

# ZESZYTY NAUKOWE

MAŁOPOLSKIEJ  
WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ  
W TARNOWIE

## **ZESZYT 6**

PRACE Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA

Pod redakcją  
MARKA DZIURY

TARNÓW 2004

KOMISJA SENACKA DO SPRAW NAUKI I WYDAWNICTW

Recenzenci:

Prof. dr hab. Tadeusz Stanisław

Prof. dr hab. Jak Wiktor

Dr hab. Bogusława Gnella

Dr hab. Marek Lisiński

ADRES REDAKCJI

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie  
33-100 Tarnów, Rynek 9

Redaktor zeszytu: Czesław Kapusta

© Copyright by

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie  
Tarnów 2004

Wydanie I

Ark. wyd. 10,9

Ark druk. 13,12

Nakład 350 egz.

Łamanie:

Barbara Okrutniak

tel. kom. 608 459-239

domadria@poczta.onet.pl

Druk i oprawa:

Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „ANPIOMAR”

ul. E. Heila 9/73, 30-654 KRAKÓW

tel. (012) 268-09-00

tel. kom. 502 292-540

e-mail: luxor@ceti.pl

# Spis treści

MAREK DZIURA: Słowo wstępne . . . . .	5
JOANNA ABLEWICZ: Nieuczciwa reklama jako czyn nieuczciwej konkurencji . . . . .	9
MARZENA BAC: Polityka lokacyjna ubezpieczycieli w Polsce jako przykład działalności inwestycyjnej na rynku finansowym . . . . .	27
MARIA DĄBROWA: Kilka zastosowań pochodnej funkcji w podstawowych pojęciach ekonomicznych . . . . .	39
KRZYSZTOF JAGIELLO: Ekonomiczna wartość dodana EVA w systemie mierników finansowych wykorzystywanych w zrównoważonej karcie wyników . . . . .	51
GRZEGORZ JURCZAK: Spółka partnerska jako forma działalności przedsiębiorstwa usługowego . . . . .	67
JANUSZ KOCZANOWSKI: Sprzedaż internetowa — wybrane zagadnienia prawne . . . . .	79
DOROTA KUDER: Transfer technologii a proces globalizacji we współczesnym życiu gospodarczym . . . . .	97
RADOSŁAW PYREK: System ocen pracowników — cele, procedura i instrumentarium . . . . .	109
JOLANTA STANIENDA: Polskie przedsiębiorstwa w procesie integracji z Unią Europejską . . . . .	127
ANNA WOJTOWICZ: Kultura organizacyjna a proces zarządzania strategicznego . . . . .	139
TOMASZ ZIELIŃSKI: Prawne problemy działalności gospodarczej jednostek samorządu terytorialnego . . . . .	155
ANDRZEJ ZYGUŁA: Wrocie przejęcia przedsiębiorstw — taktyki obrony przed niepożądanymi ofertami . . . . .	177
RENATA ŻABA-NIERODA: Negocjacje jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa . . . . .	193
Summaries . . . . .	207

# Table of Contents

MAREK DZIURA: Foreword .....	5
JOANNA ABLEWICZ: Deceptive advertising as the act of dishonest competition .....	9
MARZENA BAC: Investment policy of insurance in Poland Land as the example of investment activities the financial market .....	27
MARIA DĄBROWA: A Few Applications of Function Derivative, Used in Basic Economic Concepts .....	39
KRZYSZTOF JAGIELLO: Economic Value Added — EVA Used As a Performance Measure of a Strategic Controlling .....	51
GRZEGORZ JURCZAK: Limited Liability Partnership Being the Form of a Business Activity Performed by Service Industry .....	67
JANUSZ KOCZANOWSKI: On-Line Selling (selected legal issues) .....	79
DOROTA KUDER: Transfer of technology against the process of globalization in a modern economic life .....	97
RADOSŁAW PYREK: The system of staff assesment — aims, procedure and tools .....	109
JOLANTA STANIENDA: Polish Companies in the Process of Integration into The European Union .....	127
ANNA WOJTOWICZ: The Corporate Culture in a Process of Strategic Management .....	139
TOMASZ ZIELIŃSKI: Legal issues of economic activities faced by the local governments .....	155
ANDRZEJ ZYGUŁA: A Hostile Takeovers of Companies — the Defense Tactics against Unwelcome Offers .....	177
RENATA ŻABA-NIERODA: Negotiations as the Factor in a Company Success .....	193
SUMMARIES .....	207

## Słowo wstępne

Z dużą satysfakcją przedstawiamy Czytelnikom „Zeszyt Naukowy Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, który jest kolejnym wydawnictwem w bogatej już kolekcji publikacji uczelnianych w jej krótkiej, bo ośmioletniej, historii. *Novum* tego Zeszytu jest to, że stanowi on zbiór artykułów młodej kadry naukowej — asystentów zatrudnionych w katedrach MWSE oraz innych pracowników prowadzących zajęcia ze studentami.

Problematyka artykułów oraz ich charakter są różnorodne, niemniej jednak niektóre z nich zostały pogrupowane w bloki tematyczne. Głównym celem tego wydawnictwa była prezentacja dorobku naukowego pracowników, którzy nie mają zbyt wielkich możliwości „wypowiadania się” i przedstawiania swoich poglądów na różnego rodzaju forum. W przedłożonych pracach autorzy koncentrowali się na zagadnieniach ich najbardziej interesujących, stanowiących, w większości przypadków, kontynuację indywidualnych badań naukowych, których ukoronowaniem powinna być dysercja doktorska.

W „Zeszycie...” zamieszczono 12 artykułów.

Joanna Ablewicz przedstawiła od strony prawnej problematykę nieuczciwej reklamy jako elementu nieuczciwej konkurencji. Szczególna uwaga została zwrócona na zagadnienia zmian w polskim prawie w zakresie reklamy porównawczej, z uwzględnieniem zarówno orzecznictwa sądowego, jak i poglądów doktryny.

W artykule Marzeny Bac zaprezentowano ciekawy, praktyczny problem. Jest to analiza polityki lokacyjnej ubezpieczycieli prowadzących działalność inwestycyjną na rynku finansowym. Właściwa polityka lokacyjna ubezpieczycieli i odpowiednio dobrane instrumenty finansowe mogą decydować o ich rentowności i konkurencyjności. Osobne miejsce poświęcono bezpieczeństwu lokat i szczególnej w tym zakresie roli nadzoru ubezpieczeniowego.

Artykuł Marii Dąbrowy ma charakter dydaktyczny. Autorka omówiła w nim interpretacje ekonomiczne pochodnej funkcji, takie jak wielkości krańcowe, elastyczność funkcji, czy też interpretację ekonomiczną drugiej pochodnej. Jest to niewielki zakres możliwych zastosowań rachunku różniczkowego w podstawowych pojęciach ekonomicznych, ale przedstawiony w sposób pozwalający lepiej zrozumieć i pod innym kątem spojrzeć na pojęcia i zależności matematyczne.

Krzysztof Jagiełło podjął się przedstawienia interesującego i ważnego praktycznie problemu, jakim jest ekonomiczna wartość dodana, traktowana jako narzędzie controllingu strategicznego w przedsiębiorstwie. Skutkuje to we właściwej realizacji takiej

metody zarządzania w przedsiębiorstwach oraz we wskazaniu praktycznych obszarów jej wykorzystania w narzędziu, jakim jest zrównoważona karta wyników.

W artykule Grzegorza Jurczaka wiele uwagi poświęcono problematyce spółki partnerskiej, jako nowej, handlowej spółce osobowej, występującej w polskim systemie prawnym od niedawna. Autor zwrócił uwagę na powstające w związku z tym wątpliwości interpretacyjne, które powinni rozstrzygać przedstawiciele doktryny i orzecznictwa.

Artykuł Janusza Koczanowskiego ma charakter zwięzłego, syntetycznego raportu z badań poświęconych prawnym aspektom sprzedaży internetowej. Nawiązują one do współczesnych przeobrażeń w systemach komunikacji i prowadzenia działalności gospodarczej, spowodowanej powstaniem Internetu i coraz większego i bardziej dostępnego zestawu usług oferowanych przez Sieć. Temu powinno sprostać prawo, z jego nowymi regulacjami i problemami.

Przedmiotem rozważań podjętych w artykule Doroty Kuder jest globalizacja traktowana jako proces, który wpływa na transfer technologii. To właśnie nowe technologie zapewniają wydajniejsze metody pracy i otwierają nowe perspektywy działalności człowieka. Dzięki procesowi globalizacji gospodarki może dokonywać się rozprzestrzenianie się tej swoistej rewolucji technologicznej.

System oceny pracowników przedsiębiorstw to kolejna problematyka poruszona w artykule Radosława Pyrka. Jest to interesujący problem badawczy, który wzbudza duże zainteresowanie zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Szczególnie istotne jest przedstawienie zagadnienia jego skuteczności i sprawności. Poprawnie realizowana procedura oceny pracowników ma istotne znaczenie dla samych zainteresowanych oraz dla zatrudniających ich przedsiębiorstw, a stworzony właściwy system oceny powinien wspierać rozwój zawodowy pracowników, motywować ich do osiągania lepszych wyników pracy.

Artykuł Jolanty Staniendy prezentuje aktualny, szeroko opisywany i dyskutowany problem związany z procesem akcesyjnym Polski, a szczególnie polskich przedsiębiorstw, do struktur europejskich. Uwaga autorki została skoncentrowana na szansach i zagrożeniach, jakie mogą czekać polskie przedsiębiorstwa w funkcjonowaniu na jednolitym rynku europejskim, warunkując w ten sposób specyficzne drogi ich rozwoju.

Przedmiotem rozważań Anny Wojtowicz jest kultura organizacyjna i jej wpływ na proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Jej artykuł to próba spojrzenia na kulturę organizacyjną w sposób wielowarstwowy — od strony merytorycznej, metodycznej i formalnej. Wynika to z postępującej globalizacji gospodarki oraz zmieniających się wyzwań otoczenia, co wywołuje potrzebę szukania bardziej skutecznych sposobów na funkcjonowanie organizacji.

Tomasz Zieliński podjął się analizy prawnej działalności gospodarczej jednostek samorządu terytorialnego. Jest to temat trudny teoretycznie, ale i doniosły praktycznie zarazem. Trudność problemu wynika z niejasnych regulacji prawnych, a owa doniosłość — z faktu, że głównym celem działalności jednostek samorządu

terytorialnego jest realizacja zadań publicznych, a temu celowi powinny być podporządkowane inne działania tych jednostek. Autor skupił się na prawnych zagadnieniach dopuszczenia przez ustawodawcę możliwości prowadzenia działalności gospodarczej przez te jednostki, co budzi wiele wątpliwości nie tylko natury prawnej.

Artykuł Andrzeja Zyguły podejmuje aktualny i bardzo interesujący problem, jakim są wrogie przejęcia. Główna uwaga autora została skupiona na wrogich przejęciach na polskim rynku kapitałowym. Zaprezentowano tu najistotniejsze środki obrony będące dyspozycji przedsiębiorstwa-celu. Zasadnicza część artykułu przedstawia studium przypadku próby wrogiego przejęcia w polskim sektorze bankowym.

Renata Żaba-Nieroda podjęła się przedstawienia w swoim artykule zagadnień negocjacji, jako czynnika sukcesu przedsiębiorstwa, a więc problematyki szeroko prezentowanej w wielu publikacjach naukowych i popularnonaukowych. Artykuł jest przeglądem nowych tendencji w sztuce prowadzenia negocjacji w biznesie, a z drugiej strony, przedstawia wpływ zmian zachodzących w gospodarce polskiej na sytuację polskich negocjatorów oraz zmieniające się ich atrybuty i możliwe do przyjęcia strategie negocjacyjne.

Jak można zauważyć, w niniejszym „Zeszytcie Naukowym...” przedstawiono różnorodną problematykę badawczą, jaką zajmują się pracownicy naukowcy Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. Poszczególne artykuły stanowią niejako studia teoretyczno-praktyczne poświęcone współczesnym problemom funkcjonowania przedsiębiorstw. Wszystkie one łączą poglądy na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych, które podejmując wyzwania otoczenia zewnętrznego, starają się im sprostać. Zamiarem autorów była w głównej mierze analiza tych wyzwań. Problematyka badawcza jest bardzo szeroka i różnorodna, poczynając od ekonomicznej, poprzez prawną, marketingową, a na analizie zagadnień funkcjonowania przedsiębiorstw od strony zarządzania kończąc. Ta różnorodność problematyki utrudnia znalezienie jednej, wspólnej dla tych artykułów, merytorycznej płaszczyzny rozważań, jednak to nie było celem niniejszej publikacji. Głównym celem była prezentacja pracy badawczej pracowników Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

W imieniu autorów oraz własnym pragnę podziękować recenzentom artykułów, profesorom: Bogusławie Gneli, Markowi Lisińskiemu, Tadeuszowi Staniszwowi i Janowi Wiktorowi, za trafne i cenne uwagi, które skrzętnie wykorzystano przy opracowywaniu niniejszej publikacji, znacząco zwiększając tym samym jej wartość naukową i dydaktyczną.

*Marek Dziura*





JOANNA ABLEWICZ

## Nieuczciwa reklama jako czyn nieuczciwej konkurencji

Podstawową zasadą gospodarki rynkowej mającą dla jej rozwoju fundamentalne znaczenie jest zasada wolności gospodarczej. Cechą charakterystyczną tej zasady jest swoboda podejmowania i prowadzenia w celach zarobkowych działalności wytwórczej, handlowej, budowlanej, usługowej oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i eksploatacja zasobów naturalnych, wykonywane w sposób zorganizowany i ciągły<sup>1</sup>. Swoboda ta sprzyja rozwijaniu się pomiędzy przedsiębiorcami rywalizacji o pozyskanie jak najszerszej rzeszy klientów. Podejmują oni szereg działań w celu zdobycia na rynku pozycji dominującej, czego rezultatem może się stać działanie wymierzone przeciwko konkurencji.

Nie budzi zatem zdziwienia, iż prawodawca polski, wzorem ustawodawstwa innych państw, stworzył środki prawne, których głównym celem jest ograniczenie powyższych zjawisk, które zamiast rozwijać gospodarkę, doprowadzają do jej zastoju.

Podstawowym aktem prawnym normującym powyższe zagadnienia jest ustawa z 16 kwietnia 1993 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji<sup>2</sup> (dalej UZNK), która reguluje zapobieganie i zwalczanie nieuczciwej konkurencji w działalności gospodarczej, w szczególności w produkcji przemysłowej, produkcji rolnej, budownictwie, handlu i usługach. Ustawa ta wymienia także przykładowo, jakie działania stanowią czyn nieuczciwej konkurencji w zakresie reklamy.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istniejących definicji reklamy oraz dokonanie krótkiej charakterystyki rodzajów nieuczciwej reklamy, jakie wylicza UZNK, a także przedstawienie zmian, jakie zostały wprowadzone w polskim prawie w zakresie reklamy porównawczej, z uwzględnieniem zarówno orzecznictwa sądowego, jak i poglądów doktryny. Dla osiągnięcia powyższego niezbędne jest na początku zdefiniowanie najważniejszych pojęć związanych z niniejszym tematem,

---

<sup>1</sup> Ustawa z 19 listopada 1999 roku Prawo działalności gospodarczej, DzU 1999, nr 101, poz. 1178.

<sup>2</sup> DzU 1997.43.217 z późn. zm.

a więc zarówno pojęcia czynu nieuczciwej konkurencji, jak reklamy, a także dokonanie odróżnienia pojęcia reklamy od informacji czy reprezentacji.

Celem każdego przedsiębiorcy jest podejmowanie takich działań, które umożliwią mu utrzymanie dotychczasowej klienteli lub też zdobycie nowej. Działania takie określane są mianem czynów konkurencji. Nie zawsze jednak środki służące osiągnięciu powyższego celu są prawnie dopuszczalne. Nierzadko bowiem zdarza się, iż w celu pozyskania klientów, a co za tym idzie — polepszenia swojej sytuacji materialnej, przedsiębiorcy dopuszczają się czynów nieuczciwej konkurencji.

Czynem nieuczciwej konkurencji jest takie działanie sprzeczne z prawem lub dobrymi obyczajami, które zagraża interesowi innego przedsiębiorcy lub klienta albo narusza go. Przez pojęcie „działanie konkurencyjne” należy rozumieć działanie podejmowane w związku z uczestnictwem w grze rynkowej, polegającej na osiągnięciu największych korzyści ze sprzedaży towarów<sup>3</sup>. Nieuczciwość to zatem konsekwencja sprzeczności z prawem lub dobrymi obyczajami oraz zagrożenia lub naruszenia interesu innego przedsiębiorcy<sup>4</sup>.

Jednym z takich czynów nieuczciwej konkurencji jest, stosownie do UZNK, nieuczciwa lub też zakazana reklama. Odnosząc się do pojęcia reklamy, stwierdzić należy, iż UZNK nie definiuje pojęcia reklamy, pozostawiając to zadanie piśmiennictwu i orzecznictwu.

W mojej ocenie, w szerokim ujęciu reklamą są wszelkie starania, które zmierzają do upowszechnienia określonych informacji o ludziach i firmach, przedsiębiorstwach lub rzeczach, podejmowane w celu ich popularyzacji, wzbudzenia zainteresowania nimi. Natomiast w wąskim zakresie (pojęcie to odnosi się jedynie do działalności gospodarczej) reklamą są wszelkie działania wykorzystujące prawdziwe informacje na temat określonych towarów czy usług, aby zwrócić na nie uwagę potencjalnych odbiorców, a jeśli to możliwe — stałych klientów.

W prawie unijnym reklamą, zgodnie z dyrektywą nr 84/450/EWG<sup>5</sup>, jest każda wypowiedź, której celem jest promocja towarów i usług. Zatem za reklamę należy uznać świadome działanie przedsiębiorcy, które zmierza do promowania towarów lub usług przez wskazanie na ich cechy w taki sposób, aby wywołać albo też i wzmocnić określone potrzeby u klientów<sup>6</sup>.

Definiując pojęcie reklamy, nie sposób pominąć prób jej sprecyzowania zawartych w orzecznictwie Sądu Najwyższego. Sąd Najwyższy w toku rozpoznawanych spraw wielokrotnie bowiem definiował pojęcie reklamy. I tak w jego ocenie reklama to rozpowszechnianie pochlebnych wiadomości o osobie lub rzeczy. Są więc reklamą informacje przekazywane w różnej formie o usługach i towarach, ich producentach,

<sup>3</sup> Wyrok Sądu Apelacyjnego w Lublinie z 27 maja 1999 r., I ACa 147/99, OSA 2000, nr 3, poz. 11, s. 38.

<sup>4</sup> A. Ś w i s t o w s k a, *Nieuczciwa reklama jako przykład czynu nieuczciwej konkurencji*, „PPH” 1994, zeszyt 7–8, s. 22.

<sup>5</sup> E. N o w i Ń s k a, M. d u V a l l, *Komentarz do ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji*, Warszawa 2001, s. 142.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

miejscach i możliwościach nabycia oraz propagowanie określonych towarów i usług, firm, miejscowości<sup>7</sup>. Reklamę stanowią zawsze informacje o konkretnych towarach, o ich zaletach, wartościach i możliwościach nabycia, przekazywane bliżej nieokreślonemu kontrahentowi, mające na celu zachęcenie go do kupna tych towarów<sup>8</sup>. Reklama to także działanie mające kształtować popyt poprzez poszerzenie wiedzy przyszłych nabywców o towarach w celu zachęcenia ich do nabywania towarów od tego właśnie, a nie innego podmiotu gospodarczego<sup>9</sup>, to rozpowszechnianie informacji o towarach (przedmiotach działalności) w formie np. ogłoszeń prasowych<sup>10</sup>.

Wedle Sądu Najwyższego, pojęcie reklamy obejmuje nie tylko rozpowszechnianie informacji o samych usługach i towarach, ale też informacji o miejscach i możliwościach nabycia towarów czy usług<sup>11</sup>, reklama bowiem z istoty swej zmierza do zwrócenia uwagi na działalność firmy lub jej wyrobu, i w tym celu może wykorzystywać psychologiczne zjawisko przeciętnej podatności człowieka na sugestię i dlatego może posługiwać się np. przesadnymi ocenami, nie może jednak pozbawiać wyboru, względnie wymuszać prowadzące do takiego wyboru myślenie, kojarzenie czy wnioskowanie na poziomie przekraczającym właściwości przeciętnej odbiorcy<sup>12</sup>. Zdaniem Sądu reklamą są też działania mające kształtować popyt poprzez poszerzenie wiedzy przyszłych nabywców o towarach w celu zachęcenia ich do nabywania towarów od tego właśnie, a nie innego podmiotu gospodarczego. Reklama musi zawierać elementy wartościujące towar lub zachęcające do jego kupna, a za reklamę należy uznać wszystko, co zawiera informacje dodatkowe, które nie są niezbędne do zawarcia umowy.<sup>13</sup> Reklamą firmy może być wygląd jej pracowników<sup>14</sup>. W konkretnych okolicznościach Sąd Najwyższy uznał nawet, iż reklamą jest także prowadzenie zaciągu do służby wojskowej w obcym wojsku, w obcej organizacji wojskowej lub zakazanej przez prawo międzynarodowe wojskowej służbie wojennej, działanie osób, które zachęcają do takiej służby musi być jednak dokonywane w imieniu tych podmiotów, z ich upoważnienia lub z ich akceptacją, wyrażonych choćby w sposób dorozumiany nawet po zakończeniu werbunku, i to niezależnie od tego, czy kandydaci do takich służb faktycznie byłiby do nich przyjęci<sup>15</sup>.

Należy jednak przyjąć za wyrokiem SN z dnia z dnia 14 stycznia 1997 r.<sup>16</sup>, iż najlepiej oddaje istotę reklamy następująca definicja:

<sup>7</sup> Wyrok NSA o/z w Poznaniu z 6 lutego 1996 r., SA/Po 1162/95, „Glosa” 1997, nr 3, s. 31; „Prawo Gospodarcze” 1996, nr 12, s. 21.

<sup>8</sup> Wyrok NSA o/z w Poznaniu z 10 czerwca 1999 r., I SA/Po 1947/98.

<sup>9</sup> Wyrok NSA o/z w Gdańsku z 17 lutego 1999 r., I SA/Gd 259/97, „Biuletyn Skarbowy” 2000, nr 3, s. 30.

<sup>10</sup> Wyrok NSA z 4 grudnia 1996 III S.A. 955/95, niepublikowany.

<sup>11</sup> Wyrok NSA z 28 grudnia 2000 r., III SA 2892/99, „Rachunkowość” 2001, nr 6, s. 19; „Rzeczpospolita” 2000, nr 302, s. C2.

<sup>12</sup> Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z 6 listopada 1996 r., I ACr 839/96, OSA 1997, nr 10, poz. 57, s. 25, „Prawo Gospodarcze” 1997, nr 6, s. 38.

<sup>13</sup> Wyrok NSA o/z w Katowicach z 12 czerwca 1997 r., I SA/Ka 192/97.

<sup>14</sup> Wyrok NSA o/z w Szczecinie z 6 maja 1998 r., SA/Sz 1411/97.

<sup>15</sup> Wyrok Sądu Najwyższego — Izba Wojskowa z 29 grudnia 1992 r., WR 175/92, OSNKW 1993, nr 5–6, poz. 36.

Reklama to rozpowszechnianie wiadomości o usługach i towarach w celu wpływania na kształtowanie się popytu. Nie są zatem reklamą takie działania, które nie dotyczą towaru lub usługi, a więc np. reklama społeczna czy też charytatywna.

Należy przy tym pamiętać, iż reklama może być reklamą prywatną lub publiczną. Reklama nosi znamiona publicznej, gdy jest powszechna, ogólna, nie prywatna. O publicznym charakterze działania można mówić wtedy, gdy występuje w miejscu dostępnym dla wszystkich oficjalnie oraz jawnie. Reklama w wybranym kręgu odbiorców współpracujących z przedsiębiorcą stanowi reklamę niemającą charakteru publicznego<sup>17</sup>. Reklamą publiczną jest więc reklama, która jest prowadzona za pomocą środków masowego przekazu. Nie jest reklamą prowadzoną publicznie w inny sposób niż w środkach masowego przekazu nieodpłatne przekazanie towaru konkretnie oznaczonym firmom czy też samej spółce<sup>18</sup>.

Definiując pojęcie reklamy, nie sposób nie sprecyzować takich pojęć, jak informacja, reprezentacja, które w obrocie gospodarczym oraz w życiu powszechnym często są z nią błędnie utożsamiane.

Należy wyraźnie podkreślić, iż informacja handlowa nie zawiera elementów, które wartościują przedmiot sprzedaży, które zachęcają do jego nabycia, podczas gdy reklama ma na celu zachęcenie potencjalnego nabywcy do zakupu produktu. Informacja handlowa zawiera natomiast niezbędne dane do zawarcia oferty, takie jak przedmiot oferty, cena sprzedaży, warunki nabycia, adres firmy. Jej funkcją jest przede wszystkim przedstawienie rzeczy, towaru czy firmy, tak jak się one rzeczywiście w istocie swojej mają. Jest też pozbawiona wszelkich elementów zachęty do dokonania zakupu towaru bądź usługi<sup>19</sup>. I tak np. kasetony informujące, iż w danym punkcie (sklepie) sprzedawane są bliżej nieokreślone wyroby danej firmy pełnią funkcje szyldu informacyjnego, nie stanowią zaś reklamy. Według J. Lemon<sup>20</sup>, w przeciwieństwie do reklamy, która ma charakter subiektywny i zachęca inne osoby np. do zawarcia umowy, informacja jest obiektywna, a jej celem jest przedstawienie rzeczywistych, obiektywnie sprawdzalnych danych. Uznajemy więc, że wydawanie katalogów nie jest

<sup>16</sup> Wyrok Sądu Najwyższego — Izba Cywilna z 14 stycznia 1997 r., I CKN 52/96, „OSNC” 1997, nr 6–7, poz. 78; „Glosa” 1997, nr 11, s. 30; „Glosa” 1998, nr 1, s. 33. W wyroku tym SN stwierdził ponadto, iż rozpowszechnianie przez przedsiębiorcę informacji, iż jest on jedynym dystrybutorem danego produktu, nie stanowi reklamy. Wydaje się, iż z takim poglądem nie można się zgodzić.

<sup>17</sup> Wyrok NSA o/z w Poznaniu z 6 lutego 1996 r., SA/Po1162/95, „Glosa” 1997, nr 3, s. 31.

<sup>18</sup> Wyrok NSA o/z we Wrocławiu z 29 marca 1996 r., SA/Wr 1696/95, „Przegląd Orzecznictwa Podatkowego” 1998, nr 2, poz. 57.

<sup>19</sup> Jak stwierdza Andrzej Tomaszek, informacja handlowa nie jest reklamą, bo brakuje w niej zachęty do nabywania towaru. Rozstrzygnięcie, czy dana wypowiedź jest reklamą czy też informacją, opiera się na doświadczeniu życiowym. Ponadto przydatne są badania konsumenckie, w szczególności z zakresu marketingu i psychologii zjawisk rynkowych. Patrz: A. Tomaszek, *O konstrukcji zarzutu czynu nieuczciwej konkurencji w reklamie*, Andrzej Tomaszek, MP 2001, nr 13, s. 673.

<sup>20</sup> J. Lemon, *Reklama i informacja próba definicji*, „Doradca Podatkowy” 1999, nr 7–8, s. 37.

reklamą, ale chęcią składową złożenia oferty lub zaproszenia do rokowań. Pamiętać należy, iż w każdej reklamie jest informacja, ale nie każda reklama jest informacją.

Z kolei reprezentacją są działania polegające na kontaktach oficjalnych i handlowych pomiędzy przedsiębiorcami. Działania takie mają na celu przede wszystkim promocję przedsiębiorstwa oraz nawiązywanie nowych kontaktów handlowych, a co za tym idzie — rozszerzenie zasięgu jego działania. Za koszty reprezentacji należy uznać wydatki związane z przyjmowaniem delegacji, zakupem upominków, koszty przyjęć, imprez, kwiatów<sup>21</sup>.

Należy jednak pamiętać, iż przedstawiona powyżej definicja reklamy nie ma charakteru powszechnie obowiązującego, nie znajduje bowiem zastosowania tam, gdzie przepisy szczególne same definiują pojęcie reklamy. Z sytuacją taką mamy do czynienia w wielu aktach prawnych.

Reklamą w ujęciu ustawy o ochronie zdrowia przed następstwami używania tytoniu i wyrobów tytoniowych<sup>22</sup> jest publiczne rozpowszechnianie wizerunków marek wyrobów tytoniowych lub symboli graficznych z nimi związanych, a także nazw i symboli graficznych firm produkujących wyroby tytoniowe, nieróżniących się od nazw i symboli graficznych wyrobów tytoniowych, służących popularyzowaniu marek wyrobów tytoniowych; za reklamę nie uważa się informacji używanych do celów handlowych pomiędzy firmami zajmującymi się produkcją, dystrybucją i handlem wyrobami tytoniowymi.

Reklama w ujęciu ustawy o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi<sup>23</sup> to publiczne rozpowszechnianie znaków towarowych napojów alkoholowych lub symboli graficznych z nimi związanych, a także nazw i symboli graficznych przedsiębiorców produkujących napoje alkoholowe, nieróżniących się od nazw i symboli graficznych napojów alkoholowych, służące popularyzowaniu znaków towarowych napojów alkoholowych; za reklamę nie uważa się informacji używanych do celów handlowych pomiędzy przedsiębiorcami zajmującymi się produkcją, obrotem hurtowym i handlem napojami alkoholowymi.

Reklama w ujęciu ustawy o radiofonii i telewizji<sup>24</sup> to każdy przekaz, nie pochodzący od nadawcy, zmierzający do promocji sprzedaży albo innych form korzystania z towarów lub usług, popierania określonych spraw lub idei albo osiągnięcia innego efektu pożądanego przez reklamodawcę, nadawany za opłatą lub inną formą wynagrodzenia.

<sup>21</sup> Wyrok NSA o/z w Katowicach z 12 czerwca 1997 r., niepublikowany.

<sup>22</sup> Art. 2 pkt 5 ustawy z 9 listopada 1995 r. o ochronie zdrowia przed następstwami używania tytoniu i wyrobów tytoniowych, DzU 1996, nr 10, poz. 55 z późn. zm.

<sup>23</sup> Art. 2 pkt 3 ustawy z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi, DzU z 1982, nr 35, poz. 230 z późn. zm.

<sup>24</sup> Art. 4 pkt 6 ustawy z 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, DzU z 1993, nr 3, poz. 94 z późn. zm.

