczowe znaczenie na tak konkurencyjnym rynku. Wspomniane koszty jakości to nakłady lub straty, które ponosi jednostka gospodarcza w związku z produkcją i sprzedażą produktów o ustalonym poziomie jakości. Wysoki poziom kosztów jakości osłabia konkurencyjność na rynku. Koszty, obok przychodów, stanowią jeden z elementów wpływów na modelowanie wyniku finansowego. Mimo nielicznych wad ich rola wydaje się nieoceniona w całym systemie funkcjonowania podmiotu gospodarczego. One właśnie ułatwiają stworzenie odpowiednich rozwiązań w konstrukcji nakładów, przy których

koszty oraz straty ponoszone na rozwiązania projakościowe są najniższe.

Koszty jakości odgrywają bardzo istotną rolę w procesie decyzyjnym. Wskazują punkty powstania braków i wad oraz możliwości redukcji kosztów, a także polepszenie produktywności i wydajności pracy. Właściwa analiza, właściwe umiejscowienie lub nazwanie kosztów niezgodności stwarza szansę na ich minimalizację poprzez wprowadzenie odpowiednich działań korygujących lub zapobieganie dzięki prowadzonej prewencji.

Bibliografia

Badanie Shopper Study (2016) [online], <http://www.henkel.pl/prasa-media/informacje-materialy-prasowe/2016-09-15-badanie-firmy-henkel-polacy-stawiaja-na-jakosc-produktow-i-nowosci/710614>, dostęp: 18 czerwca 2017.

Balon U. (2004), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] E. Skrzypek (red.), *Optymalizacja Kosztów Jakości, materiały z konferencji naukowej, UMCS SUCCES*, t. 2, Lublin.

Balon U. (2006), *Praktyczne wdrażanie rachunku kosztów jakości na przykładzie przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego* [w:] E. Skrzypek (red.), *Sposoby osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki*, UMCS, Lublin.

Bank J. (1996), *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner&Ska, Warszawa.

Foremna-Pilarska M. (2008), *Decyzyjny rachunek kosztów jakości w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania”, Politechnika Koszalińska, Koszalin.

Karaszewski R., Skrzypczyńska K. (2013), *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.

Kinster A. (2005) *Zarządzanie kosztami jakości. Sposób na poprawę efektywności przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Kleniewski A. (1997), *Analiza kosztów jakości – inne podejście*, „Problemy jakości”, 2/1997r.

Lisiecka K. (2000), *Koszty jakości* [w:] *Menedżer jakości: jakość, środowisko, bezpieczeństwo*, J. Bagiński (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Nowak W.A. (1997), *Rachunek kosztów jakości w zarządzaniu [w:] Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, Gdańsk.

Skrzypek E. (2000), *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin.

Skrzypek E. (red.) (2006), *Sposoby osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki*, UMCS Lublin.

Urbanek M. (2004), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.

Zymonik Z. (2003), *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Zymonik Z. (2005), *Koszty jakości – ewidencjonowanie, analizowanie [w:] Zarządzanie jakością, Część 2, Normy ISO serii 9000, WCTT, PWR, Wrocław.*

ISO celebrates 70 year, <https://www.iso.org/news/2017/02/Ref2163.html>.

Zarządzanie należnościami a płynność finansowa

Wstęp

Niemal każda jednostka gospodarcza jest świadoma, że jednym z głównych czynników determinujących jej obecność na rynku jest płynność finansowa. W obecnych warunkach gospodarki wolnorynkowej dobre praktyki i kontakty biznesowe opierające się na obopólnym zaufaniu, partnerstwie, uczciwości i odpowiedzialności biznesowej mają znaczny wpływ na pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Często też przedsiębiorcy nie wyobrażają sobie funkcjonowania na rynku bez instytucji kredytu kupieckiego. Niestety tak prowadzona sprzedaż generuje znaczne należności z tytułu odroczonej płatności. Zbyt wysoki wzrost należności w porównaniu z niższym wzrostem sprzedaży świadczy o nieściągalności lub problemach ze ściągalnością części należności. Taka sytuacja może spowodować problemy z płynnością finansową, co nie jest korzystne dla przedsiębiorstwa, gdyż w skrajnym wypadku może spowodować nawet bankructwo.

Odpowiednio wczesna informacja o braku zapłaty należności to jeden ze sposobów minimalizacji ryzyka należności. Pozwoli na uniknięcie sytuacji braku środków na bieżące regulowanie zobowiązań.

Celem artykułu jest analiza sposobów zarządzania należnościami w kontekście płynności finansowej. Autorka postara się odpowiedzieć na pytanie: jak zarządzać należnościami, aby uniknąć ryzyka utraty płynności finansowej. Biorąc pod uwagę powyższe, można sformułować twierdzenie (hipotezę), że odpowiednie zarządzanie należnościami ma znaczny wpływ na utrzymanie płynności finansowej. Badanie ograniczono do analizy teorii, literatury, a także praktycznych możliwości zarządzania należnościami i ich statystyk.

Płynność, należności, zarządzanie należnościami w definicjach

Warto zacząć od definicji należności. „Należność jest uprawnieniem osoby fizycznej lub prawnej do otrzymania w ustalonym terminie określonego świadczenia rzeczowego lub pieniężnego od danej osoby fizycznej lub prawnej”¹. W przypadku przedsiębiorstw, mówiąc o należnościach, głównie mamy na myśli świadczenia w formie pieniężnej, które jednostka otrzymuje od swoich kontrahentów. Są one pożądanym wynikiem prowadzenia działalności. Należności te możemy podzielić z uwagi na²:

- termin płatności – wyróżnia się tutaj należności krótkoterminowe (do 12 miesięcy wymagalności) i długoterminowe (powyżej 12 miesięcy wymagalności),
- strefę występowania – należności krajowe i zagraniczne,
- osobę dłużnika – od odbiorców produktów i usług od jednostek publiczno-prawnych,
- stopień realności – pewne, wątpliwe, nieściągalne, sporne.

Natomiast zarządzanie należnościami to szereg procesów oraz zabiegów mających na celu podejmowanie odpowiednich działań w zakresie finansowania (krótkoterminowego) działalności bieżącej w drodze szybkiej zamiany należności na płynny pieniądź albo ich wykorzystanie jako zabezpieczenia. To podejmowanie takich decyzji, które kształtują strukturę aktywów obroto-

1. M. Panfil, *Zarządzanie należnościami w małym średnim przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa 2004, s. 12.

2. Ibidem.

wych tak, aby zabezpieczyć jednostce zdolność do wywiązywania się z bieżących (krótkoterminowych) zobowiązań.

Z kolei płynność najczęściej określana jest jako zdolność jednostki gospodarczej do bieżącego regulowania wszelkich zobowiązań wymagających natychmiastowej zapłaty.

W jednostkach gospodarczych mogą wystąpić w zasadzie dwie sytuacje³:

- brak płynności — w łagodnym wydaniu to regulowanie zobowiązań ze znacznym opóźnieniem, przy czym w krótkim okresie istnieje jeszcze możliwość zapanowania nad sytuacją, np. poprzez dostęp do źródeł krótkoterminowych finansowania, w dłuższym jednak czasie pojawić się może konieczność wyprzedazy majątku, a w skrajnych przypadkach nawet niewypłacalność i ostatecznie bankructwo;
- nadpłynność — to sytuacja, w której środki płynne znacznie przekraczają wielkość potrzeb pokrycia bieżących zobowiązań i ile w krótkim okresie z reguły zostają one szybko wykorzystane, to przetrzymywanie ich w dłuższym okresie już spowodować może pojawienie się kosztów utraconych korzyści.

„W czasach trwającej recesji gospodarczej prowadzenie działalności może stanowić spore wyzwanie dla przedsiębiorców. Bez względu na rozmiary działalności czy formę organizacyjno-prawną niemal każda jednostka gospodarcza może borykać się z problemem braku płynności, a także związanym z nim złym zarządzaniem należnościami. Realizacja założonych celów wymusza na jednostkach posiadanie umiejętności odpowiedzialnego zarządzania środkami pieniężnymi. Zwłaszcza istotne jest tu zachowanie płynności, która jest nierozwalnie związana z aktywnym zarządzaniem zobowiązaniami i skutecznym zarządzaniem należnościami⁴”. Dzięki prawidłowemu zarządzaniu należnościami organizacja ma możliwość skuteczniej osiągać wyznaczone cele, dynamicznie się rozwijać i z sukcesem zmierzać do wypracowania maksymalnego wyniku finansowego.

3. E. Klamut, *Zarządzanie należnościami handlowymi a płynność finansowa*, „Zeszyty Naukowe” 1/(70) 2014, E. Modzelewski (red.), Almamer, Warszawa 2014, ss. 77–92.

4. E. Klamut, op. cit., ss. 77–92.

Zarządzanie należnościami zaczyna się w zasadzie wraz z nawiązaniem kontaktu z potencjalnym klientem. Proces ten, za Elżbietą Klamut, można podzielić na trzy etapy⁵:

- „prewencję — działania zmniejszające ryzyko zawierania umów, transakcji z partnerami handlowymi. To gromadzenie informacji o przyszłym kontrahencie, sprawdzanie jego wiarygodności, zawieranie umów odpowiednio przemyślanych i skonstruowanych, odpowiednie szkolenie pracowników, odpowiednie zasady polityki kredytu kupieckiego itp.;
- monitoring — ciągłe monitorowanie stanu i terminowości bieżących należności, śledzenie i sprawdzanie niepokojących sygnałów z rynku o partnerach biznesowych, analiza raportów o skuteczności i koszcie poszczególnych etapów zarządzania należnościami itp.;
- windykację — odpowiednio wczesne reagowanie na opóźnienia w regulowaniu należności, negocjacje z dłużnikami, wykorzystując różnorodne narzędzia i sposoby odzyskiwania należności”.

Pełna informacja o wysokości należności, czyli o ich: wartości, terminach wymagalności, dłużnikach, poszczególnych działach jednostki, której dotyczą, jest wiedzą niezastąpioną przedsiębiorcy prowadzącego działalność gospodarczą.

Kluczowe informacje niezbędne w kontaktach z licznymi podmiotami — kontrahentami, jednostka jest w stanie zgromadzić we własnym zakresie. Informacje o zadłużeniu można sprawdzić w odpowiednich rejestrach, np. Krajowym Rejestrze Długów, BIG, stronach internetowych organizacji zrzeszających daną branżę, a także w organizacjach uwiarygodniających działalność i sytuację finansową podmiotów gospodarczych, w programach takich jak: „Rzetelna Firma”, „Przedsiębiorstwo Fair Play” itp. Informacje o wypłacalności kontrahentów dają szansę na zabezpieczenie się przed nieterminowym dokonywaniem płatności oraz na szybkie podjęcie działania, w sytuacji gdy dłużnik zaczyna być niewypłacalny⁶.

Monitorowanie należności jest bardzo ważne w przypadku sterowania płynnością. Terminowe wykonywanie płatności istotne jest głównie

5. E. Klamut, op. cit., ss. 77–92.

6. M. Panfil, op. cit., ss. 13–19.

w rozrachunkach z dostawcami i odbiorcami. Zaległości wobec dostawców mogą skutkować naliczeniem odsetek, które stanowią dodatkowe obciążenie zysku jednostki. Opóźnienia w płatnościach lub konieczność egzekwowania należności może być powodem utraty bardzo cennego zaufania kontrahentów. Może również skutkować problemami w zakresie bieżącego regulowania zobowiązań, a w rezultacie utraty dostaw, konieczności szukania nowych dostawców, niejednokrotnie droższych i bardziej oddalonych.

Windykacja to proces odzyskiwania przeterminowanych należności. Może składać się z następujących etapów:

- monitowanie — wysyłanie ponagleń, wezwań do zapłaty;
- windykacja polubowna — próba doprowadzenia do ugody i podpisania umowy;
- windykacja sądowa — przekazanie sprawy odzyskania należności w ręce sądu, a następnie do egzekucji komorniczej.

Można też dokonać sprzedaży przeterminowanych należności lub przekazania ich do windykacji specjalistycznym podmiotom. W tym przypadku można zaoszczędzić czas poświęcony na windykację, jednak wartość odzyskanych w ten sposób należności będzie niższa niż jej pierwotna wartość (10–30%). Zaletą jednak takiego rozwiązania jest fakt, że jednostka nie czeka zbyt długo na odzyskane środki finansowe. W porównaniu z procesem sądowym jest to zdecydowanie krótki okres i przy tym nie czeka się na windykację komorniczą, która nieraz w perspektywie czasu okazuje się bezskuteczna.

Narzędzia ograniczające ryzyko nieściągalności należności

Aby zabezpieczyć portfel ryzyka transakcji między przedsiębiorstwami, stosuje się określone i znane mechanizmy. Najogólniej można podzielić je na te o charakterze prawnym oraz te o znaczeniu ekonomicznym (tu w rozumieniu finansowania ryzyka).

Mechanizmy wykorzystywane w zarządzaniu należnościami to:

- polityka firmy w zakresie udzielania kredytów kupieckich,
- monitorowanie posiadanych należności,
- ubezpieczenia,
- inne narzędzia wykorzystywane w przypadku nieściągalnych należności.

Kredyt kupiecki, inaczej nazwany też kredytem od dostawców, jest poza-bankową formą kredytowania przedsiębiorstwa. Zazwyczaj kredyt ten jest kredytem krótkoterminowym. Zdarzenie ma miejsce w chwili, gdy między przedsiębiorcami nastąpiła dostawa towarów lub usług a termin płatności został odroczony, ale ściśle określony. Najczęściej stosowanymi terminami wymagalności kredytów kupieckich są: 14, 30, 60, 90 dni. Czas, na jaki udzielony zostaje kredyt kupiecki, najczęściej uzależnia się od znajomości sytuacji finansowej odbiorcy. Poniższa tabela 1 przedstawia informacje, które można wykorzystać przy ocenie przyszłego kontrahenta.

Tabela 1. Źródła informacji o kliencie

Informacja	Formalno-prawna	Strategia	Finanse	Branża	Gospodarka
Dane wewnętrzne			wszelkie dane o współpracy z systemu księgowego, historii kredytowania klienta, windykacji	opinia o stanie branży	
Dane klienta	forma organizacyjno-prawna, dokumenty rejestracyjne, zaświadczenia z organów administracyjnych	plan rozwoju działalności (ustne niesformalizowane, biznes-plan)	sprawozdania finansowe, opinie instytucji finansowych	opinia o stanie branży	poziom optymizmu/pesymizmu klienta
Dane opublikowane			sprawozdania finansowe, opinie niezależnych specjalistów	raporty o stanie branży, wskaźniki ekonomiczne	raporty o stanie gospodarki

Dane zbierane w terenie		opinie, uwagi i plotki uzyskane od personelu klienta	wszelkie sygnały mogące świadczyć o stanie finansowym pozyskane podczas zwykłych kontraktów		
-------------------------	--	--	---	--	--

Źródło: Windykacja należności. *Przewodnik po procedurach zabezpieczeń, kontroli i windykacji dla wierzycieli*, aut. koncepcji M. Nowaczyk i T. Nowaczyk, red. E. Habryn-Motawska, J. Motawski, Forum, Poznań 2002, s. 1.

Poza wymienionymi źródłami informacji o kontrahentach niezbędnych danych przedsiębiorcom dostarczają również wspomniane już:

- Krajowy Rejestr Długów⁷ – baza danych o nierzetelnych przedsiębiorcach – możemy sprawdzić czy kontrahent, z którymi negocjujemy, nie jest dłużnikiem, a także zgłosić nierzetelnych kontrahentów, którzy zalegają z płatnościami, w celu ostrzeżenia innych przedsiębiorców;
- Biuro Informacji Gospodarczej⁸ – podobnie, jak KRD jest bazą informacji o nierzetelnych kontrahentach. W rejestrze BIG również można zgłaszać kontrahentów zalegających z płatnościami.

Tradycyjnie proces sprawdzania klienta opiera się o zasadę 5 czynników (metoda anglosaska „5C”):

- charakter klienta – miara jakościowa – ocena historii klienta (poprzednich zachowań, spłat, terminowości),
- jego potencjał – miernik subiektywny – także ocena poprzednich zachowań oraz działania w pozyskaniu kredytu itp.,
- kapitał klienta – ocena sprawozdań finansowych klienta, a także wskaźników płynności, zadłużenia oraz pokrycia odsetek zyskiem (ogólna ocena ryzyka),
- oferowane zabezpieczenia – czyli wartość aktywów oferowanych jako za-

7. <https://krd.pl/> (dostęp: 18.06.2017 r.).

8. <https://www.big.pl/> (dostęp: 18.06.2017 r.).

bezpieczenie, a więc ich ocena,

- ogólne warunki transakcji — a więc koniunktura na rynku, konkurencja w otoczeniu klienta itp.

Zastosowanie kredytu kupieckiego pozwala na zwiększenie sprzedaży czy też na określenie przedsiębiorstwa jako stabilnego oraz świadczącego wysokiej jakości produkty bądź usługi. W przypadku jednostek, które nie posiadają stabilnej sytuacji finansowej, dostawcy nie będą skłonni oferować odroczonego terminu płatności. Obawy przed koniecznością stosowania procedur windykacyjnych, brakiem zapłaty i długim okresem odzyskiwania należności będą skutecznie ograniczały chęć współpracy z kontrahentem, bardziej niż chęć zwiększenia sprzedaży.

Przedsiębiorstwa mogą stosować różne strategie kredytu kupieckiego w zależności od sytuacji na rynku oraz od celów jednostki przyjętych w swojej strategii. Mogą to być strategie:

- konserwatywna — sprzedaż w większości za gotówkę, na przedpłaty itp. — grozi ona utratą klienta, ale pozwala uniknąć problemów windykacji; skuteczna w czasach recesji;
- agresywna — sprzedaż na długi okres i bez sprawdzania historii płatności klienta — grozi powstaniem znacznej liczby nieściągalnych należności; odpowiednia w czasach dobrej koniunktury na rynkach;
- umiarkowana — ciągłe monitorowanie należności, szybka reakcja na brak zapłaty, zaostrenie warunków kredytu kupieckiego dla klientów mających problemy z bieżącym regulowaniem zobowiązań; mogą wystąpić zwiększone koszty monitoringu należności.

Ponadto kredyt kupiecki jest formą budowania wzajemnych pozytywnych relacji między przedsiębiorstwami. Pozwala na stworzenie pozytywnego wizerunku, który z kolei może mieć fundamentalne znaczenie w przyszłych negocjacjach, ze znanymi partnerami biznesowymi oraz innymi kontrahentami⁹.

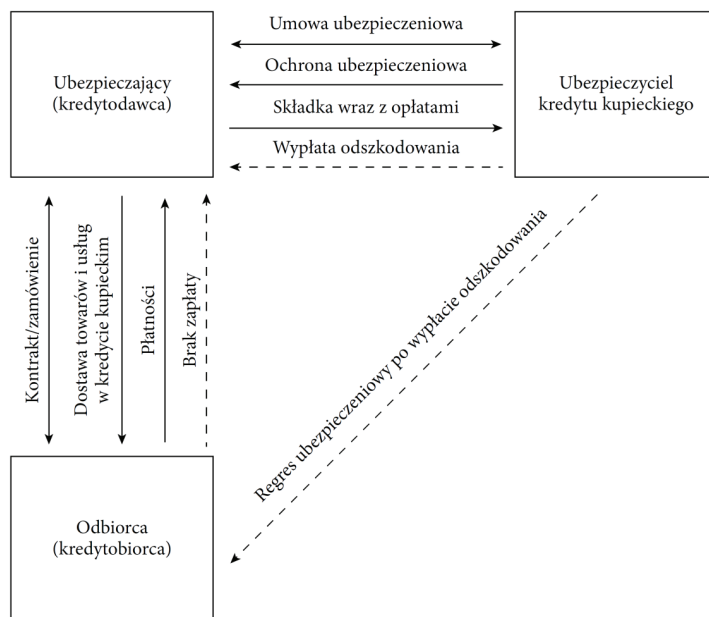
9. D. Nowak, *Rola i znaczenie kredytu kupieckiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 802 *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 65 (2014) ss. 818–819.

Kolejnym, bardzo istotnym elementem zarządzania należnościami jest monitorowanie regulowania należności, zarówno bieżących (których termin zapłaty nie przekracza terminu wymagalności), jak i przeterminowanych. Kontrolowanie stanu płatności najczęściej odbywa się w oparciu o systemy księgowe przedsiębiorstwa, które przedstawiają raporty dotyczące niezapłaconych faktur — procedura w żargonie księgowym nazywana jest „wiekowaniem transakcji”. Raporty wykonywane są z częstotliwością zgodną z procedurami obowiązującymi w firmie, jednak z reguły nie rzadziej niż raz w miesiącu. Na tej podstawie jednostka jest w stanie ocenić wartość należności, określić skuteczność działu windykacji czy już na tym etapie podjąć działania dotyczące odzyskania środków.

Do sposobów zabezpieczenia należności zaliczamy również umowę ubezpieczeniową, która będzie obejmowała ryzyko braku wpłaty należności przez kontrahenta. W takim przypadku ryzyko, a co za tym idzie konieczność zapłaty, spada na towarzystwo ubezpieczeniowe. Metoda ta niweluje szanse na brak wpływu należności i zabezpiecza firmę przed brakiem środków czy nawet utratą płynności finansowej. Polisa ubezpieczeniowa chroni więc jednostkę przed bankructwem lub niewypłacalnością.

Poniższy rysunek 1 przedstawia mechanizm działania ubezpieczenia kredytu kupieckiego od ryzyka płatności.

Rysunek 1. Mechanizm działania ubezpieczenia kredytu kupieckiego



Źródło: A. Becela, Kierunki rozwoju ubezpieczenia kredytu kupieckiego w Polsce, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 3, no. 2, UE, Poznań 2015.

W cyklu wyróżnia się dwie strony ubezpieczenia, tzn. ubezpieczyciela (zakład ubezpieczeń) oraz ubezpieczającego (na schemacie – kredytodawca). Uproszczony rysunek pozwala nam wyobrazić sobie, jak przebiega omawiany proces. Koszty ubezpieczenia kredytu kupieckiego uzależnione są od wielu czynników: np. od liczby kontrahentów, od wysokości salda, od oceny wiarygodności kontrahentów przez zakład ubezpieczeniowy. Z reguły koszt ubezpieczenia kredytu kupieckiego mieści się w przedziale: 0,1–0,5 promila sumy ubezpieczeniowej¹⁰.

Wierzytelność, wynikająca z transakcji z odroczonym terminem płatności, jest prawem zbywalnym, może być więc przedmiotem obrotu i to

10. *Ubezpieczenie kredytu kupieckiego w przedsiębiorstwie*, <https://analizafinansowa.pl/controlling/-2929.html>, AnalizaFinansowa.pl [online], 23 czerwca 2015 (dostęp: 18.06.2017 r.).

bez względu na termin jej wymagalności. Kodeks cywilny zawiera w swoich przepisach dwie możliwości:

- zmianę wierzyciela — cesja wierzytelności,
- zmianę dłużnika — przejęcie długu.

Nastąpić może ono w drodze sprzedaży, darowizny czy zamiany itp. Wraz z przekazaną wierzytelnością przechodzą prawa i obowiązki, a tak to brzmi w przepisach (Kodeks Cywilny art. 509):

„§ 1. Wierzyciel może bez zgody dłużnika przenieść wierzytelność na osobę trzecią (przelew), chyba że sprzeciwiałoby się to ustawie, zastrzeżeniu umownemu albo właściwości zobowiązania.

§ 2. Wraz z wierzytelnością przechodzą na nabywcę wszelkie związane z nią prawa, w szczególności roszczenie o zaległe odsetki”¹¹.

„Polski rynek skupu wierzytelności” rozwija się również bardzo dynamicznie. Istnieje wiele firm windykacyjnych. Główną różnicą pomiędzy nimi jest prowizja, jaką pobierają tytułem wynagrodzenia za świadczone przez siebie usługi.

Narzędzie poprawiające efektywność zarządzania należnościami to także sekurytyzacja.

Polega ona na emitowaniu papierów wartościowych zabezpieczonych wierzytelnościami. W praktyce oznacza to przekazanie wierzytelności, czyli należności handlowych wymagalnych lub przeterminowanych (w formie sprzedaży lub subpartycypacji), do podmiotu sekurytyzacyjnego.

Innym rodzajem narzędzi zarządzania należnościami w kredycie kupieckim są zabezpieczenia, które mogą wystąpić w postaci zabezpieczeń osobistych lub rzeczowych.

Do zabezpieczeń osobistych należą:

- poręczenie cywilne — osoba prawna lub fizyczna zobowiązuje się jako poręczyciel do spłaty za dłużnika zobowiązania, którego on nie uregulował w terminie;
- weksel — wystawca weksla przyrzeka, iż zapłaci bezwarunkowo określoną sumę w określonym terminie oraz miejscu;

11. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny, Dz.U. z 2017 r. poz. 459.

- poręczenie wekslowe — osoba trzecia (poręczyciel wekslowy) gwarantuje, że dokona zapłaty sumy wekslowej przez głównego dłużnika;
- gwarancja bankowa — jest to zobowiązanie banku do uregulowania w danym terminie należności za klienta, w przypadku gdy ten nie zrobi tego samodzielnie;
- przystąpienie do długu — to umowa pisemna polegająca na tym, że osoba trzecia przystępuje do już istniejącego stosunku prawnego; odpowiada ona wraz z dłużnikiem solidarnie za zobowiązania;
- zgoda dłużnika na poddanie (dobrowolne) się egzekucji — jest to pisemna umowa, którą sporządza się w formie aktu notarialnego, a w której dłużnik zgadza się na wszczęcie postępowania egzekucyjnego w przypadku niezapłacenia za swoje zobowiązania, bez konieczności kierowania sprawy o zapłatę do sądu.

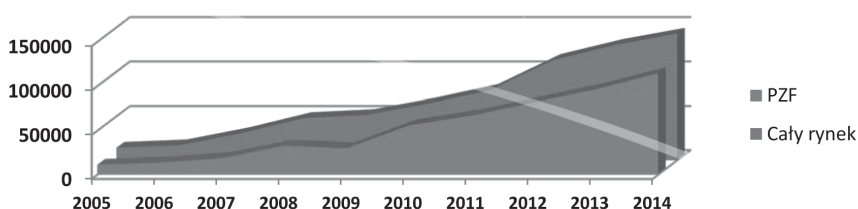
Zabezpieczenia rzeczowe stosowane w gospodarce to:

- kaucja — umowa pisemna, na podstawie której dłużnik składa wierzycielowi przedmiot kaucji (środki pieniężne i bankowe papiery wartościowe, rzeczy) jako formę zabezpieczenia transakcji handlowych;
- zastaw — wierzyciel i właściciel rzeczy, któremu przysługuje prawo majątkowe zbywalne, podpisują umowę na zastaw; przedmiotem zastawu są najczęściej rzeczy ruchome (np. maszyny) bądź zbywalne prawa majątkowe;
- hipoteka — obciążenie nieruchomości prawem, na mocy którego wierzyciel może dochodzić swoich roszczeń z tej właśnie nieruchomości dłużnika; należy przy tym ustanowić hipotekę i dokonać wpisu do księgi wieczystej;
- przewłaszczenie — umowa, w której dłużnik będący właścicielem rzeczy ruchomej oświadcza, że przenosi na wierzyciela prawo własności do tej rzeczy; gdy dług już zostanie spłacony w danym terminie traci moc przeniesienia własności i dłużnik staje się z powrotem właścicielem rzeczy.

Jednym z często stosowanych narzędzi zarządzania płynnością (tu także należnościami) jest factoring — dość popularny wśród przedsiębiorstw sektora MSP. Jest to elastyczne i zarazem bardzo efektywne narzędzie zapewniające płynność, a minimalizujące przy tym ryzyko sprzedaży. Pozwala zwiększać sprze-

daż bez konieczności pozyskiwania dodatkowego źródła finansowania, a także obniża koszty związane z kredytem kupieckim. Jego istota polega na odsprzedaży za ustaloną cenę należności (z tytułu dostaw czy usług) przed terminem ich wymagalności, czyli umożliwia jednostce szybki dostęp do środków „zamrożonych” w należnościach. O popularności tej formy świadczy wzrost wartości obrotów w factoringu na przestrzeni ostatnich lat (rysunek 2 oraz tabela 2).

Rysunek 2. Wartość obrotów faktoringu w Polsce w latach 2005–2014 wg PZF (w mln zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Polskiego Związku Faktorów, www.factoring.pl (dostęp: 12.06.2017 r.).

Tabela 2. Rynek faktoringu w Polsce

Rok	Liczba klientów	Liczba dłużników	Liczba sfinansowanych faktur
2014	6 314	127 196	5 474 853
2013	5 438	106 445	4 405 787
2012	4 706	89 204	3 761 550
2011	4 106	81 653	3 655 715
2010	3 210	76 943	3 187 089
2009	1 702	47 805	1 977 700
2008	2 031	47 913	1 888 403
2007	1 608	49 024	1 626 844
2006	1 600	38 000	1 410 000
2005	1 400	35 000	1 400 000

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Polskiego Związku Faktorów, www.factoring.pl (dostęp: 12.06.2017 r.).

Powyższe dane wskazują na rosnącą rolę factoringu jako narzędzia zarządzania należnościami, a więc i płynnością. Ta forma ogranicza w znacznym stopniu ryzyko nie tylko należności, ale związane z nimi ryzyko utraty płynności.

Innym z narzędzi zarządzania ryzykiem należności jest forfaiting. W Polsce forfaiting znalazł jednak głównie zastosowanie w obrotach zagranicznych, chociaż niektóre instytucje oferują również forfaiting krajowy. Dotyczy on transakcji o dużej wartości, a polega na zakupie przez instytucję finansową (forfaitera) pojedynczych wierzytelności handlowych (średnio- lub długoterminowych) przed terminem ich płatności. Nabywanie to jest ostateczne, co oznacza, że kupujący przejmuje na siebie całe ryzyko odzyskania środków od dłużnika.

Pomiar płynności finansowej

Płynność finansowa, jak już wcześniej wspomniano, to „zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań bieżących, uwarunkowana wielkością krótkoterminowego zadłużenia oraz poziomem aktywów obrotowych”¹². Podstawowymi miernikami płynności finansowej przedsiębiorstwa są trzy wskaźniki, które zostały scharakteryzowane w tabeli 3 poniżej.