Reklamą w ujęciu ustawy o grach losowych i zakładach wzajemnych<sup>25</sup> jest zachęcanie do udziału w grach i zakładach, przekonywanie o ich zaletach, informowanie o miejscach, w których są urządzone, i możliwościach uczestnictwa w nich.

Reklamą w ujęciu ustawy o pobieraniu i przeszczepianiu komórek, tkanek i narządów<sup>26</sup> jest rozpowszechnianie ogłoszenia o odpłatnym zbyciu, nabyciu lub o pośredniczeniu w odpłatnym zbyciu lub nabyciu komórek, tkanek i narządów w celu ich przeszczepiania.

Po zdefiniowaniu pojęcia reklamy zasadne jest przedstawienie pojęcia reklamy stanowiącej czyn nieuczciwej konkurencji.

Nieuczciwą reklamą, a tym samym — reklamą sprzeczną z dobrymi obyczajami, jest reklama, która wykorzystując usprawiedliwioną okolicznościami łatwości odbiorcy oraz przeciętną nieumiejętność skomplikowanego kojarzenia i wnioskowania na podstawie tekstu eksponującego treści pożądaną przez reklamującego, wywołuje u przeciętnego odbiorcy przeświadczenie o istnieniu faktów, które w rzeczywistości nie mają miejsca i przez to sprawia odczucie zawodu, zlekceważenia czy wręcz oszukania<sup>27</sup>. Ponadto taka reklama musi pozostawać w związku z działalnością gospodarczą, a czyn nieuczciwej konkurencji musi wywołać skutek w postaci naruszenia innego przedsiębiorcy lub klienta. Oceniając, czy reklama jest nieuczciwa, nie badamy jej celu, ale jej rynkowy skutek<sup>28</sup>.

Na marginesie warto zaznaczyć, iż według art. 16 b ust. 3 ustawy o radiofonii i telewizji, nieuczciwa jest reklama, która narusza godność ludzką, zawiera treści dyskryminujące ze względu na rasę, płeć lub narodowość, rani przekonania religijne lub polityczne, zagraża fizycznemu, psychicznemu lub moralnemu rozwojowi niepełnoletnich czy sprzyja zachowaniom zagrażającym zdrowiu, bezpieczeństwu lub ochronie środowiska.

Abstrahując od polskich kryteriów nieuczciwej reklamy, warto moim zdaniem powiedzieć, jaka reklama została uznana za nieuczciwą na gruncie obcych ustawodawstw.

Za taką reklamę uznano w Stanach Zjednoczonych reklamę Parkera z początku XX wieku. Waterman reklamował swoje pióra w następujący sposób „Zrzuć watermana z drugiego piętra, a nic mu się nie stanie”. Parker stworzył zaś następujący slogan: „Zrzuć watermana z drugiego piętra i kup parkera”. Reklama ta została uznana za nieuczciwą, a Parker musiał zapłacić duże odszkodowanie, jednakże w opinii jego szefów reklama i tak się opłaciła, ponieważ obroty Parkera wzrosły kilkakrotnie, a przy okazji ośmieszono najgroźniejszego konkurenta<sup>29</sup>.

<sup>25</sup> Art. 8 ustawy z 29 lipca 1992 r. o grach losowych i zakładach wzajemnych, DzU z 1998, nr 102, poz. 659 z późn. zm.

<sup>26</sup> Art. 19 ustawy z 26 października 1995 r. o pobieraniu i przeszczepianiu komórek, tkanek i narządów, DzU z 1995, nr 1338, poz. 682 z późn. zm.

<sup>27</sup> Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z 6 listopada 1996 r., I ACr 839/96, OSA 1997, nr 10, poz. 57, s. 25, „Prawo Gospodarcze” 1997, nr 6, s. 38

<sup>28</sup> E. N o w i Ń s k a, *Zwalczanie nieuczciwej konkurencji, zagadnienia cywilnoprawne*, Kraków 1997, s. 63.

<sup>29</sup> <http://www.fairmag.poznan.pl/9.htm>.

Jak już wspomniałam powyżej, polski ustawodawca w UZNK nie definiuje pojęcia reklamy nieuczciwej, a jedynie wylicza przykładowo w art. 16 UZNK, jakie mogą to być przypadki, ograniczając się do podawania takich rodzajów nieuczciwej reklamy, z którymi można się najczęściej spotkać w Polsce. W żaden sposób nie ogranicza to jednak zakresu reklamy nieuczciwej do tylko tych przypadków, gdyż funkcję uzupełniającą wobec tego przepisu pełni art. 3 UZNK<sup>30</sup>. Wykładnia tego przepisu w powiązaniu z art. 16 UZNK prowadzi w mojej ocenie do wniosku, iż wszystkie niewymienione przypadki reklamy mogą być uznane za nieuczciwe, jeżeli reklama jest sprzeczna z dobrymi obyczajami.

Zgodnie zatem z art. 16 UZNK, czynem nieuczciwej konkurencji w zakresie reklamy jest w szczególności:

- 1) reklama sprzeczna z przepisami prawa, dobrymi obyczajami lub uchybiająca godności człowieka,
- 2) reklama wprowadzająca klienta w błąd i mogąca przez to wpłynąć na jego decyzję co do nabycia towaru lub usługi,
- 3) reklama odwołująca się do uczuć klientów przez wywoływanie lęku, wykorzystywanie przesądów lub łatwowierności dzieci,
- 4) wypowiedź, która zachęcając do nabywania towarów lub usług, sprawia wrażenie neutralnej informacji,
- 5) reklama, która stanowi istotną ingerencję w sferę prywatności, w szczególności przez uciążliwe dla klientów nagabywanie w miejscach publicznych, przesyłanie na koszt klienta niezamówionych towarów lub nadużywanie technicznych środków przekazu informacji,
- 6) reklama porównawcza (jako jedyna została zdefiniowana w art. 16 ust. 3 UZNK)

## 1. Reklama sprzeczna z przepisami prawa

Podejmując się próby definicji reklamy sprzecznej z przepisami prawa, należy na samym początku rozstrzygnąć zagadnienie, czy reklama sprzeczna z prawem to to samo co reklama sprzeczna z przepisami prawa (art. 3 UZNK mówi bowiem o sprzeczności z prawem, podczas gdy art. 16 UZNK o sprzeczności z przepisami prawa). W piśmiennictwie istnieje na ten temat duża rozbieżność stanowisk. Jedni uważają, iż należy postawić znak równości między reklamą sprzeczną z prawem a reklamą sprzeczną z przepisami prawa<sup>31</sup>, inni zaś twierdzą, iż art. 16 UZNK obejmuje węższą grupę przypadków niż te, które wynikają z art. 3 UZNK<sup>32</sup>. Przychyłam się w tej kwestii do rozwiązania zaproponowanego przez I. Wiszniewską, która sugeruje, aby przyjąć, iż

<sup>30</sup> Zarówno M. du Vall, jak i R. Skubisz uważają, iż art. 16 UZNK nie wyłącza stosowania art. 3 UZNK, dlatego, że odnosi się on do przypadków, które nie są wyraźnie wyliczone w art. 16 UZNK. Zobacz E. N o w i ń s k a, M. d u V a l l, *Komentarz...*, *op. cit.*, s. 148.

<sup>31</sup> R. S k u b i s z w: M. d u V a l l, *Komentarz...*, s. 431.

<sup>32</sup> Tak m.in. E. N o w i ń s k a, M. D u V a l l, *Komentarz...*, *op. cit.*, s. 146.

<sup>33</sup> Cytuje ją: A. T o m a s z e k, *O konstrukcji...*, *op. cit.*, s. 676.

wymienienie w art. 16 UZNK reklamy sprzecznej z przepisami prawa jako jednego z rodzajów czynów nieuczciwej konkurencji miało na celu wyraźne wskazanie, że prowadzenie reklamy wbrew ustanowionym w różnych przepisach prawnych zakazom może pociągać za sobą, niezależnie od odpowiedzialności przewidzianej w tych aktach, również odpowiedzialność z tytułu naruszenia przepisów UZNK<sup>33</sup>.

Tym samym reklamą sprzeczną z przepisami prawa jest taka reklama, w której na podstawie odrębnych przepisów jest zabronione reklamowanie określonych wyrobów całkowicie, lub też z pewnymi ograniczeniami<sup>34</sup>.

W prawie polskim z takimi zakazami spotykamy się w następujących przypadkach:

— zakazana jest reklama wyrobów tytoniowych w telewizji, radiu, kinach, zakładach opieki zdrowotnej, szkołach i placówkach oświatowo-wychowawczych, w prasie, na terenie obiektów sportowo-rekreacyjnych oraz w innych miejscach publicznych oraz na plakatach, w tym plakatach wielkoformatowych; ponadto niedozwolona jest także tzw. reklama pośrednia (np. umieszczanie napisów na koszulkach zawodników, sponsorowanie imprez sportowych)<sup>35</sup>,

— zakazana jest reklama notariuszy<sup>36</sup>,

— zabroniona jest na terenie kraju reklama napojów alkoholowych<sup>37</sup>, z wyjątkiem piwa, którego reklama i promocja są dozwolone, pod warunkiem iż nie są kierowane do małoletnich lub prowadzone przez budowanie skojarzeń z atrakcyjnością seksualną, relaksem lub wypoczynkiem, sportem, nauką, pracą lub sukcesem zawodowym, zdrowiem lub sukcesem życiowym; reklama i promocja piwa nie może być prowadzona: w telewizji, radiu, kinie i teatrze między godziną 6<sup>00</sup> a 23<sup>00</sup>, na kasetach wideo i innych nośnikach, w prasie młodzieżowej i dziecięcej, na okładkach dzienników i czasopism, na słupach, tablicach oraz innych stałych i ruchomych powierzchniach wykorzystywanych do reklamy, przy udziale małoletnich; zabroniona jest także reklama i promocja produktów i usług, których nazwa, znak towarowy, kształt graficzny lub opakowanie wykorzystują podobieństwo lub są tożsame z oznaczeniem napoju alkoholowego czy innym symbolem obiektywnie odnoszącym się do napoju alkoholowego,

— zakazane jest reklamowanie na terytorium kraju gier losowych, zakładów wzajemnych i gier na automatach<sup>38</sup>,

— zakazane jest rozpowszechnianie ogłoszeń o odpłatnym zbyciu, nabyciu lub o pośredniczeniu w odpłatnym zbyciu lub nabyciu komórek, tkanek i narządów w celu ich przeszczepiania<sup>39</sup>,

<sup>34</sup> E. Nowińska, M. Duval, *Komentarz...*, *op. cit.*, s. 146.

<sup>35</sup> Art. 8 ustawy z 9 listopada 1995 r., DzU 1996.10.55 z późn. zm. w brzmieniu na 5 grudnia 2001 r.

<sup>36</sup> R. Sagan, *Zakaz reklamy notariuszy*, „Rejent” 1996, nr 4–5, s. 66.

<sup>37</sup> Art. 13 ustawy z 26 października 1982 r., o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi, DzU z 1982 r., nr 35, poz. 230 z późn. zm.

<sup>38</sup> Art. 8 ustawy z 29 lipca 1992 r., o grach losowych i zakładach wzajemnych, DzU z 1998 r., nr 102, poz. 659.

<sup>39</sup> Art. 19 ustawy z 26 października 1995 r., o pobieraniu i przeszczepianiu komórek, tkanek i narządów, DzU z 1995 r., nr 138, poz. 682 z późn. zm.



— zabronione jest prowadzenie w środkach masowego przekazu reklamy leków wydawanych wyłącznie z przepisu lekarza, (nie dotyczy to specjalistycznych pism medycznych)<sup>40</sup>,

— zabroniona jest reklama substancji niebezpiecznej bez wymienienia kategorii niebezpieczeństwa związanej z tą substancją; każda reklama preparatu niebezpiecznego, która umożliwi konsumentom nabycie takiego preparatu bez uprzedniego obejrzenia oznakowania na jego opakowaniu, musi zawierać informację o rodzaju lub rodzajach zagrożeń wymienionych na oznakowaniu opakowania<sup>41</sup>.

Ponadto ustawa o z 2 grudnia 1992 roku o radiofonii i telewizji wprost zakazuje reklam nawołujących bezpośrednio niepełnoletnich do nabywania produktów lub usług zachęcających ich do wywierania presji na rodziców lub inne osoby w celu skłonienia do zakupu reklamowanych produktów lub usług wykorzystujących zaufanie niepełnoletnich, jakie pokładają oni w rodzicach, nauczycielach i innych osobach, w nieuzasadniony sposób ukazujących niepełnoletnich w niebezpiecznych sytuacjach, oddziałujących w sposób ukryty na podświadomość<sup>42</sup>.

## 2. Reklama sprzeczna z dobrymi obyczajami

Reklamę sprzeczną z dobrymi obyczajami i uchybiającą godności człowieka można moim zdaniem zdefiniować jako reklamę niezgodną z ogólnie przyjętymi w Polsce zasadami moralności. Chodzi o wszystkie przypadki używania w reklamie rysunków, czy słów uznanych za obraźliwe, nieprzyzwoite, poniżające godność człowieka, wykorzystanie symboli religijnych w sposób naruszający uczucia religijne osób wierzących.

Nieuczciwą reklamą jest przeto reklama, która wykorzystując usprawiedliwioną okolicznościami łatwowierność odbiorcy oraz przeciętną nieumiejętność skomplikowanego kojarzenia i wnioskowania na podstawie tekstu eksponującego treści pożądane przez reklamującego, wywołuje u przeciętnego odbiorcy przeświadczenie o istnieniu faktów, które w rzeczywistości nie mają miejsca, i przez to wywołuje odczucie zawodu, zlekceważenia czy wręcz oszukania<sup>43</sup>. Będzie więc z pewnością naruszeniem dobrych obyczajów udział w reklamie lekarstwa medyka, który zachwala je nie z własnych przekonań, ale dla chęci zysku<sup>44</sup>. Uważam ponadto, iż reklamą sprzeczną z dobrymi obyczajami jest także reklama zachęcająca do kupowania określonego

<sup>40</sup> Art. 4 ust. 2 ustawy z 10 października 1991 r. o środkach farmaceutycznych, materiałach medycznych, aptekach, hurtowniach i Inspekcji Farmaceutycznej, DzU z 1991 r., nr 105, poz. 452. Kwestia reklamy innych leków została uregulowana w zarządzeniu ministra zdrowia z 21 lutego 1994 roku w sprawie zasad i form prowadzenia reklamy i przekazywania informacji o środkach farmaceutycznych i materiałach medycznych, DzU 1994.17.131.

<sup>41</sup> Art. 30 ustawy z 11 stycznia 2001 r. o preparatach chemicznych DzU z 2001 r., nr 11, poz. 84.

<sup>42</sup> Art. 16b ust. 2 ustawy o z 2 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, DzU z 2001 r., nr 101, poz. 1114.

<sup>43</sup> Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z 6 listopada 1996 r. I ACr 839/96, OSA 1997, nr 10, poz. 57, s. 25, „Prawo Gospodarcze” 1997, nr 6, s. 38.

<sup>44</sup> M. du V a 11, *Komentarz...*, *op. cit.*, s. 155.

produktu, z którego ceny, pewna kwota np. 10 groszy, jest przeznaczana na pomoc dzieciom. W moim mniemaniu jest to nieuczciwa reklama, gdyż przede wszystkim ma ona na celu zwiększenie sprzedaży określonego produktu, a przez to zysku przedsiębiorcy, przez odwoływanie się do uczuć człowieka.

Odnosnie do reklamy uchybiającej godności człowieka stwierdzić należy, iż przypadek ten mieści się z reguły w kategorii naruszenia dobrych obyczajów. Moim zdaniem, wyodrębniono go po to, aby podkreślić związek, jaki zachodzi między nieuczciwą reklamą a zasadami moralnymi przyjętymi w społeczeństwie. Chodzi tu o ochronę podstawowych wartości właściwych dla danego społeczeństwa<sup>45</sup>. Wyodrębnienie w reklamie cierpienia, wykorzystanie symboli religijnych czy też drwina z równouprawnienia spowodują, iż właśnie ta przesłanka znajdzie zastosowanie.

### 3. Reklama wprowadzająca w błąd

Reklama wprowadzająca w błąd polega moim zdaniem na tym, że powstałe na jej podstawie wyobrażenia nie są zgodne ze stanem rzeczywistym, a decydujące znaczenie mają opinie adresatów reklamy, a nie opinie reklamujących. Do wprowadzenia w błąd dochodzi wtedy, gdy reklama zawiera fałszywe informacje.

Wprowadzenie w błąd może być rezultatem pominięcia w treści reklamy informacji o istotnym znaczeniu dla klienta. Wprowadzenie w błąd może jednak nastąpić nawet wtedy, gdy dochodzi do użycia w reklamie obiektywnie prawdziwych informacji, jeżeli wywołują one u odbiorców mylne wyobrażenia. Reklama wprowadza w błąd, jeśli taki błąd wpływa lub może wpłynąć na decyzje klienta<sup>46</sup>, co do zakupu danego towaru lub usługi. Reklama taka polega przede wszystkim na wprowadzeniu w obrotach konsternacji co do pochodzenia towarów, ich jakości, przeznaczenia czy ilości. Do omyłki dochodzi wskutek używania mylących, dwuznacznych czy też celowo nieprecyzyjnych informacji<sup>47</sup>.

Wprowadzenie w błąd może polegać także na pominięciu w treści reklamy informacji o istotnym znaczeniu dla jej adresata (tzw. reklama niepełna).

Należy wyraźnie podkreślić, że reklama wprowadzająca w błąd stanowi jeden z najczęstszych przykładów czynów nieuczciwej reklamy. Przykładem takiej reklamy może być chociażby reklama typu: „W naszym sklepie spodnie kosztują 50 złotych” — jeżeli w tym sklepie są i droższe spodnie; „W naszym sklepie kupisz sprzęt AGD o 20% taniej” — podczas gdy za towar płacimy cenę nominalną, a 20-procentowy rabat otrzymujemy w formie bonów do wykorzystania tylko w tym sklepie. Za reklamę wprowadzającą w błąd uznano np. reklamę papierosów lucky strike, która została opatrzona hasłem „*It is toasted*”, co sugerowało, że tylko te papierosy zostały poddane specjalnemu

<sup>45</sup> *Ibidem*, s. 156.

<sup>46</sup> Należy zauważyć, iż mowa tu o kliencie, a nie konsumentie czy też odbiorcy. Zdaniem J. Szwai (J. Szwaia, *Komentarz do ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji*, Warszawa 2001, s. 78), pojęcie to ma szerszy zakres, bo klientem jest też przedsiębiorca, który nabywa towary w celu ich odsprzedaży.

<sup>47</sup> I. Wiśniewska, *Ochrona przed reklamą wprowadzającą w błąd*, PPH 1996, nr 2, s. 1.

procesowi cieplnemu, podczas gdy wszystkie papierosy są poddawane temu procesowi<sup>48</sup>. Zdaniem sądownictwa niemieckiego, reklamę można uznać za mylącą, jeżeli choćby 10–15% (przy reklamie leków 5%) jej adresatów błędnie ją zrozumiało<sup>49</sup>. Przykładem reklamy wprowadzającej w błąd była też szwajcarska reklama tortu, w której stwierdzono, iż „ten wspaniały tort nie jest na pewno wyprodukowany z mąki sojowej”, gdyż jak uznano, z reguły do wypieku tortów nie używa się mąki sojowej.

Jeśli chodzi o reklamę przesadną z użyciem superlatywów, takich jak najpiękniejszy, najsmaczniejszy, należy stwierdzić, iż dopuszcza się ją, gdy nie jest brana poważnie przez jej adresatów oraz gdy zawarte w niej informacje nie mogą zostać poddane weryfikacji<sup>50</sup> (np. za reklamę wprowadzającą w błąd należy uznać reklamę typu: „ten samochód jest najszybszy”).

#### 4. Reklama nierzeczowa

Reklamą nierzeczową są, w moim przekonaniu, wszystkie wypowiedzi reklamowe, w których zachęca się klienta do nabywania towaru lub usług przez odwołanie się do okoliczności nieistotnych z punktu widzenia cech towaru i usług. Wywołuje ona uczucie lęku u odbiorców, wykorzystuje ich przesady lub łatwowierność dzieci. W takim przypadku naganny jest sposób perswazji, w którym zastosowano nacisk psychologiczny. Chcąc wyjść z takiej niewygodnej sytuacji, klient dokonuje bowiem zakupu<sup>51</sup>.

Reklama taka jest niedozwolona w świetle art. 16 UZNK. Przepis zakazuje apelowania do nabywania towarów usług przez wywołanie lęku, wykorzystanie przesadów u klienta i łatwowierności dzieci. Według M. du Valla, w takiej reklamie pomijane są w ogóle cechy towarów lub usług, a główny akcent jest położony na odwołanie się do uczuć jej adresata. Charakterystyczne jest, iż przekaz zostaje nasycony niemożliwymi do oceny elementami psychicznymi o tak silnym nacisku, że u odbiorcy powstaje pewnego rodzaju przymus do zakupu danego towaru czy też usługi<sup>52</sup>.

Rodzajem takiej reklamy będzie więc reklama, która jest skierowana do dzieci. Zakazana jest ingerencja w psychikę dziecka. W Wielkiej Brytanii reklamy zabawek nie mogą zacierać granicy między fantazją a rzeczywistością. Tak więc zabawkowy samolot nie może fruwać bez sznurka, lalka nie może się ruszać jak żywa. Zabronione są ponadto reklamy, które mogą skłonić dzieci do zamawiania usług przez telefon<sup>53</sup>. Podobnie reklama, która sugeruje, iż posiadanie przez dziecko jakiejś rzeczy da mu przewagę czy to psychiczną, czy fizyczną nad innymi dziećmi, jest reklamą nierzetelną. Uważam, że taką reklamą jest też bezpośrednie zwracanie się z zachętą za pośrednictwem dzieci do innych osób, którym się mówi, by kupiły dzieciom

<sup>48</sup> W. Matysiak, *Ochrona przed nieuczciwą reklamą*, Warszawa 1977, s. 15.

<sup>49</sup> A. Tomaszek, *Kiedy reklama jest nieuczciwa*, RP z 24 sierpnia 1992 r., nr 198.

<sup>50</sup> I. Wiszniewska, *Ochrona...*, *op. cit.*, s. 4.

<sup>51</sup> <http://www.reklamawpraktyce.pl/117.shtml>

<sup>52</sup> E. Nowińska, M. du Vall, *Komentarz...*, *op. cit.*, s. 160.

<sup>53</sup> A. Świstowska, *Nieuczciwa...*, *op. cit.*, s. 28.

reklamowany produkt, czy też stwierdzenie np.: „wszystkie dziewczynki już mają taką lalkę, musisz ją kupić i ty”.

Jak wspomniano wyżej, ustawa o radiofonii i telewizji zakazuje reklam nawołujących bezpośrednio niepełnoletnich do nabywania produktów lub usług, zachęcających niepełnoletnich do wywierania presji na rodziców lub inne osoby w celu skłonienia ich do zakupu reklamowanych produktów lub usług, wykorzystujących zaufanie niepełnoletnich, jakie pokładają oni w rodzicach, nauczycielach i innych osobach, w nieuzasadniony sposób ukazujących niepełnoletnich w niebezpiecznych sytuacjach, oddziałujących w sposób ukryty na podświadomość.

Warto zauważyć, iż czynem nieuczciwej reklamy jest też wykorzystanie przesądów, ale tylko takich, które posiadają rzeczywisty wpływ na podejmowanie decyzji przez adresatów poprzez nieuczciwe kierowanie ich wyborem.

Odnośnie do reklamy, która wywołuje poczucie lęku należy stwierdzić, jak słusznie zauważa du Vall w swoim komentarzu<sup>54</sup>, iż w pewnych reklamach nie da się jednak przedstawić produktu bez odwołania się właśnie do poczucia lęku czy też współczucia (np. reklama zamka do drzwi, reklama leku przeciwbólowego czy też reklama funduszu ubezpieczeniowego). W takich zatem wypadkach reklama nie może zostać uznana za reklamę nierzeczową.

## 5. Reklama ukryta (kryptoreklama)

Reklama ukryta polega w mojej ocenie na wprowadzeniu do jej istoty informacji, które są rozumiane przez odbiorcę za prezentację towaru lub usługi, bez informowania, iż chodzi tu o reklamę.

Reklama towaru lub usługi powinna być zawsze rozpoznawalna. W mojej ocenie taką reklamą jest tzw. *product placement*, czyli pokazywanie w filmie czy dokumencie reklamy określonych produktów, oczywiście, jeżeli było to działanie celowe i świadome, a co najważniejsze, odpłatne.

Z reklamą ukrytą mamy natomiast do czynienia, jeśli odbiorca błędnie uważa, że ma do czynienia z neutralną informacją w sytuacji, gdy jest to w istocie wypowiedź reklamowa. Istota takiej reklamy sprowadza się bowiem do zachęcenia odbiorcy do nabycia towaru sprawiając wrażenie wyłącznie informacji o tym produkcie<sup>55</sup>. Odbiorca odnosi wówczas mylne wrażenie, że chodzi nie o przekaz promocyjny, ale o obiektywną informację na temat danego towaru czy usługi.

Szczególnego podkreślenia wymaga, iż działanie producenta towaru musi być celowe, to znaczy, że aby uznać reklamę za ukrytą, musimy udowodnić, iż miał on zamiar ukrycia reklamy.

Z omawianym problemem wiąże się także tzw. reklama podprogowa, polegająca na oddziaływaniu na odbiorców obrazem lub dźwiękiem, których świadomość

<sup>54</sup> E. Nowińska, M. du Vall, *Komentarz...*, *op. cit.*, s. 161.

<sup>55</sup> A. Tomaszek, *O konstrukcji...*, *op. cit.*

percepcyjna człowieka nie jest w stanie wychwycić. Taka reklama jest oczywiście zakazana i w pełni odpowiada pojęciu reklamy ukrytej, która oprócz wymienienia w art. 16 UZNK, została także zakazana na mocy art. 16c ustawy o radiofonii i telewizji.

## 6. Reklama uciążliwa

Reklamę uciążliwą można zdefiniować jako reklamę, która stanowi istotną ingerencję w sferę prywatności, w szczególności przez dokuczliwe dla klientów nagabywanie w miejscach publicznych (np. nagabywanie na ulicy, w celu skłonienia do zakupu kompletu noży), przesyłanie na koszt klienta niezamówionych towarów lub nadużywanie technicznych środków przekazu informacji.

Reklama taka wywołuje u odbiorcy uczucie niezręczności sytuacji czy dyskomfortu psychicznego, od którego uwolnić się można jedynie przez nabycie towaru czy usługi<sup>56</sup>.

Przyjąć należy, iż ingerencja reklamy w sferę prywatności jest reklamą nieuczciwą tylko wtedy, gdy osiągnie ona pewien stopień uciążliwości. Wynika stąd, iż nie jest zabronione prowadzenie działalności gospodarczej także i poza miejscami wprost do tego przeznaczonymi. Zakaz taki wynika z dążenia ustawodawcy do zapewnienia ochrony sferze prywatności, rozumianej jako pewien stan spokoju wewnętrznego, niezależnie od miejsca, w którym się znajdujemy<sup>57</sup>.

## 7. Reklama porównawcza

Reklama porównawcza jest szczególnym rodzajem czynu nieuczciwej konkurencji, choćby z uwagi na fakt, iż jako jedyna jest definiowana przez ustawodawcę, a ponadto jej dopuszczalność była w różny sposób reglamentowana.

Przez wiele lat reklama porównawcza była uznawana za działanie nieuczciwe. Na takie stanowisko duży wpływ miało orzecznictwo sądów niemieckich, według których reklama porównawcza zaciemnia obraz stosunków konkurencyjnych i przez to narusza zasady uczciwości<sup>58</sup>. Od kiedy jednak w USA zaczęto głosić idee ochrony interesu konsumenta (klient dla dokonania dobrego wyboru musi posiadać właściwe rozeznanie w produktach), początkowo rygorystycznie, a z czasem z coraz mniejszymi ograniczeniami, dopuszczono reklamę porównawczą. Obecnie prawo wspólnotowe nie zabrania reklamy porównawczej, jeżeli nie określa w sposób wyraźny lub dorozumiany konkurenta lub towarów i usług przez niego oferowanych<sup>59</sup>. W Polsce początkowo reklama porównawcza była całkowicie zakazana. Dopiero w ostatniej nowelizacji UZNK<sup>60</sup> odstąpiono od zakazu reklamy porównawczej na rzecz jej ułudnej

<sup>56</sup> E. Nowińska, *Zwalczanie...*, *op. cit.*, s. 103.

<sup>57</sup> E. Nowińska, M. du Vall, *Komentarz...*, *op. cit.*, s. 168.

<sup>58</sup> H. Eichmann, *Die vergleichende Werbung in Theorie und Praxis*, Kolonia 1967, s. 105.

<sup>59</sup> Dyrektywa nr 97/55/WE.

<sup>60</sup> Ustawa z 16 marca 2000 r. o zmianie ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji oraz o zmianie ustawy o radiofonii i telewizji, DzU 2000.29.356.

dopuszczalności. Definicje reklamy porównawczej oraz kwestie jej dopuszczalności reguluje obecnie art. 16 ust. 3 i 4 UZNK.

W świetle powyższego należy zatem przyjąć, iż reklamą porównawczą jest reklama umożliwiająca bezpośrednio lub pośrednio rozpoznanie konkurenta albo towarów lub usług oferowanych przez konkurenta.

Za prawnie relewantne uważa się takie porównanie, które zachęca do korzystania z towarów czy usług reklamowanych poprzez bezpośrednie lub pośrednie odwołanie się do rozpoznawalnej propozycji rynkowej innego przedsiębiorcy lub grupy przedsiębiorców<sup>61</sup>.

Aby uznać reklamę za niedozwoloną, musi być ona sprzeczna z dobrymi obyczajami. Reklama porównawcza nie jest sprzeczna z dobrymi obyczajami, jeżeli łącznie spełnia następujące przesłanki:

— nie jest reklamą wprowadzającą w błąd, w sposób rzetelny i dający się zweryfikować na podstawie obiektywnych kryteriów porównuje towary lub usługi zaspokajające te same potrzeby lub przeznaczone do tego samego celu (czyli dozwolone jest porównanie produktów substytucyjnych),

— w sposób obiektywny porównuje jedną lub kilka istotnych, charakterystycznych, sprawdzalnych i typowych cech tych towarów i usług, do których może należeć także cena (porównanie cenowe jest szczególnie ważne, gdyż to właśnie cena jest dla konsumenta czynnikiem decydującym),

— nie powoduje na rynku pomyłek w rozróżnieniu między reklamującym a jego konkurentem, ani między ich towarami albo usługami, znakami towarowymi, oznaczeniami przedsiębiorstwa lub innymi oznaczeniami odróżniającymi (np. reklama stwierdzająca, że produkt A ma taką samą jakość jak produkt B, może prowadzić do konfuzji w obrocie); nie dyskredytuje towarów, usług, działalności, znaków towarowych, oznaczeń przedsiębiorstwa lub innych oznaczeń odróżniających, a także okoliczności dotyczących konkurenta (chodzi o dodatkową dyskryminację konkurenta, oderwaną od zakresu dozwolonych porównań; dyskredytacją będzie z pewnością reklama: „czekolada F. nie jest tak obrzydliwie słodka jak czekolada G.”),

— w odniesieniu do towarów z geograficznym oznaczeniem regionalnym odnosi się zawsze do towarów z takim samym oznaczeniem (dokonywanie porównań jest możliwe jedynie, jeżeli zarówno towar przedsiębiorcy, jak i konkurenta posiadają takie samo, chronione oznaczenie geograficzne — można np. porównywać wina oznaczone jako „Champaign”, ale nie można ich porównywać z czerwonym winem węgierskim); nie wykorzystuje w nieuczciwy sposób renomy znaku towarowego, oznaczenia przedsiębiorstwa lub innego oznaczenia odróżniającego konkurenta ani też geograficznego oznaczenia regionalnego produktów konkurencyjnych (np. reklama: „jeżeli lubicie czekoladę A, to z pewnością polubicie czekoladę B i jej znacznie niższą cenę od ceny czekolady A” czy reklama: „napój X jest znacznie mniej słodki od coca-coli”)<sup>62</sup>,

<sup>61</sup> E. Nowińska, J. Szwaja, *Reklama porównawcza w ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji*, materiały z konferencji *Najnowsze zmiany prawa własności intelektualnej*, Kraków, 17 stycznia 2001 r.

<sup>62</sup> I. Wiszniewska, *Używanie znaków towarowych w reklamie porównawczej*, PPH 2000, nr 2, s. 1 i nast.

— nie przedstawia towaru lub usługi jako imitacji czy naśladownictwa towaru lub usługi opatrzonych chronionym znakiem towarowym albo innym oznaczeniem odróżniającym (chodzi tutaj w szczególności o ochronę producentów perfum).

Przykładem zakazanej reklamy porównawczej z użyciem cudzego znaku towarowego i niezgodnej z dobrymi obyczajami jest z pewnością emitowana na początku lat dziewięćdziesiątych reklama płynu do mycia naczyń sunlicht. Inco Veritas sp. z o.o. producent płynu do mycia naczyń ludwik stwierdziła, że w reklamie sunlichtu stwierdzenia „mam nowego przyjaciela... a co z Ludwikiem?” użyto celowo, aby zdyskredytować konkurenta. Sąd uznał takie działanie za niedozwoloną reklamę porównawczą<sup>63</sup>.

Podobną sztuką jak w przypadku sunlichta posłużył się producent soków Bobo-frut, używając w swojej reklamie imienia Kubuś, który jest nazwą soków konkurencji. Niestety, producent kubusia nie zareagował.

Najbardziej znany jest jednak spór pomiędzy producentami ramy (Van der Bergh) a masmeksu i finei (Raiso). Według tych pierwszych, reklama masmeksu sugerowała, że ten składa się w połowie z masła i w połowie margaryny, podczas gdy masła było około 10%. Finea z kolei podawała się za jedyną margarynę, która ma dodatek prawdziwego masła, choć takich na rynku jest więcej. Raiso zmieniło reklamę masmeksu, ale nie chciało zmienić reklamy finei, twierdząc, iż istnieje różnica między „margaryną z dodatkiem masła” a „mieszkanką masła i margaryny”. Trybunał Arbitrażowy, w którym stwierdził, iż reklama taka jest zakazaną reklamą porównawczą, jednak wyrok ten nie został uznany przez Raiso, tak więc nie można go było egzekwować.

Z kolei na gruncie prawa francuskiego za zakazaną reklamę porównawczą uznano reklamę firmy „Gaz de France”, która zapewniała, że gaz naturalny jest tańszy niż para. Sąd uznał, że w tym czasie istniało we Francji tylko jedno przedsiębiorstwo, które używało do ogrzewania pary, tak więc konkurent, którego dotyczyło porównanie był możliwy do rozpoznania<sup>64</sup>.

Z pewnością znana jest także reklama wag firmy InterCommeerce, w której symbolem zacofania i prymitywizmu były zwykłe wagi sklepowe produkowane przez Lubelską Fabrykę Wag. Ta poczuła się obrażona przedstawieniem jej produktu jako przeżytku i wniosła powództwo do sądu. Sąd Apelacyjny w Warszawie w wyroku z dnia 8 maja 1992 roku<sup>65</sup> zakazał emitowania tej reklamy i zobowiązał pozwanego do przeprosin. Ponadto stwierdził, że istotą reklamy porównawczej jest posłużenie się towarem wytwarzanym (sprzedawanym) przez inną osobę niż reklamujący; towar ten ma stanowić tło, na którym łatwiej i lepiej prezentują się (uwidaczniają się) walory towaru reklamowanego (oczywiście, reklama porównawcza może przybierać także ostrzejsze formy, ale nie występują one w sprawie niniejszej). Nieuniknionym następstwem takiego przedstawienia dwóch różnych wyrobów jest wytworzenie gorszego wrażenia co do towaru, w porównaniu z którym eksponują się zalety wyrobu zachwalanego w reklamie.

<sup>63</sup> M. D o m a g a l i k, *Ludwik skarży Sunlichta*, RP z 5 maja 1993 r., nr 103.

<sup>64</sup> Podaje za: I. B a r a Ń c z y k, *Dozwolone i zakazane porównania w reklamie*, PPH 2000, nr 4, s. 20 i nast.

<sup>65</sup> I ACr 273/92 OSP 1993, nr 2, poz. 35.

Ten właśnie moment jest decydujący dla zaistnienia zjawiska nierzetelności w działaniu reklamującego. Nie jest przy tym konieczne, aby to zestawienie i jego wynik zostały wyrażone werbalnie, dosłownie; wystarczające jest przedstawienie tej sytuacji w sposób i za pomocą środków bardziej subtelnych, które jednak wywołują u odbiorcy opisaną reakcję.

## Podsumowanie

Zaprezentowane powyżej postacie nieuczciwej reklamy konkretyzują w pewien sposób znamiona czynu nieuczciwej konkurencji. Jak wspomniano na początku, celem przedsiębiorcy jest stworzenie takiej reklamy swojego produktu, która spowoduje przyciągnięcie do przedstawionego towaru lub usługi klienta. Powoduje to żywiołowy rozwój reklamy, gdyż przedsiębiorstwa widzą w niej czynnik decydujący w znacznej mierze o sukcesie finansowym firmy. Reklama pobudza i zachęca do nabywania określonych produktów i usług. Wydatki na reklamę w styczniu 1999 roku wyniosły w Europie 530, 5 miliarda franków, w USA około 600 miliardów. Łącznie daje to kwotę równą połowie zadłużenia Ameryki Południowej<sup>66</sup>.

Niestety, działalność reklamowa nie zawsze jest uczciwa. Dlatego konieczne jest wprowadzenie instrumentów prawnych, których celem jest walka z nieuczciwą reklamą.

Należy wyraźnie zaznaczyć, iż w Polsce zarówno sama działalność reklamowa, jak i środki prawne, które kontrolują zgodność reklam z prawem, są dopiero w początkowej fazie swojego rozwoju. Na gruncie polskiego prawa rzadko bowiem spotykamy się z przypadkami rozstrzygnięć dotyczących reklam wymienionych w art. 16 UZNK lub też przypadki nie zostają poddane ocenie sądów. Nie świadczy to bynajmniej o tym, iż na gruncie polskiego prawa wypadki posługiwania się nieuczciwą reklamą należą do rzadkości. Rzadkością jest raczej nagłaśnianie takich przypadków i właściwa na nie reakcja osób uprawnionych. Nie budzi bowiem wątpliwości, iż często, czy to w radio czy telewizji, a nawet w prasie, stosowane są przez przedsiębiorców praktyki mające na celu zwiększenie sprzedaży oferowanych przez nich towarów, które bez żadnych wątpliwości można zaliczyć do kategorii nieuczciwej reklamy.

Mimo to, jak już wspomniałam, sądy rzadko ingerują w powyższe kwestie przede wszystkim dlatego, iż w przypadku nieuczciwej reklamy tylko poszkodowany przedsiębiorca może wystąpić z roszczeniem o zaniechanie emitowania takiej reklamy, usunięcie jej skutków, złożenie zaniechania niedozwolonych działań, o złożenie jednokrotnego lub wielokrotnego oświadczenia odpowiedniej treści i w odpowiedniej formie, naprawienie wyrządzonej szkody, na zasadach ogólnych, wydanie bezpodstawnie uzyskanych korzyści, na zasadach ogólnych, zasądzenie odpowiedniej sumy pieniężnej na określony cel społeczny związany ze wspieraniem kultury polskiej lub ochroną

<sup>66</sup> Dane za: O. T o s c a n i, *Reklama — uśmiechnięte ścierwo*, Paryż 1995, s. 15.



dziedzictwa narodowego — jeżeli czyn nieuczciwej konkurencji był zawiniony. Dodatkową przeszkodę wszczynania takich procesów stanowi to, iż ciężar dowodu prawdziwości oznaczeń lub informacji umieszczanych na towarach albo ich opakowaniach lub wypowiedzi zawartych w reklamie spoczywa na osobie, której zarzuca się czyn nieuczciwej konkurencji związany z wprowadzeniem w błąd. Jeżeli doliczymy do tego długotrwałość postępowań sądowych, nie dziwi, iż w porównaniu z bogatym dorobkiem orzecznictwa sądowego państw europejskich, w Polsce procesy w takich sprawach należą do rzadkości. Sytuacja taka winna moim zdaniem ulec zdecydowanej zmianie, w szczególności przez nagłaśnianie takich spraw, oraz przez stworzenie nowych środków prawnych, które w lepszy sposób będą w stanie chronić przedsiębiorców przed nieuczciwą reklamą.



MARZENA BAC

## Polityka lokacyjna ubezpieczycieli w Polsce jako przykład działalności inwestycyjnej na rynku finansowym

### Wstęp

W bilansie podmiotów prowadzących działalność ubezpieczeniową lokaty stanowią podstawowy składnik aktywów, wpływając w znacznym stopniu na wynik finansowy ubezpieczyciela. Bezpieczeństwo lokat jest przedmiotem szczególnego nadzoru ubezpieczeniowego i regulowane jest ustawą z 28 lipca 1990 roku o działalności ubezpieczeniowej, znowelizowanej w lipcu 2000 roku. Właściwa polityka lokacyjna zakładu ubezpieczeń i odpowiednio dobrane instrumenty finansowe mogą decydować o rentowności i konkurencyjności tego zakładu.

Celem artykułu jest przybliżenie działalności lokacyjnej zakładów ubezpieczeń w Polsce oraz analiza ich portfela inwestycyjnego w latach 1998–2000.

### Działalność lokacyjna polskich ubezpieczycieli: stan na koniec 2000 roku

Działalność ubezpieczycieli polega nie tylko na zapewnianiu ochrony ubezpieczeniowej osobom fizycznym czy podmiotom gospodarczym, a więc na zawieraniu umów z ubezpieczającymi, inkasie składek, likwidacji szkód i wypłacie odszkodowań czy spełnieniu świadczeń, ale również na prowadzeniu działalności lokacyjnej, czyli swoistej działalności inwestycyjnej, przewidzianej dla tych podmiotów.

Ustawa z 28 lipca 1990 roku o działalności ubezpieczeniowej nakłada wymóg lokowania środków towarzystw ubezpieczeniowych z zachowaniem jak największego stopnia bezpieczeństwa i rentowności, przy jednoczesnym zachowaniu płynności tychże lokat.

Przedmiotem prezentowanej działalności są przede wszystkim:  
— rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe,

- kapitały własne,
- inne czasowo wolne środki finansowe zakładu ubezpieczeń.

R e z e r w y t e c h n i c z n o - u b e z p i e c z e n i o w e przeznaczone są na normalne, bieżące i przyszłe pokrycie odszkodowań i świadczeń ubezpieczeniowych, a tworzone są w oparciu o wymogi techniki danego działu ubezpieczeń (I lub II dział ubezpieczeń gospodarczych), skąd bierze się ich nazwa. Konieczność ich tworzenia wynika z podstawowej zasady gospodarki finansowej zakładu ubezpieczeń — współmierności przychodów (dochodów) i rozchodów (wydatków) z danego okresu ubezpieczenia do okresu sprawozdawczego lub obrachunkowego. Celem tworzenia rezerw techniczno-ubezpieczeniowych jest osiągnięcie przez ubezpieczyciela rzeczywistej wysokości wyniku finansowego w danym okresie sprawozdawczym (obrachunkowym).

Rezerwy te stanowią istotny instrument zarządzania finansami zakładu ubezpieczeń, a wysokość ich ma wpływ na<sup>1</sup>:

- zapewnienie realności ochrony ubezpieczeniowej,
- zapewnienie ciągłości i płynności prowadzonych przez zakład ubezpieczeń operacji ubezpieczeniowych,
- kalkulację stopy składek,
- wewnętrzną kontrolę operacji finansowych,
- obliczanie wskaźnika szkodowości składki,
- wynik techniczny i margines wypłacalności,
- obliczanie zysku dla potrzeb podatkowych,
- sprawozdawczość dla akcjonariuszy,
- wykazywanie wypłacalności i siły finansowej zakładu ubezpieczeń.

W zakładach ubezpieczeń może być tworzonych, zgodnie z przepisami prawa, osiem rodzajów rezerw techniczno-ubezpieczeniowych<sup>2</sup>:

- rezerwa składek,
- rezerwa na pokrycie ryzyka niewygasłego,
- rezerwa na niewypłacone odszkodowania i świadczenia, w tym rezerwa na kapitalizowaną wartość rent,
- rezerwy na wyrównanie szkodowości (ryzyka),
- rezerwa w dziale ubezpieczeń na życie,
- rezerwa w dziale ubezpieczeń na życie, gdy ryzyko lokaty ponosi ubezpieczający,
- rezerwy na premie i rabaty (bonifikaty) dla ubezpieczonych,
- pozostałe rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe określone w statucie zakładu ubezpieczeń.

Zastosowanie poszczególnych rodzajów rezerw techniczno-ubezpieczeniowych zależy od działu, w którym funkcjonuje zakład ubezpieczeń (niektóre z rezerw występują w obu działach, inne zaś tylko w jednym dziale).

<sup>1</sup> Praca zbiorowa pod red. T. S a n g o w s k i e g o, *Ubezpieczenia gospodarcze*, Poltext, Warszawa 1998, s. 273.

<sup>2</sup> K. C i u m a n, *Reasekuracja a rynek ubezpieczeń*, Poltext, Warszawa 1996, s. 50.

Kapitały własne stanowią zasadniczą substancję każdej firmy ubezpieczeniowej i znajdują się w jej bezterminowej dyspozycji. Pochodzą głównie z wkładów akcjonariuszy (lub członków TUW) oraz z części przeznaczzonego na ten cel zysku. Stanowią zabezpieczenie wykonania wszelkich zobowiązań zakładu ubezpieczeń, a zwłaszcza pokrycia ujemnych wyników finansowych roku obrachunkowego. Generalnie więc, za kapitały własne ubezpieczyciela uznaje się wszelkie środki będące jego własnością, gwarantujące mu pewność działania i możliwość rozwoju.

Na kapitały własne zakładu ubezpieczeń składają się<sup>3</sup>:

- 1) kapitał podstawowy (akcyjny lub zakładowy), pomniejszony o należne, lecz niewniesione wkłady na poczet kapitału podstawowego (wielkość ujemna);
- 2) kapitał zapasowy (tworzony ze sprzedaży akcji powyżej wartości nominalnej, odpisów z zysku, z oprocentowaniem lokat tego kapitału i innych);
- 3) kapitał rezerwowy z aktualizacji wyceny;
- 4) kapitał rezerwowy pozostały;
- 5) niepodzielony wynik finansowy z lat ubiegłych;
- 6) wynik finansowy netto roku obrotowego.

Nie wszystkie z przedstawionych środków finansowych ubezpieczyciela traktowane są w ustawie jednakowo. W przypadku środków stanowiących pokrycie rezerw techniczno-ubezpieczeniowych ustawodawca wprowadził ograniczenia w postaci kierunku inwestowania i limitów ich udziału w portfelu lokacyjnym zakładu. Pozostałe środki, stanowiące działalność inwestycyjną ubezpieczyciela, a więc kapitały własne i inne środki finansowe, mogą być w zasadzie dowolnie lokowane. W ten sposób ustawa gwarantuje bezpieczeństwo, rentowność i płynność środków finansowych powierzonych zakładom ubezpieczeń.

Działalność lokacyjna zakładu ubezpieczeń ma szczególne znaczenie w jego finansach, lokaty bowiem są dodatkowym, istotnym źródłem przychodów ubezpieczyciela (średnio od 5 do 15% jego przychodów ogółem)<sup>4</sup>, stanowiąc tym samym ekonomiczną podstawę funkcjonowania tego podmiotu w warunkach gospodarki rynkowej.

Rosnące znaczenie działalności inwestycyjnej ubezpieczycieli w Polsce można obserwować już — co najmniej — od 1996 roku. Wartość środków finansowych przekazywanych na inwestycje zwiększa się z roku na rok. Świadczyć o tym może wartość lokat w ujęciu produktowym w ostatnich trzech latach oraz tempo ich zmian, co przedstawia tabela 1.

Wartościowe ujęcie lokat towarzystw ubezpieczeniowych w Polsce ogółem wskazuje na znaczne zwiększenie lokat funduszy ubezpieczeń na życie na rachunek i ryzyko ubezpieczającego. Wykazały one w badanych latach wysokie tempo zmian (125% w 1999 roku i 55,7% w roku 2000), co wynika z pewnością z intensywnego rozwoju ubezpieczeń na życie, gdzie ryzyko lokaty ponosi ubezpieczający. Podobnie rosnące wartości wykazały akcje, udziały i inne papiery wartościowe o zmiennej kwocie

<sup>3</sup> Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości, DzU 1994, nr 121, poz. 591, załącznik nr 3.

<sup>4</sup> Praca zbiorowa pod red. T. S a n g o w s k i e g o, *op. cit.*, s. 265.

T a b e l a 1

Wartość lokat zakładów ubezpieczeniowych w Polsce i tempo ich zmian, w latach 1998–2000<sup>5</sup>.

Rodzaj lokaty	Wartość lokat w mln zł			Tempo w % <sup>6</sup>	
	1998	1999	2000	1998/1999	1999/2000
Nieruchomości	583,23	651,02	765,82	11,60	17,60
Lokaty w jednostkach zależnych i stowarzyszonych	994,63	2 008,79	2 315,41	102,00	15,3
Akcje, udziały, inne papiery wartościowe o zmiennej kwocie dochodu oraz jednostki uczestnictwa w funduszach powierniczych	3 448,85	1 470,54	3 795,05	-57,50	158,00
Dłużne papiery wartościowe i inne papiery wartościowe o stałej kwocie dochodu	9 444,51	16 856,54	21 294,41	78,50	26,30
Pożyczki hipoteczne	68,58	203,56	163,98	196,80	-19,40
Lokaty terminowe w instytucjach finansowych	1 695,97	1 853,64	2 329,94	9,30	26,70
Pozostałe (w tym należności od cedentów)	49,30	89,38	59,31	81,30	-33,60
Lokaty funduszy ubezpieczeń na życie na rachunek i ryzyko ubezpieczającego	556,66	1 252,56	1 950,02	125,00	55,70
RAZEM	16 841,73	24 385,50	32 673,94	44,80	34,00

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie zagregowanych raportów finansowych zakładów ubezpieczeń, zamieszczonych w „Biuletynie PUNU” za rok 1999 (część I i II) oraz za rok 2000.

dochodu oraz jednostki uczestnictwa w funduszach powierniczych, których wartość na koniec 2000 roku wyniosła 3 mld 795 mln zł.

Wyższą wartość osiągnęły też dłużne papiery wartościowe i inne papiery wartościowe o stałej kwocie dochodu, które w badanym okresie wykazały tendencję wzrostową, osiągając na koniec okresu poziom 21 294,41 mln zł. Wzrosły również lokaty w jednostkach zależnych i stowarzyszonych, jednakże przyrost ich w roku 2000 wynosił już tylko 15,3%.

Lokaty terminowe w instytucjach finansowych zwiększyły swą wartość w prezentowanym okresie, lecz tempo ich zmiany na koniec roku 1999 w stosunku do roku 1998 było niewielkie i wynosiło 9,3%, natomiast na koniec roku 2000 — 25,7%.

Pełniejszy obraz polityki lokacyjnej polskich zakładów ubezpieczeń oddaje struktura pionowa produktów lokacyjnych, przedstawiona w tabeli 2.

<sup>5</sup> Wartości w tabelce pochodzą z bilansu zakładów ubezpieczeń i nie są korygowane o wartość inflacji.

<sup>6</sup> Tempo zmian liczone wg wzoru:  $\frac{x_1 - x_0}{x_0} \cdot 100\%$ , gdzie  $x_0$  — rok bazowy (wyjściowy),  $x_1$  — rok następujący po  $x_0$ .

Tabela 2

Struktura lokat towarzystw ubezpieczeniowych w działach I i II ubezpieczeń w latach 1998–2000

Rodzaje lokat	Struktura lokat w %		
	1998 r.	1999 r.	2000 r.
Nieruchomości	3,46	2,67	2,34
Lokaty w jednostkach zależnych i stowarzyszonych	5,90	8,24	7,09
Akcje, udziały, inne papiery wartościowe o zmiennej kwocie dochodu oraz jednostki uczestnictwa w funduszach powierniczych	20,48	6,03	11,62
Dłużne papiery wartościowe i inne papiery wartościowe o stałej kwocie dochodu	56,08	69,12	65,17
Pożyczki hipoteczne	0,41	0,83	0,50
Lokaty terminowe w instytucjach finansowych	10,07	7,60	7,13
Pozostałe (w tym należności od cedentów)	0,29	0,37	0,18
Lokaty funduszy ubezpieczeń na życie na rachunek i ryzyko ubezpieczającego	3,31	5,14	5,97
RAZEM	100,00	100,00	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 1.

Śledząc udział poszczególnych rodzajów lokat w ogólnej sumie bilansowej działu I i II ubezpieczeń, można odnotować:

— utrzymujący się od trzech lat najwyższy udział lokat w dłużne papiery wartościowe i inne papiery wartościowe o stałej kwocie dochodu (zawsze w granicach 60%),

— istotny udział lokat w akcjach, udziałach i innych papierach wartościowych o zmiennej kwocie dochodu oraz jednostkach uczestnictwa w funduszach powierniczych (najwyższy w 1998 roku — 20,48%),

— rosnący udział lokat funduszy ubezpieczeń na życie na rachunek i ryzyko ubezpieczającego (5,97% na koniec 2000 roku),

— systematycznie malejący udział lokat terminowych w instytucjach finansowych (jeszcze w 1998 roku ponad 10%, w następnych latach — spadek w granicach 7%),

— malejący udział lokat w jednostkach zależnych i stowarzyszonych (zamknięcie badanego okresu na poziomie blisko 7%),

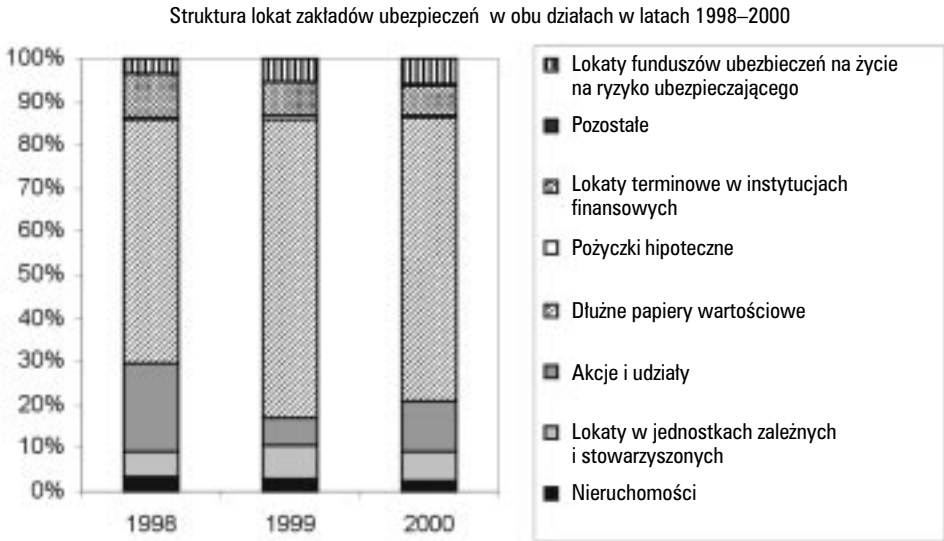
— nieznaczne, lecz sukcesywne zmniejszenie udziału lokat w nieruchomości (w roku 2000 tylko 2,34%),

— niewielki, malejący udział pożyczek hipotecznych, wspólnych przedsięwzięć lokacyjnych, pozostałych lokat oraz należności depozytowych od cedentów, ujętych w tabeli zbiorczo w pozycji pozostałe (udział mniejszy niż 1%).

Strukturę pionową lokat bilansowych polskich ubezpieczycieli w badanych latach przedstawia wykres na rysunku 1.

Rysunek 1

## Struktura lokat ubezpieczycieli ogółem w latach 1998–2000



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 2.

Przedstawiona struktura lokat zdaje się potwierdzać obserwowane w ostatnich latach charakterystyczne działania inwestycyjne polskich ubezpieczycieli na rynku kapitałowym.

Polscy ubezpieczyciele decydują się na zmianę ostrożnej polityki lokacyjnej bazującej głównie na instrumentach o stałej kwocie dochodu, takich jak bony skarbowe czy obligacje Skarbu Państwa, na politykę nieco bardziej odważną, angażując co roku więcej środków w zakup akcji, udziałów i innych papierów wartościowych o zmiennej kwocie dochodu. Zmiana ta wywołana jest zapewne regularną obniżką stóp procentowych, która spowodowała, obok zmniejszenia oprocentowania lokat terminowych w bankach, spadek rentowności wszystkich papierów wartościowych przynoszących stały dochód. Nie neguje to faktu, że papiery wartościowe o stałej kwocie dochodu stanowią nadal największy udział w inwestycjach ubezpieczycieli, jako instrumenty bezpieczne, skutecznie chroniące powierzone środki finansowe przed wpływem inflacji. Zdecydowanie jednak zmniejsza się zaangażowanie środków finansowych zakładów ubezpieczeń w lokaty terminowe w instytucjach finansowych. Na koniec 2000 roku stanowiły one już tylko 7,13% ogólnej wartości lokat w bilansie.

Struktura czasowa lokat kapitałowych polskich ubezpieczycieli nie zmienia się już od kilku lat i wskazuje jednoznacznie na przewagę lokat długoterminowych. Inwestycje długoterminowe stają się zatem domeną nie tylko zakładów działu I ubezpieczeń, ale



również zakładów działu II, dając w sumie 65,5% lokat bilansowych ubezpieczycieli ogółem w roku 1999 i 58,81% w roku następnym<sup>7</sup>.

Jeżeli chodzi o miejsce przeprowadzania inwestycji przez podmioty zajmujące się działalnością ubezpieczeniową w Polsce, to prawie wszystkie operacje dokonywane są na rodzimym rynku kapitałowym. Załedwie 0,63 % lokat działu I i II ubezpieczeń stanowiły w roku 2000 inwestycje w instrumenty finansowe poza granicami kraju. W poprzednich latach badanego okresu odsetek ten był niższy i wynosił odpowiednio 0,2% w 1999 roku i 0,15% w roku 1998, co wskazuje na niewielkie, ale rosnące tempo zmian. W najbliższej przyszłości należy zatem spodziewać się większych inwestycji na rynkach kapitałowych poza granicami kraju. Warto tutaj dodać, że inwestycje zagranicznych dokonywały jedynie zakłady działające w formie spółek akcyjnych. Wszystkie towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych lokowały swe środki wyłącznie w kraju.

Podsumowując, można stwierdzić, że struktura portfela inwestycyjnego zakładów ubezpieczeń w Polsce ogółem w latach 1998–2000 uzależniona była od wielu zróżnicowanych czynników, ale przede wszystkim od uregulowań prawnych w tym zakresie i sytuacji ekonomiczno-gospodarczej w kraju. Istotne znaczenie miały tutaj:

— obniżone stopy procentowe, które wywołały wzrost zainteresowania papierami wartościowymi o zmiennej kwocie dochodu i spadek udziału lokat terminowych na rachunkach bankowych,

— rozwój rynku kapitałowego, poprzez zwiększenie liczby spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych i uzyskiwane przez nich coraz lepsze wyniki,

— szeroka oferta krajowych instrumentów finansowych zaliczanych do papierów wartościowych o zerowym ryzyku, np.: bonów skarbowych o terminie zapadalności od 1 do 52 tygodni, obligacji o różnym terminie płatności i stałym lub zmiennym oprocentowaniu, obligacji emitowanych przez gminy i niektóre miasta,

— zmiany zasad ujmowania w bilansie ubezpieczycieli lokat w postaci obligacji o zmiennym oprocentowaniu, wywołane przepisami ustawy o rachunkowości (w 1999 roku spowodowało to wysoki udział dłużnych papierów wartościowych i innych papierów wartościowych o stałej kwocie dochodu oraz niski udział papierów wartościowych o zmiennej kwocie dochodu),

— reforma systemu emerytalnego, poprzez inwestycje zakładów ubezpieczeń na życie w akcje powszechnych towarzystw emerytalnych, którym pierwsze licencje przyznano w 1998 roku (wywołało to wzrost udziału lokat w jednostkach zależnych i stowarzyszonych),

— średni poziom inflacji, przed skutkami której zakłady ubezpieczeniowe lokowały powierzone środki w instrumenty o stałym dochodzie.

<sup>7</sup> „Biuletyn PUNU” za rok 1999, s. 66, oraz „Biuletyn PUNU” za rok 2000, s. 39.