Tabela 3. Wskaźniki płynności

Nazwa	Wzór	Prawidłowa wartość	Próg zagrożenia
Płynność bieżąca	aktywa obrotowe/ zobowiązania krótkoterminowe	1,2–2,0	< 0,8
Płynność szybka	aktywa obrotowe (zapasy)/zobowiązania krótkoterminowe	1,0–1,2	< 0,5
Płynność natychmiastowa	inwestycje krótkoterminowe/zobowiązania krótkoterminowe	1,0	< 0,2

Źródło: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2011.

12. M. Jerzemowska (red.), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006.

Scharakteryzowane powyżej parametry opisują relację szybko zbywalnych aktywów przedsiębiorstwa (aktywów obrotowych) w stosunku do zobowiązań krótkoterminowych jednostki. Innym sposobem sprawdzenia płynności jest analiza rachunku przepływów pieniężnych.

W przypadku nieprawidłowego zarządzania należnościami przedsiębiorstwo może nie dysponować środkami do bieżącego regulowania należności. Sytuacja ta nazywana jest utratą płynności finansowej. Poza głównym czynnikiem braku płynności, czyli złym zarządzaniem należnościami, brak ten mogą powodować następujące czynniki:

- wewnętrzne:
 - niewystarczająca kontrola w zakresie kosztów,
 - wysoka kwota zobowiązań,
 - zbyt niskie kwalifikacje menedżerów,
 - nieodpowiednie rozeznanie w rynku,
 - brak odpowiedniej strategii,
 - brak odpowiedniej reklamy, marketingu,
- zewnętrzne:
 - zamiany polityczne,
 - niekorzystna koniunktura,
 - zmiany w cenach materiałów i surowców,
 - zmiany kursów walut,
 - niespodziewany wzrost stóp procentowych,
 - zmiany prawa¹³.

Oznacza to, że nie tylko złe zarządzanie należnościami może być sprawcą utraty płynności finansowej i problemów z regulowaniem zobowiązań. Na niektóre z tych czynników, te zewnętrzne, jednostka gospodarcza nie ma jednak wpływu.

Mimo wiedzy, narzędzi czy technik liczba bankrutujących przedsiębiorstw niestety nie maleje. Nie maleje również liczba nierzetelnych kontrahentów,

13. M. Panfil, *op. cit.*, ss. 11–12.

których celem nie jest prowadzenie działalności i rozwój gospodarki, a nadużycia, wyłudzenia i przestępstwa.

Na podstawie danych Biura Informacji Gospodarczej (BIG) na grudzień 2016 r.¹⁴ odnotowano następujące niepokojące sygnały od przedsiębiorców:

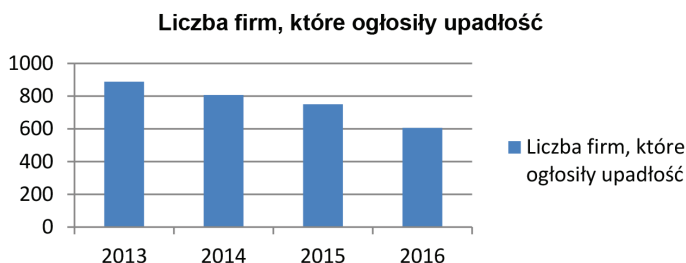
- 48% firm ma problem z regulowaniem płatności przez swoich kontrahentów, w tym aż do 81% dłużników jako powód nieterminowego wykonywania płatności podaje brak płatności od swojego odbiorcy;
- 91% firm ukazuje brak terminowych spłat należności jako podstawowy problem poważnie utrudniający prowadzenie działalności w Polsce;
- 26% firm nie sprawdza swojego kontrahenta przed zawarciem z nim umowy, a 42% robi to jedynie czasem;
- 77% firm mających problemy z płynnością finansową podaje, że jest to głównie spowodowane przez nieterminowe spływanie wierzytelności;
- 40% przedsiębiorstw określa stopień nieterminowych płatności jako częsty;
- zaledwie 19% przedsiębiorstw określa swoich kontrahentów jako płacących w terminie¹⁵.

Powyższe dane ilustrują trudną sytuację, w jakiej znajdują się przedsiębiorstwa, oraz jak bardzo istotne jest zarządzanie należnościami w celu zachowania płynności finansowej. Poniższy wykres (rysunek 3) przedstawia liczbę przedsiębiorstw w latach 2013–2016, które utraciły płynność finansową i zbankrutowały, a wskutek czego ogłosiły upadłość.

14. Raporty za rok 2017 nie zostały jeszcze opublikowane.

15. *Raport BIG Grudzień 2016*, <https://media.bik.pl/publikacje/read/339084/> (dostęp: 18.06.2017 r.).

Rysunek 3. Bankructwa firm w latach 2013–2016



Źródło: opracowanie na podstawie A. Kochman, *Upadłości firm w Polsce w maju 2017r.*, <http://www.kuke.com.pl/serwis-ekonomiczny/>, Komentarz i prognozy analityka KUKE, pdf, s. 4. (dostęp: 18.06.2017 r.).

Na powyższym rysunku dotyczącym liczby przedsiębiorstw, które ogłosiły upadłość w latach 2013–2016, dostrzec można korzystny malejący trend upadających jednostek, co wydaje się prawidłowe, gdyż po kryzysie następuje wzrost gospodarczy, a to poprawia sytuację wielu przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Zarządzanie należnościami stanowi niezbędny element procesu zarządzania jednostkami gospodarczymi. Od jego prawidłowego zorganizowania zależy utrzymanie płynności finansowej przedsiębiorstwa, a więc często jego rozwój i przyszłość. Ostrożne podejście do udzielania kredytu kupieckiego, opracowana odpowiednia polityka jego udzielania, a także bieżące monitorowanie spływu należności, może uchronić przedsiębiorstwo przed widmem utraty płynności czy bankructwa. Odpowiednie wypośrodkowanie między chęcią maksymalizacji sprzedaży a kosztem zachwiania lub utraty płynności może uchronić jednostkę przed znacznymi problemami w funkcjonowaniu. Przy polityce maksymalizacji sprzedaży z długim terminem płatności jednostka powinna zastosować odpowiednie narzędzia zabezpieczenia ryzyka utraty płynności.

Poza zewnętrznymi środkami wspomagającymi zarządzanie należności każda jednostka powinna opracować własne zasady przyznawania kredytów kupieckich. Powinna ona również posiadać wysoko wykwalifikowaną kadrę zarządzającą, która będzie czuwać, aby systemy funkcjonowania przedsiębiorstwa były spójne, skuteczne oraz potrafiły zapewnić jednostce płynność finansową i rozwój.

Przedsiębiorcy działający na polskim rynku są postawieni w trudnej sytuacji, ponieważ pomimo wzrostu gospodarczego kraju oraz rozwoju struktur administracji państwowej nadal nie znaleziono skutecznego „lekarstwa” na nieterminowe płatności. Brak terminowej spłaty wierzytelności dotyczy blisko połowy przedsiębiorstw. Jednostki gospodarcze uznają to za główny powód swoich problemów z płynnością finansową. W przypadku nieterminowych płatności zauważalny jest efekt domina, tzn. jednostki, które mają problem z regulowaniem zobowiązań, mają także problem z nieterminowym regulowaniem należności przez swoich klientów, u których również ich odbiorcy zalegają z płatnościami. Sytuacja jest na tyle poważna, że aż blisko 90% zapytanych firm uważa, że problemy z płatnościami są na tyle poważne, że wręcz uniemożliwiają prowadzenie biznesu w Polsce. Całą sytuację potwierdza stosunkowo duża liczba upadłości firm w Polsce.

Bibliografia

Becela A. (2015), *Kierunki rozwoju ubezpieczenia kredytu kupieckiego w Polsce*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 3, no. 2, UE, Poznań.

Jerzemowska M. (red.) (2006), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Klamut E. (2014), *Zarządzanie należnościami handlowymi a płynność finansowa* — Zeszyty Naukowe 1/(70) 2014, E. Modzelewski (red.), Almamater, Warszawa.

Nowak D. (2014), *Rola i znaczenie kredytu kupieckiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 802, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 65.

Panfil M. (2004), *Zarządzanie należnościami w małym średnim przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa.

Raport BIG Grudzień 2016, BIK [online], <https://media.bik.pl/publikacje/read/339084/>, dostęp: 18 czerwca 2017.

Sierpińska M., Jachna T. (2011), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa.

Ubezpieczenie kredytu kupieckiego w przedsiębiorstwie (2015), AnalizaFinansowa.pl [online], <https://analizafinansowa.pl/controlling/-2929.html>, 23 czerwca 2015 (18.06.2017).

Kochman A. (2017), *Upadłości firm w Polsce w maju 2017r.*, <http://www.kuke.com.pl/serwis-ekonomiczny/>, Komentarz i prognozy analityka KUKE, pdf,

Upadłości firm, <http://www.kuke.com.pl/serwis-ekonomiczny/> / (18.06.2017).

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny, Dz.U. z 2017 r. poz. 459.

Windykacja należności. Przewodnik po procedurach zabezpieczeń, kontroli i windykacji dla wierzycieli (2002), aut. koncepcji M. Nowaczyk i T. Nowaczyk, red. E. Habryn-Motawska, J. Motawski, Forum, Poznań.

Magdalena Maria Szwejkowska

Spółeczna Akademia Nauk

Logistyka

Doskonalenie procesów w przedsiębiorstwie przy użyciu metody Total Quality Management

Wstęp

W dobie globalnego rozwoju oraz nieustannie zmieniających się wymagań klientów przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwań metod pozwalających na optymalizowanie procesów logistycznych oraz sposobów poprawy jakości sprzedawanych produktów i usług świadczonych klientom. Przedsiębiorstwa zmierzające do poprawy jakości muszą zwracać uwagę na oczekiwania klientów. Jednocześnie, chcąc zachować przewagę rynkową oraz rentowność, powinny umiejętnie redukować koszty działalności. Istotną rolę odgrywają tu koszty jakości, które są odzwierciedleniem stopnia zużycia zasobów firmy w związku z działaniami zapewniającymi odpowiednią jakość produktów, a także likwidowaniem konsekwencji niedotrzymania warunków odnoszących się do jakości. Koszty jakości należą do tej indywidualnej części kosztów

działalności firmy, która jest ściśle związana z działaniami podejmowanymi w przedsiębiorstwie w obszarze zarządzania jakością.

Celem niniejszej pracy jest prezentacja koncepcji całościowego zarządzania jakością Total Quality Management (TQM), a także koncepcji nieustannego doskonalenia kaizen, które umożliwiają poprawę procesów w przedsiębiorstwie oraz osiągnięcie wysokiego poziomu jakości produktów i usług przy możliwie najniższych kosztach. Tu należałoby postawić hipotezę, że koordynacja obu koncepcji umożliwia konsolidację działań ukierunkowanych na jakość z wynikami, które osiąga przedsiębiorstwo. Badania w niniejszym opracowaniu obejmują analizę literatury oraz własne przemyślenia i doświadczenia autorki w badanym zakresie.

Początki TQM

Filozofia TQM ukształtowana została w wyniku silnej konkurencji na światowym rynku. Ewolucja zagadnienia jakości miała miejsce w latach 50-tych XX w. w Japonii, która w owym czasie odnosiła wyraźne sukcesy w obszarze gospodarczym. Kształtowano tam zarządzanie przez jakość w oparciu o filozofię Josepha M. Juran i Williama E. Deminga, którzy chcąc pomóc otworzyć nowe zakłady przemysłowe, a w rezultacie tego odpowiednio zarządzać ich działaniami, na miejsce swej działalności wybrali Japonię. Twierdzili oni, że aby osiągnąć sukces, należy skupić się na produkcji wyrobów i usług o wysokiej jakości, których ceny będą znacznie bardziej konkurencyjne.

W owych czasach każdy rozpoczęty proces musiał być wykonywany na wysokim poziomie pod względem jakości. Dzięki takim działaniom przedsiębiorstwo ma możliwość właściwego realizowania zadań, nie narażając się na wysokie koszty ponoszone ze względu na złą jakość. Zadaniem TQM jest zmierzanie do poprawy jakości w każdej dziedzinie działalności przedsiębiorstwa¹.

1. K. Szymańska, *Kompendium metod i techniki zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, ss. 369–390.

Rozpatrując koncepcję Total Quality Management, należy najpierw zdefiniować pojęcie jakości. W literaturze przedmiotu istnieje wiele jej interpretacji. Poniższa tabela (tabela 1) przedstawia zestawienie definicji według wybranych autorów.

Tabela 1. Przegląd definicji jakości

Autor	Definicja
Joseph M. Juran	Zdolność do użytku
William E. Deming	Zaspokojenie aktualnych i przyszłych potrzeb
Philip B. Crosby	Zgodność z wymaganiami
Armand V. Feigenbaum	Ogół charakterystyki wyrobu lub usługi w sferze marketingu, projektowania, produkowania i obsługi, dzięki którym użytkowane wyroby i usługi spełniają oczekiwania klienta
Robert L. Flood	Spełnienie formalnych i nieformalnych wymagań klientów przy najniższych kosztach za pierwszym i za każdym następnym razem
Norma ISO 9000	Stopień, w jakim zespół nieodłącznych cech spełnia wymagania. W tym wypadku termin jakość może być użyty z przymiotnikami, tj. słaba, dobra, doskonała. Nieodłączne cechy w przeciwieństwie do cech przypisanych oznaczają istnienie w czymś, szczególnie jako trwała własność

Źródło: M. Tyrańska, *Zastosowanie koncepcji Total Quality Management w organizacji*, „Jurnal of Modern Management Process”, 2(1)/2016, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków, s. 25.

Wspólnym elementem powyższych definicji jakości jest klient, który w zasadzie określa jakość konkretnego wyrobu. Bez właściwego analizowania wymagań klientów przedsiębiorstwa nie będą miały szans na zyskanie konkurencyjnej przewagi nad własnymi rywalami ani nad tymi, którzy pojawiają się na rynku.

Rozpatrując kwestię zarządzania przez jakość, należy zwrócić uwagę na 14 zasad Williama E. Deminga, które posłużyły stworzeniu z jakości podstawowej idei przedsiębiorstwa²:

- 1) Określ i utrzymuj stałe cele i wytrwale dąż do doskonałości.
- 2) Przyjmij i zastosuj nową filozofię.
- 3) Nie opieraj się tylko i wyłącznie na kontroli jakości. Wykorzystuj statystyczne metody.

2. Z. Huber, *14 zasad Deminga*, 2007 [online], <http://www.strefa-iso.pl/pl,art,14-zasad-deminga>, (dostęp: 1.06.2017 r.).

- 4) Dokonuj zakupów, nie sugerując się wyłącznie ceną.
- 5) Nieustannie poprawiaj jakość produktów i usług, aby być konkurencyjnym.
- 6) Wdrażaj ciągłe szkolenia pracowników również kadry kierowniczej przedsiębiorstwa.
- 7) Wprowadź odpowiednią formę nadzoru. Zarządzaj tak, aby osiągać lepsze wyniki.
- 8) Pozbądź się strachu. Spraw, by pracownik nie bał się sugerować swoich wątpliwości lub pomysłów.
- 9) Przełam bariery istniejące między różnymi działami w firmie.
- 10) Nie używaj haseł i sloganów.
- 11) Wyeliminuj normy, które tworzą ilościowe plany dla kierownictwa i pracowników. Przesadne plany ilościowe prowadzą do pogorszenia jakości wytworzonych towarów i usług.
- 12) Wyeliminuj przeszkody i daj możliwość ocenić pracę własną pracownikom.
- 13) Wspieraj edukację i samodoskonalenie kadry. Wprowadź naukę nowych technik dla pracowników po to, by mogli zdobywać nowe umiejętności.
- 14) Umożliwiaj wszystkim pracownikom uczestnictwo w zespołowej pracy w celu organizacji i przeprowadzania zmian.

Warto również zwrócić uwagę na 10 etapów zarządzania jakością według Josepha M. Juran, który przedstawia w ten sposób drogę do wprowadzenia zarządzania przez jakość³:

- 1) Uświadomienie potrzeby i szansy doskonalenia jakości.
- 2) Ustalenie celów ciągłego doskonalenia.
- 3) Stworzenie organizacji, która pomoże w realizacji tych celów, poprzez powołanie rady do spraw jakości, określenie problemów, wybranie odpowiedniego projektu, stworzenie zespołów i wybór koordynatorów.
- 4) Przeszkolenie wszystkich pracowników.
- 5) Przydzielenie zadań problemowych.

3. S. Wawak, Joseph Juran [w:] *Encyklopedia zarządzania*, 2016 [online], https://mfiles.pl/pl/index.php/Joseph_Juran (dostęp: 1.02.2017 r.).

- 6) Informowanie o przebiegu prac.
- 7) Okazanie uznania.
- 8) Ogłoszenie wyników.
- 9) Odnotowywanie sukcesów.
- 10) Włączenie usprawnień do normalnie stosowanych systemów i procesów firmy, co zapewnia podtrzymanie zapału pracowników.

Zarówno Juran, jak i Deming w istotny sposób wpłynęli na ewolucję dziedziny zarządzania jakością w praktyce oraz w nauce.

Koncepcję TQM na język polski można przetłumaczyć jako „kompleksowe zarządzanie przez jakość”. Według Tadeusza Wawaka zarządzanie przez jakość jest koncepcją opartą na filozofii zarządzania, która oznacza, że aby podjąć decyzję, musimy wziąć pod uwagę ciągły wzrost jakości produktu i pracy⁴. Co ważniejsze, jest to orientacja i strategia osiągania wzrostu jakości pracy oraz uzyskiwania nieustannej poprawy jakości wyrobów, a także usług świadczonych przez przedsiębiorstwo. TQM zmierza do realizacji jakościowych wymagań i nieprzerwanej satysfakcji klientów zewnętrznych i wewnętrznych.

Za kolejne określenie TQM można przyjąć przykład definicji przedstawiony przez ISO, który określa, że całościowe zarządzanie jakością stanowi metodę zarządzania przedsiębiorstwem skupionym na jakości i jednocześnie opiera się na udziale w nim każdego członka przedsiębiorstwa, a także jest ukierunkowany na ciągły sukces dzięki usatysfakcjonowaniu klienta oraz na korzyści dla każdego z członków przedsiębiorstwa, jak również dla społeczeństwa⁵.

Co więcej koncepcję Total Quality Management można wyrazić jako takie nastawienie do zarządzania przedsiębiorstwem, w którym realizacja każdego elementu działalności ukierunkowana jest projakościowym podejściem. Poprzez takie podejście rozumiemy udział każdego pracownika w pracy ze-

4. T. Wawak, *TQM a jakość zarządzania w szkole wyższej w okresie reformy*, w: *Kompleksowe zarządzanie jakością w organizacji w zmiennym otoczeniu*, red. nauk. E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2012, s. 41.

5. U. Kobylińska, *Ewolucja czy rewolucja? Zmiany w standardzie ISO 9001:2015*, „Economics and Management” 1, ss. 209–217.

społowej, a także pełne zaangażowanie, nieustanne podnoszenie kwalifikacji i samokontrolę całej kadry.

Zatem rozpatrując przytoczone definicje czy określenia zarządzania, możemy stwierdzić, że TQM jest koncepcją, której podstawową ideą stanowi nieprzerwana poprawa jakości działalności przedsiębiorstwa oraz wyrobów. Poprawa jakości zachodzi dzięki zaangażowaniu ogółu pracowników przedsiębiorstwa, a zwłaszcza kadry kierowniczej. Wykorzystywanie TQM ma umożliwić odniesienie długotrwałego sukcesu poprzez nieprzerwane spełnianie wymagań klientów.

Założenia TQM

Jak każda koncepcja zarządzania Total Quality Management opiera się na określonych założeniach omówionych niżej⁶:

- 1) Współpraca wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie w obszarze doskonalenia nawet najmniejszych elementów w jego działalności podnosi jakość. Takie doskonalenie dokonywane jest poprzez systematyczne niewielkie usprawnienia, a nie przez duże przedsięwzięcia. Takie podejście jest skutkiem rachunku efektywności. Przedsięwzięcie powiązane jest z nakładami, tzn. lepsza jakość, zwiększona produkcja, zmniejszone koszty. Realny wzrost efektywności powstaje w momencie zastosowania wielu drobnych, niskokosztowych zmian w działaniach.
- 2) Optymalizowanie procesów jest integralnym elementem TQM. Użycie nieskomplikowanych i różnorodnych narzędzi, a także maszyn, które w prosty i szybki sposób można dostosować do procesu wytwarzania, wydłuża czas życia produktu. Koordynacja działań konkretnych stanowisk umożliwia minimalizowanie kosztów zapasów. Właściwe wykonanie w momencie rozpoczęcia produkcji wszystkich zadań sprawia, iż nie występuje dezorganizacja, która powodowana jest nieustannymi poprawkami.

6. M. Tyrańska, *Zastosowanie koncepcji Total Quality Management w organizacji*, „Jurnal of Modern Management Process”, 2(1)/2016, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków, s. 26.

3) Efektem znacznej części problemów związanych z jakością jest nieodpowiednie zarządzanie przedsiębiorstwem w obszarach organizacji pracy i motywacji pracowników. Niewielki procent błędów jest wynikiem pomyłek pracowników zajmujących się produkcją.

4) Sukces osiągany dzięki zarządzaniu przez jakość oddalony jest w czasie. Jest to związane z tym, że dopiero długofalowe wykorzystywanie odpowiednich metod umożliwia zdobycie konkurencyjnej przewagi. Jednakże sukces nie może się przekładać tylko i wyłącznie na działalność przedsiębiorstwa, ale również na korzyści dla społeczeństwa i środowiska naturalnego. Fakt ten powinien być następstwem uwzględnienia w działalności przedsiębiorstwa społecznej odpowiedzialności biznesu.

Z kolei Krzysztof Opolski i Piotr Modzelewski zwracają uwagę na poniższe zasady i uważają, że⁷:

- bardzo ważna jest znajomość pracowników (klientów wewnętrznych) przedsiębiorstwa, ich sposobu zachowania i postaw. Powinno prowadzić się badania w zakresie osądu pracowników na temat celów firmy, systemu porozumiewania się pomiędzy różnymi działami oraz sposobu kierowania przedsiębiorstwem. Takie informacje umożliwiają utworzenie wewnętrznej strategii działalności przedsiębiorstwa oraz ułatwią wprowadzenie nowego systemu. Koncepcję TQM cechuje zaangażowanie i współuczestnictwo kadry na każdym szczeblu. Filozofia koncepcji całościowego zarządzania poprzez jakość polega na przeświadczeniu, że każdy pracownik na swoim stanowisku może popełnić błąd, który będzie miał wpływ na ogólny wizerunek przedsiębiorstwa;
- współdziałanie i zaangażowanie całej kadry kierowniczej jest istotnym elementem koncepcji Total Quality Management. Sukces, a w efekcie tego zdecydowana poprawa działań przedsiębiorstwa (zaczynając od wykonania produktu/usługi według wymogów jakości, a także zgodnie z wymaganiami odbiorców produktu/usługi, a skończywszy na wymiernej minimalizacji

7. K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 37.

kosztów), może zostać osiągnięta tylko przy całkowitym poparciu kadry kierowniczej. Wdrożenie koncepcji zarządzania poprzez jakość jest procesem długofalowym. To strategia rozciągnięta w czasie, która pozbawiona zaangażowania i odpowiednich nakładów czasu, a także wysiłków, a co za tym idzie wytrwałości kadry kierowniczej, nie przyniesie założonych rezultatów,

- świadczenie usług o wysokiej jakości zobowiązuje do poznania wymagań klienta oraz stopnia jego satysfakcji. Najłatwiej można to osiągnąć za pomocą ankiety określającej satysfakcję klienta z otrzymanej usługi/produktu. Takie badanie dostarcza informacji, wskazując mocne i słabe strony konkretnych działów przedsiębiorstwa, a zarazem pozwala określić stopień satysfakcji klienta oraz ukazuje, co powinniśmy zmienić, aby klient był usatysfakcjonowany. Dane uzyskane z takiego badania umożliwią zmianę błędnych standardów i procesów. System badania opinii klientów jest podstawowym źródłem informacji podczas wdrażania koncepcji TQM.

Według Tadeusza Wawaka należy wyróżnić następujące zasady i cechy koncepcji TQM⁸:

- TQM kładzie akcent na problem zaangażowania oraz dowodzenia w procesie nieustannego doskonalenia wyrobów i pracy,
- kadra pracownicza w systemie TQM nie pracuje w pojedynkę, ale w zespole. Każdy zespół ma swojego lidera, pod którego nadzorem działają pozostałe osoby z zespołu. Dzięki zespołowej pracy kadra ma możliwość dyskusowania, a także omawiania różnorodnych problemów, co przekłada się na osiągnięcie lepszych efektów,
- główne miejsce w zarządzaniu poprzez jakość zajmuje człowiek, a współpraca wszystkich pracowników jest niezbędna,
- TQM posługuje się rezerwami umiejscowionymi w ludzkiej psychice, aby poprawić jakość, tzn. nakłania pracowników do nieustannego doskonalenia pracy oraz samo-realizowania się poprzez pracę,
- decydujące jest dopasowanie się strategicznych, organizacyjnych, perso-

8. T. Wawak, *Jakość zarządzania w administracji samorządowej* [w:] T. Sikora (red.), *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, Naukowe PTŻŻ, Kraków 2008, s. 215.

nalnych oraz technicznych przedsięwzięć w zagwarantowaniu pożądanego poziomu jakości świadczonych usług i produkowanych towarów.

Przestrzeganie zasad koncepcji TQM umożliwia przedsiębiorstwu spełnianie oczekiwań klientów na wyższym, lepszym poziomie, a także poprawę funkcjonowania całej organizacji. Najważniejszym czynnikiem poprawy jakości jest człowiek, a zwłaszcza współdziałanie pracowników wszystkich szczebli. Dzięki współpracy całego personelu przedsiębiorstwo optymalizuje wszystkie procesy w ramach swojej działalności.

Wdrażanie TQM

Rozpoczynając rozważania na temat wdrożenia koncepcji TQM, należy wspomnieć o koncepcji ciągłego doskonalenia kaizen. Kaizen (jap. **kai** – zmiana, **zen** – dobry, czyli **ciągłe doskonalenie**) to filozofia, która wywodzi się z japońskiej kultury i praktyki zarządzania. Można ją scharakteryzować jako: metodę ciągłego doskonalenia oraz niekończące się poszukiwanie doskonałości lub jako proces stałej poprawy jakości produktów bądź dążenie pracowników do doskonalenia wszystkich aspektów działalności organizacji. To doskonalenie krok po kroku, niemal każdego dnia, dokonywane przez każdego z pracowników (począwszy od kadry zarządzającej, a skończywszy na pracownikach szeregowych). Proces ten obejmuje więc:

- ciągłą obserwację i poszukiwanie,
- analizę i definiowanie problemu,
- poszukiwanie przyczyn,
- przygotowanie rozwiązania,
- wypróbowanie w praktyce i poszukiwanie nieprawidłowości,
- wdrożenie i kontrolę wyników.

W tej koncepcji rola zarządzających sprowadza się przede wszystkim do wspomagania pracowników w procesie szukania problemów i sugerowania rozwiązań. Właśnie dzięki delegowaniu odpowiednich uprawnień i odpowiedzialności zwiększony jest stopień zaangażowania pracowników. Kaizen ba-

zuje na zdrowym rozsądku oraz niskokosztowym podejściu, a dzięki temu zapewnia długofalowy wzrost.

Implementacja TQM jest procesem nieustannego doskonalenia zasad zarządzania TQM przez wszystkich pracowników, którzy zarządzają przedsiębiorstwem i takich, którymi się zarządza. Podczas wdrażania TQM wszyscy pracownicy dążą do osiągnięcia perfekcji w pracy własnej, usprawniając zwłaszcza zarządzanie sobą samym, a w następnej kolejności podwładnymi.

Tadeusz Wawak w oparciu o teorię Maceo K. Sloana⁹ proponuje postępowanie podczas wdrażania TQM zgodnie z tzw. ośmioma krokami, które prowadzą do nieustannego doskonalenia jakości¹⁰:

- zaangażuj naczelną kadrę kierowniczą TQM,
- opracuj strategiczny plan doskonalenia jakości,
- przygotuje nieprzerwane doskonalenie jakości,
- naucz pracowników jak rozwiązywać nawet najtrudniejsze problemy,
- zaopatrz pracowników w narzędzia TQM służące do kontrolowania nieustannego doskonalenia,
- opracuj właściwy system mierników do kontroli ciągłego doskonalenia,
- poszerz podstawy mierników zadowolenia klientów,
- wyklucz kulturowe bariery dla poprawy jakości.

W układzie powyższych kroków nie ma przypadkowości, a realizowanie ich to niekończący się proces. Wyróżnić należy tu umiejscowienie na samym początku roli głównej kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, a także podporządkowanie przebiegu procesu wdrażania zasad TQM w przedsiębiorstwie, które jest uzależnione od stopnia, w jakim zaangażowane jest kierownictwo w realizowanie koncepcji Total Quality Management. Do podstawowych zadań kadry kierowniczej każdego przedsiębiorstwa zaliczamy¹¹:

- zachęcanie każdego pracownika, aby traktował TQM z powagą, postrzega-

9. K. Sloan., *TQM a kształcenie MBA* [w:] Materiały Konferencji Naukowej, „Administracja publiczna”, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1993.

10. T. Wawak, *TQM, Miękką koncepcją zarządzania*, s. 5 [online] http://tadeusz.wawak.pl/system/files/tqm_-_miekk%C4%85_koncepcja_zarzadzania.pdf (dostęp: 1.07.2017 r.).

11. Ibidem, s. 6.

jąc ją jako filozofię i dominujący sposób działania w przedsiębiorstwie;

- włączanie wszystkich zasobów firmy do całkowitego i ogólnego stosowania zasad TQM w przedsiębiorstwie;
- wprowadzanie skomplikowanego, pracochłonnego procesu koniecznych kulturowych zmian w przedsiębiorstwie i zapoczątkowanie przekształceń projakościowych od siebie;
- zapewnienie maksymalnej efektywności i skuteczności wprowadzania zasad TQM w przedsiębiorstwie przy współpracy z interesariuszami.

Decyzje ukierunkowane na osiągnięcie wysokiej jakości są ściśle powiązane z poziomem wiedzy w przedsiębiorstwie, tzn. wiedzą całego personelu, który jest jego intelektualnym kapitałem. Dla wzrostu jakości zarządzania niezbędne jest, aby każdy pracownik poszerzał swoją wiedzę, a następnie wykorzystywał ją w przedsiębiorstwie. Wykorzystywanie zasad TQM w przedsiębiorstwie doskonale przyspiesza uczenie się i wykorzystywanie wiedzy personelu w procesach występujących w podmiocie.