## Zarządzanie lokatami w świetle znowelizowanej ustawy o działalności ubezpieczeniowej

Działalność lokacyjna zakładów ubezpieczeń jest traktowana w ustawie w sposób szczególny jako działalność istotna dla bezpieczeństwa i rentowności powierzonych środków finansowych oraz jako czynnik decydujący niejednokrotnie o standingu finansowym całego zakładu.

Nowelizacja ustawy z 28 lipca 1990 roku o działalności ubezpieczeniowej (DzU z 24 sierpnia 2000 roku, nr 70, poz. 819), wprowadziła pewne zmiany istotne dla prawidłowego zarządzania lokatami firmy ubezpieczeniowej. Najważniejsze dla działalności inwestycyjnej ubezpieczyciela są artykuły 63 i 64 ww. ustawy, obowiązujące po zmianach od 1 stycznia 2001.

Zmienione normy wskazanych artykułów ustawy są bardziej rygorystyczne niż dotychczas<sup>8</sup>. Zakład musi tak poprowadzić politykę lokacyjną, aby uzyskać pełne pokrycie rezerw techniczno-ubezpieczeniowych aktywami spełniającymi określone w ustawie warunki. Rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe tworzone są przez ubezpieczycieli w celu spełnienia zobowiązań wynikających z umów ubezpieczeniowych, polegających na wypłacie odszkodowań i świadczeń z tytułu zajścia ubezpieczonego zdarzenia losowego. Przytaczając zapis art. 63 znowelizowanej ustawy, wysokość aktywów spełniających wymogi działalności lokacyjnej nie może być niższa niż wartość ww. rezerw.

Aktywami stanowiącymi pokrycie rezerw techniczno-ubezpieczeniowych mogą być wyłącznie następujące aktywa znajdujące się na terytorium Rzeczypospolitej Polski<sup>9</sup>:

- papiery wartościowe emitowane lub gwarantowane przez Skarb Państwa i inne instrumenty finansowe emitowane lub gwarantowane przez Skarb Państwa,
- obligacje jednostek samorządu terytorialnego lub związków tych jednostek, obligacje miasta stołecznego Warszawy i inne instrumenty finansowe emitowane lub gwarantowane przez jednostki samorządu terytorialnego, związki tych jednostek lub miasto stołeczne Warszawę,
- inne papiery wartościowe o stałej stopie dochodu,
- akcje dopuszczone do publicznego obrotu na rynku regulowanym,
- jednostki uczestnictwa lub certyfikaty inwestycyjne w funduszach inwestycyjnych,
- akcje niedopuszczone do publicznego obrotu na rynku regulowanym,
- udziały i inne papiery wartościowe o zmiennej stopie dochodu,
- listy zastawne,
- pożyczki zabezpieczone hipotecznie,
- pożyczki zabezpieczone gwarancjami banku lub innej instytucji finansowej,
- pożyczki pod zastaw praw wynikających z umów ubezpieczenia na życie,
- inne pożyczki,

<sup>8</sup> I. W a 1, *Nowe zasady lokowania środków przez towarzystwa ubezpieczeniowe*, „Europejski Przegląd Gospodarczy” 2001, nr 1 (01), s. 65.

<sup>9</sup> Ustawa z 28 lipca 1990 r. o działalności ubezpieczeniowej, DzU, nr 70, poz. 819, art. 63, ust. 5.

- nieruchomości, z wyłączeniem nieruchomości rolnych i nieruchomości wykorzystywanych na własne potrzeby,
- depozyty bankowe,
- należności od reasekuratorów zabezpieczone gwarancjami banku lub innej instytucji finansowej,
- należności depozytowe od cedentów i należności od cedentów, których okres spłaty nie jest dłuższy niż 3 miesiące,
- należności od ubezpieczających wynikające z zawartych umów ubezpieczenia, których okres spłaty nie jest dłuższy niż 3 miesiące,
- należności od pośredników ubezpieczeniowych wynikające z zawartych umów ubezpieczenia lub umów reasekuracji, których okres spłaty nie jest dłuższy niż 3 miesiące,
- należności od budżetu,
- środki trwałe inne niż nieruchomości, jeżeli dokonuje się od nich odpisów amortyzacyjnych według stawek amortyzacyjnych ustalonych z zachowaniem zasady ostrożnej wyceny,
- środki pieniężne,
- zarachowane czynsze i odsetki,
- nierozliczone koszty akwizycji w zakresie zgodnym z ustaleniem wartości rezerw techniczno-ubezpieczeniowych.

Liczba aktywów, w które zakład ubezpieczeń może zainwestować, jest znacznie dłuższa niż przed nowelizacją. W ten sposób ustawodawca poszerzył wachlarz możliwości lokacyjnych ubezpieczyciela. Minister finansów może dodatkowo w drodze rozporządzenia (podobnie jak dotychczas) udzielić zezwolenia ogólnego na uznawanie za aktywa, które mogą stanowić pokrycie rezerw techniczno-ubezpieczeniowych, także aktywów spoza granic kraju. W myśl takiego zarządzenia z 1997 roku, towarzystwa ubezpieczeniowe mogły lokować do 5% środków stanowiących pokrycie funduszu ubezpieczeniowego (rozumianego jako rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe na udziale własnym) w państwach należących do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), a także w innych państwach, z którymi Polska zawarła umowy o popieraniu i wzajemnej ochronie inwestycji. Mogą to być jednak tylko papiery wartościowe uznawane za walory bezpieczne, o wysokiej jakości inwestycyjnej, za które uważa się papiery o kategorii inwestycyjnej w granicach AAA–BBB według agencji ratingowej Standard and Poor’s Co. lub według Moody’s Investors Service Inc., w granicach kategorii Aaa–Baaa3. W przypadku papierów krótkoterminowych, w które polscy ubezpieczyciele mogą lokować aktywa na pokrycie rezerw technicznych, granice kategorii inwestycyjnej wg powyższych agencji są następujące:

- Standard and Poor’s Co.: A1–A3,
- Moody’s Investors Service Inc.: Prime 1 — Prime 2<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Zarządzenie ministra finansów z 24 lutego 1997 r. w sprawie zezwolenia ogólnego na lokatę funduszy ubezpieczeniowych poza granicami kraju, „Monitor Polski” 1997, nr 13, poz. 108.

Oprócz ograniczeń rodzajowych aktywów dostępnych dla towarzystw ubezpieczeniowych w kraju ustawodawca wprowadził również w znowelizowanym zapisie art. 64 ustawy limity ilościowe aktywów stanowiących pokrycie rezerw techniczno-ubezpieczeniowych. Z ograniczeń tych wyłączone są jedynie aktywa, które mają stanowić pokrycie rezerw techniczno-ubezpieczeniowych w zakładach ubezpieczeń na życie (dział I ubezpieczeń), jeżeli ryzyko lokaty ponosi ubezpieczający. Wymogi te przedstawia tabela 3.

Tabela 3

Limity ilościowe aktywów przeznaczonych na pokrycie rezerw techniczno – ubezpieczeniowych

Rodzaj aktywa	Limit (w %) pokrycia rezerw techniczno-ubezpieczeniowych	
Papiery wartościowe dopuszczone do publicznego obrotu na rynku regulowanym i jednostki uczestnictwa lub certyfikaty inwestycyjne.		maks. 40%
Nieruchomości i pożyczki zabezpieczone hipotecznie, w tym: — jedna nieruchomość lub kilka nieruchomości, które ze względu na swoje położenie powinny być uznane za jedną lokatę, — pożyczka zabezpieczona hipotecznie udzielona temu samemu pożyczkobiorcy lub grupie pożyczkobiorców zależnych lub stowarzyszonych.	10 %	maks. 25%
	5 %	
Listy zastawne, akcje niedopuszczone do obrotu publicznego na rynku regulowanym, udziały i inne papiery wartościowe o zmiennej kwocie dochodu, z zastrzeżeniem, że udział zakładu ubezpieczeń w kapitale podstawowym przedsiębiorstwa, które jest emitentem tych papierów wartościowych, nie przekracza 10%.		maks. 10%
Dłużne papiery wartościowe o stałej kwocie dochodu i pożyczki zabezpieczone gwarancjami banku lub innej instytucji finansowej (z wyłączeniem papierów wartościowych emitowanych lub gwarantowanych przez SP <sup>11</sup> albo organizacje międzynarodowe, których członkiem jest RP <sup>12</sup> , pożyczek udzielanych SP lub gwarantowanych przez SP albo organizacje międzynarodowe, których członkiem jest RP, papierów wartościowych emitowanych lub gwarantowanych przez samorząd terytorialny, pożyczek udzielanych samorządowi terytorialnemu lub gwarantowanych przez samorząd terytorialny).		maks. 10%
Papiery wartościowe jednego emitenta lub grupy emitentów zależnych lub stowarzyszonych albo pożyczki jednego pożyczkobiorcy lub grupie pożyczkobiorców zależnych lub stowarzyszonych (z wyłączeniem papierów wartościowych emitowanych lub gwarantowanych przez SP albo organizacje międzynarodowe, których członkiem jest RP, pożyczek udzielanych SP lub gwarantowanych przez SP albo organizacje międzynarodowe, których członkiem jest RP, papierów wartościowych emitowanych lub gwarantowanych przez samorząd terytorialny, pożyczek udzielanych samorządowi terytorialnemu lub gwarantowanych przez samorząd terytorialny).		maks. 5%

<sup>11</sup> SP — skrót od Skarb Państwa.

<sup>12</sup> RP — skrót od Rzeczpospolita Polska.

Rodzaj aktywa	Limit (w %) pokrycia rezerw techniczno-ubezpieczeniowych	
	Pożyczki, które nie są zabezpieczone hipotecznie albo gwarancją banku lub innej instytucji finansowej, w tym: — jedna pożyczka.	maks. 1%
Należności depozytowe od cedentów, reasekuratorów, ubezpieczonych lub pośredników ubezpieczeniowych, pod warunkiem że należności te są zabezpieczone hipotecznie albo gwarancją banku lub innej instytucji finansowej.		maks. 20%
Należności, jak wyżej, które nie są zabezpieczone hipotecznie albo gwarancją banku lub innej instytucji finansowej.		maks. 5%
Środki trwałe.		maks. 5%
Środki pieniężne.		maks. 3%
Zarachowane czynsze i odsetki.		maks. 3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie art. 64.1. znowelizowanej ustawy o działalności ubezpieczeniowej.

Przedstawione powyżej ustawowe wymogi posiadania przez zakłady ubezpieczeń aktywów o wartości równej co najmniej wartości rezerw techniczno-ubezpieczeniowych, z określeniem ich rodzajów oraz limitów udziału w portfelu inwestycyjnym zakładu, wynikają z priorytetowego celu ustawodawcy, jakim jest utrzymanie bezpieczeństwa finansowego środków powierzonych tym zakładom przez ich klientów. W ten sposób ubezpieczający mogą pewnie i bez ryzyka chronić życie, zdrowie, majątek czy interes prawny oraz tworzyć swój prywatny fundusz oszczędnościowy w zakładzie ubezpieczeń.

Zamykając powyższe rozważania, należy podkreślić, iż prawidłowe funkcjonowanie podmiotów prowadzących działalność ubezpieczeniową uzależnione jest od polityki lokacyjnej tego podmiotu i struktury jego portfela. Właściwe i efektywne zarządzanie lokatami firm ubezpieczeniowych jest czynnikiem, który determinuje przetrwanie, rozwój i konkurencyjność tych podmiotów w gospodarce rynkowej.

## Bibliografia

- Nowatorska-Romaniak B., Tarasek A., *Polityka lokacyjna a strategia promocji towarzystwa ubezpieczeniowego*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 1999, nr 1/2, s. 8.
- „Biuletyn PUNU”, *Wyniki sektora ubezpieczeń za rok 1999, część I i II*, Departament Analiz Systemu Ubezpieczeniowego.
- „Biuletyn PUNU”, *Wyniki sektora ubezpieczeń za rok 2000*, Departament Analiz Systemu Ubezpieczeń.
- Łaniccki I., *Podstawy finansów ubezpieczeń gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Wal I., *Nowe zasady lokowania środków przez towarzystwa ubezpieczeniowe*, „Europejski Przegląd Gospodarczy”, 2001, nr 1 (01), s. 65.
- Ciuman K., *Reasekuracja a rynek ubezpieczeń*, wydawnictwo Poltext, Warszawa 1996.
- Praca zbiorowa pod red. Wąsiewicza A., *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1997.

- N o w a k S., *Rachunkowość ubezpieczeniowa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998.
- C z e r w i ń s k a T., O s t r o w s k a E., *Zarządzanie działalnością inwestycyjną na przykładzie towarzystw ubezpieczeniowych*, materiały konferencyjne z Ustronia–Jaszowca.
- S a n g o w s k i T., *Gospodarka finansowa zakładu ubezpieczeń — Wybrane problemy*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1995.
- S a n g o w s k i T., *Ubezpieczenia gospodarcze*, wydawnictwo Poltex, Warszawa 1998.
- Ustawa z 28 lipca 1990 roku o działalności ubezpieczeniowej, DzU z 24 sierpnia 2000 r., nr 70, poz. 819.
- Zarządzenie ministra finansów z 24 lutego 1997 r. w sprawie zezwolenia ogólnego na lokatę funduszy ubezpieczeniowych poza granicami kraju, „Monitor Polski”, nr 13, poz. 108.

MARIA DĄBROWA

## Kilka zastosowań pochodnej funkcji w podstawowych pojęciach ekonomicznych

### Wstęp

Matematyka jest rozległą dziedziną wiedzy obejmującą wiele dyscyplin naukowych o bardzo różnorodnej tematyce i zróżnicowanych metodach badawczych. Jest dziedziną naukową nadal otwartą — wciąż powstają i są dowodzone nowe twierdzenia, stosowane nowe metody badawcze. Szczególnie atrakcyjne są tzw. zastosowania matematyki w innych dyscyplinach naukowych (w tym nawet w biologii, medycynie<sup>1</sup>, naukach humanistycznych<sup>2</sup>, teorii gier, sporcie itp.).

Tak więc zastosowanie matematyki w naukach ekonomicznych jest czymś zupełnie oczywistym. Matematyka jest tu wspaniałym narzędziem, które pozwoli lepiej zrozumieć znane ekonomicznie pojęcia, fakty i zależności i spojrzeć na nie pod nieco innym kątem.

W tej pracy chcę pokazać kilka zastosowań analizy pochodnej funkcji. Jest to zaledwie niewielki (i mam nadzieję, najbardziej przystępny) fragment zastosowań rachunku różniczkowego w podstawowych pojęciach ekonomicznych.

W tym celu muszę przypomnieć podstawowe definicje i twierdzenia, starając się jednak do minimum ograniczyć formalizm wypowiedzi i zapisów.

### 1. Matematyczne ujęcie przyrostu funkcji i definicji pochodnej funkcji w punkcie

W poniższych rozważaniach zajmować się będę funkcjami rzeczywistymi o wartościach rzeczywistych, a więc funkcjami typu:

$$f : D \rightarrow R, \quad D \subset R, \quad \text{gdzie } D \text{ jest dziedziną funkcji } f$$

---

<sup>1</sup> *Materiały naukowe z XXX Ogólnopolskiej Konferencji Zastosowań Matematyki*, Zakopane 18–25 września 2001, Warszawa 2001.

<sup>2</sup> „*Matematyka Stosowana*, Pismo Polskiego Towarzystwa Matematycznego”, 2001, nr 2.

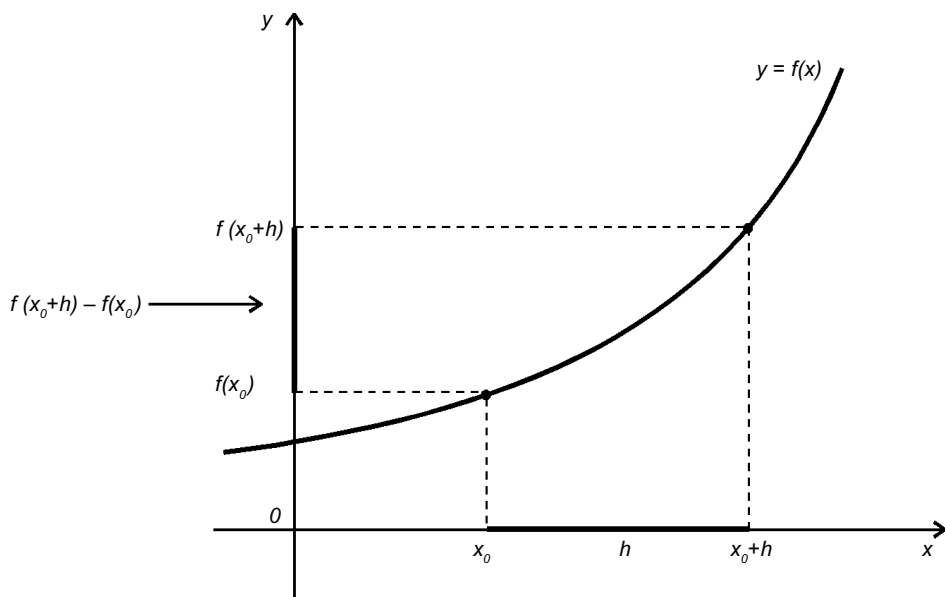
Przypomnę teraz kilka definicji i twierdzeń (być może znanych Czytelnikowi) ułatwiających zrozumienie omawianych tu problemów.

— Przyrost argumentu

Niech  $x_0 \in D$  i  $x_0 + h \in D$ ,  $h \neq 0$   
wówczas  $h$  jest przyrostem argumentu (może on być dodatni lub ujemny).

— Przyrost wartości funkcji odpowiadający przyrostowi argumentu  $h$ .  
Jest to różnica  $f(x_0 + h) - f(x_0)$  (rysunek 1).

Rysunek 1



— Przyrost przeciętny wartości funkcji odpowiadający przyrostowi argumentu  $h$

(od wartości  $x_0$ ) jest to iloraz:  $\frac{f(x_0 + h) - f(x_0)}{h}$ .

Jest on znany również jako iloraz różnicowy funkcji  $f$  w punkcie  $x_0$ .

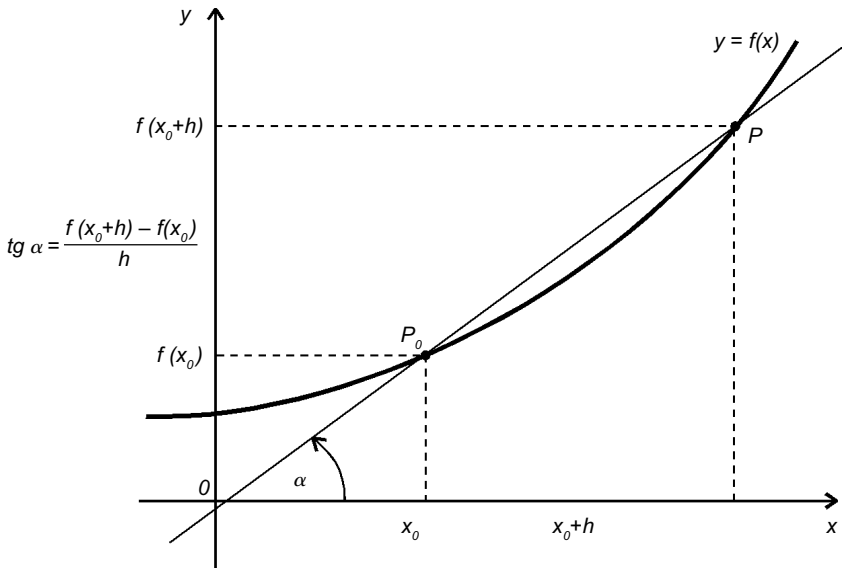
Ważna jest interpretacja geometryczna tego ilorazu.

Niech krzywa  $y = f(x)$  będzie wykresem funkcji  $f$ . Weźmy sieczną tej krzywej przechodzącą przez punkty  $P_0 = (x_0, f(x_0))$  i  $P = (x_0 + h, f(x_0 + h))$

Iloraz różnicowy jest tangensem kąta  $\alpha$ , który ta sieczna tworzy z kierunkiem dodatnim osi  $OX$  (rysunek 2).



Rysunek 2



— P r z y r o s t w z g l ę d n y (procentowy) wartości funkcji  $f$  odpowiadający przyrostowi argumentu  $h \neq 0$  liczonemu od  $x_0$  jest to iloraz:  $\frac{f(x_0 + h) - f(x_0)}{f(x_0)}$

przy  $f(x_0) \neq 0$ , a więc stosunek przyrostu wartości funkcji do wartości funkcji w punkcie wyjściowym  $x_0$ . Stosuje się go często do porównywania tempa przyrostu funkcji. Iloraz ten bardzo często wyrażany jest w procentach (jako wyrażenie niemianowane) — stąd jego nazwa — przyrost procentowy.

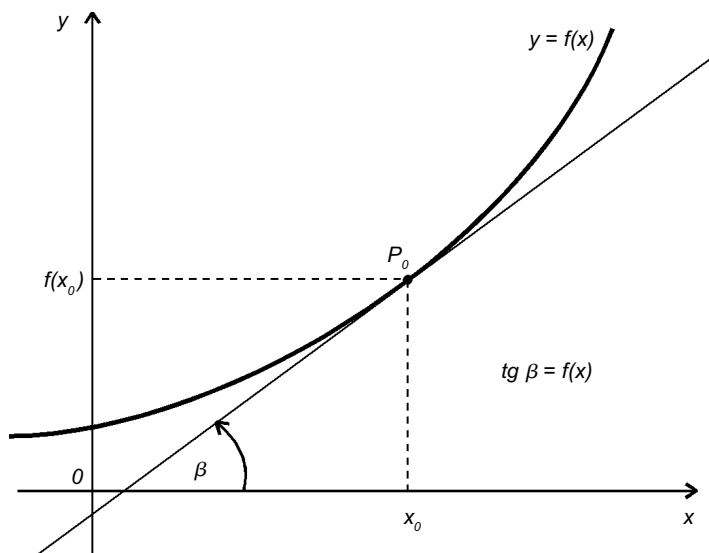
— P r z e z p o c h o d n ą f u n k c j i w punkcie  $x_0$  rozumiemy granicę ilorazu różnicowego (o ile ta granica istnieje i jest właściwa) przy  $h$  zmierzającym do 0 ( $x_0 + h \rightarrow x_0$ ).

$$f'(x_0) = \lim_{h \rightarrow 0} \frac{f(x_0 + h) - f(x_0)}{h}$$

Graniczne położenie, do którego zmierza sieczna (przedstawiona na rysunek 2), gdy  $h$  dąży do zera, uważa się za położenie stycznej do wykresu w punkcie  $P_0 = (x_0, f(x_0))$ .

Tak więc  $f'(x_0) = \text{tg } \beta$ , gdzie  $\beta$  jest kątem utworzonym przez styczną do krzywej  $y = f(x)$  w punkcie  $P_0 = (x_0, f(x_0))$  z dodatnim kierunkiem osi  $OX$  (rysunek 3).

Rysunek 3



## 2. Interpretacja ekonomiczna pochodnej

Koszt wytworzenia dowolnej wielkości produkcji zależy od wielkości nakładów poszczególnych czynników produkcji oraz ich cen. Jest on więc funkcją kilku zmiennych.

Jeżeli jednak nasze rozważania ograniczymy do krótkiego okresu, a więc czasu, w którym przynajmniej jeden czynnik produkcji jest stały możemy koszt przedstawić jako funkcję jednej zmiennej: wielkości produkcji.

Koszty całkowite są sumą kosztów stałych i kosztów zmiennych.

Niech  $K : R_+ \rightarrow R_+$  będzie funkcją kosztu całkowitego zależną od wielkości produkcji  $x$ ; gdzie  $x \in (0, +\infty)$ . Wtedy funkcję  $K_p : x \rightarrow K_p(x) = \frac{K(x)}{x}$  nazywamy funkcją kosztów przeciętnych, a jej wartość  $K_p(x_0) = \frac{K(x_0)}{x_0}$  kosztem przeciętnym (jednostkowym) wytworzenia jednostki produktu przy poziomie produkcji  $x_0$ .

Przy podejmowaniu decyzji dotyczących wielkości produkcji (i jej wpływu na koszty) bardzo ważną wskazówką jest kształtowanie się kosztów jednostkowych przy różnych rozmiarach produkcji. W tego typu analizach przydatne jest wykorzystanie kosztów krańcowych. Koszt krańcowy to koszt wytworzenia dodatkowej jednostki produktu (przy założeniu, że produkcja zmienia się skokowo), czyli przyrost kosztów spowodowany zwiększeniem produkcji o jednostkę. Tak więc koszty krańcowe informują o tym, jak wzrosną koszty całkowite przy wzroście produkcji o jedną jednostkę  $\left( K_k = \frac{\Delta K}{\Delta x} \right)$ .

Często jednak zakładamy ciągłą, a nie skokową zmianę wielkości produkcji.

Przy założeniu, że funkcja  $K(x)$  jest różniczkowalna oraz,

$x_0 > 0$ ,  $\Delta x > 0$ ,  $x_0 + \Delta x > 0$ , gdzie  $\Delta x$  jest dodatnim przyrostem argumentu funkcji (przyrostem produkcji), można zbudować iloraz różnicowy (przyrost przeciętny) tej funkcji:  $\frac{K(x_0 + \Delta x) - K(x_0)}{\Delta x} = \frac{\Delta K}{\Delta x}$ .

Wyraża on przeciętny koszt wytworzenia dodatkowych jednostek produktu ( $\Delta x$ ) poczynając od poziomu  $x_0$

Granica tego ilorazu przy  $\Delta x \rightarrow 0$  jest pochodna funkcji  $K$  w punkcie  $x_0$  (na podstawie przytoczonej powyżej definicji pochodnej funkcji w punkcie).

$$\lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{\Delta K}{\Delta x} = K'(x_0).$$

Stąd  $K_k(x_0) = K'(x_0)$ . Natomiast funkcja  $K_k : x \rightarrow K'(x)$  jest funkcją kosztu krańcowego.

Na podstawie definicji pochodnej funkcji w punkcie i definicji granicy funkcji w punkcie można stwierdzić, że dla dostatecznie małych przyrostów  $h$  zachodzi przybliżona równość:

$$\frac{f(x_0 + h) - f(x_0)}{h} \approx f'(x_0).$$

Mamy więc analogicznie:  $\frac{\Delta K}{\Delta x} \approx K'(x_0)$  przy dostatecznie małym przyroście  $\Delta x$ . Zatem przy dostatecznie małym przyroście produkcji zachodzi przybliżona równość:  $\Delta K \approx K'(x_0) \cdot \Delta x$ .

Zwiększając produkcję o  $\Delta x$  jednostek od poziomu wyjściowego  $x_0$ , spowodujemy przyrost kosztu całkowitego w przybliżeniu o wartość  $K'(x_0) \cdot \Delta x$ .

Przyjmując w szczególności  $\Delta x = 1$  (a więc wzrost produkcji o 1 jednostkę w porównaniu z poziomem wyjściowym  $x_0$ ), otrzymamy:  $\Delta K \approx K'(x_0) = K_k(x_0)$ .

Tak więc wartość nakładów zużytych do wyprodukowania dodatkowej jednostki produktu, w stosunku do poziomu wyjściowego  $x_0$ , jest w przybliżeniu równa kosztowi krańcowemu przy produkcji  $x_0$ .

Analogicznie można zinterpretować pochodną, gdy funkcja opisuje zależność utargu od wielkości sprzedanej produkcji.

Niech  $U(x)$  oznacza utarg uzyskany ze sprzedaży  $x$  jednostek pewnego produktu,  $x_0 > 0$ ,  $\Delta x > 0$ , wówczas,  $U_k(x_0) = U'(x_0)$  gdzie  $U_k(x_0)$  oznacza u t a r g k r a ń c o w y na poziomie  $x_0$  sprzedanej produkcji, a funkcja  $U_k : x \rightarrow U'(x)$  jest funkcją utargu krańcowego.

### Przykład 1

Koszt całkowity wyprodukowania  $x$  jednostek pewnego artykułu wyraża się wzorem:

$K_c(x) = 0,1x^3 + 10x + 200$ . Przy jakiej wielkości produkcji koszt przeciętny wyprodukowania jednostki tego artykułu będzie równy kosztowi krańcowemu?

Funkcja kosztu przeciętnego ma postać:

$$K_p(x) = \frac{0,1x^3 + 10x + 200}{x} = 0,1x^2 + 10x + \frac{200}{x},$$

a funkcja kosztu krańcowego:  $K_k(x) = 0,3x^2 + 10$ .

Aby sprawdzić, dla jakiej produkcji  $x$  te koszty są równe, budujemy i rozwiązujemy równanie:

$$K_k(x) = K_p(x) \Leftrightarrow 0,3x^2 + 10 = 0,1x^2 + 10 + \frac{200}{x}.$$

Rozwiązaniem równania jest  $x = 10$ . Zatem przy produkcji  $x = 10$  koszt krańcowy jest równy kosztowi przeciętnemu.

Można pokazać (i zrobię to poniżej), że koszt przeciętny osiąga minimum tam, gdzie koszt przeciętny równa się kosztowi krańcowemu.

### 3. Elastyczność funkcji

Jeżeli weźmiemy stosunek przyrostu względnego wartości funkcji do przyrostu względnego jej argumentu (liczonemu od  $x_0$ ) to otrzymamy dla  $h \neq 0$ :

$$\frac{f(x_0 + h) - f(x_0)}{f(x_0)} \cdot \frac{(x_0 + h) - x_0}{x_0} = \frac{f(x_0 + h) - f(x_0)}{h} \cdot \frac{x_0}{f(x_0)}$$

Granica tego wyrażenia (o ile istnieje) przy  $h \rightarrow 0$  jest elastycznością funkcji w punkcie  $x_0$

$$E_x f(x_0) = \lim_{h \rightarrow 0} \frac{f(x_0 + h) - f(x_0)}{h} \cdot \frac{x_0}{f(x_0)} = \frac{f'(x_0)}{f(x_0)} \cdot x_0.$$

#### T w i e r d z e n i e

Jeżeli zmienna  $x$  wzrośnie o  $a\%$  od poziomu  $x_0$ , to wartość funkcji  $f$  wzrośnie (zmaleje) w przybliżeniu o  $b\%$ , gdzie  $b \approx a \cdot E_x f(x_0)$ .

Elastyczność funkcji w punkcie  $x_0$  informuje więc, o ile procent (w przybliżeniu) wzrośnie lub zmaleje wartość funkcji, jeśli argument  $x$  wzrośnie o 1% od poziomu  $x_0$ .

Elastyczność funkcji ma szerokie zastosowanie w ekonomii, szczególnie przy badaniu zależności popytu od wzrostu ceny, a więc przy badaniu rynku i jego reakcji na planowaną podwyżkę cen wybranych produktów.

#### P r z y k ł a d 2

Obliczyć i zinterpretować elastyczności funkcji popytu względem ceny:

a)  $Q(p) = p^2 \cdot e^{-0,5p}$  przy  $p_0 = 10$ ,

b)  $Q(p) = 80\,000 \cdot e^{2\sqrt{p} - 0,09p}$  przy  $p_0 = 100$ .

Ad a) Obliczamy pochodną funkcji  $Q(p)$ :

$$Q'(p) = p \cdot e^{-0,5p} \cdot (-0,5),$$

$$E_p Q(p) = 2 - 0,5p \Rightarrow E_p Q(10) = -3.$$

Zatem jeżeli cena  $p$  wzrośnie o 1% od poziomu  $p_0 = 10$ , to popyt na ten towar zmniejszy się o około 3%.

Ad b) Pochodna funkcji ma postać  $Q'(p) = 80\,000 \cdot e^{2\sqrt{p}-0,09p} \cdot \left( \frac{1}{\sqrt{p}} - 0,09 \right)$ ,

a elastyczność funkcji  $E_p Q(p) = \sqrt{p} - 0,09p \Rightarrow E_p Q(100) = 1$ .

Tak więc przy wzroście ceny  $p$  od poziomu  $p_0 = 100$  popyt wzrośnie o około 1%.

Ekonomiczną analizę tej sytuacji — w tym odpowiedź na pytanie: „Z jakiego typu dobrami możemy tu mieć do czynienia?” — pozostawiam Czytelnikowi.

Pragnę jeszcze zwrócić tu uwagę na kwestię znaku elastyczności w punkcie  $x_0$ .

Znak elastyczności popytu jest na ogół ujemny, gdyż krzywe popytu mają „nachylenie ujemne”<sup>3</sup>. Oznacza to, że kąt  $\alpha$  nachylenia wykresu funkcji popytu (lub stycznej do tego wykresu w punkcie A, którego pierwsza współrzędna jest równa  $x_0$ ) do osi odciętych jest rozwarty, a więc jego tangens jest liczbą ujemną.

Przypomnę, że  $f'(x_0) = \operatorname{tg} \alpha$ , ( $f'(x_0) < 0$ ), tak więc  $E_x f(x_0) = \frac{f'(x_0)}{f(x_0)} \cdot x_0 < 0$ ;

wartość funkcji  $f(x_0)$  jest dodatnia (jako popyt na dane dobro przy cenie  $x_0$ ) podobnie jak  $x_0$  (czyli wyjściowa cena).

Ekonomiści w dyskusjach na ten temat zwykle dla wygody opuszczają znak minus, traktując go w kategoriach wartości bezwzględnej. W przypadku gdy wartość bezwzględna cenowej elastyczności popytu jest równa 1, mówimy o elastyczności wzorcowej. Gdy  $|E_p Q(p)| > 1$ , a więc względna zmiana popytu jest większa niż względna zmiana ceny, mówimy o popycie wysoce elastycznym. Im bardziej ta wartość oddala się od jedynki, tym popyt jest bardziej elastyczny.

Należy jednak pamiętać o tym, że znak minus (przy elastyczności popytu) na ogół istnieje. Powinien o tym pamiętać zwłaszcza matematyk, który może wyznaczać elastyczności funkcji nie tylko w odniesieniu do funkcji popytu i uzyskiwać liczby ujemne, dodatnie a nawet zero.

#### 4. Badanie przebiegu zmienności funkcji

Proces sporządzania wykresu funkcji określonej danym wzorem poprzedzony jest szeregiem, często dość żmudnych, operacji badania tej funkcji. Nie będę ich omawiała szczegółowo — schemat badania funkcji zawiera 10–11 elementów, które należy sprawdzić<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> H. R. V a r i a n, *Mikroekonomia*, PWN, Warszawa 1997, s. 293.

<sup>4</sup> Patrz: T. S t a n i s z, *Zastosowania matematyki w ekonomii*, Wydawnictwo TRAPEZ, Kraków, s. 75, lub G. M. F i c h t e n h o l z, *Rachunek różniczkowy i całkowy*, PWN, Warszawa 1972, t. I, s. 267.

Zatrzymam się jednak chwilę nad niektórymi elementami tego procesu.

### 3.1. Badanie pochodnej pierwszego rzędu funkcji

Pozwala ono wyznaczyć ekstrema i przedziały monotoniczności funkcji, a więc przedziały, w których funkcja rośnie lub maleje.

W punkcie  $x_0$  istnieje maksimum (lub minimum), jeżeli istnieje taki przedział otaczający punkt  $x_0$ , że  $f(x_0)$  jest największą (względnie najmniejszą) spośród wartości, jakie funkcja przyjmuje w tym przedziale.

Warunkiem koniecznym (ale nie wystarczającym) istnienia ekstremum w punkcie  $x_0$  jest zerowanie się pochodnej w tym punkcie.

Twierdzenie Lagrange'a pozwala ustalić związek między znakiem pochodnej a wzrastaniem względnie zmniejszaniem się wartości funkcji.

#### T w i e r d z e n i e

Jeżeli funkcja jest różniczkowalna w przedziale  $(a, b) \subset R$  i dla każdego  $x \in (a, b)$  zachodzi nierówność  $f'(x) > 0$ , to funkcja  $f$  jest w tym przedziale rosnąca. Jeżeli zaś,  $f'(x) < 0$ , to funkcja  $f$  jest malejąca.

Jeżeli zatem funkcja  $f$  jest różniczkowalna w przedziale  $(a, b)$ ,  $x_0 \in (a, b)$  jest miejscem zerowym pochodnej oraz:

$$\left. \begin{array}{l} f'(x) < 0 \text{ dla } x < x_0 \\ f'(x_0) = 0 \\ f'(x) > 0 \text{ dla } x > x_0 \end{array} \right\} \Rightarrow \text{funkcja } f \text{ ma w punkcie } x_0 \text{ minimum}$$

$$\left. \begin{array}{l} f'(x) > 0 \text{ dla } x < x_0 \\ f'(x_0) = 0 \\ f'(x) < 0 \text{ dla } x > x_0 \end{array} \right\} \Rightarrow \text{funkcja } f \text{ ma w punkcie } x_0 \text{ maksimum.}$$

### 3.2. Badanie pochodnej drugiego rzędu

#### T w i e r d z e n i e

Jeżeli funkcja  $f : (a, b) \rightarrow R$  ma pochodną drugiego rzędu w przedziale  $(a, b)$  oraz  $f''(x) > 0$  dla  $x \in (a, b)$ , to funkcja jest wypukła w przedziale  $(a, b)$ . Jeżeli zaś  $f''(x) < 0$  dla  $x \in (a, b)$ , to funkcja jest wklęsła w przedziale  $(a, b)$ .

Funkcja rosnąca i wypukła w pewnym przedziale rośnie szybciej niż rosnąca funkcja wklęsła. Funkcja malejąca i wklęsła w pewnym przedziale maleje szybciej niż malejąca funkcja wypukła.

Widać tu, jak ogromne znaczenie w funkcjach opisujących procesy ekonomiczne będzie miało ustalenie jej przedziałów wypukłości.

Wypukłość pozwoli ustalić tempo wzrostu (lub zmniejszania się) wartości funkcji. Nie trzeba tłumaczyć, jak ważne jest pojęcie tempa wzrostu w badaniu procesów ekonomicznych.

Z pochodną drugiego rzędu związany jest punkt przegięcia.

Warunek  $f''(x_0) = 0$  jest warunkiem koniecznym (ale nie wystarczającym) istnienia punktu przegięcia  $P = (x_0, f(x_0))$ . Natomiast jeśli przy przejściu przez wartość  $x = x_0$  pochodna  $f''(x)$  zmienia znak, to punkt  $P(x_0, f(x_0))$  jest punktem przegięcia.

Inaczej mówiąc, punkt przegięcia oddziela część krzywej, gdzie funkcja jest wypukła, od części, gdzie funkcja jest wklęsła.

Przy przejściu przez ten punkt zmienia się charakter wypukłości funkcji, a więc i tempa jej wzrostu (lub zmniejszania się).

Na prostym przykładzie pokażę, w jaki sposób sporządzić i zinterpretować wykres funkcji.

### Przykład 3

W przedsiębiorstwie o produkcji jednorodnej dana jest funkcja kosztu (zależnego od wielkości produkcji  $x$ )  $K(x) = \frac{1}{3}x^3 - 3x^2 + 12x + 10$ , a zależność dochodu przedsiębiorstwa  $R$  od wielkości sprzedanej produkcji określa funkcja  $R(x) = 12x - x^2 + 10$ . Z badać, w jaki sposób na zysk  $Z$  przedsiębiorstwa wpływa zmiana wytworzonej produkcji.

Należy zbudować funkcję zysku:  $Z(x) = R(x) - K(x) = -\frac{1}{3}x^3 + 2x^2$ .

Ustalamy dziedzinę tej funkcji (zakres w jakim może się zmieniać produkcja);  $x \in (0, +\infty)$  oznacza to, że produkcja jest wielkością dodatnią i jej wzrost jest nieograniczony.

Miejscem zerowym funkcji  $Z$  jest  $x = 6$

$$\lim_{x \rightarrow 0^+} Z(x) = 0 \quad \lim_{x \rightarrow +\infty} Z(x) = -\infty.$$

Badamy pochodną pierwszego rzędu funkcji  $Z(x)$ :

$$Z'(x) = -x^2 + 4x,$$

$$Z'(x) = 0 \Leftrightarrow x = 4.$$

Dla  $x = 4$  może istnieć ekstremum, badamy więc znak pochodnej:

$$Z'(x) > 0 \Leftrightarrow x \in (0, 4),$$

$$Z'(x) < 0 \Leftrightarrow x \in (4, +\infty).$$

Na podstawie przytoczonego wcześniej twierdzenia wiemy, że dla  $x = 4$  istnieje maksimum oraz, że funkcja  $Z$  rośnie w przedziale  $(0, 4)$ , a maleje dla  $x \in (4, +\infty)$ .

Obliczamy i badamy pochodną drugiego rzędu:

$$Z''(x) = -2x + 4$$





$$Z''(x) = 0 \Leftrightarrow x = 2$$

$$Z''(x) > 0 \Leftrightarrow x \in (0, 2)$$

$$Z''(x) < 0 \Leftrightarrow x \in (2, +\infty)$$

Funkcja jest więc wypukła dla  $x \in (0,2)$  i wklęsła dla  $x \in (2,+\infty)$ , a punkt  $A = \left(2, 5\frac{1}{3}\right)$  jest jej punktem przegięcia.

Przedstawiamy te informacje w tabelce:

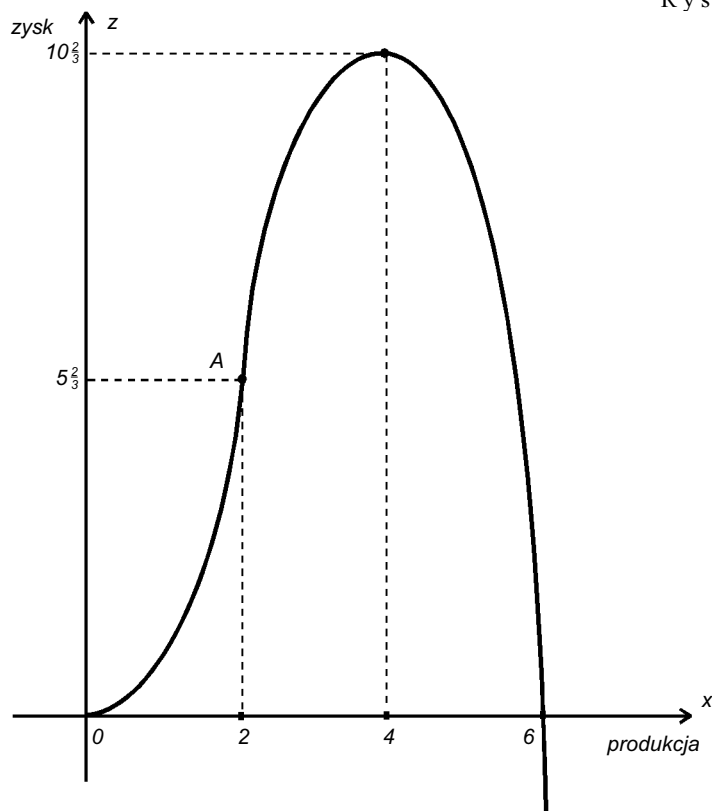
$x$	$(0,2)$	2	$(2,4)$	4	$(4,6)$	6	$(6,+\infty)$
$Z'(x)$	+		+	<b>0</b>	-		-
$Z''(x)$	+	<b>0</b>	-		-		-
$Z(x)$		$5\frac{1}{3}$		$10\frac{2}{3}$		0	

p.p.

max

Sporządzamy wykres funkcji (rysunek 4):

Rysunek 4





Spróbujmy zinterpretować ten wykres, posługując się interpretacją pochodnych funkcji.

Zysk przedsiębiorstwa rośnie w przedziale  $(0, 4)$ , osiągając wartość maksymalną przy produkcji  $x = 4(j)$ . Jednakże dla  $x \in (0, 2)$  rośnie szybciej niż w przedziale  $(2, 4)$ .

W pierwszym z tych przedziałów funkcja jest bowiem wypukła, a w drugim wklęsła.

Punkt  $A = \left(2, 5\frac{1}{3}\right)$  jest punktem przegięcia. Po przekroczeniu produkcji  $x$  równej  $2(j)$  zmieniło się tempo wzrostu zysku.

Jeżeli natomiast produkcja przekroczy wartość  $4 j$ , zysk bardzo szybko maleje (funkcja zysku jest wtedy wklęsła, malejąca). W stosunkowo niewielkim przedziale zmienności produkcji: dla  $x \in (4, 6)$ , wartość zysku gwałtownie maleje, osiągając wartość zero przy produkcji  $x$  wynoszącej  $6 j$ .

Po przekroczeniu tej wartości przedsiębiorstwo zacznie ponosić straty (zysk ujemny). Optymalna dla przedsiębiorstwa jest więc produkcja wynosząca  $4 j$  lub oscylująca wokół tej liczby.

Bez analizy tego wykresu (i samej funkcji) właściciel firmy mógłby wysnuć błędne wnioski: „Skoro zysk firmy początkowo tak wspaniale rósł wraz ze wzrostem produkcji, to dlaczego nie zwiększać tej produkcji nadal...?”.

Mam świadomość, że dla ekonomistów ten przykład może wydać się nieco banalny. Jednocześnie mam nadzieję, że pozwoli on docenić rolę analizy pochodnych funkcji opisujących zależności ekonomiczne.

Zgodnie z zapowiedzią (z punktu 2), pokażę teraz, że koszt przeciętny osiąga minimum przy takiej produkcji, dla której koszt przeciętny jest równy kosztowi krańcowemu.

Funkcja kosztu przeciętnego określona jest jako:

$$K_p(x) = \frac{K(x)}{x}$$

Aby znaleźć ekstremum tej funkcji, musimy zbadać jej pochodną pierwszego rzędu.

$$K_p'(x) = \frac{K'(x) \cdot x - K(x) \cdot 1}{x^2} = \frac{K_k(x) \cdot x - K(x)}{x^2}$$

$$K_p'(x) = 0 \Leftrightarrow K_k(x) \cdot x = K(x)$$

$$K_k(x) = \frac{K(x)}{x} \Leftrightarrow K_k(x) = K_p(x)$$

Założmy, że  $x_0$  jest rozwiązaniem tego równania.

$$\left. \begin{array}{l} K_p'(x_0) = 0 \\ \text{Wówczas: } K_p'(x) < 0 \text{ dla } x \in (0, x_0) \\ K_p'(x) > 0 \text{ dla } x \in (x_0, +\infty) \end{array} \right\} \Rightarrow \text{dla } x = x_0 \text{ istnieje minimum funkcji } K_p$$

Można więc teraz spokojnie wyznaczać minimum kosztu przeciętnego, rozwiązując równanie:  $K_p(x) = K_k(x)$ .

Wyznaczenie produkcji  $x_p$  przy której koszt przeciętny jest najniższy, jest z punktu widzenia przedsiębiorstwa bardzo ważne. Punkt  $A = (x_0, K_p(x_0))$  określa tzw. o p t i m u m t e c h n o l o g i c z n e.

Jednakże w dobie gospodarki rynkowej optimum technologiczne nie musi oznaczać, że produkcja  $x_0$  jest optymalna dla przedsiębiorstwa z ekonomicznego punktu widzenia. Na optimum ekonomiczne mają bowiem wpływ jeszcze inne czynniki, jak chociażby poziom cen i oddziaływanie na ich zmiany, chłonność rynku, stopień konkurencyjności itp. Mimo ogromnej wagi optimum technologicznego czynniki te przesądają o racjonalnym podejmowaniu decyzji dotyczących rozmiarów produkcji.

Niemniej jednak umiejętność wyznaczenia tego punktu może być bardzo przydatna.

## Zakończenie

Mam nadzieję, że w tej krótkiej i wycinkowej pracy udało mi się pokazać, jak pomocnym narzędziem w analizie ekonomicznej mogą stać się rozważania prowadzone przez pryzmat analizy matematycznej.

Jednocześnie chciałam wyjaśnić, że wzory funkcji wykorzystanych w przykładach 1–3, jak również występujące w zbiorach zadań dla studentów są tak konstruowane, aby obliczenia były w miarę wygodne. Nie chodzi tu przecież o kształcenie umiejętności arytmetycznych ani o przeprowadzanie żmudnych, czasochłonnych obliczeń czy przekształceń, ale o zrozumienie sensu wykonywanych operacji.

Należy jednak mieć świadomość, że można zbudować wzory oparte na empirycznych danych. Można to zrobić, stosując „metodę najmniejszych kwadratów” do empirycznych punktów. Uzyskuje się wtedy przybliżone równanie krzywej „dopasowanej” do danych punktów.

Stanowi to jednak odrębny temat, którego rozważania w tym artykule nie przewidywałam.

Wzory uzyskane z takich obliczeń byłyby bardziej realistyczne, ale bez wątpienia bardziej uciążliwe w obliczeniach.

## Bibliografia

- „Matematyka Stosowana. Pismo Polskiego Towarzystwa Matematycznego”, nr 2/2001.  
 F i c h t e n h o l z G. M., *Rachunek różniczkowy i całkowy*, t. I, PWN, Warszawa 1972.  
 G r y g l a s z e w s k a A., K o s i o r o w s k a M., P a s z e k B., S t a n i s z T., *Zadania z matematyki stosowanej*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999.  
 K u r a t o w s k i K., *Rachunek różniczkowy i całkowy*, PWN, Warszawa, 1973.  
 L e j a F., *Rachunek różniczkowy i całkowy*, PWN, Warszawa, 1973.  
*Materiały naukowe z XXX Ogólnopolskiej Konferencji Zastosowań Matematyki*, Zakopane 18–25 września 2001, Warszawa 2001.  
 M i l e w s k i R., *Podstawy ekonomii*, PWN, Warszawa 1998.  
 S ł o m a n J., *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 2001.  
 S t a n i s z T., *Zastosowania matematyki w ekonomii*, Wydawnictwo TRAPEZ, Kraków [2000].  
 V a r i a n H. R., *Mikroekonomia*, PWN, Warszawa 1997.

KRZYSZTOF JAGIEŁŁO

## Ekonomiczna wartość dodana EVA w systemie mierników finansowych wykorzystywanych w zrównoważonej karcie wyników

### Streszczenie

Celem niniejszej pracy jest zaprezentowanie merytorycznych podstaw koncepcji ekonomicznej wartości dodanej — EVA (*Economic Value Added*) — oraz wskazanie praktycznych obszarów jej wykorzystania w narzędziu, jakim jest zrównoważona karta wyników. Dodatkowo w opracowaniu podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, w których obszarach zrównoważonej karty wyników oraz systemie controllingu strategicznego może być wykorzystywana ekonomiczna wartość dodana.

Opracowanie składa się z wprowadzenia, dwóch części oraz podsumowania.

W pierwszej części zostały zaprezentowane założenia i zasady konstrukcji zrównoważonej karty wyników. Szczególny nacisk w tej części opracowania został położony na omówienie płaszczyzny finansowej zrównoważonej karty wyników i możliwości w niej wykorzystania mierników kreacji wartości dla akcjonariuszy (właścicieli).

W drugiej części opracowania zaprezentowane zostały założenia oraz słabe i mocne strony koncepcji EVA, które z jednej strony przesądzają, a z drugiej — ograniczają możliwości jej wykorzystania w zrównoważonej karcie wyników, a tym samym w controllingu strategicznym.

### Wprowadzenie

Controlling traktuje się jako filozofię, metodę zarządzania, system sterowania za pomocą zysku, a także jako podsystem zarządzania przedsiębiorstwem. Dla jednych jest to system wspomaganie kadry kierowniczej w procesie zarządzania. Inni są skłonni za controlling uważać cały system zarządzania przedsiębiorstwem<sup>1</sup>. Na gruncie

---

<sup>1</sup> S. Nowosielski, *Controlling operatywny*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 12, s. 33.

praktycznym, np. w przedsiębiorstwach amerykańskich, funkcja controllingu sprowadza się do opracowania koncepcji kompleksowych i strukturalnych przekształceń, które doprowadziły do wzrostu efektywności i optymalizacji procesów produkcyjnych oraz umożliwiły przedsiębiorstwu szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu<sup>2</sup>. Mając na uwadze aspekt zarządzania, rozróżnia się dwie kategorie controllingu, a mianowicie<sup>3</sup>:

- 1) controlling strategiczny,
- 2) controlling operatywny (operacyjny).

Controlling strategiczny jest ściśle powiązany ze strategią zarządzania i ma pomagać kierownictwu w realizacji długofalowych zamierzeń<sup>4</sup>. Natomiast controlling operatywny ukierunkowany jest na osiąganie bieżących celów wynikających z celów strategicznych (poprzez operatywne funkcje zarządzania: planowania, organizowania, kontroli, zabezpieczenia kadr i motywowania mają urzeczywistnić cele strategiczne)<sup>5</sup>.

W rozwiniętych gospodarkach rynkowych powszechnie uważa się, iż nadrzędnym celem działalności gospodarczej jest maksymalizacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstw przyczynia się do maksymalizacji majątku właścicieli. W literaturze przedmiotu *w a r t o ś ć p r z e d s i ę b i o r s t w a* definiowana jest jako wartość przyszłych operacyjnych przepływów pieniężnych netto wytwarzanych przez aktywa operacyjne w toku działalności operacyjnej przedsiębiorstwa<sup>6</sup>.

Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że controlling operacyjny będzie zorientowany na zysk, a strategiczny na wartość przedsiębiorstwa<sup>7</sup>.

Do oceny i kontroli postulatu o maksymalizacji rynkowej wartości przedsiębiorstwa, do którego realizacji zobowiązana jest kadra kierownicza, właściciele kapitału wykorzystywali przede wszystkim wskaźniki liczone w oparciu o zysk księgowy oraz wskaźniki związane z rynkiem kapitałowym.

Zysk księgowy ustalany jest w oparciu o szereg zasad określonych np. w ustawie o rachunkowości, ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych lub prawnych. I tak np. zysk liczony jest w sposób memoriałowy, co powoduje, iż nie odzwierciedla on wielu realnych wpływów i wydatków dokonywanych w okresie sprawozdawczym w danym przedsiębiorstwie.

Zasady te sprzyjają temu, że wielkości zysku w zależności od potrzeb kadry zarządzającej mogą przyjmować różne wartości. Powoduje to, że zysku nie możemy traktować jako obiektywnego kryterium oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Niedoskonałość zysku księgowego kładzie się również cieniem na mierniki

<sup>2</sup> *Podstawy controllingu*, pod red. E. N o w a k a, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 14–15.

<sup>3</sup> *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, pod red. E. N o w a k a, PWE, Warszawa 1996, s. 21.

<sup>4</sup> Z. S e k u ł a, *Controlling strategiczny*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 7–8, s. 52–56.

<sup>5</sup> Z. S e k u ł a, *Controlling operatywny*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 12, s. 32–36.

<sup>6</sup> A. D u l i n i e c, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1998, s. 133.

<sup>7</sup> M. M a r c i n k o w s k a, *Controlling w banku*, „Controlling i Rachunkowość Zarządca w Firmie” 2000, nr 2, s. 29.

konstruowane na jego podstawie. Mierniki, takie jak np. rentowność aktywów ROA, rentowność kapitałów własnych ROE, rentowność sprzedaży ROS, zysk na jedną akcję EPS itd., nie pozwalają na obiektywną i poprawną ocenę wartości przedsiębiorstwa.

W ostatnich latach można było zaobserwować wzrost znaczenia działań mających na celu manipulowanie wielkościami wyniku finansowego. Rozwiązania te zaczęto określać mianem kreatywnej księgowości. I tak np. w amerykańskich firmach stosowane były praktyki mające na celu taką prezentację wyników finansowych, aby ukryć prawdziwą sytuację spółki przed jej akcjonariuszami. Często manipulacje księgowe były dokonywane niezgodnie z przepisami albo na krawędzi prawa. Ważne jest, że akcjonariusze dowiadawali się o stosowaniu różnych sztuczek księgowych po pewnym czasie, gdyż w sprawozdaniach firmy i raportach audytora nie było na ten temat żadnych informacji<sup>8</sup>.

W literaturze przedmiotu problem obiektywizacji zysku księgowego jako kryterium oceny rozwiązywany jest za pomocą koncepcji określanej mianem „jakości zysku”. W uproszczeniu sprowadza się to do analizowania dwóch zjawisk:

— czy i na ile wykazywanemu zyskowi księgowemu towarzyszą realne wpływy pieniężne,

— czy dana wielkość zysku możliwa jest do powtórzenia w przyszłych okresach sprawozdawczych.

Takiemu ujęciu stawiane są zarzuty subiektywności, gdyż służby finansowo-księgowe w praktyce kładą różny nacisk na stosowanie zasady ostrożnej wyceny oraz pozostałych zasad rachunkowości, co znajduje odzwierciedlenie w bilansowej wycenie majątku i zysków przedsiębiorstwa<sup>9</sup>.

Słabość wskaźników opartych na księgowym zysku netto polega również na tym, że w procesie jego ustalania uwzględnia się wyłącznie koszty kapitału obcego zaangażowanego w działalność przedsiębiorstwa, a zupełnie pomija się koszty kapitału własnego.

Mierniki — takie jak: ekonomiczna wartość dodana — EVA — oraz rynkowa wartość dodana — MVA stanowiąc mają alternatywę dla klasycznych wskaźników opartych na wielkościach zysku netto w procesie pomiaru efektów prowadzonej działalności gospodarczej.

## 1. Zrównoważona karta dokonań — *Balanced Scorecard* — jako nowe narzędzie zarządzania strategicznego

Początkowo zrównoważoną kartę wprowadzono jako system pomiaru dokonań, wychodząc z założenia, że czego nie da się zmierzyć — a tym samym skontrolować — tym nie da się zarządzać<sup>10</sup>. *Balanced Scorecard* jest narzędziem zarządzania

<sup>8</sup> *Kreatywna księgowość nie zawsze oznacza oszustwo*, „Rzeczpospolita” z 25 listopada 2002, nr 274 (6351), s. B4.

<sup>9</sup> A. R u t k o w s k i, *Ekonomiczna wartość dodana a ocena organizacji gospodarczej*. „Przegląd Organizacji” 1999, nr 1.

<sup>10</sup> A. J a r u g a, *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 2000, nr 1, s. 2.

strategicznego. Wskazuje się, że jest też narzędziem controllingu strategicznego ze względu na to, iż jest zintegrowanym systemem planowania, kierowania, kontroli i informacji wspierającym adaptację i koordynację całego systemu zarządzania, a zatem jest ściśle powiązany z funkcjami zarządzania. Controlling m.in. wspomaga nadzór nad właściwym wdrażaniem strategii, odzwierciedlając zmieniające się warunki wewnętrzne i zewnętrzne funkcjonowania przedsiębiorstw. Zrównoważona karta dokonań stała się coraz chętniej wykorzystywanym sposobem prezentacji obrazu przyszłości i drogi do urzeczywistnienia tego obrazu. Skupia w sobie zarówno koncepcje pomiaru dokonań długookresowych, jak i krótkookresowych. Punktem wyjścia pomiaru dokonań długookresowych jest wyznaczenie wizji przyszłego stanu organizacji i misji organizacji, koncepcji zamierzonego sposobu zaspokojenia określonych potrzeb odbiorców za pomocą produktów organizacji<sup>11</sup>. Wizja i strategia działania w systemie zrównoważonej karty dokonań transformowana jest na warunki operacyjne, tworząc ramy systemu strategicznego zarządzania, co przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1



Źródło: A. Jarugowa, *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000, nr 1, s. 3.

Zgodnie z przyjętymi strategiami działania, controlling strategiczny budowany jest na podstawie czterech perspektyw (płaszczyzn), które wykazują związki przyczynowo-skutkowe i na które przenosi się wizja i strategia działania, co ilustruje rysunek 2.

#### Perspektywa finansowa

— jak zaspokajamy oczekiwania udziałowców (właścicieli), aby osiągnęli sukces finansowy?

#### Perspektywa klientów

— jak powinniśmy być postrzegani przez klientów, aby zrealizować wizję?

#### Perspektywa procesów wewnętrznych

— jakie procesy powinniśmy udoskonalić, aby usatysfakcjonować naszych udziałowców i klientów?

<sup>11</sup> W. A. Nowak, *Rachunkowość a sterowanie dokonaniami organizacji — pogląd współczesny*, „Rachunkowość” 1999, nr 10, s. 603–604.

Rysunek 2



Źródło: A. Jaruga, *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządca” 2000, nr 1, s. 3.