Problemy związane z wdrażaniem TQM w przedsiębiorstwie

W przypadku TQM, tak jak i innych koncepcji zarządzania, proces wdrażania może być zakończony sukcesem i przynieść wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa albo może zakończyć się wielką porażką, która będzie wynikiem błędów popełnionych przy wdrażaniu. W czasie wprowadzania koncepcji TQM przedsiębiorstwo może natrafić na wiele przeszkód, do których zaliczyć możemy¹²:

- brak planów i wizji — kierownictwo przedsiębiorstwa powinno mieć wyraźnie określoną misję i cele, aby móc zainicjować wdrażanie polityki jakości. Jest to podstawowy element warunkujący wdrożenie TQM. W tym obszarze duże znaczenie ma podejście kierownictwa, a także stopień ich zaangażowania w projekt;

12. M. Tyrańska, *Zastosowanie koncepcji...*, op. cit., s. 29.

- zadowolenie ze sprawnego rozwiązania problemów — zazwyczaj sądzi się, że jeżeli zwróciło się uwagę na problem doskonalenia jakości przez kadre kierowniczą, osiągnęło się dzięki temu sukces. Kierownictwo w charakterze „szybkich rozwiązań” zaleca np. opracowanie kół jakości¹³ lub programów lojalnościowych dla klientów. Wymagany czas na ich realizację jest bardzo krótki, dlatego kierownictwo zadowala się efektami z opracowanych programów. Natomiast chcąc poprawić jakość, która nie może zostać wprowadzona w krótkim czasie, przedsiębiorstwa zmuszone są zmienić kulturę organizacyjną, co jest procesem długoterminowym;
- kulturowe zmiany kontra planowe podejście — obydwie koncepcje TQM są różnorodne. Pierwsza uznaje ogólne zmiany w organizacyjnej kulturze za najistotniejszy czynnik doskonalenia jakości. Natomiast druga koncentruje się na planowym podejściu. Jednakże zwolennicy obu podejść nie powinni próbować wyeliminować przeciwników na poziomie doskonalenia działań przedsiębiorstwa, ponieważ największe straty poniesie przedsiębiorstwo;
- brak możliwości zmierzenia wielu procesów zarządzania poprzez jakość — większości procesów w koncepcji TQM nie można zmierzyć w zadowalającym zakresie. Jednym z narzędzi, które stosują przedsiębiorstwa, jest badanie kosztów jakości. Technika pomocna podczas określania priorytetów korygujących działań, niestety nie jest odpowiednia podczas badania całego procesu. Przedsiębiorstwa, które wdrażają koncepcję TQM, muszą stworzyć własne, zgodne ze specyfiką działalności, kryteria i metody oceny osiągniętych efektów;

13. W systemie zarządzania jakością podstawowe zastosowania pracy zespołowej występują w czasie projektowania i wdrażania systemu, prowadzenia audytów, określania polityk i celów dla jednostek, jak i całej organizacji oraz poszukiwania możliwości doskonalenia. W projektowaniu SZJ zespoły tworzone są dla potrzeb opisanego procesu oraz sprawnego ich wdrożenia. Stosowanie podejścia zespołowego, zamiast indywidualnego, w procesie audytów pozwala na pogłębienie badania i uzyskanie lepszych wniosków, szczególnie gdy audytorzy posiadają kwalifikacje z różnych dziedzin. Jeżeli organizacja decyduje się na stosowanie metody hoshin kanri do określania polityk, celów i zadań, konieczne jest powołanie zespołów, które opracują propozycje dla jednostek. Te zastosowania wiążą się z powoływaniem zespołów na krótki, maksymalnie kilkumiesięczny, okres czasu. W systemie zarządzania jakością mogą występować również zespoły działające stale, zajmujące się poszukiwaniem możliwości doskonalenia organizacji. Są one niejednokrotnie organizowane w formie kół jakości; za: S. Wawak, Koszty jakości [w:] Encyklopedia zarządzania, 2017 [online], https://mfiles.pl/pl/index.php/Koszty_jakości (dostęp: 1.07.2017 r.).

- kierownictwo nie angażuje się — to najczęstszy powód porażki, który występuje podczas wprowadzania TQM. Jedną z podstawowych przyczyn braku zaangażowania kadry kierowniczej jest niezrozumiałość problematyki procesu doskonalenia jakości. Najczęściej na samym początku kierownictwo podchodzi z entuzjazmem do realizacji nowego przedsięwzięcia, ale po pewnym czasie zaczyna ograniczać swoje działania prowadzące do efektu końcowego;
- nadanie przedsiębiorstwu charakteru instytucji zarządzanej przez jakość — wdrożenie TQM nakazuje sporządzenie planu i wsparcie procesu zmian, pomimo to nie można zlecić wykonania tych zadań tylko jednej organizacyjnej komórce. Za implementację koncepcji TQM odpowiedzialne jest kierownictwo, jednostki organizacyjne, a także każda zatrudniona w przedsiębiorstwie osoba. W większości firm odpowiedzialnością za wdrożenie zarządzania poprzez jakość obciążony jest tylko i wyłącznie dział jakości, co jest przyczyną spadku zainteresowania doskonalenia jakości w pozostałych działach przedsiębiorstwa;
- zanadto ograniczona jakość — TQM to koncepcja, która obejmuje działalność całego przedsiębiorstwa wraz z całym personelem. Filozofia ta wymaga właściwej organizacyjnej kultury oraz wyraźnego postrzegania procesu przebudowy. W większości przedsiębiorstw wyłącznie część kadry kierowniczej postrzega jakość jako fundamentalny element tworzenia strategii. Natomiast pracownicy niższego szczebla wychodzą z założenia, że TQM to problem działu jakości, nie rozumiejąc, iż zarządzanie jakością obejmuje całe przedsiębiorstwo;
- zadowolenie z satysfakcji klientów — znaczna część przedsiębiorstw uznaje za sukces uzyskanie wysokiego poziomu satysfakcji klientów. Zadowolenie klienta jest miarą spełnienia oczekiwań, jakie pokładane są w wyrobach przez wytwórców, jednakże opieranie się tylko na poziomie satysfakcji klientów może doprowadzić do sytuacji, w której producenci nie będą zwracać uwagi na nowe potrzeby klientów. W dobie globalizacji przedsiębiorstwa nie mogą pozwolić sobie na rozpoznawanie tylko aktualnych potrzeb od-

biorców, ale muszą także przewidywać ich przyszłe potrzeby. Jeżeli chcą zdobyć i utrzymać pozycję lidera na rynku, muszą poświęcać bardzo dużą uwagę potrzebom, które mogą pojawić się w przyszłości;

- niedostateczne zaangażowanie personelu — odpowiedzialność za zaangażowanie pracowników w głównej mierze spoczywa na kadrze kierowniczej przedsiębiorstwa. To kierownicy powinni pomóc każdej zatrudnionej osobie zrozumieć zasady zarządzania jakością oraz wskazać im korzystne rezultaty wynikające ze stosowania TQM;
- przewaga narzędzi nad procesem — od momentu opracowania filozofii TQM stworzono liczne techniki i narzędzia, które mają wspomagać proces doskonalenia jakości. Nieustanny proces doskonalenia nie może opierać się jedynie na technikach. Czasami w przedsiębiorstwach narzędzia postrzegane są jako cele, a nie możliwości ich osiągnięcia. Jest to przyczyna pomijania przez pracowników głównego celu, jaki stanowi jakość, poświęcania znacznej części czasu na sporządzanie wykresów i wypełnianie ankiet.

Szereg niepowodzeń jest wynikiem niedostosowania kultury organizacyjnej. Wdrożenie TQM to duże wyzwanie dla kadry kierowniczej, dlatego że to na niej spoczywa odpowiedzialność za reformę kultury organizacyjnej, a także podejmowanie właściwych decyzji. Jeżeli personel zostanie właściwie przygotowany a plan działania zostanie przygotowany na odpowiednim poziomie, przedsiębiorstwo będzie miało możliwość efektywnego wdrożenia zarządzania poprzez jakość we wszystkich obszarach własnej działalności.

Koszty jakości

Określenie 'koszty jakości' jest terminem umownym. Nie występuje ono w teorii kosztów¹⁴ i nie jest dokładnie sprecyzowane zarówno przez praktyków, jak i teoretyków z dziedziny zarządzania jakością. W literaturze przedstawionych jest wiele interpretacji kosztów jakości. Joseph M. Juran i Frank M. Gryna

14. Z. Zymonik, *Koszty jakości – ewidencjonowanie, analizowanie* [w:] *Zarządzanie jakością, Część 2, Normy ISO serii 9000, WCTT, PWR, Wrocław 2005*, s. 47.

koszty jakości przedstawiają jako „pewne wydatki, które związane są z zapewnieniem produktowi przydatności do użytku”¹⁵. Z kolei Frank Nixon koszty jakości definiuje jako koszty osiągnięcia pewności, iż klient otrzyma tylko takie produkty, które wykonane zostały w zgodzie ze specyfikacją jego wymagań¹⁶.

Rozpatrując powyższe przykłady definiowania kosztów jakości, należy z rozwagą podchodzić do kosztów przez pryzmat najczęstszego ich rozumienia, iż są to tzw. koszty złej jakości, które rozpatruje się jako rodzaj kosztów (strat) wywołanych odchyleniami od jakościowych wymogów, tj. błędami. Koszty jakości są nie tylko kosztami błędów, są jednocześnie kosztami działań, których celem jest zapobieganie występowaniu tych błędów. Dlatego koszty te dzielimy na kilka kategorii związanych zasadniczo z zapobieganiem, badaniem i kontrolowaniem (koszty tego typu uznaje się za koszty zgodności z wymogami jakości) oraz błędami (koszty niezgodności)¹⁷. W poniższej tabeli zostały przedstawione podstawowe części kosztów jakości zawartych w modelach strukturalnych.

15. J.M. Juran, F.M. Gryna, *Jakość: projektowanie, analiza*, WNT, Warszawa 1974, s. 69.

16. Za: K. Lisiecka *Koszty jakości* [w:] J. Bagiński (red), *Menedżer jakości: jakość, środowisko, bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 313; A. Kister, *Zarządzanie kosztami jakości. Sposób na poprawę efektywności przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 69.

17. Z. Zymonik, *Koszty jakości...*, op. cit., ss. 48–49.

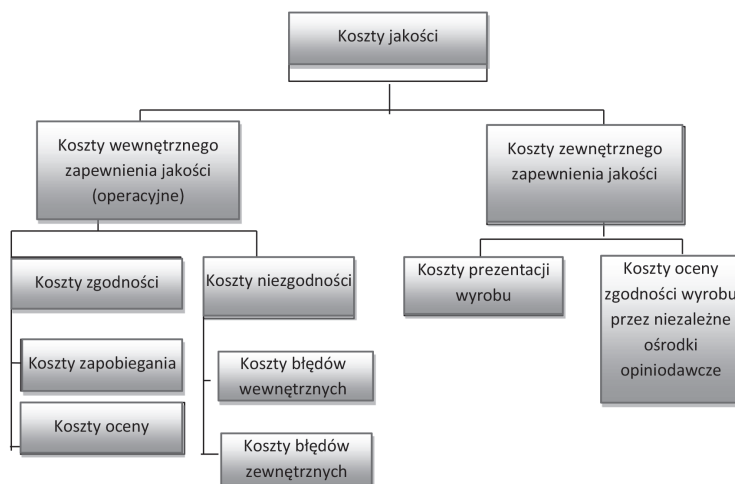
Tabela 2. Zbiór podstawowych modeli strukturalnych, modeli jakościowych

Armand V. Feigenbaum	ASQC	BS 6143	John Bank
1. Koszty sterowania jakością 1.1. Koszty prewencji 1.2. Koszty oceny 2. Koszty błędów 2.1. Koszty błędów (wewnętrzne) 2.2. Koszty błędów (zewnętrzne)	1. Koszty działalności zapobiegawczej 2. Koszty oceny jakości 3. Koszty niskiej jakości (wewnętrzne) 4. Koszty niskiej jakości (zewnętrzne)	1. Koszty prewencji, oceny i błędów 1.1. Koszty prewencji 1.2. Koszty oceny 1.3. Koszty błędów (wewnętrzne) 1.4. Koszty błędów (zewnętrzne) 2. Koszty procesu 2.1. Koszty spełnienia wymagań 2.2. Koszty niespełnienia wymagań	1. Koszty zgodności 1.1. Koszty profilaktyki 1.2. Koszty oceny 2. Koszty niezgodności 2.1. Koszty błędów (wewnętrzne) 2.2. Koszty błędów (zewnętrzne) 3. Koszty utraconych korzyści
ISO 9004 – 1: 1994			ISO 9004 – 3: 1994
I podejście	II podejście	III podejście	
1. Koszty zapobiegania (prewencji) 2. Koszty oceny (badania i kontroli) 3. Koszty błędów 3.1. Koszty błędów (wewnętrzne) 3.2. Koszty błędów (zewnętrzne)	1. Koszty zgodności (odniesione do procesu) 2. Koszty niezgodności (odniesione do procesu)	1. Straty jakości (wewnętrzne) 1.1. Straty jakości wymierne 1.2. Straty jakości niewymierne 2. Straty jakości (zewnętrzne) 2.1. Straty jakości wymierne 2.2. Straty jakości niewymierne	1. Koszty wewnętrznego zapewnienia jakości (operacyjne) 1.1. Koszty zapobiegania 1.2. Koszty oceny 1.3. Koszty błędów 1.3.1. Koszty błędów (wewnętrzne) 1.2.1. Koszty błędów (zewnętrzne) 2. Koszty zewnętrznego zapewnienia jakości 2.1. Koszty prezentacji 2.2. Koszty badań specjalnych 2.3. Koszty projektowania i wdrażania systemów jakości

Źródło: Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 84.

Natomiast poniższy rysunek przedstawia klasyfikację kosztów według nieistniejącej już normy ISO 9004–3:1994. Normy ISO z serii 9000, które zostały opracowane w latach 2000 i 2008, nie podejmują bezpośrednio tematyki jakości.

Rysunek 1. Klasyfikacja kosztów jakości według normy ISO 9004



Źródło: Z. Zymonik, *Koszty jakości w międzynarodowych normach ISO serii 9000*, Normalizacja 9/1994, s. 6.

Norma ISO 9004 wykorzystuje koszty oceny jakości jako narzędzie do oceny operatywności systemu jakości. Według tej normy koszty dzielimy na dwie grupy. Pierwsza grupa to koszty wewnętrznego zapewnienia jakości, natomiast grupa druga to koszty zewnętrznego zapewnienia jakości¹⁸.

Pierwszy typ kosztów to tzw. koszty operacyjne obejmujące tradycyjne elementy, tak jak norma ISO 9004-1:1994 w podejściu I, które dotyczy kosztów jakości. Do podstawowych elementów kosztów operacyjnych należą¹⁹:

- prewencja (zapobieganie), tzn. prowadzenie działań, których celem jest niedopuszczenie powstawania błędów, a także eliminowanie ich przyczyn,
- ocena, więc koszty kontroli i badań przedstawiane jako nakłady przeznaczone na analizę spełniania wymagań jakości,
- wewnętrzne błędy, tzn. koszty, które są wynikiem niespełniania przez produkt wymagań jakościowych przed wprowadzeniem go na rynek,

18. Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 84.

19. PN-EN ISO 9004-1:1996, *Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości*. Wytyczne, PKN, Warszawa 1996.

- zewnętrzne błędy, tzn. koszty, które są wynikiem niespełnienia przez produkt wymagań jakościowych po wprowadzeniu go na rynek.

Natomiast koszty zewnętrznego spełnienia jakości są kosztami takich działań, które związane są z obiektywnymi dowodami jakości, jakiej wymagają klienci. Są to koszty, które ponosi producent, tj. koszty projektowania i wdrażania systemów jakości posiadających certyfikaty, prezentację swoich produktów na rynku, a także dokonanie oceny ich jakości przez samodzielne badawcze jednostki²⁰.

Koszty w modelach zarządzania jakością według Josepha M. Juran

Juran swoje podejście do jakości, zawierając w nim również koszty jakości, zbudował w formie triady, na podstawie której stworzył koncepcję odnoszącą się do szeroko pojmowanych procesów pomocniczych i podstawowych. Twierdził on, że dowolny proces, tj. projektowanie, wytwarzanie, dokumentowanie czy obsługa klienta, jest wielowymiarowy i za każdym razem złożony z trzech etapów: planowania jakości, sterowania jakością, doskonalenia jakości.

Planowanie jakości jest ściśle związane ze zidentyfikowaniem odbiorcy, którego Juran określa jako każdą osobę mającą styczność z procesem. Klienci mogą być zarówno zewnętrzni, jak i wewnętrzni. Identyfikacja potrzeb klientów i ich samych jest podstawowym elementem tworzenia charakterystyki jakości, a także uzgodnienia celów jakości oraz niezbędnych środków ich osiągnięcia.

Sterowanie jakością odnosi się do takich części procesu i wyrobu, które są krytyczne. Należy je zidentyfikować i zmierzyć, po czym porównać ze standardami. Jeżeli widoczne są odchylenia, trzeba podjąć działania mające na celu korygowanie i zapobieganie. Zarządzanie jakością powinno być zlecane pracownikom możliwie najniższego szczebla kierowania przedsiębiorstwem, co związane jest z wcześniejszymi obejmującymi duże obsza-

20. Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu...*, op. cit., s. 84; Z. Zymonik, *Koszty jakości – ewidencjonowanie...*, op. cit., s. 53; A. Kister, op. cit., ss. 73–74.

ry wiedzy szkoleniami w ramach pozyskiwania danych i umiejętnego rozwiązywania problemów jakości.

Doskonalenie jakości opiera się na zrozumieniu konieczności doskonalenia procesów, a także na tworzeniu projektów działań w tym obszarze. Aby doskonalić jakość, wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa muszą być w pełni zaangażowani w pracę. Muszą oni w porę rozpoznawać problemy, potrafić ustalić, dlaczego wystąpiły, a także umieć określić właściwe środki zaradcze oraz opracować mechanizmy niezbędne do sterowania nowym procesem.

Joseph Juran wychodzi z założenia, że w każdym procesie występują błędy, co więcej są one nieodłączną częścią tego procesu. Według niego wyróżnia się dwa typy błędów i określa je mianem:

- błędów sporadycznych,
- błędów chronicznych.

Błędy sporadyczne są odchyleniami od jakościowych wymagań, które powstają nagle, i ze względu na te anomalie w procesie zwracają uwagę kierownictwa.

Błędy chroniczne są nieustannymi odchyleniami od jakościowych wymagań, dlatego są niezauważalne. Błędy te są związane z systemem zarządzania przedsiębiorstwem.

Poniższa tabela przedstawia różnice w podejściu do błędów chronicznych i sporadycznych. Mierniki ich różnorodności dotyczą kosztów, analizy i charakteru działania.

Tabela 3. Różnice między błędami sporadycznymi a chronicznymi (systemowymi)

Kryterium	Błędy sporadyczne	Błędy chroniczne
wysokość kosztów jakości charakter zakłóceń procesu	koszty niskie nagły i drastyczny (zwracający uwagę)	koszty wysokie ciągły (niewzbudzający podejrzeń)
podejście do odchyłeń od wymagań jakościowych (błędów)	niezbędne są działania korygujące, eliminujące przyczyny odchyłeń od wymagań jakościowych	błędy towarzyszą każdemu procesowi, są nieuniknione, toteż na pewnym poziomie powinny być akceptowane
cel działań projakościowych liczba zmiennych zakłócających proces	przywrócenie istniejącego stanu	zmiana istniejącego stanu duża
rodzaj danych potrzebnych do analizy	mała (jedna, dwie zmienne)	dane (jak powinno być?)
procedura zbierania danych źródła danych	dane z przeszłości (jak było?) i teraźniejszości (jak jest?) powszechnie przyjęta bezpośredni wykonawcy procesu (kontrolerzy, pracownicy serwisu itp.)	specjalna specjaliści powołani do rozwiązywania problemu
częstość analizy	częste i krótkotrwałe (np. co godzinę)	rzadkie i długotrwałe (gromadzenie danych może trwać kilka miesięcy)
złożoność analizy charakter działań projakościowych	stosunkowo prosta działania korygujące błędy	skomplikowana działania zapobiegające błędom i usprawniające proces
osoby podejmujące działania projakościowe	bezpośredni wykonawcy procesu	specjaliści

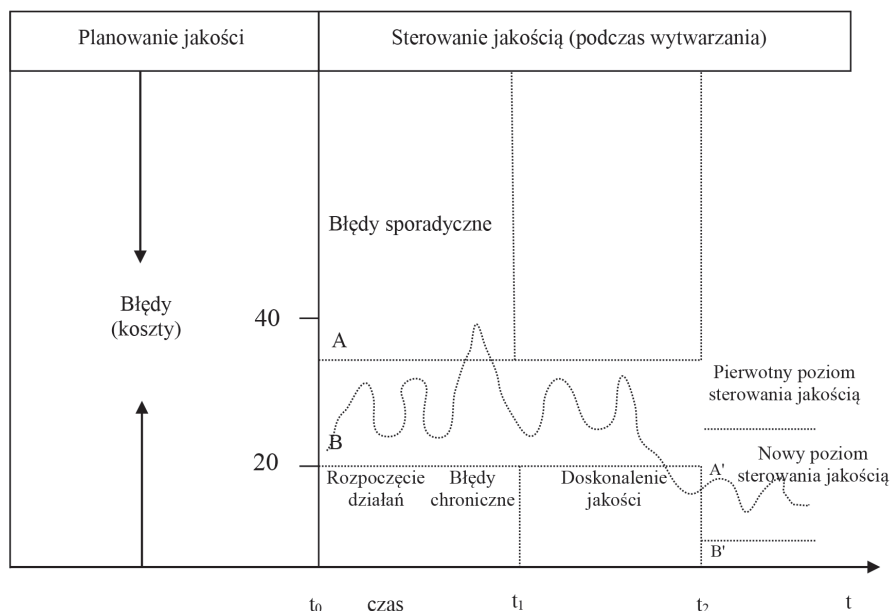
Źródło: Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu...*, op. cit., s. 99.

Dla Jurana zróżnicowanie błędów jest możliwością do potraktowania wszystkich procesów jako wspomnianej już triady: planowania, sterowania i doskonalenia. Zatem zakłada on, iż uporządkowane podejście do rozwiązywania problemów w obszarze jakości należy rozpoczynać od planowania procesu. Taki projekt powinien umożliwić rozwiązanie problemu chronicznego błędu, tzn. systemowych błędów. Spomiędzy różnych projektów powinno się wybrać taki, który swoim rozwiązaniem umożliwia z dużym prawdopodobieństwem odniesienie sukcesu we względnie krótkim czasie.

Według Jurana projekt nie powinien być idealny, ponieważ osoby opracowujące go nie mają możliwości uwzględnienia dużej liczby zmiennych (charakterystyk jakości). W takim wypadku uzyskuje się właściwie zaplanowany

poziom jakości. Już podczas projektowania procesu pojawiają się błędy, które mogą być zauważone dopiero przy jego realizacji. Są to chroniczne błędy, jakie na przedstawionym poniżej rysunku mają przypisaną wartość 20 jednostek.

Rysunek 2. Trylogia Jurana



Źródło: Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu...*, op. cit., s. 100.

Projekt realizuje się po to, aby nie dopuścić do powstania jakichkolwiek odchyłek od jakościowych wymagań zawartych w nim. Każde odchylenie jest dodatkowym błędem.

Działania, jakie prowadzi się w związku z niedopuszczeniem do powstawania odchyłek przez wykonawców projektu, Juran określa mianem „sterowania jakością”. Biegają one pomiędzy wyznaczonymi granicami (od A do B) i określane są jako „pierwotny zakres sterowania jakością” (ang. *Original Zone Of Quality Control*).

W dalszych rozważaniach procesowej koncepcji zapobiegania błędom Juran wprowadza czas i wychodzi z założenia, że działania związane z zarządzaniem jakością odnoszą skutek tylko w konkretnym przedziale czasowym (od t_0 do t_1). Warunki, w których przebiega proces, ulegają zmianie, zatem projekt procesu jest nieaktualny ponieważ nie uwzględnia rzeczywistości. Pojawia się „szpic” (ang. **Sporadik Spike**), który jest nagłym pogorszeniem. Dochodzi też do dużej liczby błędów, które na powyższym rysunku osiągają wartość 40 jednostek.

Poziom jakości, jaki został zaplanowany, jest niemożliwy do utrzymania, ponieważ został ustalony na podstawie możliwości wykonania, których w danej chwili nie można wykorzystać. Należy zatem udoskonalić ten poziom jakości. W tym celu powołuje się specjalny zespół, który jest odpowiedzialny za rozwiązywanie problemów i podejmowanie właściwych działań korygujących oraz zapobiegawczych, zgodnych z utworzonymi projektami jakości mających na uwadze zarówno poznanie przyczyn błędów, jak i wdrożenie właściwych zaradczych środków. Projekt, który został poprawiony, jest odniesieniem nowego poziomu zarządzania jakością oznaczonego na rysunku (od A' do B'). W takim przypadku widzimy, że liczba błędów uległa zmniejszeniu, a ich wartość jest niższa niż 20 jednostek.

Podsumowanie

Wykorzystywanie koncepcji zarządzania przez jakość TQM, której podstawą jest doskonalenie jakości przedsiębiorstw, umożliwia lepsze spełnianie wymagań klientów zarówno obecnych, jak i tych przyszłych. Dzięki zaspokojeniu satysfakcji odbiorców przedsiębiorstwo może osiągnąć konkurencyjną przewagę rynkową.

Prowadzenie działań ciągłego doskonalenia równoległych z założeniami filozofii TQM jest bardzo skomplikowane. Wdrażanie koncepcji TQM wymaga od całego personelu przedsiębiorstwa wysokich kompetencji, zgodnego współdziałania oraz fachowego planowania strategicznego. Właściwe osza-

cowanie rynkowej pozycji oraz prawidłowo określone cele są podstawą skutecznego wdrażania zarządzania poprzez jakość. Przedsiębiorstw wszystkie swoje działania musi nakierowywać na nieustanne doskonalenie jakości, a także na ciągłe optymalizowanie procesów.

Przedsiębiorstwo wprowadzające koncepcję TQM może natrafić na wiele barier, natomiast kadra kierownicza musi być świadoma tego, jakie wyzwania ją czekają, a co za tym idzie – obowiązki. Integralną częścią zarządzania jakością są ludzie, dlatego do zadań ścisłego kierownictwa należy właściwe prowadzenie ich, a także nastawienie organizacyjnej kultury na nieustannie zmierzanie do doskonalenia jakości w firmie.

Wykorzystywanie koncepcji TQM w przedsiębiorstwie w znaczny sposób rozwija umiejętności uczenia się oraz wykorzystywania wiedzy personelu. Pełne zaangażowanie, praca zespołowa, odpowiednie kierowanie przedsiębiorstwem i procesowe podejście do zarządzania umożliwiają przedsiębiorstwu w krótkim czasie osiągnąć efekt inteligentnej firmy, która korzysta z wiedzy pod postacią innowacji ukierunkowanych na jakość. Ciągłe doskonalenie kapitału ludzkiego wpływa na utrzymanie doskonalenia jakości.

Tworzenie zasad, które określają jakość od samego początku powstawania koncepcji zarządzania przez jakość, było ściśle związane z pojęciem kosztów. Zazwyczaj koszty ukierunkowane są w stronę przedsiębiorstwa, a zwłaszcza na produkcję wyrobów.

W planowaniu strategicznym przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać triadę jakości, zwracając uwagę na to, iż każde działanie to proces. Różnorodność procesów umożliwia rozpoznanie w każdym z nich planowania zarządzaniem jakością, jak i poprawiania jakości, które powiązane jest z odchyleniami w ramach jakościowych wymagań, tzn. z błędami. W systemie zarządzania przedsiębiorstwem występują tylko chroniczne błędy, które nieustannie się pojawiają i są trudne do zauważenia. Wszystkie działania prowadzone w kierunku poprawy jakości to działania zapobiegawcze i naprawcze. Natomiast cały personel przedsiębiorstwa powinien brać udział w szkoleniach w ramach zarządzania jakością.

Koncepcja kaizen może być wprowadzona w niemal wszystkich procesach organizacji, ale ma szczególne zadanie w ciągłym doskonaleniu jakości, a tym samym obniżaniu kosztów i zwiększaniu pozycji na rynku.

Bibliografia

Huber Z. (2007), *14 zasad Deminga* [online], <http://www.strefa-iso.pl/pl/art,14-zasad-deminga>, dostęp: 1 lipca 2017.

Juran J.M., Gryna F.M. (1974), *Jakość: projektowanie, analiza*, WNT, Warszawa.

Kister A. (2005), *Zarządzanie kosztami jakości. Sposób na poprawę efektywności przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Kobylińska U. (2014), *Ewolucja czy rewolucja? Zmiany w standardzie ISO 9001:2015*, „Economics and Management” 1.

Lisiecka K. (2000), *Koszty jakości* [w:] Bagiński J. (red.), *Menedżer jakości: jakość, środowisko, bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Opolski K., Modzelewski P. (2008), *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa.

PN-EN ISO 9004-1:1996 *Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wytyczne*, PKN, Warszawa.

Szymańska K. (2015), *Kompedium metod i techniki zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Tyrańska M. (2016), *Zastosowanie koncepcji Total Quality Management w organizacji*, „Jurnal of Modern Management Process”, 2(1), Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków.

Wawak S. (2016), *Joseph Juran* [w:] *Encyklopedia zarządzania* [online], https://mfiles.pl/pl/index.php/Joseph_Juran, dostęp: 1 lutego 2017.

Wawak S. (2017), *Koszty jakości* [w:] *Encyklopedia zarządzania* [online], https://mfiles.pl/pl/index.php/Koszty_jakości, dostęp: 1 lipca 2017.

Wawak T. (2012), *TQM a jakość zarządzania w szkole wyższej w okresie reformy*, [w:] *Kompleksowe zarządzanie jakością w organizacji w zmiennym otoczeniu*, (red. Nauk.) E. Skrzypek, UMCS, Lublin.

Wawak T. (2008), *Jakość zarządzania w administracji samorządowej* [w:] Sikora T. (red.), *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, Naukowe PTZZ, Kraków.

Wawak T. (b.r.), *TQM, Mięka koncepcja zarządzania*, http://tadeusz.wawak.pl/system/files/tqm_-_mieka_koncepcja_zarzadzania.pdf, dostęp: 1 lipca 2017.

Zymonik Z. (1994), *Koszty jakości w międzynarodowych normach ISO serii 9000*, Normalizacja 9.

Zymonik Z. (2003), *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Zymonik Z. (2005), *Koszty jakości – ewidencjonowanie, analizowanie* [w:] *Zarządzanie jakością, Część 2, Normy ISO serii 9000*, WCTT, PWR, Wrocław.

Adrian Turecki

Spółeczna Akademia Nauk

Zarządzanie

Rola rzeczoznawcy majątkowego przy ustalaniu wartości nieruchomości wchodzących w skład wycenianego przedsiębiorstwa

Wstęp

Ciągłe poszukiwanie kapitałów, możliwości rozwoju, uzyskania przewagi konkurencyjnej wymusza na przedsiębiorstwach maksymalizację ich wartości, gdyż wtedy będą bardziej konkurencyjne na rynku. Aby poznać rzeczywistą wartość jednostki gospodarczej niezbędna jest jej wycena. Wartość spółek giełdowych wprawdzie łatwo określić, ale czy ich giełdowa wartość odpowiada rzeczywistości?

Wycena przedsiębiorstwa napotyka bardzo często na wiele problemów, zwłaszcza w pewnych elementach jego zasobów. Do takich obszarów wyceny zalicza się najczęściej wycenę nieruchomości, wartości niematerialnych i prawnych, kapitału ludzkiego itp. Niejednokrotnie profesjonaliści mają trudności w wycenie wszystkich elementów dużego przedsiębiorstwa. Jak wyce-

nić aktualną wartość nieruchomości? Czy wartość księgowa bardzo odbiega od ceny rynkowej? Na te pytania najlepiej odpowie rzeczoznawca.

Celem artykułu jest określenie roli rzeczoznawcy w ustalaniu wartości nieruchomości. Nie każdy bowiem może wycenić całość majątku wchodzącego w skład przedsiębiorstwa, do tego jest niezbędna osoba mająca wiedzę specjalistyczną. Postawiona hipoteza badawcza zakłada, że wycenę wartości nieruchomości, majątku czy inwestycji przedsiębiorstwa powinna sporządzać specjalistyczna jednostka lub osoba mająca uprawnienia. Wśród metod badawczych zastosowano analizę aktów prawnych, a także teorii naukowych dotyczących wyceny wartości majątku oraz analizę case study.

Wycena nieruchomości

Nieruchomości wchodzące w skład wycenianego przedsiębiorstwa to często składnik aktywów stanowiący największą wartość jednostki. Sposób ich wykorzystania świadczy o jakości procesów zarządczych w danej jednostce. Wiedza na temat ich wartości rynkowej i optymalnego wykorzystania pozwala nie tylko na definiowanie potencjalnych szans rozwoju, lecz także na określenie potencjalnych zagrożeń dla przedsiębiorstwa. Wzrost wartości przedsiębiorstwa powinien zostać przyjęty jako jedno z głównych kryteriów oceny zarządu.

Jeżeli celem wyceny jest ustalenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa na potrzeby sprzedaży jednostki, to opinia w zakresie wartości nieruchomości będących własnością firmy powinna być sporządzona w formie operatu szacunkowego. Ze względu na szczególną wagę dokumentu (jest to dokument urzędowy z mocy prawa) stanowi on dodatkowy argument w procesie negocjacyjnym z potencjalnymi kontrahentami. Z mocy prawa licencjonowany rzeczoznawca majątkowy jako jedyny może sporządzić operat szacunkowy, a w związku z tym jego podstawową rolę w procesie wyceny przedsiębiorstwa będzie określenie wartości nieruchomości na dzień wyceny. Znajomość wartości aktywów przedsiębiorstwa jest potrzebna przy ustalaniu strategii rozwoju danej jednostki. Rzeczoznawca majątkowy bę-

dzie więc w procesie wyceny przedsiębiorstwa pełnił różne role, w zależności od celu danej wyceny.

Rzeczoznawca w procesie wyceny

Rzeczoznawca majątkowy jako ekspert rynku nieruchomości jest w stanie określić, czy posiadane przez firmę nieruchomości są odpowiednio wykorzystywane ze względu na posiadane przez nie funkcje, cechy oraz przeznaczenie. Ponadto może przygotować opinię dla alternatywnego ich wykorzystania, odpowiadając na pytanie, czy przyjęty model zarządzania nimi jest właściwy.

Równie istotnym aspektem współpracy z rzeczoznawcą majątkowym mającym wpływ na decyzje zarządcze w przedsiębiorstwie jest poprawne zidentyfikowanie obciążeń podatkowych wynikających z posiadanych nieruchomości, z chęci ich zbycia czy zakupu kolejnych. Jest to jeden z głównych czynników wpływających na wartość tych aktywów.

W niniejszej pracy opisano sytuacje rynkowe mające wpływ na wartość nieruchomości wchodzących w skład wycenianego przedsiębiorstwa oraz rolę rzeczoznawcy majątkowego w ich identyfikacji w odniesieniu do podstawowych funkcji wyceny. Skupiono się w niej na nieruchomości przemysłowej, której przeznaczenie, ze względu na przeprowadzoną rewitalizację, zostało zmienione na mieszkaniowe wielorodzinne.

Na marginesie warto wspomnieć, że rzeczoznawca majątkowy może być pomocny w przypadku ustalenia kwot odszkodowania za wywłaszczenie nieruchomości, np. pod budowę drogi krajowej, oszacowanie wysokości opłat z tytułu ustanowienia służebności przesyłu, przejazdu itd., co najczęściej negatywnie wpływa na wartość rynkową.

Nowelizacja ustawy o gospodarce nieruchomościami z 2014 r. zniósła wymóg posiadania licencji zawodowych wydawanych przez Ministra Infrastruktury i Budownictwa dla zarządców nieruchomości i pośredników w obrocie nieruchomościami. Zawód rzeczoznawcy majątkowego dotknęły również zmiany. Skrócono obowiązkową praktykę zawodową, którą należy odbyć

przed egzaminem państwowym do 6 miesięcy, zmniejszono także wymagania co do wykształcenia. Obecnie należy mieć ukończone studia licencjackie i studia podyplomowe. Poprzednie przepisy mówiły o studiach magisterskich ze specjalnością wyceny nieruchomości bądź studiach magisterskich na dowolnym kierunku i dodatkowo studiach podyplomowych z zakresu wyceny.

Ustawa o gospodarce nieruchomościami definiuje wartość rynkową w następujący sposób: „Wartość rynkową nieruchomości stanowi najbardziej prawdopodobna jej cena, możliwa do uzyskania na rynku, określona z uwzględnieniem cen transakcyjnych przy przyjęciu następujących założeń:

- 1) strony umowy były od siebie niezależne, nie działały w sytuacji przymusowej oraz miały stanowczy zamiar zawarcia umowy;
- 2) upłynął czas niezbędny do wyeksponowania nieruchomości na rynku i do wynegocjowania warunków umowy”¹.

W artykule 155 tejże ustawy wymieniono dokumenty zawierające najważniejsze dane nieruchomości, na podstawie których można dokonać badania stanu prawnego, technicznego itd.:

1. „Przy szacowaniu nieruchomości wykorzystuje się wszelkie dostępne dane o nieruchomościach, zawarte szczególnie w

- 1) księgach wieczystych,
- 2) katastrze nieruchomości,
- 3) ewidencji sieci uzbrojenia terenu,
- 4) tabelach taksacyjnych i na mapach taksacyjnych tworzonych na podstawie art. 169,
- 5) planach miejscowych,
- 6) wykazach prowadzonych przez urzędy skarbowe,
- 7) umowach, orzeczeniach, decyzjach i innych dokumentach będących podstawą wpisu do ksiąg wieczystych, rejestrów wchodzących w skład operatu katastralnego, a także do wyciągów z operatów szacunkowych przekazywanych do katastru.

1. Ustawa z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami, Dz.U. 1997 nr 115 poz. 741.

2. Wykorzystane w operacie szacunkowym dane, o których mowa w ust. 1, mogą mieć formę wypisów i wrysów, poświadczonych przez rzeczoznawcę majątkowego.

3. Właściwe organy oraz sądy są obowiązane udostępniać rzeczoznawcom majątkowym dane, o których mowa w ust. 1².

W Ustawie z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami i w Rozporządzeniu Rady Ministrów z 21 września 2004 r. w sprawie wyceny nieruchomości i sporządzania operatu szacunkowego³ określono również, za pomocą jakich podejść, metod i technik rzeczoznawca majątkowy może określić wartość nieruchomości.

Narzędzia i metody wyceny nieruchomości

W praktyce gospodarczej rzeczoznawca stosuje wiele różnych metod i narzędzi wyceny wartości nieruchomości. Niektóre z technik czy podejść przedstawiono w tabeli 1 poniżej.

Tabela 1. Narzędzia wyceny służące rzeczoznawcy

Podjęcia	Metody	Techniki
porównawcze	porównywanie parami	
	korygowanie ceny średniej	
	analiza statystyczna rynku	
dochodowe	inwestycja	kapitalizacja prostej
		dyskontowanie strumieni pieniężnych
	zysk	kapitalizacja prostej
		dyskontowanie strumieni pieniężnych

2. Ibidem.

3. Rozporządzenie Rady Ministrów z 21 września 2004 r. w sprawie wyceny nieruchomości i sporządzania operatu szacunkowego, Dz.U. 2004 nr 207 poz. 2109.

kosztowe	koszty odtworzenia	szczegółowa
		elementów scalonych
		wskaźnikowa
	koszty zastąpienia	szczegółowa
		elementów scalonych
		wskaźnikowa
mieszane	pozostałościowa	
	koszty likwidacji	szczegółowa
		elementów scalonych
		wskaźnikowa
	stawka szacunkowa gruntów	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rozporządzenie Rady Ministrów z 21 września 2004 r. w sprawie wyceny nieruchomości i sporządzania operatu szacunkowego.

Zgodnie z artykułem 153 **Ustawy o gospodarce nieruchomościami** dotyczącym metod wyceny:

- 1) „Podejście porównawcze polega na określeniu wartości nieruchomości przy założeniu, że wartość ta odpowiada cenom, jakie uzyskano za nieruchomości podobne, które były przedmiotem obrotu rynkowego. Wartość nieruchomości koryguje się ze względu na cechy różniące te nieruchomości i ustala z uwzględnieniem zmian poziomu cen wskutek upływu czasu. Podejście porównawcze stosuje się, jeżeli są znane ceny nieruchomości podobnych do nieruchomości wycenianych.
- 2) Podejście dochodowe polega na określaniu wartości nieruchomości przy założeniu, że jej nabywca zapłaci za nią cenę, której wysokość uzależni od przewidywanego dochodu, jaki uzyska z nieruchomości. Stosuje się je przy wycenie nieruchomości przynoszących lub mogących przynosić dochód.
- 3) Podejście kosztowe polega na określaniu wartości nieruchomości przy założeniu, że wartość ta odpowiada kosztom jej odtworzenia, pomniejszonym o wartość zużycia nieruchomości. Przy podejściu tym określa się oddzielnie koszt nabycia gruntu i koszt odtworzenia jego części składowych⁴.

4. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce..., op. cit.

W przypadku określenia wartości rynkowej gruntu przemysłowego i gruntu przeznaczonego pod budownictwo mieszkaniowe wielorodzinne zastosowanie ma podejście porównawcze. Polega ono na określaniu wartości nieruchomości przy założeniu, że wartość ta odpowiada cenom, jakie uzyskano za nieruchomości podobne, które były przedmiotem obrotu rynkowego. Wartość nieruchomości koryguje się ze względu na cechy różniące te nieruchomości i ustala z uwzględnieniem zmian poziomu cen wskutek upływu czasu. Podejście porównawcze stosuje się, jeżeli są znane ceny nieruchomości podobnych do nieruchomości wycenianych⁵:

- przy stosowaniu podejścia porównawczego konieczna jest znajomość cen transakcyjnych nieruchomości podobnych do nieruchomości będącej przedmiotem wyceny, a także cech tych nieruchomości wpływających na poziom ich cen;
- przy metodzie porównywania parami porównuje się nieruchomość będącą przedmiotem wyceny, której cechy są znane, ze sprzedanymi nieruchomościami podobnymi, dla których znane są ceny transakcji oraz cechy tych nieruchomości;
- przy metodzie korygowania ceny średniej do porównań przyjmuje się z rynku właściwego ze względu na położenie wycenianej nieruchomości co najmniej kilkanaście nieruchomości podobnych, które były przedmiotem obrotu rynkowego i dla których znane są ceny transakcyjne, warunki zawarcia transakcji oraz cechy tych nieruchomości. Wartość nieruchomości będącej przedmiotem wyceny określa się w drodze korekty średniej ceny nieruchomości podobnych współczynnikami korygującymi, uwzględniającymi różnicę w poszczególnych cechach tych nieruchomości;
- przy metodzie analizy statystycznej rynku przyjmuje się zbiór cen transakcyjnych właściwych do określenia wartości nieruchomości reprezentatywnych. Wartość nieruchomości określa się przy użyciu metod stosowanych do analiz statystycznych;

5. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 września 2004 r., op. cit.

- źródłem informacji o cenach transakcyjnych nie mogą być informacje o transakcjach, w których wystąpiły szczególne warunki zawarcia transakcji powodujące ustalenie zapłaty;
- ceny uzyskane w drodze przetargu mogą być źródłem informacji o cenach transakcyjnych, jeżeli nie odbiegają więcej niż 20% od przeciętnych cen uzyskiwanych na rynku za nieruchomości podobne;
- za szczególne warunki transakcji uznać należy sprzedaż nieruchomości w postępowaniu egzekucyjnym, sprzedaż z bonifikatą, sprzedaż z odroczonym terminem zapłaty lub sprzedaż z odroczonym terminem wydania nieruchomości nabywcy.

Problemy rozlewających się miast oraz brak wolnej przestrzeni w bliskiej odległości od centrów sprawiają, że konieczna jest rewitalizacja terenów poprzemysłowych.

„Głównym zadaniem rewitalizacji jest przywracanie do życia zdegradowanych społecznie, ekonomicznie i środowiskowo obszarów, poprzez przywrócenie im starej lub nadanie nowej funkcji. Rewitalizacja musi angażować zawsze wszystkich aktorów lokalnej sceny: władzę samorządową i różne służby publiczne, a z drugiej strony – biznes i organizacje obywatelskie, a wreszcie – samych mieszkańców. Przemiany gospodarcze i społeczne we współczesnym świecie doprowadziły do zaniedbań i degradacji wielu obszarów. Istotne miejsce wśród nich zajmują tereny poprzemysłowe. Stanowią one specyfikę wszystkich krajów, które pozostawiły za sobą epokę intensywnego uprzemysłowienia. W większości państw Europy od lat realizowane są działania rewitalizacyjne, mające na celu przywrócenie tych terenów społecznościom lokalnym. Ich ożywienie wiąże się z przekształceniem w nowoczesną przestrzeń gospodarczą, mieszkaniową, kulturalno-wypoczynkową. Atutem tych terenów jest często atrakcyjna lokalizacja”⁶.

Idealnym przykładem rewitalizacji terenów poprzemysłowych jest zmiana zabudowy i wartości nieruchomości zlokalizowanych na warszawskim

6. J. Tomaszko, *Rewitalizacja terenów poprzemysłowych*, Regioportal.pl, 2 lutego 2011 [online], http://www.adserc1ever.regioportal.pl/pl63/teksty2144/rewitalizacja_terenow_poprzemyslowych (dostęp: 13.02.2017 r.).

Powiślu, dla której jednym z pierwszych sygnałów było zlokalizowanie tam Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego. Inną istotną inwestycją była budowa Centrum Nauki Kopernik. Zaprojektowanie trasy drugiej linii metra tak, aby na Powiślu znalazła się jedna ze stacji, dopełniło przemiany tej części Śródmieścia. Dzięki dużemu zaangażowaniu publicznych środków wokół powstały nowoczesne apartamentowce, których ceny za m² powierzchni mieszkalnej przekraczają 10 000 zł.

Takich nieruchomości w dużych miastach wciąż jest sporo, zazwyczaj ich właścicielami są przedsiębiorstwa, których główna działalność nie jest związana z rynkiem nieruchomości. Rewitalizacja stwarza duże możliwości, o ile zarządzający potrafią je wykorzystać. Wynika to ze specyfiki rynku. W uproszczeniu – im większa powierzchnia działki przeznaczonej pod zabudowę przemysłową i produkcyjną, tym cena m² jest niższa. W przypadku zmiany przeznaczenia takiego terenu na mieszkalny jest odwrotnie: im większa powierzchnia działki, tym cena m² będzie wyższa. Tę zależność ilustruje poniższa tabela 2.

Tabela 2. Wykaz niektórych transakcji sprzedaży gruntów

ulica	dzielnica	data transakcji	powierzchnia [m ²]	cena	cena zł/m ²	przeznaczenie w MPZP
Chełmżyńska	Rembertów	2015-04-28	10500	2 900 000,00 zł	276 zł	Przemysłowa
brak danych	Rembertów	2015-08-11	5280	1 795 200,00 zł	340 zł	Przemysłowa
Utraty	Targówek	2016-04-28	4937	1 970 000,00 zł	399 zł	Przemysłowa
Ks. Ziemiowita	Targówek	2016-06-08	47700	20 000 000,00 zł	419 zł	Przemysłowa
Marywilska	Białołęka	2016-05-10	76325	44 443 947,01 zł	582 zł	brak MPZP
Piecyka T	Targówek	2016-08-09	10893	7 320 096,00 zł	672 zł	Przemysłowa
Radzywińska	Targówek	2014-11-06	16402	11 750 168,00 zł	716 zł	Przemysłowa
Marywilska	Białołęka	2014-10-28	10040	8 000 000,00 zł	797 zł	Przemysłowa
Szeliłowska	Bemowo	2016-04-05	34594	29 406 283,00 zł	850 zł	Mieszkalne wielorodzinne
Kasprzaka M	Woła	2014-07-03	17827	21 293 285,00 zł	1 194 zł	Mieszkalne wielorodzinne
Kokosowa	Ursynów	2015-12-18	13066	16 300 000,00 zł	1 248 zł	Mieszkalne wielorodzinne
Powązkowska	Żoliborz	2011-09-02	98879	170 207 483,00 zł	1 721 zł	Mieszkalne wielorodzinne
Jana Kazimierza	Woła	2016-02-09	13268	24 500 000,00 zł	1 847 zł	Mieszkalne wielorodzinne
Stryjeńskich	Ursynów	2012-08-20	2625	4 856 250,00 zł	1 850 zł	Mieszkalne wielorodzinne
Człuchowska	Woła	2013-12-30	3532	6 630 447,00 zł	1 877 zł	Mieszkalne wielorodzinne
Ostrobramska	Praga Południe	2015-12-22	17836	36 500 000,00 zł	2 046 zł	Mieszkalne wielorodzinne
Nowoursynowska	Ursynów	2015-12-03	12482	26 000 000,00 zł	2 083 zł	Mieszkalne wielorodzinne
Topiel	Śródmieście	2010-11-19	1336	3 371 900,00 zł	2 524 zł	Mieszkalne wielorodzinne
Cybernetyki	Mokotów	2015-08-24	2910	7 500 540,00 zł	2 578 zł	Mieszkalne wielorodzinne
Woronicza J.P.	Mokotów	2015-07-29	4036	12 713 280,00 zł	3 150 zł	Mieszkalne wielorodzinne
Ślomińskiego Z	Śródmieście	2016-06-16	30652	137 000 000,00 zł	4 470 zł	Mieszkalne wielorodzinne
Abramowskiego E	Mokotów	2014-07-04	7115	33 305 576,00 zł	4 681 zł	Mieszkalne wielorodzinne
Abramowskiego E	Mokotów	2015-09-16	11447	53 925 356,40 zł	4 711 zł	Mieszkalne wielorodzinne

Źródło: opracowanie własne na podstawie cen transakcyjnych z bazy Rejestru Cen i Wartości Nieruchomości i internetowych ofert sprzedaży.

W powyższej tabeli przedstawiono transakcje z lat 2010–2016 dotyczące zbycia gruntów przeznaczonych pod zabudowę przemysłową i mieszkalną wielorodzinną w Warszawie.

Przedsiębiorstwo, które nie działa w branży budownictwa mieszkaniowego, może taką działkę korzystnie sprzedać, utworzyć specjalną komórkę do realizacji inwestycji bądź też umówić się z firmą deweloperską, że to ona zorganizuje budowę, a zyski ze sprzedaży bądź wynajmu mieszkań zostaną odpowiednio, procentowo podzielone. W zależności od sytuacji finansowej przedsiębiorstwa każda z tych opcji przyniesie wymierne zyski i znacząco

podniesie wartość firmy. Przy ich realizacji warto jest skorzystać właśnie ze współpracy z rzeczoznawcą.

Rzeczoznawca majątkowy będący ekspertem rynku nieruchomości oprócz dokonania wyceny nowopowstałej nieruchomości może wykonać badanie *due diligence* polegające na⁷:

- identyfikacji ryzyk związanych z planowaną inwestycją,
- analizie stanu faktycznego oraz zgodności z dokumentacją,
- identyfikacji źródeł i możliwości pozyskania danych,
- identyfikacji norm, które powinny zostać spełnione (np. certyfikatów energetycznych),
- badaniu aspektów ekonomicznych, prawnych, technicznych, podatkowych, ochrony środowiska,
- rekomendacji rozwiązań inwestycyjnych.

Skutkiem przeprowadzenia analizy *due diligence* będzie lepsza pozycja negocjacyjna przy sprzedaży nieruchomości. Operat szacunkowy ograniczony jedynie do porównania przedmiotowej nieruchomości z nieruchomościami podobnymi nie jest dokumentem, w którym podobne wnioski zostaną zawarte. Pełna analiza potencjału pozwoli na zdecydowanie lepsze zidentyfikowanie nieruchomości podobnych, ustaleniu czy dana nieruchomość posiada cechy wyróżniające ją na plus na rynku nieruchomości, czy wręcz przeciwnie – na minus.

Z rewitalizacją wiążą się również zagrożenia, które przy złym zarządzaniu mogą nie zostać odpowiednio wcześniej zidentyfikowane. W opisanej sytuacji może dojść do próby wrogiego przejęcia. Wrogie przejęcie jest procesem polegającym na przejęciu kontroli nad spółką bez zgody jej zarządu poprzez wykup pakietu kontrolnego akcji.

Jeżeli nieruchomość przemysłowa nie jest wykorzystywana, a przedsiębiorstwo nie decyduje się na jej sprzedaż i ze względu na dobrą sytuację finansową w zarządzie uważa się, że będzie zabezpieczeniem w przypadku okresu słabszej płynności finansowej, to istnieje możliwość wrogiego prze-

7. *Due diligence nieruchomości*, <http://www.polanowski.com.pl/szkolenia/> - dostęp 02.05.2017

jęcia przez przedsiębiorstwo zajmujące się budownictwem mieszkaniowym. Jest to związane przede wszystkim z dostępem i przepływem informacji. Rynek budownictwa mieszkalnego jest przestrzenią, w której zyski bywają bardzo wysokie, w związku z czym, w celu ich maksymalizacji, firmy na nim działające starają się w każdy możliwy sposób wiedzieć więcej niż konkurencja. Ze względu na czasochłonność procesu inwestycyjnego w budownictwie nabywanie gruntów pod budownictwo mieszkaniowe przez deweloperów poprzedzane jest dokładnym raportem uwzględniającym możliwości ich zagospodarowania w przyszłości. Uzyskanie przewagi w dostępie do informacji, półlegalnie czy nielegalnie, w przypadku długotrwałego procesu rewitalizacji terenów poprzemysłowych pozwoli na stopniowe i trudne do zauważenia podchody pod dokonanie wrogiego przejęcia przed uchwaleniem nowego planu zagospodarowania przestrzennego.

W przypadku zmiany przeznaczenia terenu z przemysłowego na mieszkalny i uchwalenia planu zagospodarowania przestrzennego urząd dzielnicy naliczy opłatę planistyczną związaną ze wzrostem wartości nieruchomości z tytułu uchwalenia planu. Jej wysokość może sięgnąć nawet 30% wzrostu wartości.

Opłata planistyczna jest to jednorazowa należność płacona przez właściciela nieruchomości na rzecz gminy. Została uregulowana w art. 36 ust. 4 ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym: „Jeżeli, w związku z uchwaleniem planu miejscowego albo jego zmianą, wartość nieruchomości wzrosła, a właściciel albo użytkownik wieczysty sprzedaje tę nieruchomość, wójt, burmistrz albo prezydent miasta pobiera jednorazową opłatę, ustaloną w tym planie, określoną w stosunku procentowym do wzrostu wartości nieruchomości. Opłata ta jest dochodem własnym gminy. Wysokość opłaty nie może być wyższa niż 30% wzrostu wartości nieruchomości”⁸.

W przypadku spadku wartości nieruchomości na skutek uchwalenia nowego planu zagospodarowania przestrzennego właściciel może domagać się odszkodowania od gminy w wysokości równej spadkowi jej wartości.

8. Ustawa z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce..., op. cit.

Opłata planistyczna nie musi być jedynym podatkiem, który po zmianie planu zagospodarowania przestrzennego będzie zmuszony zapłacić właściciel. Daniną płaconą samorządowi jest również opłata adiacencka — zdefiniowana w art. 2 ust. 11 ustawy o gospodarce nieruchomościami w następujący sposób: „należy przez nią rozumieć opłatę ustaloną w związku ze wzrostem wartości nieruchomości spowodowanym budową urządzeń infrastruktury technicznej z udziałem środków Skarbu Państwa, jednostek samorządu terytorialnego, środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej lub ze źródeł zagranicznych niepodlegających zwrotowi, albo opłatę ustaloną w związku ze scaleniem i podziałem nieruchomości, a także podziałem nieruchomości”⁹.

Zgodnie z Ustawą o gospodarce nieruchomościami wysokość opłaty adiacenckiej w przypadku podziału nieruchomości jest ustalana w drodze decyzji przez wójta, burmistrza bądź prezydenta miasta i uchwalana przez radę gminy. Jej wysokość nie może przekroczyć 30% wzrostu wartości, nie może być ustalona w terminie późniejszym niż 3 lata od wydania prawomocnej decyzji zatwierdzającej podział.

Kolejnym podatkiem jest opłata wynikająca z użytkowania wieczystego gruntu. Od 1 lipca 2017 r. lub 1 stycznia 2018 r. zostaną wprowadzone zmiany, na mocy których użytkowanie wieczyste na terenach przeznaczonych pod mieszkalnictwo przekształci się z mocy prawa we własność po dwudziestu latach od przyjęcia ustawy¹⁰. Wysokość opłaty za użytkowanie wieczyste w tym okresie nie będzie uaktualniana. Nie dotyczy to nieruchomości przemysłowych, dla których stawka opłaty z mocy prawa wynosi 3% wartości nieruchomości. W przypadku zmiany przeznaczenia terenu wysokość rocznej opłaty z tytułu użytkowania wieczystego za grunt mieszkalny wyniesie 1% wartości i zostanie ustalona po uchwaleniu nowo obowiązującego Miejscowego Planu Zagospodarowania Przestrzennego. Pomimo procentowo mniej-

9. Ibidem.

10. *Projekt ustawy o przekształceniu udziałów w użytkowaniu wieczystym gruntów zabudowanych na cele mieszkaniowe w udziały we własności gruntów* [online], <https://bip.kprm.gov.pl/kpr/form/12361>, Projekt-ustawy-o-przekształceniu-udzialow-w-uzytkowaniu-wieczystym-gruntow-zabud.html (dostęp: 2.05.2017 r.).

szej opłaty, opłata roczna za użytkowanie wieczyste prawdopodobnie zwiększy się ze względu na znacznie większą wartość terenów pod budownictwo mieszkalne. Proporcjonalnie do zmiany wartości nieruchomości zmieni się wartość przedsiębiorstwa.

Analiza potencjału inwestycyjnego nieruchomości przeprowadzona podczas badania *due diligence* przez rzeczoznawcę majątkowego umożliwi pragmatyczne podejście do zarządzania powstałą, po przekształceniu terenu i uchwaleniu nowego planu zagospodarowania przestrzennego, nieruchomością. Umożliwi optymalne jej wykorzystanie zależne od sytuacji finansowej i planów przedsiębiorstwa dotyczących dalszej działalności. Wskaże zagrożenia i określi wysokość opłat związanych z posiadaniem prawa własności gruntu, dzięki czemu będzie można przeprowadzić analizę SWOT i podjąć decyzję o przyszłym sposobie zarządzania nieruchomością.

Badanie *due diligence* a inwestycja — przykład¹¹

W praktyce gospodarczej często brak badania *due diligence* może spowodować fiasko danej inwestycji. Takim przykładem jest inwestycja mieszkaniowa dewelopera X w Warszawie w okresie hossy na rynku mieszkaniowym. Na potrzeby inwestycji zakupiono działkę, która zgodnie z planem zagospodarowania przestrzennego przeznaczona była pod budownictwo mieszkaniowe. Deweloper uznał, że na tej działce powstanie osiedle domów jednorodzinnych połączone z odpowiednią sferą usług dla mieszkańców. Dobre usytuowanie (dogodny dojazd do centrum, dwie drogi dojazdowe do głównego ciągu komunikacyjnego) stanowiło według badań o atrakcyjności tego miejsca dla klientów. Niestety wspomniana działka nie miała sieci wodociągowej, która była jednak w planach budowy lokalnego gestora, a więc woda dostarcza-

11. R. Dybicz, *Due diligence. Brak analizy „due diligence” przyczyną niepowodzenia inwestycji mieszkaniowej. Case study*, muratorplus.pl 03/08/2012 [online], http://www.muratorplus.pl/inwestycje/inwestycje-publiczne/due-diligence-brak-analizy-due-diligence-przyczyna-niepowodzenia-inwestycji-mieszkaniowej-case-study_78257.html (dostęp: 12.07.2017 r.).

na byłaby do osiedla w odpowiednim czasie. Drugi problem stanowił brak kanalizacji, co powodowało, że deweloper musiałby wybudować kolektor ściekowy długości około 1 km do studzienki kanalizacyjnej. Ta znajdowała się na terenie innego inwestora.

Wspomniany deweloper X zakupił działkę i rozpoczął przygotowanie projektu do realizacji. Biuro projektowe posiadające wiedzę w zakresie przepisów planistycznych i budowlanych nie widziało zagrożeń dla powodzenia projektu, wskutek czego deweloper X nie zdecydował się na szczegółową analizę *due diligence*. Nikt nie widział w tym projekcie błędów, a proces realizacji przebiegał typowo dla podobnych inwestycji.