Tabela 1

Przykład zrównoważonej karty dokonań – płaszczyzna finansowa

Cele	Mierniki	Wartość planowana	Dopuszczalna graniczna wartości odchyień	Działania służące osiągnięciu planowanej wartości
1. Wzrost wielkości sprzedaży	Stopa wzrostu sprzedaży	Wzrost np. o 5% w ciągu danego okresu	±0,5% w ciągu danego okresu do wielkości bazowej	Intensyfikacja promocji, działania marketingowe. Dostosowanie produktu do potrzeb rynku.
2. Obniżenie kosztów wytwarzania	Jednostkowy koszt wytworzenia	Spadek np. o 5% w ciągu danego okresu	±0,5% w ciągu danego okresu do wielkości bazowej	Dokładna analiza procesów. Efektywna gospodarka materiałowa. Efektywna gospodarka magazynowa.
3. Utrzymanie określonych grup wskaźników na danym poziomie	Główne grupy wskaźników finansowych	Wzrost np. o 5% w ciągu danego okresu	±0,5% w ciągu danego okresu do wielkości bazowej	Intensyfikacja sprzedaży. Obniżanie kosztów wytwarzania. Zarządzanie gotówką.
4. Wzrost wartości zainwestowanych kapitałów	EVA™, MVA™, CVA	Utrzymywanie wartości dodatnich, wzrost np. o 5% w ciągu danego okresu	±0,5% w ciągu danego okresu do wielkości bazowej	Wzrost zysków operacyjnych. Obniżenie kosztu kapitału (WACC). Realizacja projektów inwestycyjnych tylko z dodatnim NPV.

Źródło: opracowano na podstawie S. Marciniak, M. Kurowicz, *Zrównoważona karta wyników...*, *op. cit.*, s. 16–17. Marciniak, M. Krawicz, *Zrównoważona karta wyników jako narzędzie controllingu strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządca w Firmie” 2000, nr 7, s. 13.

Perspektywa potencjału wiedzy i wzrostu  
— jak zapewnić sobie możliwości do dokonywania zmian i usprawnień?

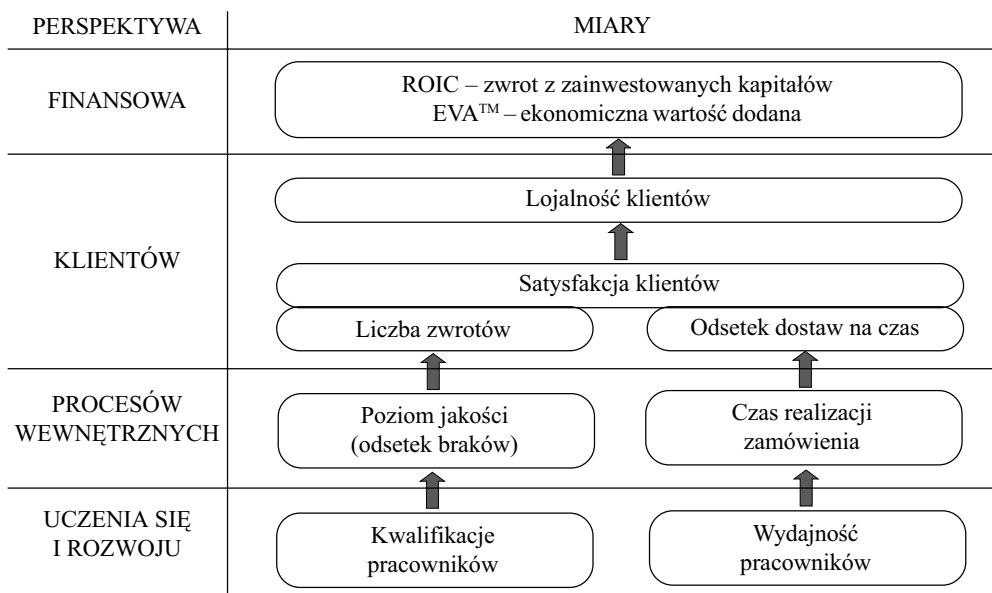
Zrównoważona karta dokonań skonstruowana jest w formie tabelarycznej, przykład takiej karty w wybranym obszarze zaprezentowano w tabeli 1.

Tak duże zainteresowanie pomiarem dokonań uzasadnia się tym, że jest on niezbędny dla kadry zarządzającej w celach obiektywnych ocen jednostki i prawidłowego wyznaczania przyszłych zadań. Zrównoważona karta dokonań może być nie tylko narzędziem wyznaczania zadań, ale może również spełniać rolę narzędzia kontroli. Stosowanie zrównoważonej karty wyników bazującej na analizie czterech obszarów efektów osiąganych przez przedsiębiorstwo w controllingu strategicznym wynika przede wszystkim z tego, że dostarcza ona najbardziej potrzebnych informacji umożliwiających kontrolę realizacji wcześniej przyjętej strategii<sup>12</sup>.

Obszary działań odzwierciedlanych w zrównoważonej karcie wyników są wzajemnie powiązane. Relacje zachodzące pomiędzy działaniami, służącymi do osiągnięcia celów strategicznych ujmowane są w formie łańcucha zależności (rysunek 3).

Rysunek 3

Przykładowe powiązania wskaźników w czterech perspektywach  
zrównoważonej karty wyników



Źródło: opracowano na podstawie A. Jaruga, *Zrównoważona karta...* op. cit., s. 3; P. Kabałski, *Zrównoważona karta dokonań — jak może wyglądać w praktyce*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000, nr 4, s. 4.

<sup>12</sup> S. Marcinek, M. Kurowicz, *Zrównoważona karta wyników...*, op. cit., s. 12–14.



## 2. Istota i sposoby liczenia ekonomicznej wartości dodanej — EVA

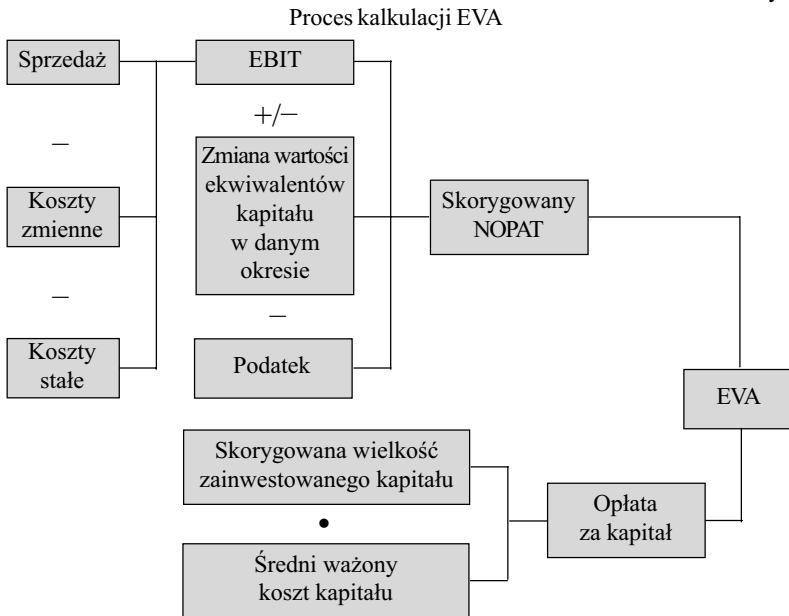
Ekonomiczna wartość dodana EVA definiowana jest jako nadwyżka skorygowanego zysku operacyjnego pomniejszonego o opodatkowanie nad kosztami kapitałów zaangażowanych w jego osiągnięcie<sup>13</sup>. Tak zdefiniowany wskaźnik możemy wyrazić za pomocą następującego równania<sup>14</sup>:

$$EVA = \text{skorygowany zysk operacyjny netto} - [(\text{skorygowany zainwestowany kapitał}) \cdot (\text{koszt kapitału}\%)]$$

Skorygowany zysk operacyjny netto jest równy skorygowanemu zyskowi operacyjnemu, pomniejszonemu o obciążenia podatkowe, jakie przedsiębiorstwo zapłaciłoby, gdyby nie wykorzystywało do finansowania swojej działalności kapitałów obcych.

W schematyczny sposób proces kalkulacji wskaźnika EVA prezentuje rysunek 4.

Rysunek 4



Źródło: opracowano na podstawie BTR – Business Value Added (BVA) – enhance our shareholder value, materiały wewnętrzne koncernu 1998 r., s. 12.

<sup>13</sup> W zachodnich opracowaniach poświęconych tematyce zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*Value based management*) można spotkać się z definiowaniem EVA, jako przepływów pieniężnych po opodatkowaniu generowanych przez przedsiębiorstwo, a pomniejszonych o koszt kapitału, który został zaangażowany do ich osiągnięcia. Por [http://www.snc.edu/socsci/cnan/333/eva\\_3html](http://www.snc.edu/socsci/cnan/333/eva_3html).

<sup>14</sup> <http://www.sternstewart.com>. Pierwotnie w polskojęzycznych opracowaniach wskaźnik EVA liczono według następującej formuły: EVA = zysk operacyjny netto — (zainwestowany kapitał · koszt kapitału %). Liczenie wskaźnika według niniejszej formuły prowadzi do tego, że w gruncie rzeczy niczym nie różni się od koncepcji dochodu rezidualnego zaproponowanej przez A. Marshalla. Istotę koncepcji EVA stanowią korekty zysku operacyjnego i zainwestowanego kapitału.

Ekonomiczna wartość dodana jest miernikiem, który w sposób kompleksowy pozwala na ocenę efektywności gospodarowania przedsiębiorstwem. Uniwersalność tego parametru wynika z tego, że w procesie kalkulacji uwzględnia się:

- cały majątek zaangażowany w wypracowanie zysku operacyjnego, w tym także majątek pozabilansowy (np. leasingowane składniki majątku),
- wszystkie źródła finansowania działalności gospodarczej, również pozabilansowe,
- korekty wielkości zaczerpniętych wprost z ksiąg rachunkowych<sup>15</sup>.

Zarówno zysk operacyjny, jak i kwoty zainwestowanego kapitału powinny być poddawane korektom. Obie te wielkości zaczerpnięte wprost ze sprawozdań finansowych są obarczone szeregiem zniekształceń wynikających z przyjętych w ramach różnych systemów rachunkowości zasad księgowych (głównie zasady memoriałowej)<sup>16</sup>. Korekty te mają sprowadzić wartości księgowe (*accounting book value*) do wartości ekonomicznych (skorygowanych wartości księgowych, *economic (adjusted) book value*). Zabieg ten polega na dodawaniu do księgowych wartości kapitału własnego (*equity*) i długu (*debt*) tzw. ekwiwalentów kapitału własnego (*equity equivalents*) i ekwiwalentów kapitału obcego (*debt equivalents*)<sup>17</sup>. Do ekwiwalentów kapitału własnego autorzy koncepcji EVA zaliczają przede wszystkim:

- rezerwy LIFO (*LIFO reserve*),
- rezerwy na odłożony podatek dochodowy,
- nakłady na działalność badawczo-rozwojową (*R&D — Research & Development*),
- inne składniki majątkowe o charakterze wartości niematerialnych (*in-tangibles*),
- wartości firmy (*goodwill*),
- rezerwy na zagrożone należności i trudne do upłynnienia zapasy,
- inne rezerwy, tworzone na przykład w związku z udzielonymi gwarancjami, skutkami toczącego się postępowania sądowego, „złymi długami” *etc.*,
- inwestycje uznane za nieudane<sup>18</sup>.

Dodanie wyżej wymienionych rezerw do zainwestowanego przez właściciela kapitału prowadzi do urealnienia jego wielkości, tzn. otrzymujemy wielkość kapitału, od której właściciel będzie żądał określonej stopy zwrotu. Przeprowadzanie korekt w obrębie zainwestowanych kapitałów oznacza konieczność skorygowania odpowiednich pozycji aktywów operacyjnych, gdyż w obrębie tych wielkości musi zachodzić równość (aktywa = pasywa)<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> S. Potocka-Lewicka, *Kryteria decyzyjne w zarządzaniu finansowym grupą kapitałową*, materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, *Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Kraków 1999, s. 481.

<sup>16</sup> M. Sierpińska, *EVA — As a measure of enterprise restructuring effects, Restructuring of the national economy*, Zakamycze 1999, s. 252. Na uwagę zasługuje również, że autorzy koncepcji EVA zidentyfikowali aż 164 korekty niezbędne do obliczenia wskaźnika. W praktyce jednak przedsiębiorstwa ograniczają liczbę dokonywanych korekt do 5–10, co i tak nastęrcza wiele problemów.

<sup>17</sup> Por. G. Stewart, *Quest for Value. The EVA™ Management Guide*, Harper Business New York 1991, s. 112–117.

<sup>18</sup> G. B. Stewart, *EVA™: Fact and Fantasy*, „Journal of Applied Corporate Finance” Summer 1994.

<sup>19</sup> A. Duliniec, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Bank i Kredyt” 1999, nr 5.

Ekonomiczną wartość dodatkową można ustalić również jako różnicę pomiędzy stopą zwrotu zainwestowanego kapitału a kosztem kapitału pomnożonego przez wartość zainwestowanego kapitału.<sup>20</sup>

$$EVA = (ROIC - WACIC) \cdot TIC$$

gdzie:

ROIC — rentowność zainwestowanego kapitału (*return on invested capital*),

WACIC lub WACC — średni ważony koszt kapitału zainwestowanego (*weighted average cost of invested capital*),

TIC — łączny zainwestowany kapitał (*total invested capital*).

$$ROIC = \frac{NOPAT}{\text{zainwestowany kapitał}}$$

gdzie:

NOPAT — jest kategorią zysku operacyjnego netto po opodatkowaniu liczoną według standardów amerykańskich (*net operating profit after taxes*), a zatem

$$NOPAT = NOP (1 - T)$$

NOP — zysk operacyjny (*net operating profit*)

T — stopa podatku dochodowego od osób prawnych.

Koncepcja ekonomicznej wartości dodanej w polskojęzycznej literaturze prezentowana jest w oparciu o rozwiązania instytucjonalnoprawne obowiązujące w Stanach Zjednoczonych. Brak bezpośrednich odpowiedników niektórych kategorii powoduje, iż konieczne jest podejmowanie działań zmierzających do ich znalezienia.

Z y s k o p e r a c y j n y p r z e d o p o d a t k o w a n i e m stanowi odzwierciedlenie wyniku finansowego, jaki spółka może osiągnąć w sytuacji, gdy nie korzysta z zadłużenia. W skład zysku operacyjnego nie wchodzi<sup>21</sup>:

- przychody i koszty finansowe,
- zysk lub strata z zaniechanej działalności operacyjnej,
- dochody z inwestycji pozaoperacyjnych (sprzedaży majątku, akcji, udziałów),
- wynik zdarzeń nadzwyczajnych.

Chcąc otrzymać z y s k o p e r a c y j n y n e t t o musimy skorygować wcześniej obliczony zysk operacyjny o podatek, jaki przedsiębiorstwo zapłaciłoby, gdyby nie wykorzystywało do finansowania swojej działalności kapitałów obcych.

W obowiązującym w Polsce wzorze sporządzania rachunku zysków i strat nie występuje kategoria zysku operacyjnego, jest natomiast kategoria zysku (straty) na działalności operacyjnej. Zatem aby otrzymać odpowiednik zysku operacyjnego

<sup>20</sup> <http://www.sternstewart.com>.

<sup>21</sup> M. S i e r p i ń s k a, *Zysk ekonomiczny jako miernik stopnia realizacji celów spółki*, Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, *Restrukturyzacja a poprawa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie*, Zakopane 1998, s. 364; M. S i e r p i ń s k a, *EVA — as a measure... op. cit.*, s. 253.

(liczonego według standardów zachodnich), należy skorygować zysk na działalności operacyjnej o pozycje zaewidencjonowane na kontach pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych oraz niektóre pozycje związane z przychodami i kosztami finansowymi. W szczególności powinny być brane pod uwagę następujące wyniki:

- ze sprzedaży zbędnego majątku trwałego,
- ze sprzedaży inwestycji rozpoczętych,
- ponadnormatywna amortyzacja środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych,
- odpisy aktualizujące wartość zapasów, materiałów i towarów,
- dotacje i subwencje,
- różnice kursowe,
- odsetki od lokat środków z bieżącej działalności gospodarczej,
- dyskonto weksli dotyczących bieżącego obrotu<sup>22</sup>.

Mając na uwadze powyższe argumenty, wskaźnik ROIC w polskich warunkach powinien mieć następującą postać:

$$\text{ROIC} = \frac{\text{zysk na działalności operacyjnej}^{\wedge} \cdot (1-T)}{\text{zainwestowany kapitał}}$$

<sup>^</sup>. +/- korekty wynikające z różnic w sprawozdawczości polskiej a amerykańskiej.

Kolejnym składnikiem formuły EVA jest średni ważony koszt kapitału zainwestowanego w danej spółce. Jest to średnia kosztów poszczególnych składników kapitałów przedsiębiorstwa ważona udziałem tych składników w kapitale całkowitym. W celu ustalenia średniego ważonego kosztu kapitału konieczne jest:

- 1) zbadanie struktury kapitałów przedsiębiorstwa i ustalenie wag dla każdego źródła,
- 2) obliczenie kosztu kapitału poszczególnych źródeł.

Średni ważony koszt kapitału liczony jest według następującej formuły<sup>23</sup>:

$$K_S (\text{WACC}) = K_U \cdot U_U + K_Z \cdot U_Z + K_K \cdot U_K + K_O \cdot U_O.$$

gdzie:

$K_S$  (WACC) — średni ważony koszt kapitału.

$K_U, K_Z, K_K, K_O$  — koszty poszczególnych składników kapitału.

$U_U, U_Z, U_K, U_O$  — udział poszczególnych składników kapitału w ogólnej wartości (wyrażony ułamkiem).

Średni ważony koszt kapitału bazuje na aktualnych warunkach rynkowych i jest wypadkową wymaganej w danym okresie przez właścicieli i inwestorów zewnętrznych stopy zwrotu kapitału. Wyraża on obecny koszt, jaki przedsiębiorstwo musi ponieść, aby dysponować kapitałem o określonej wartości i strukturze.

<sup>22</sup> M. Sierpińska, *Polityka...*, op. cit., s. 44.

<sup>23</sup> M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa...* op. cit., s. 249.

O ile ustalenie kosztu kapitału pochodzącego z długu nie sprawia większych trudności, o tyle sytuacja komplikuje się w przypadku wyznaczania kosztu kapitału własnego<sup>24</sup>.

Z zaprezentowanych powyżej formuł wynika, że wskaźnik EVA wyraża nadwyżkę zysku operacyjnego netto nad kosztami wszystkich kapitałów zaangażowanych w jego osiągnięcie. W sytuacji gdy wskaźnik ten przyjmuje wartość równą zero, oznacza to, że wartość wygenerowanego przez przedsiębiorstwo zysku operacyjnego pokrywa wielkość kosztów wszystkich kapitałów wykorzystywanych do finansowania działalności operacyjnej. Wówczas mówi się, że przedsiębiorstwo ani nie kreuje dodanej wartości dla właścicieli, ani też tej wartości „nie niszczy”. EVA równa zero jest traktowana przez akcjonariuszy jako tzw. graniczny próg rentowności zaangażowanego w spółkę kapitału, ponieważ otrzymują oni zwrot z zainwestowanego kapitału równy ich oczekiwaniom. Jeżeli wskaźnik EVA przyjmuje wartości większe od zera, oznacza to, że przedsiębiorstwo wygenerowało pewną wielkość (równą EVA) zysku operacyjnego ponad to, czego wymagali inwestorzy na podstawie możliwych stóp zwrotu z innych inwestycji (tabela 2)<sup>25</sup>.

Tabela 2

Kształtowanie się wartości dla właścicieli w zależności od wielkości EVA

NOPAT > opłata za kapitał	ROIC > WACC	EVA > 0	Kreacja dodanej wartości dla właścicieli
NOPAT = opłata za kapitał	ROIC = WACC	EVA = 0	Wartość dla właścicieli nie zmienia się
NOPAT < opłata za kapitał	ROIC < WACC	EVA < 0	Destrukcja (ubytek) wartości właścicieli

Źródło: opracowanie własne.

Zatem EVA informuje nas o tym, czy przedsiębiorstwo oprócz tego, co jest wymagane przez właścicieli kapitału, generuje dodatkową wartość.

Przedsiębiorstwa, chcąc kreować dodatkową wartość ekonomiczną, powinny kierować się następującymi zasadami:

- powiększanie zysków operacyjnych bez angażowania dodatkowych kapitałów,
- inwestowanie nowych kapitałów w działalność (projekty inwestycyjne), które przyniosą zyski większe niż koszt kapitału,

<sup>24</sup> Zagadnienie związane z wyznaczaniem kosztu kapitału jest dość obszernie prezentowane w literaturze przedmiotu, również polskojęzycznej. Na uwagę zasługują takie pozycje, jak: A. D u l i n i e c, *Struktura...*, op. cit., J. C z e k a j, Z. D r e s l e r, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2002; M. J e r z e m o w s k a, *Kształtowanie struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, PWN, Warszawa 1999; E. F. B r i g h a m, *Podstawy zarządzania finansami*, PWE, Warszawa 1997; S. A. R o s s, R. W. W e s t e r f i e l d, B. D. J o r d a n, *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1999; R. A. B r e a l e y, S. C. M y e r s, *Podstawy finansów przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1999. W wyżej wymienionych pozycjach znajdziemy szczegółowe informacje na temat sposobów obliczania kosztu kapitału.

<sup>25</sup> K. J a g i e ł ł o, *Ekonomiczna wartość dodatkowa EVA — finansowy miernik przyrostu (ubytku) wartości przedsiębiorstwa. Metody i procedury liczenia oraz praktyczne obszary jego wykorzystania*, I Sympozjum Młodych Pracowników Nauki, *Instrumenty rynku finansowego w teorii i praktyce*, materiały konferencyjne, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 1999.

- zmiana przeznaczenia lub likwidacja kapitałów z działalności, która nie zapewnia odpowiedniej stopy zwrotu<sup>26</sup>,
- redukcja kosztów operacyjnych, zwiększanie zysków operacyjnych przy dotychczasowym poziomie zainwestowanego kapitału,
- angażowanie mniejszej ilości kapitału przy rozpoczynaniu nowej działalności<sup>27</sup>.

EVA jest miernikiem, który prezentuje wzrost (spadek) wartości w wielkościach bezwzględnych. Powoduje to, że nie uwzględnia ona wielkości zaangażowanego kapitału w celu osiągnięcia określonego przyrostu<sup>28</sup>. Problem ten można rozwiązać, stosując następujące równanie:

$$\text{Standaryzowana EVA} = \text{EVA} / \text{Kapitał zainwestowany}$$

Tak skonstruowany wskaźnik pozwala na dokonywanie ocen porównawczych przedsięwzięć inwestycyjnych, przedsięwzięć, w których angażowane są różnej wielkości kapitały. W zależności od potrzeb decyzyjnych do prezentowanej formuły w pozycję kapitał można podstawić kapitał zaangażowany (w pewnym okresie) lub kapitał (wniesiony w pewnym momencie)<sup>29</sup>.

### 3. Słabe i mocne strony EVA

Koncepcja EVA nie jest oczywiście rozwiązaniem doskonałym i pomimo niekwestionowanych zalet, które posiada, ma również liczne słabe strony. Syntetyczne zestawienia słabych i mocnych stron oraz ograniczeń w stosowaniu koncepcji EVA prezentuje tabela 3.

Tabela 3

Mocne i słabe strony koncepcji ekonomicznej wartości dodanej EVA

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>— syntetyczny miernik — jeden wskaźnik informuje nas o sytuacji przedsiębiorstwa,</li> <li>— łatwy w interpretacji zarówno przez finansistów, jak i osoby nieposiadające wiedzy finansowej,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— trudności w jednoznacznym i obiektywnym wyznaczeniu kosztu kapitału; koncepcja WACC zakłada stałość struktury finansowania, co w praktyce nie zawsze jest spełnione,</li> <li>— prawidłowe wyliczenia wskaźnika EVA wymaga „wyciągnięcia” wielu elementów z rachunku zysków i strat oraz bilansu,</li> </ul>

<sup>26</sup> <http://www.stan-creativo.com/pecora/eva.html>.

<sup>27</sup> [http://www.canoe.ca/FPInvesting/mva\\_jun27\\_howthecrea.html](http://www.canoe.ca/FPInvesting/mva_jun27_howthecrea.html), David Thomas *How the creators of real wealth are calculated*. The Financial Post.

<sup>28</sup> A. Cwynar, W. Cwynar, *Jak zmierzyć efekt kreacji...*, *op. cit.*, A. Cwynar, W. Cwynar, *Nowe mierniki przyrostu (ubytku) wartości firmy*, „*Ekonomista*” 1999, nr 11, s. 266–269.

<sup>29</sup> A. Rutkowski, *Ekonomiczna wartość...*, *op. cit.*

*cd. dalszy tabeli 3*

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>— uwzględnia w swej konstrukcji całą wielkość majątku, w tym także majątku pozabilansowego (majątek będący w leasingu) wykorzystywanego do osiągania zysku operacyjnego,</li> <li>— pozwala na adekwatne porównywanie działalności przedsiębiorstw niezależnie od struktury ich kapitałów,</li> <li>— w swej konstrukcji uwzględnia koszty kapitałów własnych wykorzystywanych do finansowania działalności,</li> <li>— sprawia, iż pracownicy przedsiębiorstwa zachowują się jak właściciele,</li> <li>— w gospodarkach rynkowych z dobrze rozwiniętym rynkiem kapitałowym obserwuje się wysoki wskaźnik korelacji pomiędzy ceną akcji a wartością EVA<sup>30</sup>,</li> <li>— w wielu krajach zachodnich kształtowanie się wielkości tego wskaźnika jest również mocno skorelowane ze stopą zwolnień naczelnych dyrektorów „<i>CEO turnover</i>”<sup>31</sup>,</li> <li>— stosowanie wskaźnika EVA zapewnia właściwą alokację kapitału na różnych poziomach agregacji i dezagregacji działalności przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— w przypadku gdy elementy składowe wskaźnika, nie zostaną poddane korektom, wystąpi możliwość manipulowania wielkością EVA (np. wielkość zysku operacyjnego może być kreowana przez kierownictwo, które do wyceny zapasów i produkcji może przyjąć metodę LIFO lub FIFO; wycena zapasów metodą LIFO prowadzi do wzrostu zysku operacyjnego, a co za tym idzie, do wzrostu EVA; metoda FIFO prowadzi do zawyżania kosztów i zmniejszania zysku operacyjnego),</li> <li>— koncepcja EVA całkowicie pomija przychody z działalności finansowej; nierzadko zdarza się, że przedsiębiorstwa działalnością finansową rekompensują straty poniesione na działalności operacyjnej,</li> <li>— wysoka inflacja może spowodować zafałszowanie wyników uzyskanych przy zastosowaniu EVA,</li> <li>— badania wykazały, że przedsiębiorstwa, które angażują swoje środki na krótki okres i szybko generują zwrot, osiągają wysokie wartości EVA; co nie oznacza, że w długim okresie będą one kreowały wartość dodatkową, EVA faworyzuje niektóre branże, np. informatykę, telekomunikację, itp.,</li> <li>— jest miernikiem historycznym, stwierdzającym już zaistniałe fakty,</li> <li>— analiza okresowych wartości wskaźnika może być myląca w stosunku do przedsiębiorstw dokonujących procesów restrukturyzacji<sup>32</sup>.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Reasumując, należy podkreślić, że koncepcja EVA jest rozwiązaniem, które w ostatnich latach zarówno w środowisku akademickim, jak i wśród praktyków gospodarczych zyskało bardzo na popularności. Miara EVA, jak wykazano w opracowaniu, jest koncepcją, która w praktyce wykorzystywana jest do pomiaru przyrostu wartości

<sup>30</sup> Za klasyczny przykład służy wypowiedź Jamesa Meena, dyrektora finansowego (CFO) spółki AT&T, który powiedział: „obliczyliśmy naszą EVA od 1984 roku i stwierdziliśmy prawie doskonałą korelację z ceną akcji”. Por. <http://www.canoe.ca/FPInvesting/eva/html>. Również w polskiej praktyce gospodarczej zostały przeprowadzone kalkulacje mające zbadać związki zachodzące pomiędzy kształtowaniem się wielkości EVA i MVA spółek a ceną ich akcji. Wyniki kalkulacji, mówiąc najdelikatniej, były dla parametrów EVA i MVA niezadowolające. Wykazano, że ciężko jest się doszukać w warunkach polskiego rynku kapitałowego jakiegokolwiek korelacji pomiędzy tymi parametrami a ceną notowanych akcji. Por. K. Z a t o r, *O niektórych aspektach wykorzystania wskaźników EVA i MVA*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 1999, nr 4.

<sup>31</sup> Por. E. M a c z y Ń s k a, M. Z a w a d z k i, *Wartość przedsiębiorstwa...op. cit.*

<sup>32</sup> A. R u t k o w s k i, *Ekonomiczna wartość...op. cit.*

dla akcjonariuszy (właściciele). W rozwiniętych gospodarkach rynkowych powszechnie uważa się, iż nadrzędnym celem działalności gospodarczej jest maksymalizacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstw przyczynia się do maksymalizacji majątku właścicieli. Ponieważ miara EVA uważana jest za miernik dokonań przedsiębiorstw w obszarze strategicznym, a finansowa perspektywa zrównoważonej karty wyników powinna dawać nam odpowiedź na pytanie, jak zaspokajamy oczekiwania właścicieli, aby osiągnęli sukces finansowy, przeto też zasadne wydaje się stosowanie koncepcji EVA zarówno w zrównoważonej karcie wyników, jak i w systemie controllingu strategicznego.

## Bibliografia

- Brealey R.A., Myers S.C., *Podstawy finansów przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1999.
- Brigham E.F., *Podstawy zarządzania finansami*, PWE, Warszawa 1997.
- Cwynar A., Cwynar W., *Nowe mierniki przyrostu (ubytku) wartości firmy*, „Ekonomista” 1999, nr 11.
- Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2002.
- Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1998.
- Duliniec A., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Bank i Kredyt” 1999, nr 5.
- [http://www.canoe.ca/FPInvesting/mva\\_jun27\\_howthecrea.html](http://www.canoe.ca/FPInvesting/mva_jun27_howthecrea.html), David Thomas *How the creators of real wealth are calculated*. The Financial Post.
- [http://www.snc.edu/socsci/cnan/333/eva\\_3html](http://www.snc.edu/socsci/cnan/333/eva_3html)
- <http://www.stan-creativo.com/pecora/eva.html>
- <http://www.sternstewart.com>
- <http://www.sternstewart.com>
- Jagiełło K., *Ekonomiczna wartość dodatkowa EVA — finansowy miernik przyrostu (ubytku) wartości przedsiębiorstwa. Metody i procedury liczenia oraz praktyczne obszary jego wykorzystania*, I Sympozjum Młodych Pracowników Nauki, *Instrumenty rynku finansowego w teorii i praktyce*, materiały konferencyjne, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 1999.
- Jaruga A., *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 2000, nr 1.
- Jarugowa A., *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 2000, nr 1, s. 3.
- Jerzemska M., *Kształtowanie struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, PWN, Warszawa 1999.
- Kabalski P., *Zrównoważona karta dokonań — jak może wyglądać w praktyce*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 2000, nr 4, s. 4.
- Kreatywna księgowość nie zawsze oznacza oszustwo*, „Rzeczpospolita” 2002, nr 274 (6351), s. B4.
- Marcinek S., Kurowicz M., *Zrównoważona karta wyników...*, *op. cit.*, s. 12–14.
- Marcinkowska M., *Controlling w banku*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 2000, nr 2.
- Nowak W.A., *Rachunkowość a sterowanie dokonaniem organizacji — pogląd współczesny*, „Rachunkowość” 1999, nr 10, s. 603–604.
- Nowosielski S., *Controlling operatywny*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 12.
- Podstawy controllingu*, pod red. E. Nowaka, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- Potocka-Lewicka S., *Kryteria decyzyjne w zarządzaniu finansowym grupą kapitałową*, materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, *Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Kraków 1999.
- Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, pod red. E. Nowaka, PWE, Warszawa 1996.
- Ross S.A., Westerfield R.W., Jordan B.D., *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1999.
- Rutkowski A., *Ekonomiczna wartość dodana a ocena organizacji gospodarczej*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 1.
- Sekuła Z., *Controlling operatywny*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 12.