Zgodnie z harmonogramem prac biuro projektowe wystąpiło do władz miasta o opinię zgodności projektu z miejscowymi planami zagospodarowania, uznając to za działanie rutynowe i zabezpieczające inwestycję na przyszłość. Podobnie postąpiono w przypadku organu zajmującego się ciągami komunikacyjnymi na terenie miasta, prosząc o opinię w sprawie koncepcji układu komunikacyjnego budowanego osiedla i dostosowanie go do układu miejskiego. Niestety, w przepisowym terminie deweloper X nie otrzymał żadnych odpowiedzi, a w przeciągu kilku miesięcy wymijającą odpowiedź przesłały władze planistyczne miasta. Natomiast odpowiedź organu przyszła ze znacznym opóźnieniem i w dodatku negatywna. Jedna z dróg dojazdowych została zaakceptowana, a druga nie została włączona do użytku z powodu ochrony konserwatorskiej, pracami nad nowym planem zagospodarowania terenu obok wspomnianej drogi i przeznaczeniem go na deptak. Wobec takiej decyzji deweloper X zrezygnował z części usługowej projektu, a rozpoczął prace nad osiedlem, wstępując do gminy o zgodę na lokalizację zjazdu z drogi zaakceptowanej.

Deweloper X otrzymał opinię negatywną, odmawiającą dostępu do drogi, gdyż według władz jest to aktualnie droga polna i zgodnie z przepisami prawa nie stanowi drogi publicznej. Sugerowano w piśmie, że zgoda zostanie wydana, jeśli inwestor i okoliczni mieszkańcy wybudują na własny koszt prowizoryczną drogę w linii przyszłej.

W tym czasie został opublikowany projekt planu miejscowego, w którym droga do części komercyjnej działki miała być wyłączona z ruchu i przekształcona w deptak. Według biura projektowego takie rozwiązanie planistyczne jest w sprzeczności z zapisami planu miejscowego dotyczącego tych terenów. Dla pewności deweloper postanowił skorzystać z opinii specjalisty od prawa planistycznego, który potwierdził sprzeczność między planami i dodatkowo stwierdził, że zapisy nowego planu miejscowego nie powinny ingerować w zapisy starego planu.

Ponownie skierowane przez dewelopera uwagi w przewidzianym przepisami terminie nie spotkały się z żadną odpowiedzią od władz planistycznych. Brak decyzji zablokował inwestycję na wiele lat, gdyż władze zawsze znajdą powód odmowy wydania decyzji (konsultacje społeczne, z władzami lokalnymi itp.).

Wydawałoby się, że atrakcyjna nieruchomość powinna przynieść odpowiednie i szybkie zyski, a tu niosła za sobą problemy. Wstrzymanie realizacji inwestycji, rozwiązanie umowy z biurem projektowym, konieczność spłaty zaciągniętych kredytów, zamrożenie środków na kilka lat to tylko część problemów dewelopera. Możliwe jest także, że przy wycofaniu się z inwestycji dokupiona działka straci znacznie na wartości.

Na podstawie tego przypadku łatwo wyciągnąć wniosek, że badanie *due diligence* ma duże znaczenie dla powodzenia danej inwestycji. Case Study ukazało tylko część problemów, które mogą się pojawić w trakcie przygotowania czy realizacji inwestycji, ale bardzo często pojawiają się problemy ochrony środowiska, protesty mieszkańców na uciążliwość inwestycji, brak odpowiedniej infrastruktury, ukryte wady terenu itp. Korzystanie ze specjalistów od analizy nie jest zbyt kosztowne (tu od 0,1 do 0,5% wartości transakcji), a im większa wartość inwestycji, tym niższy procent. Te koszty z pewnością są niższe niż straty poniesione w związku z problemami z realizacją inwestycji.

Podsumowanie

Uwarunkowania polskiego prawa decydujące o prestiżu wykonywania zawodu rzeczoznawcy majątkowego, a także rozległa wiedza dotycząca rynku nieruchomości u specjalistów, mogą być bardzo pomocne dla tych przedsiębiorców, którzy chcą osiągnąć odpowiednią cenę za nieruchomości wchodzące w skład firmy oraz chcą mieć lepszą pozycję negocjacyjną w rozmowach sprzedażowych. Obszerny operat szacunkowy – w którym oprócz wartości aktywów znajdują się cenne informacje na temat sytuacji na lokalnym rynku, porównania z innymi, podobnymi nieruchomościami oraz argumenty prezentujące zbywaną nieruchomość jako cenną z wielu powodów – zapewni obu stronom transakcji odpowiednią ilość niezbędnych informacji do podjęcia decyzji o kupnie/sprzedaży.

W przypadku dużych inwestycji niezbędni są specjaliści, chociażby od analiz *due diligence*. Jeśli inwestor nie jest w stanie samodzielnie przeprowadzić takich analiz (nie ma odpowiedniego pracownika o takich kwalifikacjach), to powinien skorzystać z wyspecjalizowanych podmiotów gospodarczych. Poniesione koszty na opłatę analizy z pewnością będą niższe od ewentualnych strat finansowych. Ponadto czas poświęcony na szczegółową analizę i badanie *due diligence* ułatwi późniejszy sprawny przebieg procesu inwestycji.

Bibliografia

Due diligence nieruchomości, <http://www.polanowski.com.pl/szkolenia/> - dostęp 02.05.2017

Dybiz R. (2012), *Due diligence. Brak analizy „due diligence” przyczyną niepowodzenia inwestycji mieszkaniowej. Case study*, muratorplus.pl 3/08 [online], http://www.muratorplus.pl/inwestycje/inwestycje-publiczne/due-diligence-brak-analizy-due-diligence-przyczyna-niepowodzenia-inwestycji-mieszkaniowej-case-study_78257.html, dostęp: 12 lipca 2017.

Projekt ustawy o przekształceniu udziałów w użytkowaniu wieczystym gruntów zabudowanych na cele mieszkaniowe w udziały we własności gruntów, <https://bip.kprm.gov.pl/kpr/form/r2361.html> — dostęp 02.05.2017 r.

Rozporządzenie Rady Ministrów z 21 września 2004 r. w sprawie wyceny nieruchomości i sporządzania operatu szacunkowego, Dz.U. 2004 nr 207 poz. 2109.

Tomaszko J. (2011), *Rewitalizacja terenów poprzemysłowych*, Regioportal.pl, 2 lutego [online], http://www.adserc1ever.regioportal.pl/pl63/teksty2144/rewitalizacja_terenow_poprzemyslowych, dostęp 13.02.2017 r.

Ustawa z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami Dz.U. 1997 nr 115 poz. 741.

Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz.U. 2003 nr 80 poz. 717.

Ryzyko utraty płynności finansowej w kontekście zarządzania należnościami

Wstęp

Jakość zarządzania kapitałem ma fundamentalne znaczenie w odniesieniu do zdolności jednostki gospodarczej do terminowego wywiązywania się z bieżących zobowiązań, a to z kolei jest podstawą utrzymania płynności finansowej uznawanej za najważniejszy krótkookresowy cel przedsiębiorstwa. W skrajnym przypadku utrata płynności finansowej i wypłacalności prowadzi do upadłości, jednak zanim do tego dojdzie następuje szereg negatywnych konsekwencji, takich jak utrata wiarygodności kredytowej, zaufania kontrahentów i klientów. Takie działania prowadzą do zmniejszenia wartości podmiotu spowodowanej zmniejszeniem zrealizowanych dochodów oraz wzrostem kosztu kapitału¹.

Etapy prowadzące do upadku jednostki, na które wpływa płynność finansowa, można podzielić następująco:

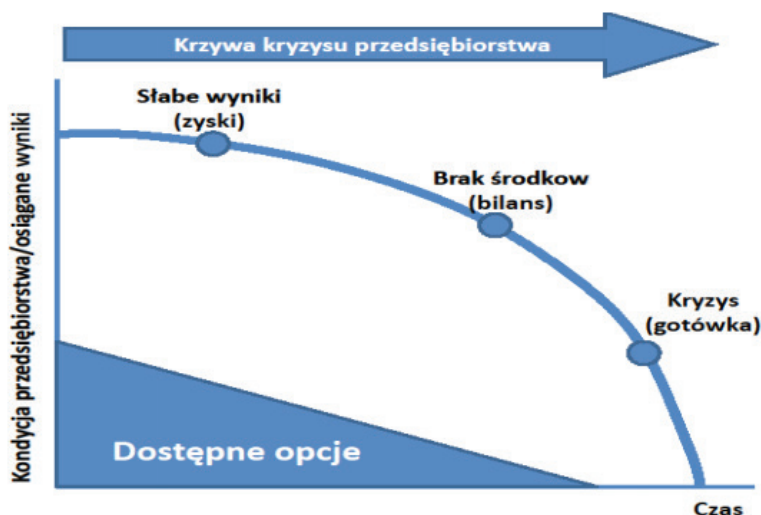
1. M. Molo, *Problemy zarządzania należnościami w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe” nr 683 Akademia Ekonomiczna, Kraków, 2006, s. 33.

- pierwszy objawia się zmniejszaniem przez zarządzających przedsiębiorstwem wydatków wobec pracowników oraz ograniczaniem kosztów. Równoległe z tymi działaniami zwiększa się nacisk na ściągalność należności oraz prolongowanie terminu spłaty zobowiązań;
- drugi etap cechuje się znacznymi problemami z płatnościami, co powoduje prawie całkowitą redukcję wydatków. Aby pozyskać gotówkę zarządzający prowadzą wysprzedaż części środków trwałych lub starają się zdobyć nowe źródło finansowania;
- niewypłacalność, czyli trzeci etap, to redukcja zatrudnienia oraz zbywanie majątku firmy, a gdy nie przynosi to wymiernych rezultatów, następuje upadek jednostki².

Dyrektorzy finansowi są w stanie przewidzieć i zapobiec dalszemu pogarszaniu się sytuacji na każdym etapie. Polega to na analizie oraz efektywnym zarządzaniu majątkiem obrotowym danej jednostki gospodarczej. Na rysunku 1 przedstawiono przykładowe fazy kryzysu występujące w jednostkach gospodarczych.

2. S. Kowalska, *Znaczenie płynności finansowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2013, s. 225.

Rysunek 1. Krzywa kryzysu w przedsiębiorstwie



Źródło: S. Kowalska, *Znaczenie płynności finansowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2013, s. 226.

Wymieniając potencjalne przyczyny upadania przedsiębiorstw, należy zwrócić uwagę na błędy w zarządzaniu należnościami. Przyczyną utraty płynności i wypłacalności przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw są wydłużające się okresy inkasa należności oraz regulowania zobowiązań i wzrastająca liczba należności straconych³.

Celem artykułu jest badanie zagadnienia ryzyka utraty płynności wskutek zwiększania się wielkości nieściągalnych należności. Czy analiza poziomu płynności finansowej pozwala określić zwiększające się ryzyko upadłości przedsiębiorstwa, to jeden z problemów badania płynności finansowej. Założony cel zostanie zrealizowany poprzez analizę teorii płynności finansowej, metod zarządzania należnościami oraz przykład analizy płynności jednostki gospodarczej w kontekście ściągalności jej należności.

3. M. Molo, op. cit., s. 34.

Płynność finansowa oraz jej pomiar

Płynność finansowa jest to stała zdolność do terminowego, czyli bezzwłocznego, regulowania bieżących zobowiązań – za pomocą zasobów pieniężnych lub innych składników majątkowych, które łatwo można zamienić na pieniądź. Z kolei bieżąca płynność finansowa to zdolność do regulowania zobowiązań w terminie płatności. Płynność oznacza więc zdolność płatniczą.

Należy zaznaczyć, iż płynność powinna być utrzymywana nie tyle na wysokim, co na optymalnym poziomie. Zagrożeniem dla efektywnego funkcjonowania podmiotu jest bowiem nie tylko zbyt niska, ale również zbyt wysoka płynność finansowa. Zbyt wysoka płynność finansowa generuje koszt jej utrzymania w postaci, np. odsetek kredytowych, lub powoduje utratę korzyści, takich jak odsetki od lokaty wolnych środków w banku. Duża ilość gotówki w bilansie świadczy o nieefektywnym wykorzystaniu zasobów.

Płynność finansową ocenia się na podstawie porównywania płynnych aktywów (czyli takich, które można szybko przekształcić na środki pieniężne) z zobowiązaniami bieżącymi. Najczęściej do oceny płynności finansowej przedsiębiorstwa wykorzystuje się następujące wskaźniki:

- wskaźnik bieżącej płynności finansowej,
- wskaźnik podwyższonej płynności finansowej (wskaźnik szybkości),
- wskaźnik płynności środków pieniężnych (wskaźnik super szybkiej płynności),
- wskaźnik kapitału obrotowego netto do aktywów ogółem⁴.

Aby ocenić sytuację finansową przedsiębiorstwa, należy porównać poziom tych wskaźników za dany okres ze wskaźnikami zawartymi w planach, ponadto należy obserwować tendencję ich zmiany w czasie.

Wskaźnik bieżącej płynności finansowej⁵ jest stosunkiem aktywów obrotowych do pasywów bieżących. Kapitał obrotowy netto (kapitał pracujący) definiuje się jako różnicę między aktywami obrotowymi

4. P. Pomykański, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Naukowe PWN, Warszawa 2007, ss. 67–68.

5. Ibidem, ss. 68–69.

mi a pasywami bieżącymi. Wskaźnik bieżącej płynności finansowej (CR) przedstawia poniższy wzór:

$$CR = \frac{A_o}{ZK}$$

gdzie: A_o - aktywa obrotowe (aktywa bieżące);

ZK - zobowiązania krótkoterminowe (pasywa bieżące)

Wskaźnik ten jest identyfikowany przez analityków jako wypłacalność krótkoterminowa, ponieważ jest on miernikiem zdolności przedsiębiorstwa do spłaty wymagalnych zobowiązań pieniężnych, które będą na to przeznaczone w trakcie normalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wskaźnik ten powinien być większy od 1 (pożądany 1,2–2).

Wskaźnik podwyższonej płynności finansowej⁶ (wskaźnik szybki) różni się od wskaźnika bieżącej płynności tym, że od aktywów obrotowych odejmuje się zapasy i krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe czynne. Wskaźnik podwyższonej płynności finansowej (QR) przedstawia poniższy wzór:

$$QR = \frac{A_o - I - KRM}{ZK}$$

gdzie: I – zapasy;

KRM – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe czynne.

Optymalny poziom tego wskaźnika wynosi 1, tzn. wartość aktywów obrotowych skorygowanych o zapasy i rozliczenia międzyokresowe czynne powinna odpowiadać wartości zobowiązań krótkoterminowych. Ogólnie można przyjąć, iż wzrost wskaźników płynności finansowych informuje o poprawie płynności finansowej, natomiast spadek – o pogorszeniu regulowania zobowiązań krótkoterminowych.

6. Ibidem, s. 71.

Wskaźnik płynności środków pieniężnych⁷ to wskaźnik podwyższonej płynności finansowej, w którym aktywa obrotowe skorygowane zostają o zapasy, rozliczenia międzyokresowe czynne oraz należności krótkoterminowe, pozostawiając inwestycje krótkoterminowe. Poniższy wzór przedstawia sposób obliczenia wskaźnika płynności środków pieniężnych (PS):

$$PS = \frac{IK}{ZK}$$

gdzie: IK – inwestycje krótkoterminowe.

Wskaźnik ten określa relację najbardziej płynnych aktywów – środków pieniężnych, do zobowiązań krótkoterminowych. Dzięki temu wskaźnikowi można określić, jaką część zobowiązań bieżących można bezzwłocznie spłacić, nie czekając na spłaty należności. Ogólnie przyjmuje się, iż zasoby środków pieniężnych powinny być ograniczone do niezbędnego minimum. Brak dostępnego pieniądza nie musi być jednak problemem, jeżeli przedsiębiorstwo może pozyskać środki finansowe na krótki okres.

Wskaźnik kapitału obrotowego netto do aktywów ogółem⁸ (NW) wyraża relację kapitału obrotowego netto (kapitału pracującego) do aktywów ogółem. Jest odzwierciedleniem potencjalnych możliwości pieniężnych (środków pieniężnych) przedsiębiorstwa. Poniższy wzór przedstawia wyżej opisaną relację:

$$NW = \frac{A_o - ZK}{A} \times 100\%$$

gdzie: A – aktywa ogółem.

Wartość wskaźnika interpretowana jest w zależności od długości cyklu produkcyjnego. Wyższy poziom wskaźnika pożądaný jest przy dłuższym cyklu produkcyjnym. Jednak utrzymywanie zbyt wysokiego kapitału obrotowe-

7. Ibidem, s. 74.

8. Ibidem, s. 76.

go netto jest równoznaczne z niewykorzystaniem możliwości osiągnięcia zysku, a jego zbyt niski poziom może przyczyniać się do powodowania zakłóceń w terminowości regulowania zobowiązań krótkoterminowych.

Analiza wskaźnikowa płynności jest doskonałą metodą analizy wstępnej, pozwala ona na wychwycenie negatywnych zjawisk i tendencji przy niskim nakładzie pracy. Jednak z punktu zarządzania ryzykiem utraty płynności same wskaźniki nie wystarczą. Są one bowiem obarczone stosunkowo większym ryzykiem popełnienia błędu interpretacyjnego. Główną wadą analizy wskaźnikowej jest to, że wyliczane są one na podstawie danych bilansowych na określony dzień. Z tego względu na potrzeby zarządzania ryzykiem utraty płynności należy skupić się na zmienności tych wskaźników w czasie⁹.

Kluczowe elementy zarządzania należnościami

Należności z tytułu dostaw i usług, bez względu na termin ich wymagalności, oraz pozostałe należności z terminem wymagalności do 12 miesięcy są zaliczane do aktywów bieżących. Zarządzanie należnościami i kształtowanie polityki kredytowej to problem wszystkich podmiotów, które godzą się na późniejszą zapłatę za sprzedane towary, produkty bądź usługi, a tym samym kredytują (tzw. kredyt kupiecki) swoich klientów. Problem ten nie dotyczy przedsiębiorstw, które sprzedają towary, produkty lub usługi wyłącznie odbiorcom indywidualnym za gotówkę. Głównymi obszarami zarządzania należnościami jest więc kształtowanie polityki kredytowej firmy wobec odbiorców, monitoring oraz pozyskiwanie źródeł finansowania powstających należności¹⁰.

Polityka kredytowa firmy wobec odbiorców tylko pozornie może wydawać się zbędna. Jednak z punktu widzenia kontrahentów okres płatności obok ceny jest znaczącym elementem. Dłuższe terminy płatności zachęcają odbiorców do kupowania produktów. Pokusa tkwi w możliwości spłaty zobowią-

9. J. Zdończyk, *Analiza i kontrola płynności przedsiębiorstwa*, Wiedza i Praktyka Sp. z o. o., Warszawa 2013, ss. 3–4.

10. M. Molo, *op. cit.*, ss. 33–34.

zania po sprzedaży towaru. Jest to zatem sposób na zwiększenie sprzedaży i jeżeli realizowane dzięki jej stosowaniu zyski przekraczają koszty finansowania dodatkowych należności i wartość ewentualnych wierzytelności straconych, to taka polityka jest jak najbardziej uzasadniona¹¹.

„Zarządzanie należnościami zaczyna się właściwie wraz z nawiązaniem kontaktu z przyszłym (potencjalnym) klientem. Ów proces można podzielić na trzy etapy:

- prewencję — działania zmniejszające ryzyko zawierania umów, transakcji z partnerami handlowymi. To gromadzenie informacji o przyszłym kontrahencie, sprawdzanie jego wiarygodności, zawieranie umów odpowiednio przemyślanych i skonstruowanych, odpowiednie szkolenie pracowników, odpowiednie zasady polityki kredytu kupieckiego itp.;
- monitoring — ciągłe monitorowanie stanu i terminowości bieżących należności, śledzenie i sprawdzanie niepokojących sygnałów z rynku o partnerach biznesowych, analiza raportów o skuteczności i koszcie poszczególnych etapów zarządzania należnościami itp.;
- windykację — odpowiednio wczesne reagowanie na opóźnienia w regulowaniu należności, negocjacje z dłużnikami, wykorzystując różnorodne narzędzia i sposoby odzyskiwania należności¹².

Świadome zarządzanie należnościami i kształtowanie polityki kredytowej nie jest niestety popularne wśród polskich przedsiębiorstw (szczególnie małych i średnich). Często idzie to w parze z problemami w zarządzaniu finansami firmy. Najczęściej popełniane błędy przez przedsiębiorców są następujące:

- nieostrożny dobór kontrahentów polegający na nawiązywaniu współpracy bez wcześniejszej analizy potencjalnego odbiorcy — może to skutkować oszustwem lub wydłużaniem terminu płatności;
- całkowity brak lub niewystarczający monitoring spłat należności, czego efektem może być powstanie dużej liczby należności przeterminowanych

11. Ibidem, s. 37.

12. E. Klamut, *Zarządzanie należnościami handlowymi a płynność finansowa*, „Zeszyty Naukowe” 1/(70) 2014, E. Modzelewski (red.), ALMAMER, Warszawa 2014, ss. 77–92.

i brak możliwości wykrycia problemów u odbiorcy w odpowiednim czasie; wiadomo, iż windykacja 3-miesięcznej należności jest prostsza i bardziej realna do przeprowadzenia niż należności 12-miesięcznej;

- niemonitorowanie sytuacji obecnych klientów, co prowadzi do przeoczenia poważnych kłopotów lub nawet upadłości kontrahentów, czego konsekwencją może być utrata należności;
- niewłaściwe podpisywanie umów z kontrahentami, które nie zawierają np. klauzul dotyczących zastrzegania praw własności, wysokości odsetek za zwłokę itp.;
- obawa przed utratą klienta, która często skutkuje zbyt liberalnym traktowaniem nieterminowo płacących kontrahentów;
- brak stosowania dodatkowych prawnych zabezpieczeń spłaty należności, takich jak np. weksel;
- wyrażanie zgody na terminy płatności proponowane przez kontrahentów w obawie o utratę zamówienia;
- stosowanie niewłaściwych źródeł finansowania należności oraz ograniczony ich zakres — brak wiedzy o finansach wśród przedsiębiorców;
- niechęć podejmowania współpracy z profesjonalnymi instytucjami zajmującymi się obrotem wierzytelnościami, biurami windykacyjnymi, kancelariami prawnymi, które w istotny sposób mogą ułatwić proces zarządzania należnościami¹³.

Pozyskiwanie źródeł finansowania powstających należności wymusza na przedsiębiorcach rynek. Powodem tej sytuacji jest liberalna polityka kredytowa, którą prowadzi się w celu aktywizacji sprzedaży. Najczęściej niedobór kapitału obrotowego i niska kapitalizacja nie pozwalają na finansowanie należności z własnych środków. Z tego powodu powstaje zapotrzebowanie na elastyczne źródła finansowania. W takich przypadkach przedsiębiorcy sięgają po krótkoterminowe kredyty bankowe, szczególnie w formie linii kredytowej lub kredytu w rachunku bieżącym¹⁴.

13. Ibidem, ss. 39–40.

14. M. Molo, op. cit., s. 43.

Alternatywą dla wszelkiego rodzaju kredytów na pokrycie należności jest faktoring, który ze swojej istoty wydaje się być jednym z lepszych instrumentów finansowania należności. Faktoring określony został w akcie międzynarodowym, jakim jest konwencja uchwalona w 1988 r. w Ottawie¹⁵. Polega on na przejęciu przez faktora, czyli przez podmiot świadczący tego rodzaju usługę, należności, którą faktorant (dostawca) ma u swojego dłużnika (nabywcy), i jej wypłaceniu¹⁶. Ponadto jest on instrumentem hybrydowym noszącym następujące cechy:

- cesji wierzytelności (przeniesienia praw do określonej sumy pieniężnej z jednego podmiotu na inny),
- umowy-zlecenia,
- dyskonta,
- kredytu¹⁷.

Faktor może spełniać następujące role:

- finansowanie dostawcy,
- prowadzenie związanych z wierzytelnościami rozliczeń,
- inkaso wierzytelności,
- przejęcie ryzyka wypłacalności dłużnika.

Jak widać faktoring jest usługą wykraczającą poza obszar finansowania należności. W zależności od podpisanej umowy faktor może np. monitorować należności, badać i selekcionować klientów, ustalać dla nich okresy płatności i limity kredytowe, a także windykować. Pozwala to na wyręczenie przedsiębiorców z czynności związanych z należnościami¹⁸.

Do innych narzędzi zarządzania należnościami można zaliczyć ubezpieczenie, weksel, sekurytyzację, akredytywę, Cash pooling i wiele innych.

15. Ibidem, s. 44.

16. K. Podgórski, K. Ciesielski, *Ewolucja rachunkowości w teorii i praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2016, s. 163.

17. W. Patena, W. Cwynar, *Podręcznik do bankowości. Rynki, regulacje, usługi*, Wolters Kluwer Polska, Wydanie II rozszerzone, Warszawa 2010, s. 287.

18. M. Molo, op. cit., s. 45.

Analiza płynności finansowej w Aeroklubie Warszawskim i jej związek z należnościami

Aeroklub Warszawski jest stowarzyszeniem, którego cel statutowy stanowi szkolenie pilotów samolotowych, szybowcowych, balonowych oraz skoczków spadochronowych. W 1991 r. Aeroklub Warszawski został wpisany do rejestru stowarzyszeń jako jednostka terytorialna Aeroklubu Polskiego nieposiadająca osobowości prawnej. Od tego czasu AW prowadzi swoją działalność na lotnisku Warszawa–Babice, oprócz tego posiada także lotnisko na Gocławiu, którego użytkowanie w 1975 r. zostało na początku mocno ograniczone, a następnie zupełnie zabronione. Od 26 maja 2003 r. Aeroklub nabył osobowość prawną, został wpisany do rejestru stowarzyszeń oraz przedsiębiorców¹⁹.

Z powodu zakazu lotów z lotniska na Gocławiu zarząd podjął decyzję o prowadzeniu na tym terenie działalności gospodarczej polegającej na wynajmie hangarów oraz pokoi w budynkach biurowych. W 2004 r. podpisał akt dzierżawy terenu w miejscowości Chrcynno. Obecnie Aeroklub Warszawski dzierżawi trzy tereny, na których prowadzi następujące działania:

- Gocław:
 - wynajem pomieszczeń biurowych — działalność gospodarcza;
- Babice:
 - wynajem pomieszczeń biurowych — działalność gospodarcza,
 - udostępnienie miejsca w hangarach do przechowywania samolotów i szybowców — działalność gospodarcza,
 - dokonywanie przeglądów i napraw samolotów, szybowców i spadochronów — działalność gospodarcza,
 - loty widokowe samolotem lub szybowcem — działalność gospodarcza,
 - loty samolotowe i szybowcowe — działalność statutowa,

19. <http://www.aeroklub-polski.pl/aeroklub-polski/o-aeroklubie-polskim/historia-ap/> (dostęp: 14.05.2017 r.).

- szkolenia teoretyczne i praktyczne na samoloty i szybowce — działalność statutowa,
- promocja lotnictwa — działalność statutowa;
- Chrcynno:
 - prowadzenie hotelu dla skoczków — działalność gospodarcza,
 - skoki w tandemie — działalność gospodarcza,
 - skoki spadochronowe — działalność statutowa,
 - szkolenie teoretyczne i praktyczne dla skoczków spadochronowych — działalność statutowa.

O ile działalność statutowa nie generuje należności, ponieważ transakcje rozliczane są gotówką lub przelewem przed wykonaniem lotów/skoków/szkolenia, o tyle działalność gospodarcza polegająca na wynajmie pomieszczeń biurowych oraz hangarów wymaga kontrolowania należności. Co do zasady Aeroklub Warszawski kredytuje swoich klientów 14-dniowym terminem płatności. Istnieją odstępstwa od tej zasady, ale są one ustalane indywidualnie.

Poniżej przedstawiona została analiza wskaźników dotyczących płynności finansowej, a następnie struktura należności AW (tab.1). Podano wartości wskaźnika bieżącej płynności (CR), podwyższonej płynności (QR) oraz płynności środków pieniężnych (PŚ) Aeroklubu Warszawskiego w latach 2012–2016. Obliczenia zostały wykonane na podstawie wzorów znajdujących się w części teoretycznej niniejszej pracy. Ponadto AO to aktywa obrotowe (aktywa bieżące), ZK — zobowiązania krótkoterminowe (pasywa bieżące), I — zapasy, KRM — krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe czynne, IK — inwestycje krótkoterminowe. Mają one na celu ukazanie wpływu zarządzania należnościami na płynność finansową. Wszystkie dane dotyczą lat 2012–2016 i pochodzą ze sprawozdań finansowych. Na ich podstawie można dojść, czy praktyka pokrywa się z teorią omówioną wcześniej.

Tabela 1. Wskaźnik bieżącej płynności (CR)

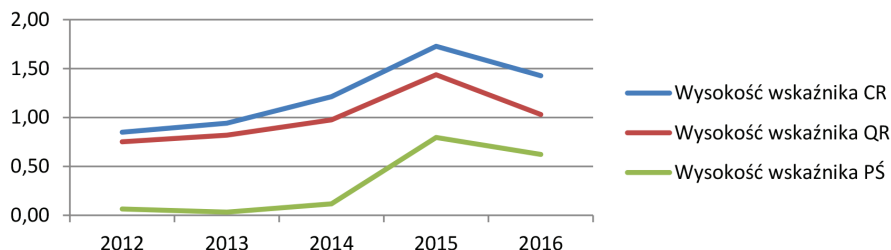
ROK	Wartość AO	I	KRM	Wartość ZK	Wartość IK	Wartość wskaźnika CR	Wartość wskaźnika QR	Wartość wskaźnika PŚ
2012	1 300 357,23	121 812,78	28 084,25	1 531 222,12	97 675,29	0,85	0,75	0,06
2013	1 675 921,15	130 483,69	87 447,36	1 780 894,44	57 451,29	0,94	0,82	0,03
2014	1 735 330,90	236 536,61	102 482,68	1 431 588,11	167 451,24	1,21	0,98	0,12
2015	2 510 501,63	65 422,28	357 387,39	1 452 954,62	1 155 834,40	1,73	1,44	0,80
2016	3 234 554,15	370 702,38	526 008,34	2 267 590,65	1 409 972,99	1,43	1,03	0,62

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdania finansowego Aeroklubu Warszawskiego za lata 2012–2016.

Od 2014 r. wskaźnik CR utrzymuje się na poziomie powyżej 1, co dobrze świadczy o prowadzonej działalności. Na podstawie wartości wskaźników CR można stwierdzić, iż AW jest w stanie spłacać wymagalne zobowiązania ze środków pieniężnych, które są na to przeznaczone w danym okresie. Natomiast wzrost wskaźnika QR świadczy o poprawie płynności finansowej. Jeżeli chodzi o wskaźnik PŚ to jego wysoki poziom w latach 2015–2016 oznacza, iż AW jest w stanie bezzwłocznie spłacić większość swoich zobowiązań, nie czekając na spłaty należności. Z tego punktu widzenia jest to pozytywne. Jednak każde przedsiębiorstwo powinno utrzymywać zasoby środków pieniężnych na poziomie niezbędnego minimum (tzn. na poziomie 0,2). Wysoki poziom wskaźnika może świadczyć o złym zarządzaniu gotówką w Aeroklubie Warszawskim.

Poniżej zamieszczony został wykres (wykr.1) obrazujący zmiany wartości wskaźników na przestrzeni lat 2012–2016.

Wykres 1. Porównanie wskaźników płynności finansowej

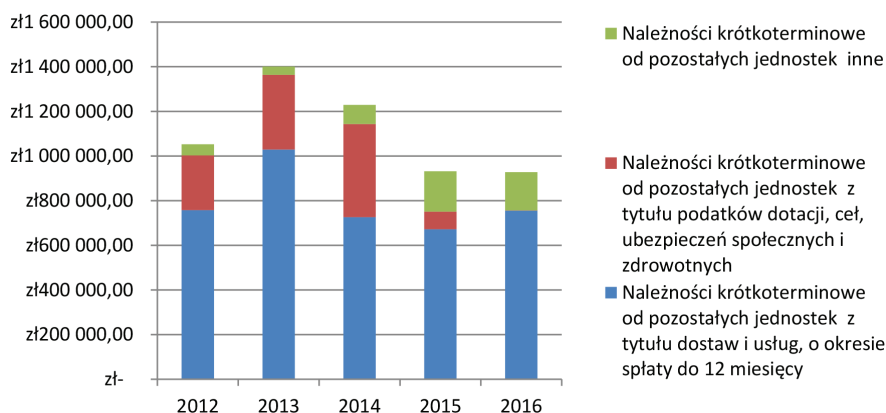


Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdania finansowego Aeroklubu Warszawskiego za lata 2012–2016.

Ogólnie na podstawie wykresu 1 można stwierdzić, iż sytuacja finansowa AW poprawiła się, a zdolność regulowania zobowiązań jest na satysfakcjonującym poziomie.

Poniżej przedstawiona została struktura należności krótkoterminowych w latach 2012–2016.

Wykres 2 Struktura należności krótkoterminowych



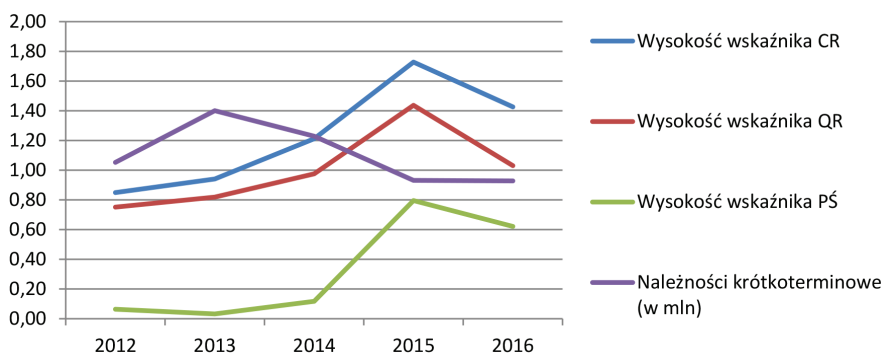
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdania finansowego Aeroklubu Warszawskiego za lata 2012–2016.

Jeżeli chodzi o należności krótkoterminowe od pozostałych jednostek z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty do 12 miesięcy, widać wyraźny ich wzrost w 2013 r., a następnie spadek. Wzrost należności był spowodowany słabym ich monitorowaniem. Natomiast od 2014 r. zarządzanie wynajmem pomieszczeń biurowych na Gocławiu oraz Babicach przejęła firma zewnętrzna. Od tej pory również ona była odpowiedzialna za ściąganie należności. Jak widać, była to dobra zmiana.

Zauważyć można również zmiany w należnościach krótkoterminowych od pozostałych jednostek z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych, które są spowodowane korektą dokonaną w latach 2011–2013. Początkowo Aeroklub odprowadzał VAT od działań statutowych, tj. lotów, skoków, szkoleń, co było błędne, dlatego została przeprowadzona korekta, którą urząd skarbowy uznał za zasadną i przekazane wcześniej środki wróciły na konto jednostki.

Poniżej przedstawiony został wykres 3 obrazujący zmiany wskaźników płynności finansowej oraz należności krótkoterminowych w latach 2012–2016.

Wykres 3. Porównanie wskaźników płynności z należnościami krótkoterminowymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdania finansowego Aeroklubu Warszawskiego za lata 2012–2016.

Z powyższego porównania wskaźników płynności oraz stanu należności w badanych okresach wynika, że wraz ze spadkiem ściągальności należności

płynność przedsiębiorstwa pogarsza się i jednostka może mieć coraz większe problemy z bieżącym regulowaniem swoich zobowiązań. Wyniki porównania w roku 2015 wyraźnie to wskazują, gdyż wraz z terminowym regulowaniem należności przez klientów (spadek salda), wskaźniki płynności znacznie wzrosły. W następnym roku wielkość należności ustabilizowała się, natomiast wskaźniki uległy nieznacznemu zmniejszeniu, ale utrzymują się w granicach norm, co nie powinno stwarzać obaw o płynność.

Podsumowanie

Bieżące monitorowanie należności jest podstawowym czynnikiem zarządzania płynnością finansową w kontekście kontroli zdolności do regulowania zobowiązań. Współpraca tylko na podstawie wzajemnego partnerstwa, zaufania i uczciwości nie jest możliwa. Przedsiębiorcy wybierając swoich partnerów, powinni każdorazowo ich weryfikować. I to nie tylko na etapie zawiązywania współpracy, ale również w trakcie jej trwania. Należy o tym pamiętać, ponieważ działania windykacyjne, postępowania sądowe czy egzekucyjne są skuteczne tylko wtedy, kiedy dłużnicy są w posiadaniu odpowiedniego majątku. Dlatego tak ważne jest reagowanie na przeterminowane należności od razu, kiedy możliwość ściągnięcia należności jest wysoce prawdopodobna²⁰.

Na przykładzie AW można stwierdzić, iż wraz ze spadkiem należności, wskaźniki płynności finansowej poprawiają się. Potwierdza to, że zarządzanie należnościami jest bardzo ważnym elementem procesu kierowania przedsiębiorstwem. Często dział księgowości w przedsiębiorstwach traktuje się jako zbędną biurokrację, co jest błędnym myśleniem. Podstawę dobrze funkcjonującego i finansowo stabilnego przedsiębiorstwa stanowi odpowiednia ewidencja i szybka reakcja na wszelkie odstępstwa od prawidłowych wyników. Obecny rynek daje wiele możliwości współpracy z firmami outsourcingowymi w zakresie finansów. Często jest to dobre rozwiązanie, ponieważ jednostki

20. R. Jagoda, *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2015, s. 79.

we własnym zakresie nie są w stanie odpowiednio monitorować i zapobiegać ryzyku utraty płynności poprzez terminowe ściąganie należności. Oddając funkcję kontroli spłaty należności w ręce wyspecjalizowanych jednostek, część ryzyka utraty płynności jednostka przenosi na inny podmiot, a ponadto zmniejsza swoje koszty zatrudnienia odpowiedniej liczby pracowników. Należy jednak zaznaczyć, że niezbędna jest kontrola tego wycinka działalności, aby uniknąć ewentualnego oszustwa.

Bardzo ważne jest uświadamianie przedsiębiorców. Przedsiębiorcy posiadający odpowiednią wiedzę na temat ekonomii, finansów i prawa mają większe szanse na przetrwanie. Jednak dzisiejszy rynek daje wiele możliwości. Są to między innymi firmy specjalizujące się w doradztwie. Nawiązywanie współpracy polegającej na zaufaniu i rzetelności takich firm to klucz do sukcesu dla przedsiębiorców. A nowoczesne i stale rozwijające się instrumenty finansowe pozwalają na dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa, co z kolei daje stabilną i pewną pozycję na rynku.

Bibliografia

Jagoda R. (2015), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

Klamut E. (2014), *Zarządzanie należnościami handlowymi a płynność finansowa*, „Zeszyty Naukowe” 1/(70), E. Modzelewski (red.), ALMAMER Warszawa.

Kowalska S. (2013), *Znaczenie płynności finansowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin.

Molo M. (2006), *Problemy zarządzania należnościami w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe” nr 683, Akademia Ekonomiczna, Kraków.

Patena W., Cwynar W. (2010), *Podręcznik do bankowości. Rynki, regulacje, usługi*, Wolters Kluwer Polska, Wydanie II rozszerzone, Warszawa.

Podgórski K, Ciesielski K. (2016), *Ewolucja rachunkowości w teorii i praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.

Pomykański P. (2007), *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Naukowe PWN, Warszawa.

Zdończyk J. (2013), *Analiza i kontrola płynności przedsiębiorstwa*, Wiedza i Praktyka Sp. z o. o., Warszawa.

Źródła internetowe

<http://www.aeroklub-polski.pl/aeroklub-polski/o-aeroklubie-polskim/historia-ap/>, dostęp: 14 maja 2017.

Część III: System finansowy

Aleksandra Pietrzak

Społeczna Akademia Nauk

Finanse i rachunkowość

Perspektywy rozwoju systemu finansowego w Polsce. Analiza SWOT

Wstęp

Finanse obecne są w każdym aspekcie życia, czy to gospodarstwa domowego, jego członków, czy też jednostki gospodarczej. Od stabilności systemu finansowego, od jego prawidłowego funkcjonowania zależy funkcjonowanie całej gospodarki oraz pojedynczych osób.

W codziennym życiu niemal każdy (przedsiębiorstwa, osoby fizyczne, instytucje) korzysta z usług systemu finansowego, z jego produktów. Nikt dziś nie wyobraża sobie funkcjonowania bez banków, kart płatniczych, możliwości zaciągania kredytów, obrotu bezgotówkowego. System ten pozwala inwestować i oszczędzać. Wszystkie działania muszą być jednak pod szczególną ochroną. Z jednej strony ochrony wymaga konsument przed utratą dobrobytu życia i wyzyskiem ze strony instytucji finansowych, z drugiej strony – instytucje przed nieuczciwymi klientami. Stabilność systemu finansowego stanowi gwarancję zrównoważonego wzrostu gospodarczego. Zbyt nad-

mierne zadłużanie się gospodarstw domowych czy przedsiębiorstw może zachwiać systemem finansowym tak, jak to miało miejsce podczas ostatniego kryzysu w latach 2007–2009.

Od wielu lat prowadzone są badania związków pomiędzy poziomem rozwoju systemu finansowego a poziomem rozwoju gospodarczego w poszczególnych krajach. Oczywiście nie ma wątpliwości, że owe związki istnieją, ale nie można precyzyjnie ustalić siły oddziaływania. Doświadczenia krajów rozwiniętych wskazują, że nie istnieje jeden najlepszy model systemu finansowego, który sprzyjałby wzrostowi gospodarczemu. Każdy z modeli, czy europejski model kontynentalny, w którym główną rolę odgrywają banki komercyjne, czy model angloamerykański z silną pozycją rynku kapitałowego, sprzyja wzrostowi gospodarczemu. Odpowiedni rozwój jednego powoduje również rozwój tego drugiego.

Temat przyszłości polskiego systemu finansowego od lat stanowi punkt zapalny ostrych dyskusji między ekonomistami. Pojawiają się tu bardzo merytoryczne, obiektywne oceny oparte na analizie ekonomicznej. Niestety coraz częściej między rzetelne wypowiedzi specjalistów wkradają się nie tylko niezgodne z prawdą, ale czasem kompletnie oderwane od rzeczywistości opinie polityków bądź dziennikarzy. Taka medialna dezinformacja z pewnością nie wpływa pozytywnie na zawartość portfeli Polaków, powoduje ona dysonans poznawczy wśród społeczeństwa.

Celem artykułu jest próba określenia dalszych możliwości i kierunków rozwoju systemu finansowego. Za hipotezę badawczą przyjęto stwierdzenie, iż: wykorzystanie szans i mocnych stron systemu finansowego pozwoli na zrównoważony rozwój tego systemu, a tym samym przyczyni się do wzrostu gospodarczego i dobrobytu. Metody badawcze wykorzystane w realizacji celu to analiza badań i opinii naukowców oraz praktyków.

System finansowy – definicja

„Do kluczowych elementów współczesnej gospodarki należy system finansowy. Przebieg wszelkich procesów gospodarczych zależy w dużej mierze od jakości tego systemu, od jego sposobu zorganizowania czy efektywności funkcjonowania. System ten to przede wszystkim zbiór przepisów prawnych, instytucji, rynków oraz regulacji i technik, za pomocą których dokonuje się obrotu instrumentami finansowymi. To także świadczenie usług finansowych i określanie stóp procentowych”¹.

Wśród instytucji finansowych, w ramach systemu finansowego, należałoby wymienić: banki, inne instytucje kredytowe (niebankowe), fundusze emerytalne, zakłady ubezpieczeń, fundusze inwestycyjne, a także domy maklerskie. W obrębie funkcjonujących rynków finansowych wyodrębnia się rynek kapitałowy, a także pieniężny, walutowy oraz instrumentów pochodnych. Wprowadzone regulacje prawne oraz istniejące instytucje nadzoru zapewniają prawidłowe funkcjonowanie całego systemu oraz tworzą sieć bezpieczeństwa finansowego².

„System finansowy ułatwia odpowiedni przepływ środków finansowych od tych, którzy dysponują nadwyżkami środków, do tych, którzy zgłaszają na nie zapotrzebowanie. Owy przepływ odbywa się w sposób bezpośredni przez rynki finansowe lub w sposób pośredni poprzez pośredników finansowych. Do funkcji systemu finansowego należą:

- ułatwienie alokacji i rozmieszczania zasobów (w czasie, przestrzeni, niepewnym otoczeniu),
- wymiana wartości, czyli dokonywanie płatności w sposób bezpieczny i efektywny,
- pośrednictwo, a więc transfer środków między podmiotami oszczędzającymi a podmiotami ich poszukującymi,

1. E. Klamut (red.), *Zawody pośrednictwa finansowego*, „Studia i monografie” nr 69, SAN Łódź 2016, s. 3.

2. Ibidem.

- transfer ryzyka, zwłaszcza ryzyka: kredytowego, rynkowego, ubezpieczeniowego czy operacyjnego,
- pomoc w utrzymaniu płynności³.

System finansowy w Polsce

Aby określić perspektywy rozwoju systemu finansowego w Polsce, należy poprzeć je podstawowymi ekonomicznymi danymi statystycznymi, niezbędnymi do nakreślenia pewnego tła wydarzeń.

Polska gospodarka w ostatnich latach rozwijała się w warunkach zróżnicowanej dynamiki wzrostu w najważniejszych gospodarkach świata. Oznacza to, że na przykład w strefie euro tempo wzrostu PKB było na niskim poziomie, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych trwało ożywienie gospodarcze. Według danych Narodowego Banku Polskiego tempo wzrostu gospodarczego w Polsce w 2014 r. wyniosło 3,6% wobec 2,3% w 2013 r., co powodowało brak wzrostu cen, zaś w drugiej połowie roku deflację. W latach 2015–2017 przewidywane było średnie tempo wzrostu gospodarczego na poziomie 3,4%, a niektórzy eksperci delikatnie snuli hipotezy, że tempo to może osiągnąć wyższe wartości niż zakładane wcześniej. Na koniec 2015 r. tempo to wzrosło i było na poziomie 4,3%. Niestety już na początku pierwszego kwartału 2016 r. zmniejszyło się ono o 0,1% w stosunku do poprzedniego okresu, zaś na koniec trzeciego kwartału 2016 r. oszacowano, że tempo wzrostu wyniosło 0,9%. Wywołało to komentarze, że Polska gospodarka prawdopodobnie odzyskuje „wigor”. Niestety już trzeci kwartał zakończył się wzrostem do 0,2% w odniesieniu do okresu poprzedniego. Nie był to oczekiwany poziom, z którego bylibyśmy zadowoleni. Szacunkowo średnie tempo wzrostu za 2016 r. było dalece inne od oczekiwanego średniego 3,4%. Szacowano, że w czwartym kwartale 2016 r. poziom ten będzie nieznacznie niższy od poprzedniego kwartału. W latach 2017–2018 przewiduje się wzrost PKB do poziomu 3%. Ma to być spowodowa-

3. Ibidem.

ne m.in. programem Rodzina 500 plus wprowadzonym przez nowy rząd. Za przyczynę uważa się również niższe stopy procentowe oraz większe wydatkowanie pieniędzy otrzymanych z Unii Europejskiej⁴.

Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw, a także sytuacja materialna gospodarstw domowych w ostatnim czasie poprawiły się, co pozwoliło wysnuć wnioski na temat perspektyw wzrostu systemu finansowego na kolejne lata. Plan finansowy NBP zakładał wynik finansowy za 2014 r. na minusie około 1,3 mld zł. Jednak w 2014 r., podobnie jak w 2013 r., wynik finansowy NBP wyniósł zero, powodując brak wpływów do budżetu państwa w 2015 r. z zysku NBP. Mimo tego prognozy ekonomiczne na 2015 r. były optymistyczne. „Polacy będą więcej zarabiać – będzie łatwiej o pracę, a także będą mogli cieszyć się niższymi cenami w sklepach” – tak sytuację na rok 2015 oceniali ekonomiści. Według raportu NBP z lipca 2015 r. system finansowy w tym okresie był stabilny, a równowaga zewnętrzna Polski poprawiła się. W raporcie tym stwierdzono, co następuje: „Gospodarka polska rosła stabilnie. Brak istotnych nierównowag wpływa pozytywnie na stabilność krajowego systemu finansowego. W I kwartale 2015 r. tempo wzrostu PKB przyspieszyło zarówno w ujęciu kwartalnym, jak i rocznym. Presja deflacyjna stopniowo ustępuje, aczkolwiek w tempie wolniejszym, niż oczekiwano. W najbliższych trzech latach NBP oczekuje stabilizacji wzrostu na poziomie ok. 3,5 proc.”⁵.

W raporcie opublikowanym przez GUS *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju w I półroczu 2016 r.* czytamy: „W I półroczu br. w większości obszarów gospodarki utrzymywały się tendencje wzrostowe, a dynamika w drugim kwartale kształtowała się nieco korzystniej niż w pierwszym. Produkcja sprzedana przemysłu w okresie kwiecień–czerwiec br. wzrosła w skali roku w większym stopniu niż w okresie pierwszych trzech miesięcy br. Umocnił się wzrost sprzedaży detalicznej; przyspieszyła dynamika sprze-

4. PAP, OECD – *Prognoza wzrostu PKB w Polsce 2016-2017*, „Business Insider Polska”, 28 listopada 2016 r. [online], <http://businessinsider.com.pl/finanse/oecd-prognoza-wzrostu-pkb-w-polsce-2016-2017/qjrmmeq> (dostęp 12.12.2016 r.).

5. NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego. Lipiec 2015*, Departament Stabilności Finansowej, Warszawa 2015, s. 8

daży usług w transporcie. Spadek produkcji budowlano-montażowej w drugim kwartale był nieznacznie mniejszy niż w pierwszym⁶. W czerwcu 2016 r. stopa bezrobocia była najniższą od ponad 7 lat. Według ekspertów sytuacja sektora bankowego w dalszym ciągu pozostaje dobra i niezmienna, natomiast pogorszeniu nadal ulega finansowy sektor spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych (SKOK). Ważnym wydarzeniem kształtującym przyszłe perspektywy, które należy również przytoczyć, jest zakończenie przez Radę Ecofin procedury nadmiernego deficytu obowiązującej wobec Polski od 6 lat. Sytuacja ta poprawia wiarygodność kraju i daje możliwość kształtowania polityki fiskalnej, która może być adekwatna do obecnego stanu gospodarki.

Perspektywy wzrostu gospodarczego w Polsce, może w mniejszym stopniu, lecz nadal, są pozytywne. Kluczową kwestią w zachowaniu optymizmu na kolejne lata odgrywa odporność naszego sektora bankowego na skutki nawet silnego spowolnienia gospodarczego i zaburzeń rynkowych (potwierdzone badaniami, symulacjami i makroekonomicznymi testami warunków skrajnych). Może należałoby tu jednak zacytować hipotezę Elżbiety Soszyńskiej: „wzrost gospodarczy można zainicjować, ale znacznie trudniej go utrzymać przez dłuższy czas”⁷.

Należy szczególną uwagę zwrócić na słowo klucz, tj. stabilność systemu finansowego w Polsce, a także na jego siłę. Ogólnie rzecz biorąc, trwałość systemu finansowego oznacza, że cały system – a nie tylko jego poszczególne instytucje – wypełnia prawidłowo swoje kluczowe funkcje. Analiza rynków finansowych różnych krajów tylko na tle ich rozwoju gospodarczego pokazuje, że niektóre segmenty systemu finansowego w Polsce, w tym sektor bankowy są nadal słabiej rozwijane.

W listopadzie 2015 r. został zaprzysiężony nowy rząd, a to oznacza wytworzenie się nowych perspektyw dla omawianego systemu finansowego na następne lata. Ministrem Rozwoju został Mateusz Morawiecki (były wieloletni prezes banku WBK). W wywiadzie udzielonym redakcji „Rzeczpospolitej”

6. GUS, *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju w I półroczu 2016 r.*, Warszawa 22 lipca 2016 r., s. 3.

7. E. Soszyńska, *Zrozumieć rozwój gospodarczy*, Wydawnictwo UW, Warszawa 2013, s. 14.

tłumaczył, że duży nacisk kładzie na wspieranie polskich firm oraz wyższe inwestycje, a także na większy udział w światowym rynku. Wszystkie obietnice dane przez nowy rząd wymagają pokrycia finansowego. Już w tym momencie program Rodzina 500+ z całą pewnością nadwyreżył budżet państwowy.

Perspektywy systemu finansowego

Czynniki, w oparciu o które tworzone są perspektywy rozwoju systemu finansowego lub bankowego, to m.in.: struktura i wielkość popytu na usługi bankowe; regulacje prawne dotyczące działań bankowych; skłonność banków do innowacji; wytworzenie się międzynarodowej bankowości; ograniczanie ryzyka bankowego. Pojawia się potrzeba poprawy instytucji banków jako źródeł zewnętrznego finansowania przedsiębiorstw. Niestety już w pierwszym kwartale 2017 roku banki zdecydowały się zaostrzyć politykę kredytową dla małych i średnich przedsiębiorstw. Potrzebne są również rozwiązania mające na celu ułatwienie długoterminowego rozwoju mieszkalnictwa, a także budowa systemu oszczędzania długoterminowego. Jakie podstawowe czynniki powinny zostać wzięte pod uwagę podczas rozważania perspektywy rozwoju systemu finansowego? Z całą pewnością jednym z nich jest rozwój technologiczny bankowości. Niemal wszystkie instytucje w Polsce, w porównaniu do innych krajów, są bardziej zbiurokratyzowane, a co to oznacza? Nic innego jak to, że mniej sprzyjają one biznesowi i jego klientom. Narasta potrzeba unowocześnienia instytucji, wypracowania mechanizmów służących przedsiębiorcom i obywatelom. Poziom technologiczny, który wręcz wzrasta na całym świecie z dnia na dzień, tworzy wymagania, wobec których każda instytucja powinna się odpowiednio dostosować.

Nowe tendencje w rozwoju tworzą zapotrzebowanie na specjalistów, którzy potrafią sprawnie i dogłębnie poruszać się tak w tematyce rynków kapitałowych, jak i bankowych. Rośnie zapotrzebowanie na pracowników wysoko wykwalifikowanych, którzy potrafiliby patrzeć w przyszłość „szeroko otwartymi oczami”. Bankowość elektroniczna w Polsce jest jedną z najbardziej docenia-

nych i najbardziej rozwiniętych instytucji oferujących swe usługi. Internetowa bankowość rozwija się od wielu lat nieustannie, tworzone są nowe technologie, a wszystko to po to, aby zadowolić klientów i nie dopuścić do kryzysu w sektorze. Można spodziewać się rozwoju innowacji płatniczych i poszukiwania nowych modeli biznesowych przez banki oraz agentów rozliczeniowych.

Pierwszym w Polsce elektronicznym systemem bankowym do rozliczeń międzybankowych jest system Elixir funkcjonujący zaledwie od 1994 r. To kluczowy czynnik umożliwiający sprawne funkcjonowanie polskiego sektora bankowego. Zapewnia przystępne i bezpieczne przeprowadzanie sesji rozliczeniowych. Według Związku Banków Polskich oraz raportu NetB@nk z I kwartału 2016 r. wynika, że: „liczba klientów indywidualnych mających podpisaną umowę z bankowości elektronicznej wyniosła ponad 30,8 mln. To o 1,54% więcej, niż odnotowano na koniec 2015 r. i ponad o 18,5%, niż w analogicznym okresie roku poprzedniego. Średnia liczba transakcji w miesiącu klienta aktywnego od roku wynosi 6. W ciągu minionego roku liczba aktywnych klientów indywidualnych wzrosła do ponad 14,8 mln – to przyrost rzędu prawie 13%. Liczba klientów bankowości internetowej w segmencie MSP osiągnęła prawie 2,4 mln, wzrastając w ciągu kwartału o 1,8% i o 9,2% w ciągu całego roku”⁸.

Mimo, że liczba bankomatów wciąż rośnie – być może w niedalekiej przyszłości te maszyny staną się już jedynie relikdami przeszłości. Technologia to podstawa, to fundament przyszłego systemu finansowego w Polsce. W perspektywie 2020 r. największym wyzwaniem, z jakim przyjdzie zmierzyć się uczestnikom europejskiego rynku usług płatniczych, będzie rozwój konkurentów niebankowych, spowodowany przewidywaniem wprowadzenia do prawa UE obowiązku dostępu do ROR oraz TPP (*Third Party Providers*). Przestrzeganie samej regulacji TPP jest nacechowane pozytywnie. Jedynie około 15% ekspertów widzi jej negatywny wpływ. Banki będą mogły wprowadzić nowe usługi w oparciu o zasady TPP płatnicze, a także niefinansowe. Oba-

8. ZBP, *Raport netB@nk: Coraz wyższa popularność bankowości internetowej wśród MSP*, 30.06.2016 r. [online], <https://zbp.pl/wydarzenia/archiwum/wydarzenia/2016/czerwiec/raport-netb-nk-coraz-wyzsza-popularnosc-bankowosci-internetowej-wsrod-msp> (dostęp 10.02.2017 r.).

wy ekspertów wzbudzają koszty, które poniosą banki, a które związane są z wprowadzeniem tych regulacji.

W ostatnich 12 miesiącach liczba aktywnych klientów indywidualnych mających dostęp do usług bankowości internetowej (logujących się przynajmniej raz w miesiącu) wzrosła w I kwartale 2016 roku o ponad 334 tys. (2,3%) – tak sytuację zaprezentowano w 20. edycji raportu NetB@nk przygotowanego przez Związek Banków Polskich⁹. „Grudniowy pomiar Monitora Bankowego przyniósł istotne osłabienia wskaźnika prognoz oraz wzrost wskaźnika oceny bieżącej. Sumarycznie indeks Pengab wzrósł o 3.6 pkt. Mimo że spadek wskaźnika prognozy można uznać za znaczący, należy zaznaczyć, że podobną tendencję zaobserwowaliśmy w grudniu 2015 r., gdy wskaźnik prognozy obniżył się w przybliżonym wymiarze. Za niepokojący należy uznać konsekwentny spadek prognozy makroekonomicznej ze szczególnym wyróżnieniem prognozy dotyczącej rozwoju gospodarki kraju oraz rozwoju przedsiębiorstw. Oba powyższe wskaźniki posiadają obecnie wartość ujemną” – stwierdza Krzysztof Pietraszkiewicz, Prezes Związku Banków Polskich¹⁰.

W raporcie NetB@nk za III kwartał 2015 r. określono, że aż 30,8 mln klientów indywidualnych korzysta z usług bankowości internetowej¹¹. Jest to wzrost aż o 18,69% w porównaniu do I kwartału 2015 r. Za III kwartał 2016 r. jest to już 35,43 mln. Ekspertci uważają, że dynamika zainteresowania bankowością elektroniczną będzie stale wzrastać, gdyż odchodzą powoli pokolenia niekorzystające z internetu. Dzisiaj, pytając młodych studentów jedynie o posiadanie karty kredytowej, ponad połowa z nich odpowie „tak, właśnie mam ją przy sobie w portfelu”. Bardzo rzadko spotyka się już osoby, które nie posiadałyby nawet rachunku bankowego. Są to z pewnością osoby w bardzo podeszłym wieku i mieszkające w małych miejscowościach czy też na wsi. Utrudniony dostęp do nowoczesnych technologii oraz przeświadczenie, że

9. Ibidem.

10. *Coraz mniej optymizmu w prognozach*, „Monitor bankowy”, grudzień 2016 r. [online], https://zbp.pl/public/repozytorium/Menu_gorne/Raporty/PENGAB/12-16.pdf (dostęp 2.02.2017 r.).

11. ZBP, *NetB@nk Raport. Bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe III kwartał 2015 r.*, Warszawa 2015.

najpewniejsza jest gotówka, powodują, że te osoby zaliczane są do grupy tzw. wykluczonych. Technologia „pędzi naprzód”, a my, czy tego chcemy, czy nie, przystosowujemy się do niej.

Od roku 2016 wprowadzony został w sektorze finansowym podatek bankowy w wysokości 0,44% w skali roku. Firmy ubezpieczeniowe są objęte analogicznym zapisem w ustawie jak firmy pożyczkowe, dla których limit aktywów, powyżej których będą płacić podatek, wynosi odpowiednio 2 mld zł w firmie ubezpieczeniowej oraz 200 mln zł w pożyczkowej i nie dotyczy pojedynczych firm, ale całej grupy kapitałowej. Podatkiem zostały objęte przede wszystkim banki, banki spółdzielcze i SKOK-i (będące i tak już w coraz gorszej kondycji). Resort finansów twierdzi, że dzięki temu zabiegowi budżet zyska do 6 mld zł rocznie. Związek Banków Polskich udostępnił materiały dotyczące stanowiska Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową w sprawie podatku bankowego¹². IBnGR zaznacza, że potencjalnym wpływom fiskalnym do budżetu może towarzyszyć koszt ryzyka destabilizacji systemu finansowego szacowany na poziomie 150–200 mld zł. Myśląc perspektywicznie, ocenia się więc, że ryzyko podatku bankowego może stanowić źródło kryzysu bankowego. Zaznacza się również, że z powodu konieczności wdrożenia europejskich restrykcji regulacyjnych oraz krajowych opłat, tzw. parapodatków (opłat na Bankowy Fundusz Gwarancyjny, na rzecz funduszu wsparcia dla kredytobiorców mieszkaniowych, a także kosztów restrukturyzacji kredytów CHF), w najbliższych latach przewidywana stopa zwrotu kapitału będzie znacznie niższa, a co za tym idzie – realne obciążenie banków będzie znacznie wyższe od oficjalnej stopy opodatkowania. Stabilizacja sektora finansowego może zostać naruszona, zatem stracić może i polska gospodarka. Według raportu IBnGR znaczna część państw z UE wpływy pochodzące z podatku bankowego przeznaczyła na programy i fundusze stabilizacyjne (np. Niemcy, Szwecja, Belgia, Słowacja).