Sekuła Z., *Controlling strategiczny*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 7–8.

Sierpińska M., *EVA — As a measure of enterprise restructuring effects, Restructuring of the national economy*, Zakamycze 1999.

Sierpińska M., *Zysk ekonomiczny jako miernik stopnia realizacji celów spółki*, materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, *Restrukturyzacja a poprawa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie*, Zakopane 1998.

Stewart G., *Quest for Value. The EVA™ Management Guide*, Harper Business, New York 1991.

Stewart G.B. III, *EVA™. Fact and Fantasy*, „Journal of Applied Corporate Finance” Summer 1994.



GRZEGORZ JURCZAK

## Spółka partnerska jako forma działalności przedsiębiorstwa usługowego

### Wstęp

Ustawą z 15 września 2000 roku<sup>1</sup> kodeks spółek handlowych dokonał się pierwszy i zasadniczy etap reformy szeroko rozumianego prawa gospodarczego. Kodeks ten (dalej cytowany jako k.s.h.) zajął miejsce kodeksu handlowego z 1934 roku, wysłużonego zabytku legislacyjnego.

Ustawa ta, wychodząca naprzeciw zmianom ustroju gospodarczego dokonany po 1989 roku znacząco poszerza zakres regulacji kodeksowej przede wszystkim o rozbudowany katalog spółek handlowych — wprowadzając do systemu prawa spółkę komandytowo-akcyjną i partnerską, dokonuje zasadniczej korekty przepisów dotyczących spółki akcyjnej oraz zawiera szczegółową regulację materii przekształceń, podziału i łączenia się spółek oraz ustroj spółek kapitałowych w organizacji.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest analiza przepisów dotyczących powołanej do życia nowego typu spółki, którą jest spółka partnerska. Dokonana została pod kątem wpływu jej kodeksowej konstrukcji na atrakcyjność jako formy działalności przedsiębiorstwa usługowego. Omówiona została geneza tego rodzaju spółki, powody jej wprowadzenia do polskiego systemu prawa, problematyka podatkowa, w tym tzw. podwójnego opodatkowania, a także, w drugiej części, jej specyfika jako spółki hybrydalnej i konstrukcja ustawowa, w szczególności kwestia odpowiedzialności za zobowiązania, jako jej próba zminimalizowania bez nadawania spółce osobowości prawnej.

### 1. Geneza spółki partnerskiej

Początki spółki partnerskiej nie są wcale odległe. Jej zadziwiająca kariera trwa nieco ponad dekadę. Jako spółka handlowa pojawiła się po raz pierwszy w Stanach

---

<sup>1</sup> DzU z 2000 r., nr 94, poz. 1037.

Zjednoczonych w stanie Teksas. Nie jest to szczególnie zaskakujące dla teoretyków prawa, zważywszy na fakt, iż kraj ten swą otwartą gospodarką najbliższy jest ideałowi wolnej gospodarki rynkowej, tym samym ewolucji prawa, co w powiązaniu z anglosaskim systemem prawa *common law*, czyli prawa zwyczajowego zwanego nieraz „precedensowym”, stanowi doskonale warunki do niczym nieskrępowanej ewolucji konstrukcji prawnych.

W 1991 roku w stanie Teksas wprowadzono regulację spółki Limited Liability Partnership (dalej LLP)<sup>2</sup>. Była to odpowiedź na głośne procesy wytaczane firmom prawniczym i księgowym o odszkodowanie za błędne doradztwo, wadliwe prowadzenie spraw przez administrację rządową czy fundusze inwestycyjne. Przeigrana w tego typu procesach oznaczała wielomilionowe odszkodowania egzekwowane z majątków prywatnych wszystkich wspólników kancelarii, niezależnie od tego, czy brali udział w zdarzeniu wywołującym szkodę, czy nie. I tak np. kancelaria Shook, Hardy & Bacon z Kansas City zobowiązana została, wraz ze wszystkimi wspólnikami, do zapłaty 52 mln dolarów odszkodowania, a kancelaria Keck, Mahlin & Cate do zapłaty 67 mln dolarów, obie za oszustwo. Kancelaria Baker & Mc Kenzie za molestowanie seksualne pracownika przez wspólnika zapłaciła 7,1 mln dolarów, a Milbank, Tweed, Hadley & Mc Cloy z Nowego Yorku podobną sumę za nadużycie zaufania klienta<sup>3,4</sup>. By zapobiec tak dalekosiężnym skutkom utraty nie tylko całego majątku spółki, ale i dorobku prywatnego wszystkich wspólników, postanowiono ustalić odrębne zasady odpowiedzialności w spółkach, których przedmiotem działalności było świadczenie usług. Wprowadzono przepis ograniczający odpowiedzialność osób wykonujących niektóre zawody (prawnik, lekarz, architekt, inżynier, księgowy) za błędy działań innego wspólnika w spółce. Przepis ów brzmiał: „Partner w spółce partnerskiej nie jest indywidualnie odpowiedzialny za błędy, przeoczenia, zaniedbania, nieudolność lub wykroczenia popełnione w związku ze świadczeniem usług w spółce przez innych partnerów, pracowników lub przedstawicieli spółki”<sup>5</sup>. Dwa lata później pozostałe stany inkorporowały rozwiązania teksańskie.

W 1996 roku przyjęto amerykańskie rozwiązanie w ustawodawstwie autonomicznej wyspy Jersey, by następnie wprowadzić podobne w Niemczech, Francji i Austrii.

Ograniczenie odpowiedzialności za działania innych wspólników ma zasadnicze znaczenie w powszechnej w gospodarce rynkowej, w tym w sektorze usług, procesie koncentracji. Jego skutkiem jest rozrost już istniejących wieloosobowych spółek bądź poprzez wchłanianie adeptów danego zawodu jako wspólników, bądź poprzez zatrudnianie ich jako pracowników, wykorzystując przy tym swą pozycję, renomę i klientelę<sup>6</sup>. Abstrahując od kwestii wpływu koncentracji na swobodę wykonywania

<sup>2</sup> M. A s ł a n o w i c z, *Charakter prawny spółki partnerskiej*, PiP 1998, nr 7, s. 66.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 67 i nast.

<sup>4</sup> Istotne źródła zobowiązań w konfrontacji z rozwiązaniami w k.s.h.

<sup>5</sup> Cytuję za L. J a n u ś, *Spółka partnerska*, Dom Wydawniczy „Ostoja”, Kraków 2000, s. 18.

<sup>6</sup> Patrz: ranking kancelarii i liczba zatrudnionych przez nie prawników „Monitor Prawniczy” 2001, nr 20, s. 1008–1010.

zawodu i wpływu samorządu zawodowego na sposób rekrutacji do zawodowych korporacji, należy stwierdzić, iż ograniczenie odpowiedzialności za działania innych wspólników pozwala utrzymać funkcjonalność struktury liczącej kilkanaście osób, często nieznających się osobiście, związanych wyłącznie węzłem umowy spółki.

Kwestia odpowiedzialności, jakkolwiek znacząca, nie jest jedynym czynnikiem decydującym o popularności omawianego rodzaju spółki. Wszak efekt wyżej wspomniany dałaby forma spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Jednak prócz ograniczeń natury normatywnej<sup>7</sup>, dyktowanych potrzebą utrzymania osobistej nieograniczonej odpowiedzialności<sup>8</sup>, istotnych argumentów przeciw dostarczają kwestie podatkowe, w szczególności problem podwójnego opodatkowania, o którym niżej.

Podobny kształt odpowiedzialności do modelu spółki partnerskiej dałoby odpowiednie, umowne jej ukształtowanie w spółkach jawnej czy komandytowej (wyłączna, indywidualna odpowiedzialność za własne działania), gdyby nie fakt, iż umowa ta nie miałaby skutku względem wierzycieli spółki<sup>9</sup>, a znaczenie mogłaby mieć wyłącznie jako źródło roszczeń regresowych. Przyjęcie zaś roli komandytariusza, jakkolwiek prawnie dopuszczalne<sup>10</sup>, stawiałoby wspólnika w niekorzystnej sytuacji. Nie miałby bowiem prawa reprezentacji (art. 117 ksh). I chociaż możliwe byłoby umowne upoważnienie do prowadzenia spraw spółki (art. 121 § 1), a tym samym do powołania (wspólnie z innymi) i odwołania (samodzielnie) prokury (art. 41 § 1 i 2 w zw. z art. 103 ksh), to nawet jednak wtedy jego odpowiedzialność istniałaby nadal, choć ograniczona do wysokości wkładu lub sumy komandytowej (art. 111 i 112, ksh). To zaś może, ale nie musi, rzutować na ograniczoną partycypację w zyskach (art. 123 § 1 k.s.h.).

<sup>7</sup> Ustawy regulujące niektóre zawody wylicają enumeratywnie formy prawne dozwolone w wykonywaniu określonego zawodu, np. ustawa o adwokaturze z 26 maja 1982 r. DzU 82.16.124 w art. 4a 1 stwierdza: „Adwokat wykonuje zawód w kancelarii adwokackiej, w zespole adwokackim oraz w spółce cywilnej, jawnej lub partnerskiej z wyłącznym udziałem adwokatów lub adwokatów i radców prawnych, albo w spółce komandytowej, której komplementariuszami są wyłącznie adwokaci lub adwokaci i radcowie prawni, przy czym wyłącznym przedmiotem działalności takich spółek jest świadczenie pomocy prawnej”. Ustawa o radcach prawnych z 7 lipca 1992 DzU 82.19.145 w art. 8 pkt 1 stanowi: „Radca prawny wykonuje zawód w ramach stosunku pracy, na podstawie umowy cywilnoprawnej, w kancelarii radcy prawnego oraz w spółce cywilnej, jawnej lub partnerskiej z wyłącznym udziałem radców prawnych lub radców prawnych i adwokatów, albo w spółce komandytowej, w której komplementariuszami są wyłącznie radcowie prawni lub radcowie prawni i adwokaci, przy czym wyłącznym przedmiotem działalności takich spółek jest świadczenie pomocy prawnej”, a ustawa o notariacie z 14 lutego 1991 DzU 91.22.91 w art. 4 § 3 określa, że: „Kilku notariuszy może prowadzić jedną kancelarię na zasadach spółki cywilnej lub partnerskiej. W takim jednak wypadku każdy z notariuszy dokonuje czynności notarialnych we własnym imieniu i ponosi odpowiedzialność za czynności przez siebie dokonane”.

<sup>8</sup> W piśmiennictwie dyskusyjnym, zważywszy na fakt obowiązkowych ubezpieczeń OC niektórych zawodów (np. adwokat, radca prawny).

<sup>9</sup> Art. 22 § 2 w zw. z art. 31 i 34 k.s.h.

<sup>10</sup> Odmienne w odniesieniu do adwokatów, radców prawnych, lecz błędnie; zob. L. J a n u s, *Spółka..., op. cit.*, s. 48. Mogą oni być komandytariuszami. Jedynym warunkiem jest, by wśród komplementariuszy nie było przedstawicieli spoza ww. korporacji. Zapis ustawowy jest bowiem różny od stwierdzenia, iż adwokaci i radcowie mogą być wyłącznie komplementariuszami.

Nie ulega wątpliwości, iż forma spółki partnerskiej, łącząca w sobie zarówno ograniczenie osobistej odpowiedzialności, zachowując profit jednokrotnego opodatkowania zysku, przejrzystej reprezentacji przy wykorzystaniu możliwości powołania zarządu oraz możliwości akumulacji kapitału, tak *stricte* finansowego, jak i intelektualnego, wychodzi naprzeciw wymogom wolnego rynku usług, rosnącej konkurencji i tym samym sprzyja wzrostowi ich jakości i spadku cen.

Pierwsza część opracowania obejmuje kwestie podatkowe, druga cywilistyczne.

## 2. Kwestie podatkowe

Niezwykle istotne, ze względu na ocenę atrakcyjności omawianego rodzaju formy prawnej, są względy podatkowe. Wszak zawsze dąży się do ideału znikomego ryzyka i maksymalnego zysku. Zasygnalizowana ocena ryzyka odpowiedzialności cywilnej wymaga omówienia kwestii obciążeń podatkowych, które to wpływają bezpośrednio na ocenę drugiego elementu wyboru formy działalności — zyskowności.

Jest ontologicznie spójne, iż osoba prawna, stanowiąca autonomiczny od osób ją tworzących byt cywilno-prawny, równie autonomicznie traktowana jest na gruncie publiczno-prawnym. Emanacją powyższego założenia jest odrębne opodatkowanie dochodu uzyskiwanego przez osobę prawną<sup>11</sup>.

Wynika z powyższego, iż osobowe spółki handlowe oraz spółka cywilna nie podlegają odrębnemu opodatkowaniu. W pozostałych przypadkach dochód osiągany przez podatnika podatku dochodowego od osób prawnych<sup>12</sup> podlega opodatkowaniu, by następnie, jako przychód wspólników — osób fizycznych (udziałowców, akcjonariuszy) — został ponownie opodatkowany podatkiem dochodowym od osób fizycznych<sup>13</sup>. Ograniczenie (w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością<sup>14</sup>, czy wyeliminowanie w spółce akcyjnej<sup>15</sup> odpowiedzialności za zobowiązania spółki poprzez utworzenie odrębnego podmiotu prawnego pociąga za sobą ujemny skutek w postaci podwójnego opodatkowania zysku (najpierw spółka CIT, potem osoby fizyczne PIT). Oczywiście, zasada ta, jak każda, ma pewne wyjątki, które łagodzą ów niekorzystny skutek. Niemniej jednak złagodzenie to wymaga sporego wysiłku organizacyjnego, finansowego i kapitałowego. Abstrahując od faktu, iż spółki kapitałowe mogą odpłatnie zatrudniać, i to w każdej formie prawnej, swych kreatorów (akcjonariuszy, udziałowców), których wynagrodzenie stanowić będzie dla niej koszt

<sup>11</sup> Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych z 15 lutego 1992 r. w art. 1 stanowi:

„1. Ustawa reguluje opodatkowanie podatkiem dochodowym dochodów osób prawnych i spółek kapitałowych w organizacji, zwanych dalej »podatnikami«”.

2. Przepisy ustawy mają również zastosowanie do jednostek organizacyjnych nie mających osobowości prawnej, z wyjątkiem spółek: cywilnych, jawnych, partnerskich, komandytowych, komandytowo-akcyjnych.

<sup>12</sup> Dalej cytowana jako CIT – *corporation income tax*.

<sup>13</sup> Dalej cytowany jako PIT – *personal income tax*.

<sup>14</sup> Dalej sp. z o.o.

<sup>15</sup> Dalej SA.

uzyskania przychodu<sup>16</sup>, oraz od innych najzupełniej legalnych form zwiększania kosztów uzyskania przychodu (inwestycje, niskooprocentowane pożyczki)<sup>17</sup>, należy podkreślić, iż z prostej arytmetyki wynika, iż nieraz forma spółki z o.o., ze względów czysto fiskalnych, będzie bardziej atrakcyjna od formy spółki osobowej. Wynika to z tego, iż cały dochód osoby prawnej opodatkowany jest według skali 27% CIT<sup>18</sup>. Zważywszy, iż czysty zysk dzielony na udziałowców stanowi dla nich źródło dochodu podlegające opodatkowaniu ryczałtowemu w skali 15% i nie łączy się z pozostałymi źródłami dochodu<sup>19</sup> (nie wpływa na podniesienie skali podatkowej), rozwiązanie to jawi się jako interesujące dla osób przekraczających dochodem najwyższą skalę podatkową PIT (40% od 74 048 zł rocznie). Łączne obciążenie podatkowe CIT i PIT wyniesie bowiem 37,95% (27% CIT i 15% PIT z pozostałych 73% = 10,95% brutto), co już teoretycznie zmniejszy ciężar fiskalny o 2,05% (40%, gdyby nie było osoby prawnej). Wprawdzie dochody do 74 048 zł obciążone byłyby niższym podatkiem PIT (19 i 30% dla niższych skal), ale zasadnicze znaczenie mają koszty uzyskania przychodu z tytułu wynagrodzenia członków zarządu, rady nadzorczej *etc.* Co więcej, transfer zysku na dochody z udziałów spowoduje obniżenie dochodów obciążonych progresywną stawką. Tak więc znacznie później, a może wcale, wspólnicy, osoby fizyczne, pełniące funkcje w spółce, osiągające z tego tytułu dochód nie przekroczą progu 40% PIT, jeśli większość przychodu spółki stanowić będzie jej zysk. Powyższe stanie się niezwykle aktualne w razie obniżenia stawki CIT do 19%. Może okazać się wtedy, iż większe obciążenia fiskalne rodzi transfer przychodu w koszty, jakimi są wynagrodzenia osób pełniących funkcje w spółce, niżli transfer na zysk opodatkowany ryczałtowo 20% stawką PIT i niesumowaną z innymi źródłami dochodu.

Warto pamiętać, iż jeśli zakłada się, że koszty wynagrodzeń stanowią 50% przychodu spółki, to dochód osób fizycznych pełniących ww. funkcje nie zwiększy się automatycznie o te 50%, ale wyniesie tylko 40% brutto<sup>20</sup>. Tak więc realne, łączne obciążenie dochodu spółki i wspólników spada, przy założeniu transferu faktycznego dochodu w koszty wynagrodzeń do uzyskania progu 40% PIT, a resztę jako CIT 27% i 15% (z 73%) PIT.

Tak więc rygoryzm podwójnego opodatkowania jest znacząco łagodzony poprzez możliwość samozatrudnienia udziałowców. Wiele zależy także od konstrukcji planowanej reformy podatku PIT, a w szczególności od tego, czy postulowaną liniową

<sup>16</sup> Pamiętać należy o rygorach art. 210 k.s.h., których naruszenie zagrożone jest sankcją nieważności (art. 58 k.c.). Skutki uznania po 5 latach, że wynagrodzenia członków zarządu nie są jednak kosztem, są łatwe do wyobrażenia, lecz trudne do zniesienia.

<sup>17</sup> Pamiętać należy o wymogach art. 15 k.s.h. Konsekwencje jak wyżej.

<sup>18</sup> W rządowym projekcie zmian w ustawie CIT proponowana jest stawka 19%.1 października 2003 r. sejm skierował projekt z powrotem do komisji z licznymi uwagami co do zasadności tak zasadniczej redukcji stawki. Stąd w dalszych rozważaniach oparto się na *status quo*.

<sup>19</sup> Art. 30.1.1a PIT.

<sup>20</sup> Wartość wynagrodzeń brutto jest kosztem dla spółki w całości, gdy opodatkowaniu PIT podlega kwota zmniejszona o co najmniej ryczałtowe koszty uzyskania przychodu 20% z owych 50% dla umowy-zlecenia, czy dzieła.

stawką 19% PIT objęte będą dochody wyłącznie z działalności gospodarczej czy też także dochody udziałowe<sup>21</sup>.

Nie wolno jednak zapominać, iż wykonywanie niektórych zawodów w formie spółek kapitałowych jest zabronione. Dla nich wszelkie ewentualne korzyści są niedostępne. Zwrócić uwagę należy także na uciążliwości związane z funkcjonowaniem spółki z o.o., prowadzeniem dokumentacji, zwoływaniem zgromadzenia wspólników, ponoszeniem kosztów rejestrowych. Uciążliwości organizacyjne w większości nie są obce także osobowym spółkom handlowym, jednak ich rozmiar jest bez porównania mniejszy.

Mając powyższe na uwadze, omówić trzeba kwestię opodatkowania przychodów uzyskiwanych z tytułu uczestnictwa w spółkach osobowych i na tym tle porównać atrakcyjność spółki partnerskiej z innymi handlowymi spółkami osobowymi.

Żadna z typów spółek osobowych nie jest osobno opodatkowana. Zysk wypracowany przez spółkę dzieli się między wspólników według parytetu (umowny lub równy). Część zysku przypadająca wspólnikowi stanowi przychód łączony z innymi źródłami jego dochodu i opodatkowany jest według skali zawartej w art. 27 PIT. Jediną różnicą między spółką partnerską a pozostałymi spółkami osobowymi jest możliwość powołania zarządu spółki. Różnica ta może za sobą pociągać dalekosiężne skutki fiskalne. Zgodnie z art. 97 § 1 ksh umowa spółki partnerskiej<sup>22</sup> może przewidywać powołanie zarządu. Znamienne, iż do zarządu sp. p. stosuje się odpowiednio art. 201–211 oraz 293–300 ksh. Można zatem powołać do zarządu osoby wyłącznie spoza grona partnerów. Abstrahując od względów *stricte* menedżerskich, względy fiskalne winny skłaniać do samozatrudnienia wspólników spółki partnerskiej<sup>23</sup>. Uzyskiwane w analogiczny sposób do wskazanych wyżej (w stosunku do spółek kapitałowych, w szczególności sp. z o.o.) profity są dostępne w spółce partnerskiej jako jedynej spośród spółek osobowych. Tym samym jedynie w tej formie łączą się korzyści ograniczonej odpowiedzialności i możliwości odpłatnego samozatrudnienia (właściwej spółkom kapitałowym) z pojedynczym opodatkowaniem.

Trzeba jednak zaznaczyć, iż powołanie partnera do zarządu zmienia jego sytuację prawną. Zgodnie z art. 299 § 1, członkowie zarządu odpowiadają solidarnie za jej zobowiązania, w tym zobowiązania z tytułu wykonywania wolnego zawodu przez każdego z partnerów. Oznacza to powrót do nieograniczonej odpowiedzialności za cywilne zobowiązania spółki, zrównując pozycję z partnerem, który umownie przyjął na siebie pełną odpowiedzialność, zrzekając się konkludentnie przywileju wynikającego z art. 95 § 1 ksh<sup>24</sup>. Jest to jednak skutek cywilny i jako taki będzie przedmiotem dalszych rozważań.

<sup>21</sup> To drugie, jakkolwiek mniej korzystne, jawi się jako logicznie spójne, zrównujące pod względem fiskalnym dochody z bezpośredniej działalności z dochodami „udziałowymi”, zważywszy, iż nawet podwójne opodatkowanie (CIT + PIT) da 38%, a więc będzie niższe od najwyższej ogólnej stawki PIT (40%).

<sup>22</sup> Dalej jako sp. p.

<sup>23</sup> Dalej zwanych partnerami.

<sup>24</sup> Jediną różnicą wynika w kwestiach proceduralnych. Członek zarządu odpowiedzialny bez ograniczeń za zobowiązania spółki nie jest objęty hipotezą art. 778<sup>1</sup> kodeksu prawa cywilnego. Kwestia ta pozostaje sporna i jest przedmiotem dalszych rozważań.



Tylko w jednym przypadku regulacja ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 roku. Ordynacja podatkowa<sup>25</sup> wprowadza rozwiązanie stawiające osobę komandytariusza w pozycji uprzywilejowanej w stosunku do wspólnika spółki partnerskiej. Mając na uwadze wyżej poczynione uwagi, należy przypomnieć, iż dopuszczalne jest wykonywanie wolnego zawodu z pozycji komandytariusza nawet przez adwokata czy radcy prawnego. Prócz wykazanych wyżej minusów statusu komandytariusza (brak prawa reprezentacji, możliwość braku prawa prowadzenia spraw i wprawdzie ograniczona, lecz jednak istniejąca, odpowiedzialność, brak możliwości samozatrudnienia — art. 46 w zw. z art. 103 ksh) rozwiązanie to rodzi jeden profit niedostępny partnerom sp. p. Artykuł 115 § 1 ordynacji podatkowej wprowadza szerszą odpowiedzialność za podatkowe zobowiązania spółki. Dla partnerów sp. p. ma to o tyle zasadnicze znaczenie, iż ograniczenie odpowiedzialności cywilnej zawarte w art. 95 § 1 ksh jest bezskuteczne względem zobowiązań podatkowych, co powoduje, iż wszyscy partnerzy odpowiadają całym swoim majątkiem osobistym za zobowiązania podatkowe. Nie odpowiada zaś całym majątkiem, ale wyłącznie wkładem (lub do wysokości sumy komandytowej) komandytariusz wykonujący wolny zawód w spółce komandytowej<sup>26</sup>.

Na koniec rozważań publiczno-prawnych warto zasygnalizować, iż wykonywanie wolnych zawodów, a do tychże adresowana jest forma spółki partnerskiej, nie może być rozliczane w formie ryczałtowej czy karty podatkowej. Zgodnie bowiem z art. 8.1.3.d przepisów ustawy z 27 listopada 1998 roku o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne<sup>27</sup> nie stosuje się do wykonywania wolnych zawodów, definiowanych w art. 4.12 ww. ustawy. Tak więc decydując się na inną niż osobista formę działalności, nie pogarsza się swej sytuacji, gdyż i tak ta forma opodatkowania jest dla wolnych zawodów niedostępna. Krąg ustawowy wolnych zawodów („działalność wykonywana w szczególności przez: lekarzy wszystkich specjalności, techników dentystycznych, felczerów, położnych, pielęgniarki, prawników, ekonomistów, inżynierów, architektów, techników budowlanych, geodetów, rzeczników patentowych, tłumaczy oraz księgowych”) jest na tyle pojemny, iż z pewnością obejmuje wszystkie wyliczone enumeratywnie w art. 88 ksh.

Tytułem wzmianki warto wspomnieć, iż przepis ten winien być rozumiany jako kryterium przedmiotowe, nie podmiotowe, co oznacza, że wbrew literalnemu brzmieniu przepisu, nie jest wykonywaniem wolnego zawodu jakakolwiek działalność wykonywana przez osobę z wykształceniem prawniczym, a wyłącznie wykonywanie zawodu prawnika. Nietrudno bowiem wyobrazić sobie sytuację, w której osoba

<sup>25</sup> DzU 97.137.926.

<sup>26</sup> Art. 115 § 1: „Wspólnik spółki cywilnej, jawnej, partnerskiej oraz komplementariusz spółki komandytowej albo komandytowo-akcyjnej, nie będący akcjonariuszem, odpowiada całym swoim majątkiem solidarnie ze spółką i z pozostałymi wspólnikami za zaległości podatkowe spółki i wspólników, wynikające z działalności spółki”.

§ 2. Przepis § 1 stosuje się również do byłego wspólnika, jeżeli wynikające z działalności spółki zaległości podatkowe spółki oraz innych wspólników powstawały w okresie, gdy był on wspólnikiem.

<sup>27</sup> DzU 98.144.930.

z wykształceniem prawniczym wykonuje osobiście działalność o zupełnie innym charakterze, np. rękodzieło. Trudno wówczas uznać, iż działalność wykonywana osobiście przez prawnika nie może być objęta zryczałtowanym podatkiem. Uwaga ta wydaje się oczywista, niemniej jednak praktyka dowodzi dużej swobody organów podatkowych w interpretowaniu konkretnych przypadków.

Prócz problematyki modelu opodatkowania jako ważna jawi się również kwestia momentu powstania obowiązku podatkowego. Jest ona newralgiczna w realiach polskiej gospodarki z uwagi na powszechne trudności z windykacją należności. Problem dotyczy odpowiedzi na pytanie, czy obowiązek podatkowy osób wykonujących wolny zawód w formie spółki partnerskiej powstaje z chwilą powstania należności, np. wystawienia faktury (zasada „księgi” art. 14 PIT), czy też z chwilą realnej jej zapłaty (zasada „kasy” art. 13 PIT). Kryterium oceny w tym zakresie jest rodzaj źródła dochodów, tj. czy jest to działalność wykonywana osobiście (art. 10.1.2 PIT), czy też jest to pozarolnicza działalność gospodarcza (art. 10.1.3. PIT).

Definicję działalności wykonywanej osobiście zawiera art. 13 PIT. Problem polega na tym, iż definicja tam zawarta nie jest wyczerpująca. Nie ma także definicji pozarolniczej działalności gospodarczej. Trudno więc sklasyfikować wykonywanie wolnego zawodu. O ile wykonywanie osobiście większości wolnych zawodów stanowi działalność gospodarczą, co bez wątplenia odsyła do art. 14 PIT, o tyle problem dotyczy wolnych zawodów, których wykonywanie *ex lege* działalnością gospodarczą nie jest<sup>28</sup>. Jeśli zakwalifikować je zgodnie z art. 13.9. PIT jako „osobiście wykonywaną działalność na podstawie kontraktu menedżerskiego lub umów o podobnym charakterze”, problem znika, gdyż podlega to unormowaniu art. 13 PIT, a zatem zasadzie „kasy”. Kwestia ta budzi jednak spore zastrzeżenia przy zastosowaniu wykładni gramatycznej. Problem pogłębia się, jeśli zważyć na zasadę autonomii prawa podatkowego od innych gałęzi prawa.

Ustawa PIT nie definiuje w sposób odrębny działalności gospodarczej. Oznacza to konieczność stosowania, dla jej zdefiniowania, przepisów ustawy Prawo działalności gospodarczej, w tym art. 87. Oznaczałoby to jednocześnie lukę w ustawie podatkowej. Wykonywanie bowiem wolnego zawodu, który nie jest działalnością gospodarczą, nie mieści się w definicji działalności wykonywanej osobiście. Brak jednak jednoznacznego rozstrzygnięcia tej kwestii w omawianej ustawie. Ponadto stanowiłoby to wyraźną sprzeczność.