12. Stanowisko IBnGR wobec opodatkowania banków w Polsce przedstawione 26 listopada 2015 roku na Kongresie Bankowości Detalicznej w Warszawie.

Podatek bankowy został wprowadzony w niektórych krajach (nie tylko Zachodniej Europy), jednakże była to zazwyczaj reakcja na koszty, jakie musieli ponosić podatnicy na poczet ratowania banków. Przy wprowadzeniu podatku bankowego należy wziąć pod uwagę prawdopodobne skutki ekonomiczne, które mogą po tym wydarzeniu nastąpić. Na przykładzie Węgier: w ciągu dwóch lat ceny opłat bankowych i prowizji wzrosły o ponad połowę, co niestety wprowadziło powszechne niezadowolenie wśród klientów. Zdaniem prof. Elżbiety Mączyńskiej, Prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, podatkiem powinny zostać objęte operacje finansowe, nie zaś same aktywa, ponieważ inaczej skutkiem może być zahamowanie działalności kredytowej. Podatek bankowy będzie się wiązał z kosztami dla gospodarki. Przewidywane jest podniesienie marż na kredytach hipotecznych oraz zmniejszenie pożyczek gotówkowych (będą sprzedawane nieco drożej). Niestety zmniejszy się również finansowanie dla małych i średnich firm¹³. Ubezpieczyciele również ostrzegają, że wzrostu cen usług nie da się uniknąć. Mogą pojawić się wyższe składki na ubezpieczenie na życie czy opłaty w polisach inwestycyjnych.

Zanim jeszcze ustawa weszła w życie, już w grudniu 2015 r. swoje marże podniosło aż 6 banków: Pekao, mBank, Deutsche Bank, Eurobank, Raiffeisen Polbank i Bank BPH. Mimo iż przedstawiciele instytucji nie chcą, aby podwyżki były związane z podatkiem bankowym, to ciężko od tego uciec. Na Węgrzech, po wprowadzeniu podatku bankowego, liczba udzielanych kredytów spadła aż o 30 procent. Podwyższone koszty aktywów spowodują, że trudniej będzie uzyskać kredyty, w szczególności te duże, które są w miarę tanie ze względu na swoją skalę. Omawiany podatek z jednej strony może rzeczywiście przynosić wpływy do budżetu, lecz z drugiej może generować powstawanie dodatkowych kosztów. Dziś jest zbyt wcześnie, aby móc głębiej spekulować na temat wprowadzenia podatku bankowego w Polsce. Porównywanie do innych państw może nie przynieść zakładanych efektów z powodu wielu różnic występujących w sektorach bankowych innych krajów.

13. Wywiad z prezesem Getin Noble Banku Krzysztofem Rosińskim, „Dziennik Gazeta Prawna”, 14 grudnia 2015r., nr 242 (4135).

Główny indeks koniunktury bankowej Pengab obniżył swoją wartość o 2,1 pkt. do poziomu 15,1 pkt. W obecnej sytuacji spadek pozytywnych prognoz dotyczy przede wszystkim niepokoju panującego wśród sektora kredytowego oraz prognoz makroekonomicznych, czyli gospodarki kraju, przedsiębiorstw i gospodarstw domowych. Panuje wszechobecne pandemonium, dualizm racji, opinii, prognoz. Ciężko zakładać aktualnie prognozę systemu finansowego w Polsce, która będzie taka sama jutro albo za miesiąc. Rynek finansowy jest płynny i uzależniony od sytuacji, które dzieją się na całym świecie. Właśnie z tego powodu pojawia się trudność w jednoznacznym określeniu perspektyw tego systemu. Przez nałożony podatek bankowy oraz „burzę” trwającą w całej Polsce z powodu nowego rządu polska stabilizacja systemu finansowego może wyraźnie się osłabić. Po roku od wprowadzenia podatku w życie można zauważyć, że banki nie odczuły zbyt mocno zmiany, gdyż to właśnie ich klienci poprzez podnoszone marże, prowizje i dodatkowe opłaty bankowe pokryli nowy podatek bankowy. Niestety jest to bardzo znany schemat, który pokazuje, że za nowe „dobra” od państwa płacą przede wszystkim wyborcy.

W 2015 r. nastąpiło wycofanie tytułu egzekucyjnego banków. Było to szczególne uprawnienie, które miało na celu egzekwowanie wierzytelności wynikających z czynności bankowych. Bank w ten sposób odzyskiwał swoje środki od nierzetelnych klientów. Zmiana ta wyrzuciła dotychczasowy porządek. W ten sposób powstało wyzwanie, któremu muszą przeciwstawić się banki. Powinny one wykazać się kreatywnością, aby znaleźć odpowiednie alternatywy na ograniczenie ryzyka związanego z utrudnionym odzyskaniem środków bankowych. Przejście klienta w stan niewypłacalności może zostać zrekomensowane podniesieniem marży kredytowej. Prawdopodobnie zostanie również zaostrożona polityka kredytowa (poprzez wprowadzenie ograniczeń w udzielaniu kredytów podmiotom w niepewnej sytuacji finansowej).

Ogólnie rzecz biorąc, prognozy prezentują bardzo stonowany optymizm. Z jednej strony eksperci widzą korzystne możliwości dla rozwoju sektora finansowego w Polsce, dostrzegając wiele szans zewnętrznych, takich jak: wzrost gospodarczy, większe zaangażowanie banków w finansowanie przed-

siębiorstw, a także przez możliwy wzrost zamożności społeczeństwa polskiego — co oznacza dalej wzmocnienie wewnętrznego rynku. Z drugiej strony na banki nałożony został stos zobowiązań, nowych wyzwań. Tylko czas pokaże, czy banki wyjdą z tych problemów obronną ręką, nie tracąc w międzyczasie zaufania swoich klientów.

Eksperti wspominają również o wewnętrznych szansach doskonalenia się, takich jak: odbudowa zaufania społecznego, a co za tym idzie — poprawa relacji z klientami, dostosowywanie modeli biznesowych i strategii do zmieniających się warunków otoczenia z korzyścią dla dalszego wzrostu. Podczas rozważania perspektywy systemu finansowego w Polsce bardzo pomocnym narzędziem może okazać się analiza SWOT. Bazując na określonych szansach i zagrożeniach, możemy dokonać pewnej interpretacji sytuacji i perspektyw.

System finansowy — jego analiza SWOT

Analiza SWOT systemu finansowego w Polsce jest trudna z perspektywy osoby spoza instytucji finansowej, nie mniej jednak autorka podejmie to wyzwanie i spróbuje w skróconej, ogólnikowej, powierzchownej i zrozumiałej wersji dokonać takowej interpretacji, bez zagłębiania się w szczegóły.

Na samym początku należy przytoczyć krótką definicję, aby przybliżyć główne cele SWOT. Jest to narzędzie służące do analizy strategicznej wybranych kierunków rozwoju badanego obiektu. Opiera się na wewnętrznych i zewnętrznych czynnikach oraz zależności pomiędzy nimi. Nazwa SWOT oznacza z języka angielskiego kolejno: S — *Strengths*, W — *Weaknesses*, O — *Opportunities*, T — *Threats*, czyli istotą dokonania całej analizy są takie podstawowe składniki jak: mocne oraz słabe strony, szanse i zagrożenia. Obiektem tej analizy SWOT będzie system finansowy w Polsce, a w szczególności sektor bankowy traktowany jako fundament całego systemu finansowego. Analiza SWOT to proces, który pozwoli zobrazować sytuację sektora finansowego, a także jego szanse na kolejne lata funkcjonowania. Podstawowe aspekty potrzebne do przeprowadzenia analizy SWOT zostały ujęte w tabeli 1.

Tabela 1. Analiza SWOT sektora bankowego w Polsce

Mocne strony	Słabe strony
wysoka płynność finansowa (posiadanie zdolności finansowej do wywiązania się z bieżących i przyszłych zobowiązań) szeroka oferta usług, różnorodność (zdolność generowania nowych produktów) stabilność systemu finansowego (odporność sektora bankowego na skutki spowolnienia gospodarczego i zaburzeń rynkowych) duża dostępność placówek dobre zabezpieczenia duża liczba różnych banków/konkurencja dobra, kompetentna obsługa możliwość skorzystania z kredytu (ogólnie) konto internetowe zaufanie części (stałych) klientów	wysokie koszty świadczonych usług wysokie oprocentowanie kredytów słabo rozwinięta płaszczyzna edukacyjna dla klientów i interesantów (klienci są niedoinformowani) duża fluktuacja pracownicza (ambitne plany sprzedażowe, duży stres) niskie oprocentowanie lokat ukryte koszty, zbyt duże nastawienie na zysk, brak orientacji na trwałe relacje z klientami mało czytelne dla przeciętnego człowieka umowy, oferty niedostosowanie wszystkich potrzeb do klientów porównywalnie słaby poziom technologiczny, biurokratyzacja wysokie koszty wdrożeniowe nowych pomysłów
Zagrożenia	Szanse
brak jednolitości rozliczania płatności może prowadzić do fragmentaryzacji rynku dodatkowe obciążenia dla sektora bankowego (mogą obniżyć zdolność banków do finansowania rozwoju gospodarki) złe decyzje w zakresie rozwiązania problemu kredytów CHF niestabilność na arenie międzynarodowej zarówno polityczna, jak i finansowa (konflikty zbrojne na Ukrainie oraz ogniska zapalne w krajach Bliskiego Wschodu) zmiany regulacyjne i prawne (system finansowy jest na nie bardzo wrażliwy) możliwość ataku na sieci bezpieczeństwa bankowości elektronicznej	rozwój gospodarki zaufanie do instytucji (przy rozważaniu instytucji finansowych czynnik ten mógłby stanąć również po stronie słabych stron zależnie od rodzaju instytucji) spadek bezrobocia (wzrośnie aktywność bankowa, finansowa ludności) rozpowszechnienie się obrotu bezgotówkowego rozwój technologii – nowości w tej dziedzinie (ich przyswajanie, co pozwoli na zmniejszenie biurokratyzacji) popyt na usługi bankowe poprowadzenie nowej strategii lepiej dostosowanej do potrzeb klientów uruchomienie nowych programów unijnych (od 2016 r.), co może spowodować wzrost zapotrzebowania na kredyty

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ZBP, Raport Polska i Europa – wyzwania i zagrożenia, Krynica 2016, https://zbp.pl/public/repozytorium/dla_prasy/dokumenty/Krynica2016druk_1.pdf, dostęp: 15.05.2017 r.

Z obserwacji wynika, że jednym z czynników, na który należy zwrócić szczególną uwagę, to wcześniej już wspomniany rozwój technologiczny. System finansowy jest wyczulony na zmiany regulacyjne. Banki są w pewien sposób ze sobą powiązane, a co z tym się wiąże – upadek jednego z nich może

zakłócić funkcjonowanie całego sektora oraz spowodować reakcję łańcuchową, pociągając banki powiązane z upadającym. Nawet decyzje centralnych banków innych krajów mają wpływ na system finansowy w Polsce (np. uwolnienie CHF przez Szwajcarski Bank Narodowy).

Przypomnijmy sytuację, gdy w 2008 r. w czasie kryzysu FED obniżył stopy procentowe z 1 proc. do praktycznie zerowego poziomu. 16 grudnia 2015 r., po 7 latach od tego wydarzenia, amerykański bank centralny FED postanowił podnieść stopy procentowe aż o 25 punktów bazowych. Decyzja ta dla obywateli USA wiązała się z końcem taniego pieniądza. Cała sytuacja miała również wpływ na portfele Polaków, spodziewano się wzrostu wartości dolara względem złotego, którego kurs pierwszy raz od 11 lat przekroczył 4 zł. Oznacza to droższe kredyty denominowane w tej walucie. Jest to najświeższy przykład tego, że banki centralne innych krajów mają również wpływ na polski system finansowy.

Przeprowadzona na dużą skalę odpowiednia analiza SWOT może pozwolić na przygotowanie restrukturyzacji, na opracowanie strategii. Bez względu na to, czy traktuje się ją szeroko, szczegółowo czy wąsko, tak jak zaprezentowana tutaj, posiada ona niewątpliwe zalety. Jedną z nich jest możliwość skoncentrowania uwagi na najważniejszych czynnikach w każdej z czterech grup, co ułatwia budowanie strategii. Analiza ta wymusza dostrzeżenie słabych i mocnych stron, a także szans i zagrożeń w otaczającym nas świecie gospodarczym. Otwiera na percepcję świata w ten sposób, w który go nie postrzegaliśmy. Zaletą analizy SWOT jest również wyodrębnienie czynników, na które mamy wpływ, oraz tych, na które wpływu nie mamy, a także czynników niezależnych od całego systemu. Cele SWOT są proste, lecz jednocześnie trudne w realizacji: unikać zagrożeń, wykorzystywać szanse, wzmacniać słabe strony, opierać się na mocnych.

Polski system finansowy posiada wiele słabych stron w postaci wysokich kosztów świadczonych usług czy też wysokiego oprocentowania kredytów i ukrytych kosztów. Nie sprzyja to jego rozwojowi, tym bardziej że niewiedukowani i niedoinformowani klienci unikają korzystania z pewnych usług lub są

wykluczeni z kręgu zainteresowanych nimi. Znaczne zbiurokratyzowanie i niski poziom technologiczny, mało czytelne umowy czy skomplikowane oferty też nie sprzyjają rozwojowi sektora finansowego. Nisko oprocentowane lokaty pomimo ich popularności „wypadają” z zainteresowań inwestycyjnych wielu klientów. Nastawienie na zysk a nie na trwałe relacje z klientem też nie przyczynia się do wzrostu znaczenia sektora finansowego. Poprawa słabych stron systemu przy jednoczesnym wykorzystaniu szans w postaci rozpowszechnienia obrotu bezgotówkowego, zwłaszcza w gospodarstwach domowych, a ponadto popyt na usługi bankowe, spadek bezrobocia, wzrost zaufania do instytucji finansowych, rozwój nowych technologii (e-bankowość), rozwój gospodarki spowodują stworzenie podstawy stabilności i wzrostu systemu finansowego.

Należałoby przy tym wykorzystać mocne strony istniejącego systemu, czyli wysoką płynność finansową, stabilność, odpowiednią organizację i infrastrukturę, kompetentną kadre, wszechobecny dostęp do internetu oraz dobre zabezpieczenia i szeroką gamę oferowanych usług i produktów. Te elementy powinny być nadal wzmacniane z jednoczesną eliminacją zagrożeń, zwłaszcza jeśli chodzi o bezpieczeństwo operacji w sieci czy brak jednolitości rozliczania płatności. Nie wszystkie zagrożenia da się usunąć, np. zmiany regulacyjne i prawne czy niestabilność na arenie międzynarodowej lub dodatkowe obciążenia dla sektora bankowego. Są jednak takie, które można zminimalizować, np. złe decyzje w zakresie kredytów walutowych.

Należałoby wspomnieć jeszcze o klientach, a w zasadzie o ich zadowoleniu czy zaufaniu do sektora bankowego, bo to ma duże znaczenie w rozwoju systemu finansowego. Odsetek klientów ogólnie zadowolonych z doświadczeń z bankami systematycznie rośnie. Zadowolenie z polskich banków utrzymywało się zazwyczaj na wysokiej pozycji, a od 2013 r. wzrosło z 44,39% do 50,1% w 2015 r. Mijmy nadzieję, że mimo obecnej sytuacji na polskim rynku pozostanie tak nadal. Jeśli chodzi o samo zaufanie, to zgodnie z badaniami ciągle jeszcze nie mamy go do instytucji bankowych, co może jest i zrozumiałe po ostatnim kryzysie finansowym w latach 2007–2009 (por. tab. 2).

Według badań zaufanie w zasadzie nie zależy do płci, gdyż wielkości wśród badanych osób pod względem płci są bardzo zbliżone. Najbardziej ufają bankom osoby młode na dorobku (wiek 24–34 lata), a najmniej osoby powyżej 65 roku życia. Biorąc pod uwagę wykształcenie, to największe zaufanie do banków mają z reguły osoby z wykształceniem wyższym i policealnym. Z kolei wśród osób nieufającym bankom dominując osoby z wykształceniem podstawowym. Patrząc na status społeczny, spostrzec można, że grupy najmniej ufające bankom to emeryci oraz rolnicy, a najbardziej – prywatni przedsiębiorcy, pracownicy sektorów prywatnego i publicznego.

Tabela 2. Zaufanie do banków komercyjnych w 2015 roku (w procentach)

Stopień zaufania	TAK, duże	TAK, umiarkowane	NIE	nie mam zdania	Razem
Ogółem	5,1	38,9	25,6	30,4	100,0
Płeć					
Mężczyźni	5,4	40,7	27,1	26,8	100,0
Kobiety	4,9	37,4	24,2	33,5	100,0
Wiek					
do 24 lat	4,0	33,9	16,9	45,2	100,0
25-34 lata	7,1	47,4	21,6	23,9	100,0
35-44 lata	5,9	46,3	22,7	25,1	100,0
45-59 lat	4,5	38,8	27,4	29,3	100,0
60-64 lata	4,8	32,8	31,8	30,6	100,0
65+ lat	3,9	29,0	32,0	35,1	100,0
Wykształcenie					
Podstawowe i niższe	3,1	25,2	29,7	42,0	100,0
Zasadnicze/gimnazjum	3,1	31,1	27,8	38,0	100,0
Średnie	5,8	40,6	25,1	28,5	100,0
Wyższe i policealne	7,7	53,1	21,3	17,9	100,0
Grupa dochodowa					
Dolny kwartył	3,5	27,2	29,0	40,3	100,0
Środkowe 50 proc.	4,7	37,2	28,1	30,0	100,0
Górny kwartył	7,6	50,3	23,8	18,3	100,0
Status społeczno-zawodowy					
Pracownicy sektora publicznego	5,9	49,1	22,5	22,5	100,0
Pracownicy sektora prywatnego	6,5	45,7	24,1	23,7	100,0
Prywatni przedsiębiorcy	9,1	50,6	23,8	16,5	100,0
Rolnicy	3,0	34,2	29,8	33,0	100,0
Renciści	4,0	29,2	26,1	40,7	100,0
Emeryci	4,3	30,9	32,2	32,6	100,0
Uczniowie i studenci	3,5	32,7	16,0	47,8	100,0
Bezrobotni	3,1	32,3	25,5	39,1	100,0
Inni bierni zawodowo	3,4	32,1	23,5	41,0	100,0

Źródło: Diagnoza Społeczna 2015, Warunki i jakość życia Polaków, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa, listopad 2015, s. 84.

Podsumowanie

W systemie finansowym w Polsce aż 80% aktywów obejmują aktywa banków, a pozostałe to SKOK-i, zakłady ubezpieczeń i otwarte fundusze emerytalne. To rozwój banków będzie powodował rozwój systemu finansowego. Aktywa finansowe gospodarstw domowych z roku na rok rosną, stąd instytucje finansowe, w tym banki powinny, zadbać o zagospodarowanie ich nadwyżek finansowych (z 82% depozytów GD na koniec 2015 r. w bankach i SKOK-ch było 63% depozytów, a papiery wartościowe to niemal 12%).

Banki to instytucje, które towarzyszą w codziennym życiu już prawie każdemu człowiekowi. Postęp techniczny szybko „idzie do przodu”, a wraz z nim bankowość elektroniczna. Już dziś istnieją aplikacje mobilne, dzięki którym klient może telefonem zapłacić za swoje zakupy w sklepie (nie mając przy sobie karty). Nie wiadomo, co jeszcze nas czeka w przyszłości ze strony banków – jakie udogodnienia bądź utrudnienia.

Wykorzystanie dobrej koniunktury na rynkach przy eliminacji słabych stron a skorzystaniu z istniejących szans powinno pomóc sektorowi bankowemu w rozwoju nowoczesnej bankowości mogącej odzyskać utracone zaufanie do instytucji finansowych. Mijmy nadzieję, że zaufanie i zadowolenie klientów z produktów bankowych wzrośnie, bo to przecież dzięki klientom banki mogą w sposób ciągły się rozwijać.

Przeprowadzona analiza SWOT, tak jak w przypadku zarządzania przedsiębiorstwami, pomaga wyłonić te elementy, które trzeba poprawić, wzmocnić i wyeliminować czy organiczyć ich wpływ na funkcjonowanie systemu finansowego, aby mógł on trwale wspierać rozwój gospodarczy kraju.

Bibliografia

Coraz mniej optymizmu w prognozach, „Monitor bankowy”, grudzień 2016 r. [online], https://zbp.pl/public/repozytorium/Menu_gorne/Raporty/PENGAB/12-16.pdf, dostęp 2.02.2017.

Diagnoza Społeczna 2015, *Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa.

GUS (2016), *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju w i półroczu 2016 r.*, 22 lipca, Warszawa.

Klamut E. (red.) (2016), *Zawody pośrednictwa finansowego*, „Studia i monografie” nr 69, Społeczna Akademia Nauk Łódź.

NBP (2015), *Raport o stabilności systemu finansowego. Lipiec 2015*, Departament Stabilności Finansowej, Warszawa.

PAP (2016), *OECD – Prognoza wzrostu PKB w Polsce 2016-2017*, „Business Insider Polska”, 28 listopada 2016 r. [online], <http://businessinsider.com.pl/finanse/oecd-prognoza-wzrostu-pkb-w-polsce-2016-2017/qjrmmeq>, dostęp: 12 grudnia 2016.

Wywiad z prezesem Getin Noble Banku Krzysztofem Rosińskim (2015), „Dziennik Gazeta Prawna”, 14 grudnia, nr 242 (4135).

ZBP (2015), *NetB@nk Raport. Bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe III kwartał 2015 r.*, Warszawa.

ZBP (2016), *Raport netB@nk: Coraz wyższa popularność bankowości internetowej wśród MSP*, 30.06.2016 r. [online], <https://zbp.pl/wydarzenia/archiwum/wydarzenia/2016/czerwiec/raport-netb-nk-coraz-wyzsza-popularnosc-bankowosci-internetowej-wsrod-msp>, dostęp: 10 luty 2017 r.

ZBP (2016), *Raport Polska i Europa – wyzwania i zagrożenia*, Krynica, https://zbp.pl/public/repository/dla_prasy/dokumenty/Krynica2016druk_1.pdf, dostęp: 15 maja 2017.

Edyta Pukacz

Społeczna Akademia Nauk

Finanse i rachunkowość

Rozwój bankowości centralnej w Polsce i na świecie

Wstęp

Wierzę, że instytucje bankowe są bardziej niebezpieczne dla naszych wolności niż stacjonujące armie. Gdy Amerykanie pozwolą bankom prywatnym na kontrolę własnej waluty, najpierw przez inflację, potem przez deflację, to banki i korporacje pozbawią ludzi ich własności, aż ich dzieci obudzą się bez domu na kontynencie, który ich ojcowie podbili. Władza banków nad kreacją pieniądza powinna być im odebrana i zwrócona narodowi, któremu się ona właściwie przynależy.

Thomas Jefferson, trzeci prezydent Stanów Zjednoczonych (1743–1826)

Od wielu już lat cele i funkcje banku centralnego ulegają modyfikacjom zarówno pod wpływem polityki, jak i sytuacji gospodarczej. Liczne zmiany, które dokonywały się na przestrzeni lat, spowodowały, że to bank centralny stał się odpowiedzialny za poziom inflacji, czyli za wzrost poziomu cen w gospodarce. Jaką rolę pełni bank centralny, jakie są jego funkcje i cele, to niektóre z pytań będących podstawą badań w niniejszym artykule. Czy bankowość centralna

była znana od dawna, czy też jej początki sięgają tylko naszych czasów? W jakich krajach powstały pierwsze banki centralne i jakie miały zadanie? Czy istnieją kraje, które nie posiadają banków centralnych? To następne interesujące zagadnienia poddane badaniu w tym opracowaniu. Ostatnie pytanie nasuwa się z związku z cytatem przedstawionym na początku: czy Thomas Jefferson miał rację? Podsumowując, cel artykułu stanowi analiza powstania i funkcjonowania bankowości centralnej. Realizując to założenie, posłużono się analizą literatury związanej z badanym tematem oraz opracowaniami ze stron instytucji finansowych (banków centralnych).

Bankowość centralna — wprowadzenie

Aby w pełni móc skupić się na rozwoju bankowości centralnej, należy w pierwszej kolejności wyjść od kluczowej definicji. Bankowość centralna to nieodłączny element każdego kraju, ponieważ stanowi o polityce finansowej całego państwa. Bank centralny jest pewnego rodzaju strażnikiem sytuacji finansowej kraju, dążąc jednocześnie do utrzymania silnej waluty i stabilnych cen. Stanowi swoisty łącznik między sobą samym a bankami komercyjnymi. Obecnie w Polsce prawidłowe funkcjonowanie Banku Centralnego zapewnia Konstytucja RP na podstawie art. 227, który stanowi m.in. o tym, że centralnym bankiem państwa jest Narodowy Bank Polski. Przysługuje mu wyłączne prawo emisji pieniądza oraz ustalania i realizowania polityki pieniężnej. Narodowy Bank Polski odpowiada za wartość polskiego pieniądza¹.

Ważniejsze, szczególne funkcje Banku Centralnego to m.in.²:

- emisja banknotów oraz regulowanie i zapewnienie bezpieczeństwa obiegu pieniądza gotówkowego, zgodnie z potrzebami gospodarki narodowej;
- kształtowanie i realizacja polityki pieniężnej — utrzymanie stabilności cen;

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Tekst uchwalony w dniu 2 kwietnia 1997 r. przez Zgromadzenie Narodowe, Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, art. 227.

2. W. Baka, *Bankowość Centralna. Funkcje, metody, organizacja*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2001, ss. 33–34.

- zarządzanie rezerwami walutowymi, kształtowanie polityki kursu walutowego oraz zapewnienie odpowiedniej pozycji złotego w relacjach z innymi walutami;
- rozważne gospodarowanie środkami powierzonymi bankom;
- świadczenie usług bankowych na rzecz rządu.

Pozostałe funkcje, mające nieco mniejsze znaczenie, to m.in.:

- przetwarzanie i gromadzenie informacji statystycznych o finansach i gospodarce;
- podwyższanie kwalifikacji kadr;
- udzielanie pomocy finansowej bankom, którym zagraża upadłość;
- prowadzenie centrum informacyjnego o kredytobiorcach;
- prowadzenie prac prognostycznych w dziedzinie finansów, bankowości i pieniądza.

Bank centralny emituje zatem pieniądź gotówkowy (jedyna uprawniona do tego instytucja w danym państwie), wprowadzając go do obiegu za pomocą skupu walut obcych, metali szlachetnych, a także długu, czyli udzielając kredytów bankom komercyjnym i rządowi. To bank Skarbu Państwa, bank banków i innych instytucji finansowych, a także usługodawca usług bankowych dla innych banków i instytucji państwowych³. Realizuje transakcje z innymi zagranicznymi bankami centralnymi oraz instytucjami międzynarodowymi. Utrzymuje i zarządza rezerwami dewizowymi kraju, kształtuje politykę kursu walutowego, obsługuje dług publiczny, formułuje cele polityki pieniężnej oraz reguluje podaż pieniądza w obiegu. Z powyższego można wnioskować, że stanowi on nieodzowny element działalności i gospodarki każdego państwa.

Geneza bankowości centralnej na świecie

Banki komercyjne obecne były w życiu społeczeństw od wieków (Babilon, Mezopotamia, Egipt, Włochy). Natomiast pierwsze banki centralne powstały

3. Ibidem, ss. 33–35.

w XVII wieku. Ich liczba wzrastała powoli. W 1900 roku banki centralne były obecne w 18 krajach. Współcześnie mamy ich około 173.

Współcześnie na świecie nie istnieje kraj, w którym nie funkcjonowałaby określona instytucja odpowiedzialna za emisję pieniądza. Aktualnie jedynym dużym krajem, który nie ma banku centralnego, jest Korea Północna. Istnieją oczywiście małe wyspiarskie kraje, w których nie funkcjonują banki centralne, ale są to tylko wyjątki, gdyż zdecydowana większość państw świata posiada banki centralne.

Historia banków centralnych nie jest jednak długa. Funkcje tych instytucji ewoluowały wraz z rozwojem wydarzeń historycznych⁴. W dawnych czasach za bicie monety odpowiadali władcy, a obrót wekslowy (pieniądz kredytowy) odbywał się z udziałem domów bankowych. Emisja monet uzależniona była od dostępności kruszcu, najczęściej złota i srebra, ostatecznie jednak dany władca decydował o zmianach ich wagi. Nie pozostawało to bez znaczenia dla realnej wartości pieniądza, co potwierdzone zostało przez słynne prawo Kopernika–Greshama o psuciu pieniądza: „pieniądz gorszy wypiera pieniądz lepszy”, czyli coraz mniejszą liczbę dóbr można było nabyć za daną monetę.

Pierwszy bank centralny powstał w Szwecji w 1668 r. (Szwedzki Bank Państwowy), stworzony został przez parlament tego kraju. Następnie w 1694 r. parlament angielski uformował Bank of England. Niemal wiek później powstają: Banco de Espana (1782 r.), Bank of the United States (1791 r.) czy Banque de France (1800 r.)⁵. Natomiast w XIX w. powstały m.in. Bank Polski (1828 r.), a potem kolejno Reichsbank (1876 r.), Bank Japonii (1882 r.), a też Banca d'Italia (1893 r.). Jednak wiele państw funkcjonowało bez tych instytucji i dopiero wraz ze wzrostem liczby samodzielnych państw rosła liczba banków centralnych. Oczywiście z jednoczesnym rozwojem tych banków rosły ich uprawnienia i obok funkcji podstawowej, czyli emi-

4. W.L. Jaworski, *Bankowość. Podstawowe założenia*, Poltext, Warszawa 2001, ss. 39–43.

5. W. Kozioł, *350 lat historii bankowości centralnej na świecie*, „Portal Edukacji Ekonomicznej” NBP, 19 lipca 2011 [online], https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/pieniadz/350_lat_bankowosci_centralnej (dostęp 12.05.2017r.).

sji pieniądza i obsługi finansowej państwa, pojawiła się też rola kredytodawcy ostatniej instancji⁶.

Wracając do początków istnienia banków centralnych, należałoby wspomnieć o roli bankowości angielskiej. Może się ona poszczycić tym, iż jako jedyna instytucja tego typu potrafiła zapewnić przez bardzo długi czas stabilność waluty i jednocześnie przyczynić się do tego, że to właśnie funt stał się swego czasu najważniejszą walutą świata⁷. Bank of England posiadał liczne przywileje, może tylko poza emisją pieniądza. Mógł bez ograniczeń prowadzić różne operacje bankowe. Na przestrzeni wieków nie obyło się bez kilku kryzysów, jednak bank miał na tyle silną pozycję, że udało się je dość szybko przezwyciężyć. Wiele późniejszych banków wzorowało się właśnie na angielskim, dzięki czemu zostały wypracowane ogólne standardy, którymi kierowały się inne państwa. Po kryzysach z 1837 r. i 1847 r. bank przestał angażować się w bezpośrednie kredytowanie gospodarki. Przyczyniło się to do powstania dwóch poziomów bankowości: banku centralnego oraz banków komercyjnych. Nie bez znaczenia okazała się I wojna światowa, która przyczyniła się do tego, że wymienialność funta na złoto została wstrzymana w 1916 r. Dopiero w 1925 r. przywrócono taką możliwość.

Warto zwrócić również uwagę na współczesny Europejski Bank Centralny, który odpowiada za prowadzenie polityki pieniężnej strefy euro. Podstawą prawną wspólnej polityki pieniężnej są: *Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej* oraz *Statut Europejskiego Systemu Banków Centralnych i Europejskiego Banku Centralnego*. EBC jak każdy inny bank ma jasno określone zadania i cele, które musi realizować. Określa je *Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej*. Główny cel Eurosystemu został przedstawiony w art. 127 ust. 1 *Traktatu o Funkcjonowaniu UE* i stanowi on, co następuje: „Głównym celem Europejskiego Systemu Banków Centralnych (...) jest utrzymanie stabilności cen (...). Bez uszczerbku dla celu stabilności cen ESBC wspiera ogólne polityki gospodarcze w Unii, mając na względzie przy-

6. Ibidem.

7. R. Kokoszczyński, *Bankowość Centralna od A do Z*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, ss. 11–13.

czynianie się do osiągnięcia celów Unii ustanowionych w artykule 3 Traktatu o Unii Europejskiej⁸. Kolejne artykuły tegoż traktatu również stanowią o ważnych kwestiach, a wśród nich wyróżnić możemy: dążenie do trwałego rozwoju Europy poprzez zrównoważony wzrost gospodarczy oraz stabilność cen.

Podstawowymi zadaniami realizowanymi w ramach działalności Europejskiego Banku Centralnego są⁹:

- wyznaczanie i realizacja polityki pieniężnej strefy euro;
- prowadzenie operacji walutowych;
- utrzymywanie oficjalnych rezerw walutowych państw strefy euro i zarządzanie tymi rezerwami (zarządzanie portfelem);
- wspieranie sprawnego funkcjonowania systemów płatniczych;
- zatwierdzanie emisji banknotów w strefie euro (wyłączne prawo).

W 1988 r. Rada Europejska potwierdziła chęć dążenia do realizacji wspólnej unii gospodarczej i walutowej. W tym celu został utworzony komitet, który stał się odpowiedzialny za realizację celów unii gospodarczej i walutowej stworzonej na podstawie planów Delorsa. Pierwszy etap rozpoczął się 1 lipca 1990 r. Aby móc sprawnie przejść do drugiego i trzeciego etapu, należało wprowadzić nowelizację *Traktatu ustanawiającego Europejską Wspólnotę Gospodarczą*. W tym celu zwołano konferencję, której efektem był *Traktat o Unii Europejskiej*. Został on podpisany w Maastricht 7 lutego 1992 r., a wszedł w życie 1 listopada 1993 r. Zmienił on też nazwę Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej na Wspólnotę Europejską. Dzięki temu został wprowadzony protokół o Europejskim Banku Centralnym. Drugi etap rozpoczął się w 1994 r., a zbiegło się to w czasie z powstaniem Europejskiego Instytutu Walutowego. EIW stanowił swojego rodzaju łącznik komunikacyjny oraz platformę informacyjną. W 1995 r. Rada Europejska ustaliła wspólną nazwę nowej waluty. 2 maja 1998 r. Rada Unii Europejskiej jednogłośnie zdecydowała, że jedenaście państw członkowskich spełniło warunki uczestnictwa w trzecim etapie UGW i wprowadzenia

8. *Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, Część Trzecia: Polityki i działania wewnętrzne Unii, Tytuł VIII: Polityka gospodarcza i pieniężna, Rozdział 2: Polityka pieniężna, Art. 127 (dawny art. 105 TWE).*

9. R. Kokoszcyński, op.cit., s. 155.

wspólnej waluty 1 stycznia 1999 r. 25 maja 1998 r. rządy jedenastu uczestniczących państw członkowskich mianowały prezesa, wiceprezesa i czterech pozostałych członków Zarządu EBC. Wraz z utworzeniem EBC 1 czerwca 1998 r. dobiegła końca działalność EIW, gdyż zgodnie z art. 123 (wcześniej art. 109l) *Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską* uległ on likwidacji¹⁰.

Warto w tym miejscu przyrzeć się też Stanom Zjednoczonym, które odgrywają bardzo dużą rolę na międzynarodowej arenie gospodarczej i w handlu międzynarodowym. Obecnie system ich bankowości działa prężnie. Amerykańskie banki są ponadto dość innowacyjne i elastyczne. Potrafią szybko dostosować się do zmiennych warunków. Jako pierwsze wprowadziły bankowość elektroniczną oraz kartowy system płatniczy. Wiele amerykańskich banków działa także na rynkach zagranicznych. Istotą amerykańskiej bankowości stanowią banki komercyjne. Nadzór nad nimi oraz innymi instytucjami finansowymi sprawuje bank centralny, czyli System Rezerwy Federalnej¹¹. Jego korzenie sięgają wojny o niepodległość Stanów, kiedy zaczęto nadmierne emitować dolary, co miało niekorzystny wpływ na gospodarkę. W 1791 r. wykupiono przez to znaczną liczbę dolarów i wprowadzono bimetalizm oraz utworzono pierwszy bank centralny. Bank ten otrzymał możliwość emisji pieniądza, nie oznaczało to jednak monopolu. Emisją banknotów mogły zajmować się też inne banki w poszczególnych stanach. W 1811 r. bank centralny nie uzyskał zgody na dalszą emisję pieniądza, więc zakończył swoją działalność. W 1816 r. został utworzony już drugi bank centralny, który podobnie jak poprzednik uzyskał zgodę na emisję pieniądza, ale tylko na dwadzieścia lat. W 1836 r. jemu również nie przedłużono tego przywileju. Ówczesny bank centralny przestał istnieć, a coraz więcej małych banków ogłaszało upadłość. Powrócono do relacji płatniczej srebro – złoto. W związku z tymi wydarzeniami w 1864 r. utworzono organ instytucji nadzoru bankowego.

10. *Unia gospodarcza i walutowa*, „Eurosystem” Europejski Bank Centralny [online], <https://www.ecb.europa.eu/ecb/history/emu/html/index.pl.html> (dostęp 14.11.2015 r.).

11. *Struktura bankowa w USA*, <http://www.systemy-bankowe.cba.pl/struktura-bankowa-w-usa.html> (dostęp 14.11.2015 r.).

Bimetalizm był wszechobecny w Stanach Zjednoczonych prawie do 1900 r. Liczne kryzysy finansowe oraz pożyczka od Bank of England przyczyniły się do utworzenia banku centralnego. I tak w 1913 r. powstał System Rezerwy Finansowej (*Federal Reserve System* – FRS; FED). Jest to system oparty na dwunastu bankach, z których każdy ma przypisane określone okręgi, nad którymi sprawuje opiekę. Od 1915 r. FED posiada monopol na emisję pieniędzy. Jedną z podstawowych funkcji Systemu było sprawowanie kontroli nad wysokością stopy procentowej oraz regulowanie podaży pieniądza. Na przestrzeni dziesięciu lat dochodziło do wielu kryzysów, w tym do upadku ponad tysiąca banków. FED stanął wówczas przed koniecznością zwiększenia stopy procentowej. Podjęto w tym czasie także decyzję o oddzieleniu bankowości komercyjnej i inwestycyjnej. Ponadto wprowadzono obowiązkowe fundusze i rezerwy jako instrument oddziaływania na banki komercyjne. W 1944 r. uzgodniono zasady międzynarodowego systemu finansowego. Uzgodniono, że kurs waluty powinien być stały, jednak z możliwością wymiany na kruszce. Powołano Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Podstawą jego działania była możliwość wymiany dolara na złoto. Jednak w 1971 r. zawieszono taką możliwość. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych drastycznie wzrosła stopa procentowa, co z kolei przyczyniło się do wzrostu wartości dolara. W 1985 r. FED obniżył stopę procentową, co szybko osłabiło walutę państwową. Wahanie kursu dolara wpływały niekorzystnie na rynek walutowy, a w konsekwencji na finanse, handel i gospodarkę. W związku z tymi perturbacjami FED stał się jedynym bankiem centralnym¹².

Obecnie FED, czyli Bank Centralny, zobowiązany jest do prowadzenia polityki pieniężnej Stanów Zjednoczonych poprzez utrzymanie maksymalnego poziomu zatrudnienia, utrzymanie cen na stabilnym poziomie oraz długotrwałe kształtowanie stóp procentowych na stałym poziomie. Widać tu zasadniczą różnicę względem polskiej polityki NBP. Dla Polski cel inflacyjny (czyli wzrost cen) jest nadrzędny, nawet kosztem osłabienia wzrostu gospo-

12. R. Kokoszcyński, op.cit., ss. 13–14.

darczego. FED stara się znaleźć rozwiązanie, które byłoby korzystne w każdym aspekcie. Ma utrzymywać ceny na stabilnym poziomie, ale jednocześnie wpływać na wzrost gospodarczy kraju. W kontekście EBC można odnieść wrażenie, że amerykański FED jest zdecydowanie odważniejszy w działaniach i nieco bardziej elastyczny. EBC dopiero po osiągnięciu względnej kontroli nad inflacją są w stanie podejmować czynności, które mają wpłynąć na lekkie ożywienie gospodarki. Jednak są one na ogół krótkotrwałe. W okresach kryzysu FED podejmuje zdecydowane działania, np. obniżające stopy procentowe. Poprzez takie postępowanie gospodarka jest utrzymywana na względnie stałym poziomie i nie odnotowuje takich wahań koniunkturalnych¹³.

Bankowość centralna w Polsce

Czas na kilka słów o polskiej bankowości centralnej. Cofnijmy się czasie i zwróćmy uwagę, w jaki sposób kształtowała się polska bankowość centralna. Pierwsze myśli o stworzeniu banku centralnego pojawiły się w okresie przedrozbiorowym, a potem podczas okresu Sejmu Wielkiego (1788–1792), ale niestety do jego utworzenia nie doszło z uwagi na opór szlachty¹⁴. Dekretem cara Rosji, a zarazem króla Polski, Mikołaja w Królestwie Polskim powstał w 1828 r. pierwszy bank centralny (Rosja nie miała wtedy jeszcze takiej instytucji). Celem Banku Polskiego było aktywizowanie gospodarki i dlatego otrzymał on prawo emisji, prowadzenia rachunków na rzecz instytucji zarówno państwowych, jak i prywatnych, operacji dewizowych, finansowania międzynarodowych operacji handlowych. Z jego środków opłacano różne inicjatywy przemysłowe, np. powstanie Zagłębia Staropolskiego. W okresie powstania listopadowego wspierał finansowo także działania wojenne. Bank Polski dokonywał emisji do wysokości kapitałów własnych, ale tylko do 1866 r., a potem przejął ją rosyjski Bank Państwa. Po 1870 r. aż do 1886 r. Bank Polski

13. A. Fiszer, *Niektóre aspekty bankowości centralnej na przykładzie Europejskiego Banku Centralnego i Systemu Rezerwy Federalnej USA*, „Studia i Materiały”, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2005, ss. 79–80.

14. W. Kozioł, op. cit.

działał w formie samodzielnej instytucji kredytowo-depozytowej, a potem został zlikwidowany na aż 30 lat¹⁵.

Po I wojnie światowej w momencie stworzenia Królestwa Polskiego powołano Polską Krajową Kasę Pożyczkową oraz polską markę. Instytucja ta istniała aż do utworzenia Banku Polskiego i wprowadzenia polskiego złotego po odzyskaniu niepodległości. W ramach reformy Władysława Grabskiego w 1924 r. powołano do życia Bank Polski SA jako bank centralny z prawem emisji banknotów (bilon emitował Skarb Państwa). „Zgodnie z ówczesnymi wzorami powstał bank centralny w formie prywatnej spółki akcyjnej, co miało zapewnić jego niezależność. Akcje Banku objęło 176 tys. akcjonariuszy. Skarb Państwa miał tylko 1 proc. akcji”¹⁶. Bank ten miał odpowiadać za stabilność pieniądza i jego wymienialność na waluty oraz kruszec. Skarb Państwa emitując znaczne ilości bilonu, spowodował inflację. Wskutek tego przeprowadzono dewaluację pieniądza, a Bank Polski nie mógł udzielać kredytu Skarbowi Państwa na pokrycie bieżących potrzeb finansowych. Kolejne dwa lata były trudnym okresem dla rozwoju bankowości, sytuacja cały czas była chwiejna. Dopiero w 1927 r. dzięki międzynarodowemu wsparciu kredytowemu udało się ustabilizować sytuację aż do końca okresu międzywojennego. W roku 1952 bank ten został zlikwidowany.

W 1945 r. swoją działalność rozpoczyna Narodowy Bank Polski. Początkowo bank miał się skupić jedynie na działalności emisyjnej, jednak szybko okazało się, że Państwo Polskie ma dla niego również inne zadania¹⁷. W 1946 r. miał on przejąć bezpośrednią kontrolę finansową i opłacać trzy duże sektory: górnictwo, hutnictwo oraz przemysł włókienniczy. Z czasem działalność tego banku coraz bardziej przypominała tzw. sowiecki model monobanku.

W czasach PRL na terenie Polski oprócz NBP działały także: Bank Polska Kasa Opieki SA, Bank Handlowy w Warszawie SA, Powszechna Kasa Oszczęd-

15. Ibidem.

16. NBP, *Historia bankowości centralnej w Polsce* [online], http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/o_nbp/informacje/historia_bankowosci.html (dostęp 3.11.2015 r.).

17. K. Olesiak, A. Zawadzki, *Podstawy bankowości*, Wyższa Szkoła Ubezpieczeń i Bankowości, Warszawa 2002, s. 42.

ności (w latach 70–80-tych jako część NBP), Bank Rolny (późniejszy Bank Gospodarki Żywnościowej), Bank Inwestycyjny (włączony w latach 70-tych do NBP), gminne kasy spółdzielcze oraz w formie szczątkowej Bank Gospodarstwa Krajowego¹⁸. Dokonane reformy przekształcające NBP spowodowały wydzielenie PKO BP, a potem powstanie banków komercyjnych Bank BPH, ING Bank Śląski, BZ WBK. Po pewnym czasie Narodowy Bank Polski stał się monopolistą w dziedzinie emisji pieniądza, udzielania kredytów i gromadzenia oszczędności. Nie był jednak instytucją niezależną. Wszelkie podejmowane działania uzależniano od decyzji administracyjnych i politycznych. Złoty stanowił silną walutę, ale tylko wewnętrznie. Nie był akceptowalną formą płatniczą na zewnątrz, nie był też wymienialny. Dlatego z biegiem czasu złoty był wypierany głównie przez dolary. Dopiero pod koniec lat 80-tych ustabilizował swoją pozycję i zaczął być walutą międzynarodową, a Narodowy Bank Polski zyskał miano banku centralnego. Z początkiem lat 90. pojawił się kolejny problem, obecne na rynku polskim dolary stanowiły aż 75% zasobów pieniężnych, zaledwie 25% stanowiła polska gotówka oraz zabezpieczenia bankowe. Szybko jednak wyrównano straty i wprowadzono ograniczenia w możliwość wymienialności złotego na obce waluty.

Sytuacja prawna NBP uległa zmianie po roku 1989, gdy dokonały się procesy transformacji ustrojowej. Wtedy to zmieniono uprawnienia NBP w kierunku klasycznego modelu banku centralnego, a więc powierzono mu¹⁹:

- emisję pieniądza,
- nadzór nad podażą środków pieniężnych,
- politykę kursową,
- politykę regulowania wysokości stóp procentowych,
- prowadzenie rachunków budżetu państwa,
- organizację systemów płatniczych,
- nadzór nad sektorem bankowym,
- ustalanie zasad otwartego rynku,

18. Ibidem.

19. K. Olesiak, A. Zawadzki, op. cit., ss. 56–57.

- gromadzenie obowiązkowej rezerwy banków.

W roku 2006 podjęto decyzję o wyłączeniu ze struktur NBP nadzoru bankowego, który przeniesiony został do Komisji Nadzoru Finansowego. Obecnie Narodowy Bank Polski wraz z wejściem Polski do UE jest członkiem Europejskiego Systemu Banków Centralnych. Nowy rozdział w historii polskiej bankowości centralnej nastąpi w momencie przyjęcia wspólnej waluty – euro, jeśli do tego oczywiście dojdzie.

Jednym z ważniejszych wydarzeń, którego skutki widoczne są do dziś była przeprowadzona denominacja złotego w 1995 r. Od tamtej pory złoty był już silną międzynarodową walutą oraz spełniał wszelkie standardy, aby bez ograniczeń funkcjonować na rynku walutowym. Po 1997 r. to Konstytucja RP zadbała o wysoką i bezpieczną pozycję Narodowego Banku Polskiego, który ściśle współpracować miał z nowym organem, jakim jest Rada Polityki Pieniężnej. Aktualnie głównymi celami NBP jest dbanie o stabilność waluty oraz całego systemu finansowego.

Analiza porównawcza wybranych banków centralnych

Anglia. Bank Anglii spełnia trzy podstawowe funkcje: główna władza monetarna państwa, bank państwa (zarządzanie długiem państwa) oraz nadzór nad stabilnością systemu finansowego kraju. Jego struktura organizacyjna wskazuje obszary jego działania²⁰:

- analiza monetarna i statystyka (informacje dla celów decyzyjnych),
- rynki (realizacja polityki pieniężnej),
- stabilność finansowa (śledzi rozwój sytuacji w systemie finansowym kraju),
- usługi bankowe (na rzecz państwa, instytucji finansowych, innych banków centralnych).

Jest najstarszym z banków centralnych na świecie i ma bogate doświad-

20. L. Oręziak, *Bank Anglii jako bank centralny Wielkiej Brytanii* [w:] R. Kokoszczyński, *Bankowość Centralna od A do Z*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2007, s. 180.

czenie w regulowaniu systemu finansowego. Odróżnia się jednak od większości banków centralnych tym, że jako bank centralny silnie zależy od władzy państwa (rządu). Wprawdzie w 1997 r. zyskał niezależność operacyjną, która zwiększyła jego wpływ na decyzje związane z polityką pieniężną, nadal posiada mniejszą autonomię niż inne banki centralne. Stabilność cen zależy tu w dużej mierze od decyzji polityków i jeśli oni postępują w miarę rozsądnie, to taki podział władzy nie stwarza zagrożenia inflacyjnego²¹.

USA. Bankiem USA jest System Rezerwy Federalnej (SRF) i posiada on funkcje zbliżone do innych banków centralnych, a więc²²:

- kształtowanie i realizacja polityki pieniężnej (monetarnej),
- nadzór nad funkcjonowaniem banków;
- utrzymanie stabilności systemu finansowego oraz ograniczenie ryzyka systemowego mogącego wystąpić na rynku finansowym,
- zapewnienie obsługi finansowej instytucji depozytowych i rządu oraz sprawnego systemu płatniczego w kraju; instytucje depozytowe obejmują: banki komercyjne, stowarzyszenia oszczędnościowo-pożyczkowe, banki oszczędnościowe oraz unie kredytowe; działalność tych instytucji polega zasadniczo na przyjmowaniu depozytów oraz udzielaniu kredytów.

Bank centralny USA jest niezależną instytucją w systemie władzy w tym kraju w kształtowaniu polityki pieniężnej. Jednak w praktyce stopień niezależności zależy od rzeczywistej pozycji osób pełniących funkcje kierownicze w FED, a to oznacza, że bardziej zależy od uwarunkowań osobowych niż prawnych i formalnych²³. Polityka pieniężna Banku zależeć będzie, jak to się zwykle praktykuje, nie tylko od sytuacji w kraju, ale przede wszystkim od sytuacji w całej globalnej gospodarce. Znacząca pozycja FED nie wydaje się ulegać zmianie.

Japonia. Bank Japonii ma głównie za zadanie emisję banknotów, regulację obiegu pieniężnego, a także zapewnienie sprawnych rozliczeń między

21. L. Oręziak, op. cit., s. 205.

22. L. Oręziak, *System Rezerwy Federalnej jako bank centralny Stanów Zjednoczonych* [w:] R. Kokoszczyński, *Bankowość Centralna od A do Z*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2007, ss. 209–239.

23. Ibidem.

bankami i instytucjami finansowymi, zapewnienie stabilności cen itp.²⁴ Jest bankiem państwa, a więc realizuje obsługę kasową budżetu, realizuje zlecenia rządu. Emituje i wykupuje skarbowe papiery wartościowe, prowadzi rachunki zagranicznych banków centralnych i innych instytucji. Dokonuje rozliczeń z międzynarodowymi instytucjami finansowymi (BRM, MFW). Ma autonomię, ale nieco mniejszą niż inne banki centralne (FED, EBC). Jego wydatki muszą być akceptowane przez Ministerstwo Finansów, które może ograniczyć kwoty kosztów, czyli niezależność banku²⁵.

Rosja. Bank Rosji to organ władzy państwowej w zakresie regulacji pieniężnej, kredytowej i walutowej, emisji pieniądza i ustalania kursu walutowego. Ma prawo wydawania aktów prawnych regulujących działalność bankową, organizacji kredytowych, ale także organy władzy rządowej czy samorządowej, osoby fizyczne i prawne. Podstawowe cele banku to²⁶:

- ochrona i zapewnienie stabilności waluty,
- zapewnienie efektywnego i sprawnego działania systemu rozliczeń,
- rozwój i umocnienie rosyjskiego systemu bankowego,
- emisja i obrót pieniądza.

Centralny bank w Rosji jest organem władzy federalnej, a Konstytucja daje mu prawo do realizacji jego zadań niezależnie od władzy ustawodawczej, sądowniczej i wykonawczej. Przypadki ingerencji w jego działalność zgłaszane są Dumie i Prezydentowi Rosji. Bank ten jest samodzielnym podmiotem posiadającym osobowość prawną i jeśli jakieś akty naruszają jego niezależność, ma prawo wystąpić o ich uchylenie. Jego działalność podlega corocznej ocenie przez niezależną instytucję audytorską. Zagroženiem dla autonomii banku jest obowiązek przygotowywania polityki pieniężnej wspólnie z rządem, który może wywierać pewne naciski na ostateczny kształt tej polityki, a w

24. L. Oręziak, *Bank centralny Japonii* [w:] R. Kokoszczyński, *Bankowość Centralna od A do Z*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2007, s. 251.

25. L. Oręziak, *Bank centralny Japonii...*, op. cit., s. 260.

26. M. Żukowski, H. Żukowska, *Bankowość centralna Rosji* [w:] R. Kokoszczyński, *Bankowość Centralna od A do Z*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2007, ss. 265–280.

końcowym rezultacie i na wykonywanie zadań banku²⁷. Bank sprawuje nadzór nad bezpieczeństwem systemu bankowego (gwarantuje jego stabilność oraz zabezpiecza depozyty zgromadzone w bankach rosyjskich).

Dokonana analiza wybranych banków centralnych pokazuje, że jedno z nich posiadają znaczną samodzielność i niezależność, inne z kolei mają znacznie ograniczoną swobodę działań, ponieważ instytucje rządowe mogą wpływać na ich decyzje. Większość państw skłania się jednak do utrzymania pełnej niezależności i dołączenia organów państwa od instytucji banków centralnych.

Podsumowanie

Początki bankowości sięgają czasów starożytnych, jednak za początek pierwszej prawdziwej działalności bankowej należy uznać piętnasto- i szesnastowieczne włoskie instytucje finansowe. W 1407 r. powstał w Genui pierwszy bank. Kolejny w Wenecji w 1587 r., a następnie w innych miastach Europy. Szybko stwierdzono, że banki te nie funkcjonują prawidłowo i dochodzi do licznych nadużyć, stąd powstał pomysł, aby instytucje państwowe sprawowały nad nimi nadzór i tak powstała bankowość centralna.

Historycznie zmieniała się również forma własności banku centralnego. Pierwsze z tych banków były instytucjami państwowymi. Z czasem, a zwłaszcza w okresie XIX w. i początków XX w. zaczął dominować pogląd, że tylko własność prywatna (bądź mieszana) zapewni bankom centralnym odpowiedni poziom niezależności. Dzisiejsze banki centralne są z zasady instytucjami państwowymi.

Za początek dobrej bankowości uważa się Anglię, na której wzorowało się wiele innych państw. Kolejnym przykładem jest FED, czyli Amerykański System Rezerw, oraz późniejszy EBC. Prawie zawsze, niezależnie od państwa, cele i zadania banków centralnych są spójne i bardzo zbliżone do siebie. Przede

27. Ibidem.

wszystkim mają za zadania zapewnić stabilizację cen, zrównoważony rozwój gospodarczy oraz stabilność systemu finansowego. Jedną z ważniejszych dat w historii bankowości centralnej uznaje się dzień 1 czerwca 1998 r., kiedy to powstał Europejski Bank Centralny. Po raz pierwszy tak duża liczba państw powierzyła emisję pieniądza oraz kluczowe decyzje z zakresu polityki pieniężnej jednej instytucji centralnej.

Niemal każdy bank centralny ma podobne zadania do zrealizowania, może tylko oprócz banku Rosji, który posiada znacznie większe uprawnienia. W pracy wybrano tu zaledwie kilka znaczących instytucji i zwrócono przede wszystkim uwagę na ich zadania i niezależność. Pełnione funkcje zostały stopniowo wyodrębniane wraz z rozwojem bankowości, ale i także zmian w obrębie państw.

Warto jednak zwrócić uwagę, że pomimo tylu podobieństw, kolejne banki centralne są zupełnie inne. Stany Zjednoczone to potentat gospodarczy, stąd są zaufanym kontrahentem, co pozwala im na zachowanie stabilności waluty. Europa jest nieco bardziej zachowawcza. Przez co stale musi walczyć o swoją pozycję i dokonywać różnych zmian, aby np. móc dogonić i równać się z USA.

Przedstawione aspekty bankowości centralnej stanowią jedynie zbiór podstawowych informacji i dają wiele możliwości dalszego ich opisywania. Jednocześnie podkreślają, że cały ten system jest niezwykle złożony i ma bardzo duży wpływ na gospodarkę. Artykuł jedynie przybliża sposób prowadzenia polityki pieniężnej w kilku krajach.

Nawiązując do cytatu z początku artykułu, można pokusić się o ocenę, że słowa te są nadal aktualne. Staje się to widoczne w czasie kryzysów gospodarczych, tak jak w ostatnich latach. Nie problem bowiem zaciągnąć kredyt, ale problemem jest go spłacić. Wiele osób zadłuża się w obliczu szybkiego dostępu do środków pieniężnych, a z czasem nawet wpada w pętlę nadmiernego zadłużenia i nie może sobie z tym poradzić, traci cały dorobek życia. Czyż nie o tym mówił Thomas Jefferson?

Bibliografia

Baka W. (2001), *Bankowość Centralna. Funkcje, metody, organizacja*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa.

Fiszer A. (2005), *Niektóre aspekty bankowości centralnej na przykładzie Europejskiego Banku Centralnego i Systemu Rezerwy Federalnej USA*, „Studia i Materiały”, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.

Jaworski W.L. (2001), *Bankowość. Podstawowe założenia*, Poltext, Warszawa.

Kokoszcyński R. (2007), *Bankowość Centralna od A do Z*, Narodowy Bank Polski Warszawa.

Kozioł W. (2011), *350 lat historii bankowości centralnej na świecie*, „Portal Edukacji Ekonomicznej” NBP, 19 lipca [online], https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/pieniedz/350_lat_bankowosci_centralnej, dostęp: 12 maja 2017.

NBP, *Historia bankowości centralnej w Polsce* [online], http://www.nbp.pl/home.aspx?f=o_nbp/informacje/historia_bankowosci.html, dostęp: 3 listopada 2015.

Olesiak K., Zawadzki A. (2002), *Podstawy bankowości*, Wyższa Szkoła Ubezpieczeń i Bankowości, Warszawa.

Oręziak L. (2007), *Bank Anglii jako bank centralny Wielkiej Brytanii* [w:] R. Kokoszcyński, *Bankowość Centralna od A do Z*, Narodowy Bank Polski, Warszawa.

Oręziak L. (2007), *Bank centralny Japonii* [w:] R. Kokoszcyński, *Bankowość Centralna od A do Z*, Narodowy Bank Polski, Warszawa.

Oręziak L. (2007), *System Rezerwy Federalnej jako bank centralny Stanów Zjednoczonych* [w:] R. Kokoszcyński, *Bankowość Centralna od A do Z*, Narodowy Bank Polski, Warszawa.

Struktura bankowa w USA [online], <http://www.systemy-bankowe.cba.pl/struktura-bankowa-w-usa.html>, dostęp: 14 listopada 2015.

Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, Część Trzecia: Polityki i działania wewnętrzne Unii, Tytuł VIII: *Polityka gospodarcza i pieniężna*, Rozdział 2: *Polityka pieniężna*, Art. 127 (dawny art. 105 TWE).

Unia gospodarcza i walutowa, „Eurosystem” Europejski Bank Centralny [online], <https://www.ecb.europa.eu/ecb/history/emu/html/index.pl.html>, dostęp: 14 listopada 2015.

Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, art. 227.

Żukowski M., Żukowska H. (2007), *Bankowość centralna Rosji* [w:] R. Kokoszczyński, *Bankowość Centralna od A do Z*, Narodowy Bank Polski, Warszawa.