Słuszne wydaje się rozwiązanie, by tej działalności (art. 76 i 87 P.d.g.) nie kwalifikować dla potrzeb podatkowych w oczywistej sprzeczności z *expressis verbis*

<sup>28</sup> Art. 87 ustawy z 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, DzU 99.101.1178:

„1. Świadczący pomoc prawną nie jest przedsiębiorcą w rozumieniu przepisów niniejszej ustawy. Działalność polegająca na świadczeniu pomocy prawnej określają przepisy ustawy z dnia 26 maja 1982 r. — Prawo o adwokaturze (Dz.U. Nr 16, poz. 124 ze zm.) oraz ustawy z dnia 6 lipca 1982 r. o radcach prawnych (DzU nr 19, poz. 145 ze zm.).

2. Świadczący pomoc w zakresie własności przemysłowej nie jest przedsiębiorcą w rozumieniu przepisów niniejszej ustawy. Działalność polegająca na świadczeniu pomocy w zakresie własności przemysłowej określają przepisy ustawy z dnia 11 kwietnia 2001 r. o rzecznikach patentowych (DzU nr 49, poz. 509)”.

wyrażoną w przepisami ustawy Prawo działalności gospodarczej wolą ustawodawcy. Wykonywanie wolnego zawodu radcy prawnego, adwokata czy notariusza nie jest działalnością gospodarczą, skoro nie są oni przedsiębiorcami<sup>29</sup>. Regulacja podatkowa musiałaby to wyraźnie odmiennie definiować. Brak tejże regulacji zdaje się przesądzać, iż działalność ta nie podlega hipotezie normy art. 14 PIT. Za przyjętym rozumowaniem przemawiają ponadto względy utrwalonej w judykaturze i doktrynie zasady, iż wątpliwości nie można rozstrzygać na niekorzyść podatnika. Wynika z tego zatem, iż obowiązek podatkowy radcy prawnego, adwokata, notariusza powstaje z chwilą otrzymania świadczenia, nie zaś samego powstania należności. Odmienna interpretacja podawałaby w wątpliwość sam sens wyodrębnienia kategorii wolnego zawodu. Wydaje się, iż prawne *status quo* jest wynikiem niekonsekwencji ustawodawcy. Wrażenie to pogłębia skreślenie w ustawie PIT art. 14a, bez wprowadzenia w jego miejsce regulacji nowej<sup>30</sup>. Trudno bowiem akceptować wykładnię, w myśl której możliwa jest sytuacja, by działalność gospodarczą wykonywał podmiot niebędący przedsiębiorcą<sup>31</sup>.

Po rozwiązaniu problemu chwili powstania obowiązku podatkowego osób fizycznych wykonujących wolny zawód pozostaje od omówienia kwestia wykonywania tego zawodu w formie spółki partnerskiej. Kluczowe jest stwierdzenie, iż wykonywanie niektórych wolnych zawodów nadal jest działalnością gospodarczą, a niektórych już nie (*vide*: art. 88 i 87 ustawy o działalności gospodarczej). Skoro przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna oraz niemająca osobowości prawnej spółka prawa handlowego, która zawodowo, we własnym imieniu podejmuje i wykonuje działalność gospodarczą o której mowa w art. 1 P.d.g., zważywszy, iż spółka partnerska jest spółką osobową utworzoną przez wspólników w celu wykonywania wolnego zawodu (definicja ustawowa art. 86 § 1 k.s.h.) a wykonywanie tylko niektórych zawodów jest działalnością gospodarczą, należy konsekwentnie przyjąć, iż o tym, czy spółka partnerska jest przedsiębiorcą, czy nie, decyduje rodzaj wykonywanego w jej ramach wolnego zawodu<sup>32</sup>. Nie do przyjęcia wydaje się stanowisko, według którego wprawdzie adwokat czy radca prawny wykonujący swój zawód nie

<sup>29</sup> Art. 2 ust.2 Prawo działalności gospodarczej: „Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna oraz niemająca osobowości prawnej spółka prawa handlowego, która zawodowo, we własnym imieniu podejmuje i wykonuje działalność gospodarczą, o której mowa w ust. 1”.

<sup>30</sup> Art. 14a: Za przychody uzyskane z wykonywania wolnego zawodu, o których mowa w art. 13 pkt 8 i art. 14, uważa się przychody z osobistej wykonywanej działalności, w szczególności: lekarzy wszystkich specjalności, techników dentystycznych, felczerów, położnych, pielęgniarek, prawników, ekonomistów, inżynierów, architektów, techników budowlanych, geodetów, rzeczników patentowych, tłumaczy oraz księgowych”.

<sup>31</sup> Art. 87 ustawy Prawo działalności gospodarczej stanowi, iż świadczący pomoc prawną nie są przedsiębiorcami. Nie ma zatem *expressis verbis* stwierdzenia, iż nie wykonują działalności gospodarczej. Wykładnia taka jest jednak wyraźnie sprzeczna z *ratio legis* ww. przepisu.

<sup>32</sup> Wątpliwości może nasuwać sformułowanie ustawowe art. 87 ustawy o działalności gosp.: „świadczący pomoc prawną nie jest przedsiębiorcą w rozumieniu przepisów niniejszej ustawy”, co może sugerować, iż tylko samodzielnie świadczący pomoc prawną nie jest przedsiębiorcą, spółka zaś świadcząca taką pomoc przedsiębiorcą jest. Zwraca na to uwagę M. P a w e ł c z y k, *Prawo działalności gospodarczej – uwagi krytyczne*, „Rejent” 2001, nr 3, t. II, s. 88.

jest przedsiębiorcą (nie prowadzi bowiem działalności gospodarczej), natomiast dwóch adwokatów, radców prawnych działających wspólnie w ramach spółki partnerskiej i wykonujących swój zawód już działalność gospodarczą prowadzą, a ich spółka jest przedsiębiorcą. Wydaje się, iż ustawowe sformułowanie art. 86 § 1 k.s.h., który brzmi: „Spółką partnerską jest spółka osobowa, utworzona przez wspólników (partnerów) w celu wykonywania wolnego zawodu w spółce prowadzącej przedsiębiorstwo pod własną firmą”, odwołuje się raczej do przedmiotowego rozumienia przedsiębiorstwa (art. 55<sup>1</sup> k.c.), odrywając „przedsiębiorstwo” w tym znaczeniu od „przedsiębiorcy” w rozumieniu art. 1 P.d.g. Innymi słowy, przedsiębiorstwo, jako zbiór rzeczy i praw funkcjonalnie ze sobą połączonych może być prowadzone zarówno przez przedsiębiorcę, jak i nieprzedsiębiorcę, tzn. osobę fizyczną lub spółkę, która nie prowadzi działalności gospodarczej, ale wykonuje wolny zawód bądź jej wspólnikami są osoby taki zawód wykonujące<sup>33</sup>. Rozumowanie to znajduje oparcie także w pismach urzędowych Ministerstwa Finansów, co wydaje się szczególnie istotne dla wypracowania przez urzędy skarbowe właściwej praktyki. Przyjmuje się w nich bowiem, iż wykonywanie wolnego zawodu nie traci przymiotu „działalności wykonywanej osobiście” przez zatrudnienie innych osób na podstawie umów o pracę, czy umów cywilnoprawnych, jeśli przy świadczeniu usług zatrudnione osoby nie wykonują czynności bezpośrednio związanych z tym wolnym zawodem<sup>34</sup>. Tak więc wykonywanie wolnego zawodu w spółce partnerskiej, w której nie ma zatrudnionych przedstawicieli tychże zawodów, a jedynie zatrudniony jest personel pomocniczy, oraz usługi świadczone są wyłącznie przez partnerów, nie powinno wpływać na odmienną kwalifikację tej działalności. Winna ona być nadal traktowana jako wykonywanie wolnego zawodu.

Skoro wolą ustawodawcy było uregulowanie kwestii podatkowych spółek osobowych w ustawie PIT (art. 1.2 CIT), to konsekwentnie należałoby przyjąć, iż spółka partnerska, w ramach której wykonywany jest wolny zawód niebędący działalnością gospodarczą, nie prowadzi działalności gospodarczej i nie jest przedsiębiorcą. Rozumowanie to zdaje się nie kolidować z definicją przedsiębiorcy, skoro immanentną jego cechą jest prowadzenie działalności gospodarczej, nie zaś samo przyjęcie formy spółki handlowej. Wszak nie jest również przedsiębiorcą spółka akcyjna, jeśli nie prowadzi działalności gospodarczej.

Mając powyższe na uwadze, należy stwierdzić, że skoro spółka partnerska adwokatów czy radców prawnych nie prowadzi działalności gospodarczej, to nie podlega regulacji artykułu 14 PIT, a tym samym obowiązek podatkowy spółki powstaje

<sup>33</sup> Kwestię tę porusza Eligiusz Jerzy Krześniak, dochodząc do podobnej co autor konkluzji (*Spółka partnerska ze szczególnym uwzględnieniem spółek adwokatów i radców prawnych*, Zakamycze 2002, s. 119–122), wskazując na różnicę między prowadzeniem przez radców, adwokatów przedsiębiorstwa (co akceptuje) a statusem spółki, jako przedsiębiorcy, co słusznie krytykuje, podkreślając, iż kryterium art. 87 P.d.g. nie jest adwokat czy radca, ale „świadczący pomoc prawną”, co obejmuje także spółkę partnerską mającą taki przedmiot działalności niebędącej działalnością gospodarczą.

<sup>34</sup> Pismo urzędowe ministerstwa Finansów: Opodatkowanie przychodów z wykonywania wolnego zawodu (lekarze weterynarii) „Biuletyn Skarbowy” z 12.06.1995 r. Podaje za: L. J a n u ś, *op. cit.*, *Spółka...*, s....

dopiero w chwili otrzymania świadczenia. Rozumowanie to jest spójnie aksjologicznie z intencją ustawodawcy, który wyraźnie, acz niekonsekwentnie próbuje, wyodrębnić wykonywanie wolnych zawodów od wykonywania działalności gospodarczej. W tym duchu forma wykonywania wolnego zawodu nie powinna wpływać na sytuację prawną osoby go wykonującej. Forma spółki partnerskiej ma pomóc koncentracji sił i środków, nie zaś dyskryminować, narzucając znacznie mniej korzystne rozwiązania art. 14 PIT.

Sprawa ta należy jednak do najbardziej kontrowersyjnych z uwagi na obszar luk i interpretacji. Ich szczegółowe omówienie wykraczałoby poza ramy niniejszego opracowania. Oczekiwać przeto należy precyzyjnej regulacji warunków opodatkowania dochodów osiąganych z wykonywania wolnego zawodu<sup>35</sup>.

Warto na koniec tych rozważań podkreślić, iż uznanie danej działalności za wykonywanie wolnego zawodu, które w myśl odrębnych przepisów nie jest działalnością gospodarczą, winno wyłączyć stosowanie doń art. 14 PIT, a co za tym idzie, obowiązek podatkowy z takiej działalności powstanie dopiero z chwilą spełnienia świadczenia, nie zaś z chwilą powstania zobowiązania. Znaczenia tego faktu nie sposób przecenić. Bardziej kontrowersyjna może okazać się wykładnia, w myśl której także spółka partnerska świadcząca usługi wolnego zawodu niebędącego działalnością gospodarczą także nie jest przedsiębiorcą, choć prowadzi przedsiębiorstwo (w znaczeniu przedmiotowym), i także nie podlega rygorom art. 14 PIT. Stanowisko to opiera się na twierdzeniu, iż prowadzenie przedsiębiorstwa w znaczeniu przedmiotowym nie implikuje automatycznie tego, iż podmiot je prowadzący musi być przedsiębiorcą. Wynika to bowiem z wykładni, iż spółka prawa handlowego tylko wówczas jest przedsiębiorcą, gdy prowadzi działalność gospodarczą. Jeśli więc powołana jest w celu wykonywania wolnego zawodu, który wykonywany jest przez partnerów osobiście, a który nie jest działalnością gospodarczą, to spółka ta nie jest przedsiębiorcą.

## Bibliografia:

- A s ł a n o w i c z M., *Charakter prawny spółki partnerskiej*, „Państwo i Prawo” 1998, nr 7.  
A s ł a n o w i c z M., *Pozycja oraz znaczenie spółki partnerskiej w systemie prawa spółek*, „Prawo Spółek” 1999, nr 7–8.  
D a b e k K., *Spółki osobowe w prawie anglosaskim*, „Rejent” 1997, nr 3.  
J a n u s L., *Spółka partnerska*, Dom Wydawniczy „Ostoja”, Kraków 2000.  
P a w e ł c z y k M., *Prawo działalności gospodarczej — uwagi krytyczne*, „Rejent” 2001, nr 3, t. II.  
F r a c k o w i a k J., P o t r z e s z c z R., *Czy nadanie osobowości prawnej osobowym spółkom handlowym wymaga zasadniczej reformy prawa podatkowego?* PPH 2000, nr 1.  
F r a c k o w i a k J., K i d y b a A., K r u c z a ł a k K., O p a l s k i W., P o p i o ł e k W., P y z i o ł W., *Kodeks spółek handlowych. Komentarz...*, pod red. K. K r u c z a ł a k a, Warszawa 1998.  
J a c y s z y n J., *Spółka partnerska według przepisów ustawy. Kodeks spółek handlowych. Komentarz...*, Bielsko-Biała 2000.  
K i d y b a A., *Spółka partnerska w prawie niemieckim i projekcie prawa spółek handlowych*, „Prawo Spółek” 1999, nr 9.

<sup>35</sup> Odmiennego zdania są J. F r a c k o w i a k, R. P o t r z e s z c z, *Czy nadanie osobowości prawnej osobowym spółkom handlowym wymaga zasadniczej reformy prawa podatkowego?* PPH 2000, nr 1.

- K r z e s i a k E.J., *Spółka partnerska ze szczególnym uwzględnieniem spółek adwokatów i radców prawnych*, Kraków 2002.
- K r z e s i a k E.J., *Odpowiedzialność partnerów za zobowiązania spółki partnerskiej*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2003.3.33 — t. I.
- S o ł t y s i ń s k i S., S z a j k o w s k i A., S z u m a ń s k i A., S z w a j a J., *Kodeks spółek handlowych*, t.I: *Komentarz do artykułów 1–150*, Warszawa 2001.
- W i ś n i e w s k i A.W., *Dyskretny urok hybrydyzacji*, „Gazeta Wyborcza” z 29 marca 2001 r.
- Z d y b M., *Prawo działalności gospodarczej. Komentarz do ustawy z dnia 19 listopada 1999 r.*, Zakamycze 2000.

JANUSZ KOCZANOWSKI

## Sprzedaż internetowa — wybrane zagadnienia prawne

### Uwagi wprowadzające

Przygotowania akcesyjne Polski w zakresie dostosowania polskiego prawa do wymogów Unii Europejskiej znalazły swój szczególnie wyrazisty kształt odnośnie do tzw. prawa konsumenckiego. Od dawna bowiem wiadomo, że Unia przykładą wielkie znaczenie do problematyki ochrony konsumentów. W przeciągu kilkunastu miesięcy zostały w Polsce w tym zakresie uchwalone i wprowadzone w życie nowe akty normatywne, a mianowicie: ustawa z 2 marca 2000 roku o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny (DzU nr 22, poz. 271), ustawa z 18 września 2001 roku o podpisie elektronicznym (DzU nr 130, poz. 1450) oraz ustawa z 27 lipca 2002 roku o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej i zmianie Kodeksu cywilnego (DzU nr 141, poz. 1176). Wzorcem dla tych unormowań były stosowne dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej, w szczególności zaś dyrektywa 97/7EG o ochronie konsumentów w odniesieniu do umów zawieranych na odległość i dyrektywa nr 1999/93 EG w sprawie wspólnotowych warunków ramowych dotyczących podpisu elektronicznego<sup>1</sup>. O doniosłości i wzajemnym związku tych ustaw świadczy między innymi to, że każda z nich dokonuje nowelizacji stosownych przepisów kodeksu cywilnego.

Wspomnianą regulację należy traktować kompleksowo. Ustawa o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny<sup>2</sup> reguluje trzy zasadnicze kwestie, a mianowicie: 1) zawieranie umów poza lokalem przedsiębiorstwa, 2) zawieranie umów na odległość i 3) odpowiedzialność za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny, przy czym — z technicznego punktu widzenia — ta trzecia kwestia jest unormowaniem dokonującym

---

<sup>1</sup> Posługuję się tekstem niemieckojęzycznym dyrektywy.

<sup>2</sup> W dalszym ciągu opracowania będę się posługiwał skrótem „u.o.k.”.

nowelizacji kodeksu cywilnego, przez wprowadzenie deliktowej odpowiedzialności producenta za szkodę wyrządzoną przez wytworzony przez niego produkt zakwalifikowany prawnie jako produkt niebezpieczny. Ustawa ta reguluje więc relacje między dwoma szczególnymi kategoriami podmiotów, a mianowicie między tzw. konsumentem a przedsiębiorcą. Zgodnie z art. 384 § 3 znowelizowanego kodeksu cywilnego za konsumenta uważa się osobę, która zawiera umowę z przedsiębiorcą w celu bezpośrednio niezwiązanym z działalnością gospodarczą. Konsumentem w tym rozumieniu jest więc nie tylko osoba fizyczna, ale także osoba prawna lub jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej (nawet będąca przedsiębiorcą<sup>3</sup>) pod tym wszakże warunkiem, że cel zawartej umowy nie wiąże się bezpośrednio z działalnością gospodarczą. Jest to bardzo szerokie rozumienie pojęcia konsumenta, wyraźnie szersze niż to zawarte w dyrektywie 97/7EG<sup>4</sup>.

Należy podkreślić, że — według terminologii ustawowej — zachodzi zasadnicza różnica między umowami zawieranymi poza lokalem przedsiębiorstwa a umowami zawieranymi na odległość. Wprawdzie umowy zawierane na odległość są również zawierane „poza lokalem przedsiębiorstwa”, jednakże ich dodatkowymi, specyficznymi cechami są, po pierwsze, brak jednoczesnej obecności stron w momencie składania oświadczeń woli i, po drugie, wykorzystanie przy ich zawieraniu jako środka porozumiewania się stron elektronicznych środków porozumiewania się na odległość takich jak: telefon, telefaks, radio, telewizja, internet itp. Zarówno zawieranie umów poza lokalem przedsiębiorstwa, jak i zawieranie umów na odległość wiążą się — z punktu widzenia konsumenta — z pewnymi niekorzystnymi dla niego konsekwencjami, a w szczególności z niemożnością porównania otrzymanych propozycji z innymi oferowanymi na rynku, niedoborem informacyjnym dotyczącym zarówno przedmiotu transakcji, jak i osoby kontrahenta, niemożnością bezpośredniego sprawdzenia i obejrzenia towaru w chwili zawierania umowy, a także z utrudnieniami w skutecznym dochodzeniu ewentualnych roszczeń<sup>5</sup>. Dlatego też u.o.k. wprowadziła szereg rozwiązań gwarantujących konsumentowi, z jednej strony prawo, do uzyskania stosownych informacji, z drugiej zaś, prawo do odstąpienia od umowy bez podania przyczyn (art. 2 ust. 1 i art. 7 ust. 1). Przedmiotem dalszych rozważań będą w niniejszym opracowaniu wyłącznie problemy związane ze sprzedażą internetową jako szczególnym — i najczęściej występującym — przypadkiem umowy zawieranej na odległość.

<sup>3</sup> W rozumieniu art. 2 ust. 2 ustawy z dnia 19 listopada 1999 r., Prawo o działalności gospodarczej (DzU nr 101, poz. 1178). Trafnie przy tym zauważa E. Łętowska, że działalność na odległość musi być immanentną cechą organizacji jego przedsiębiorstwa. Inaczej mówiąc, użycie przez przedsiębiorcę do zawarcia umowy np. internetu nie może nosić charakteru okazjonalnego. Por. E. Łętowska, *Prawo umów konsumenckich*, Warszawa 1999, s. 733.

<sup>4</sup> Art. 2 pkt 2 tejsz dyrektywy za konsumenta uważa bowiem wyłącznie osobę fizyczną działającą w celach nie dotyczących prowadzonego przez nią handlu, działalności gospodarczej lub wykonywania zawodu.

<sup>5</sup> Por. M. Jagielska, *Umowy zawierane poza lokalem przedsiębiorstwa i na odległość*, „Monitor Prawniczy” 2000, nr 9, s. 559.



Pozostaje jeszcze do rozważenia stosunek do u.o.k do najmłodszego w tym zakresie uregulowania, jakim jest ustawa o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz o zmianie kodeksu cywilnego (u.s.k.). Przepisy tej ostatniej ustawy mają charakter unormowania generalnego, dotyczącego wszelkich rodzajów sprzedaży konsumenckiej. Dlatego też relacja między u.o.k a u.s.k. jest typową relacją między ustawą szczególną a ustawą ogólną. Oceniając przepisy obu tych ustaw, nietrudno stwierdzić, że u.o.k. zapewnia konsumentom dalej idącą ochronę niż u.s.k.

Pojawienie się nowych środków komunikowania na odległość, w szczególności zaś internetu, a także udoskonalenie i upowszechnienie dotychczas istniejących (telefonii komórkowej) sprawiły, że dotychczas stosowane, tradycyjne metody nawiązywania stosunków gospodarczych, w tym także dokonywania różnorodnych czynności prawnych, coraz częściej są zastępowane nowymi formami handlowej konwersacji między konsumentami a przedsiębiorcami oferującymi im swoje towary lub usługi. Całkowicie zrozumiałe jest to, że obowiązujący stan prawny nie mógł być dostosowany do zapotrzebowania, jakie w tym zakresie zgłasza praktyka gospodarcza wykorzystująca dawniej nieznaną media. Dokonywanie czynności prawnych na odległość (tzw. elektroniczne czynności prawne)<sup>6</sup> zarówno stwarza ogromne, nowe możliwości tak konsumentom, jak i przedsiębiorcom, jak również kreuje nieznaną dotąd niebezpieczeństwa i zagrożenia. Muszą one zostać uwzględnione przez ustawodawców. Dodatkowym motywem dla tego rodzaju regulacji jest postępująca globalizacja, której sprzyja z samej swej natury technika elektronicznego komunikowania się, wyprowadzająca kontrahentów poza rynki lokalne, a nawet poza granice kraju zamieszkania.

Sprzedaż internetowa jest jedną z wielu czynności prawnych dokonywanych na odległość. Dlatego odnoszą się do niej pewne generalne problemy natury faktycznej i prawnej towarzyszące wszystkim tak dokonywanym czynnościom prawnym. Posiada ona jednak oczywiście swoją specyfikę, na którą składa się zarówno konieczność zapewnienia szczególnej ochrony kupującemu (konsumentowi), jak też szczególny charakter medium pośredniczącego, jakim jest internet.

Sprzedaż internetowa wykazuje wiele zalet, stwarza niespotykane dotąd możliwości. Do zalet sprzedaży internetowej należy zaliczyć:

- szybkość dokonywanych transakcji,
- oszczędność kosztów (szczególnie wyraźną w wypadku dokonywania transakcji poza rynkiem lokalnym),
- możliwość uzyskania ponadstandardowej informacji o towarze,
- zwiększenie realnej dostępności do towarów i możliwości ich wyboru, bez względu na miejsce zamieszkania nabywcy, a także jego stan zdrowia i wiek,
- realne zwiększenie konkurencyjności oferowanych towarów, także poprzez umożliwienie dostępu do oferty przedsiębiorców zagranicznych,

<sup>6</sup> Tak m.in. J. J a c y s z y n, *Elektroniczne czynności prawne*, „Przegląd Prawa Handlowego” 1999, nr 7, s. 29 i nast.

- możliwość zakupu za niższą cenę, bezpośrednio u producenta, a więc z wyeliminowaniem kosztów generowanych przez pośredników,
- większa możliwość specjalizacji przedsiębiorców — sprzedawców,
- powstanie nowego rynku usług internetowych w zakresie obsługi konsumentów pragnących realizować zakupy drogą internetową.

Sprzedaż internetowa kreuje jednak także określone problemy czy wręcz zagrożenia. Należą do nich przede wszystkim:

- możliwość wywierana na konsumentów swoistej presji w postaci żądania zapłaty za towary niezamówione a dostarczane w ramach tzw. technik promocyjnych,
- zmniejszenie ilości informacji dostarczanych konsumentowi,
- większe prawdopodobieństwo występowania przypadków stosowania reklamy wprowadzającej w błąd,
- niemożność bezpośredniego obejrzenia ani wypróbowania produktu,
- zwiększone ryzyko naruszania prawa do prywatności konsumenta związane z natrętnym stosowaniem różnorodnych technik komunikowania się z nim,
- trudności dowodowe wynikające ze stosowanych środków komunikacji, nie zawsze zapewniających materialną formę utrwalenia składanych oświadczeń,
- różnorodne inne niebezpieczeństwa związane z tą formą sprzedaży pewnych szczególnych kategorii produktów (np. artykułów medycznych).

## 1. Sposoby zawierania umów sprzedaży internetowej

Tradycyjne prawo cywilne wyróżnia cztery zasadnicze sposoby zawierania umów, a mianowicie: 1) tryb ofertowy, 2) rokowania umowne, 3) przetarg, 4) umowa przedwstępna. W praktyce zawierania umów przez internet główne znaczenie mają niewątpliwie dwie pierwsze metody zawierania umów. Nie można wykluczyć też wykorzystania internetu do zawierania umów w trybie przetargu. Natomiast — z uwagi na zupełnie szczególne funkcje umowy przedwstępnej, która służy przede wszystkim zagwarantowaniu zawarcia tzw. umowy przyrzeczonej — wykluczyć należy praktyczną przydatność internetu w zakresie tego sposobu kontraktowania. Jak wiadomo, w trybie ofertowym występują dwa podmioty, a mianowicie oferent i oblat. Zagadnieniem wstępnym, które wymaga rozwiązania jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, kto w internetowych kontaktach może występować w roli oferenta, a kto w roli oblaty. Jedynie bowiem z teoretycznego punktu widzenia można zakładać, że w kwestii tej obowiązuje pełna symetria. Do kontaktu między potencjalnymi kontrahentami najczęściej dochodzi wtedy, gdy w internecie zostały przedstawione określone informacje, propozycje, katalogi, cenniki itp., których autorem jest jakiś przedsiębiorca wykorzystujący medium internetowe jako formę nowoczesnej promocji swej działalności gospodarczej. Przedsiębiorca, rekomendując w ten sposób swoje towary lub usługi, dociera do świadomości potencjalnych klientów. Czy jednak jest on oferentem w rozumieniu kodeksu cywilnego? Zgodnie z art. 66 § 1 k.c. ofertą jest złożone drugiej

stronie oświadczenie woli zawarcia umowy, w którym zostały określone jej istotne postanowienia. Oświadczenie woli zarówno może być złożone wobec określonej osoby, jak też może zostać skierowane do bliżej nieokreślonej grupy osób. Można bowiem mieć wątpliwości, czy tego typu internetowe ogłoszenie jest ofertą w rozumieniu prawa cywilnego. Trzeba bowiem pamiętać o przepisie art. 71 k.c., który stanowi, że w razie wątpliwości ogłoszenia, reklamy, cenniki i inne informacje skierowane do ogółu lub do poszczególnych osób poczytuje się nie za ofertę, lecz za zaproszenie do rokowań. Ewentualne wątpliwości kwalifikacyjne odnośnie do prawnego charakteru internetowego ogłoszenia należy rozstrzygać w myśl generalnej reguły interpretacyjnej oświadczeń woli z art. 65 k.c., a więc tłumaczyć je uwzględniając okoliczności, w których zostało złożone, zasady współżycia społecznego i ustalone zwyczaje. Tak więc z okoliczności (ewentualnie dodatkowych elementów treści oferty) może wynikać, że ogłoszenie ma charakter oferty złożonej pod warunkiem rozwiązującym (np. ilość oferowanych przedmiotów ograniczona, oferta ważna do wyczerpania towarów) albo też że zostało złożone w sposób stanowczy, a więc taki, z którego jednoznacznie wynika, że wyraża jednoznaczną decyzję zawarcia umowy<sup>7</sup>. Nie powinno się — jak się wydaje — przy tym przyjmować, że np. propozycje zawarcia umowy złożone z wyraźnym lub domyślnym zastrzeżeniem zobowiązania się oferenta do czasu wyczerpania się jego możliwości wykonania umowy nie wskazują na brak stanowczości zawarcia umowy i z tego względu nie ma podstaw do odmawiania im kwalifikacji prawnej oferty<sup>8</sup>.

W roli oferenta może także oczywiście wystąpić również potencjalny konsument. Jego ofertowa reakcja zostaje bowiem wywołana określonym ogłoszeniem przedsiębiorcy. W takiej sytuacji treść oferty konsumenta jest z reguły zdeterminowana treścią ogłoszenia przedsiębiorcy i odpowiada zawartym w nim informacjom. Składający ofertę konsument może określić w niej w szczególności termin wiązania jego oferty a także sposób, w jaki winien się z nim skontaktować oblat, a więc przedsiębiorca. Oferta może zostać przez przedsiębiorcę przyjęta (co wiąże się na ogół z koniecznością ustalenia terminu jej realizacji). Przyjęcie oferty będzie jednak w praktyce równoznaczne z jednoczesnym jej zrealizowaniem. Możliwe jest oczywiście także w pewnych sytuacjach odrzucenie oferty, np., gdy ilość ofert, jakie napłynęły do przedsiębiorcy, przekracza możliwości realizacji wszystkich potencjalnych transakcji. Samo zaproszenie do składania ofert nie stanowi bowiem —

<sup>7</sup> Tak Z. R a d w a ń s k i, [w:] *System prawa cywilnego. Część ogólna*, pod red. S. Grzybowskiego, Wrocław 1985, s. 596.

<sup>8</sup> Por. Z. R a d w a ń s k i, *op. cit.*, s. 597 i nast. Odmiennie, bardziej ostrożne stanowisko w tej kwestii, prezentują J. Barta, R. Markiewicz, *Internet a prawo*, Kraków 1998, s. 59, uznając, że ogłoszenia internetowe, nawet zawierające istotne warunki umowy, nie mają charakteru oferty lecz są zaproszeniem do rokowań. Stanowisko to jest — w moim przekonaniu — o tyle wątpliwe, że nie tylko z reguły, jaką stanowi art. 66 § 1 k.c., czyni w praktyce wyjątek, ale wręcz kwestionuje sam sens sprzedaży internetowej, gdzie naturalnym i jedynym czynnikiem inicjującym jest ogłoszenie internetowe zamieszczone przez przedsiębiorcę, którego ten sposób działania stanowić może immanentną cechą organizacji jego przedsiębiorstwa.

w przeciwieństwie do samej oferty — czynności prawnej, nie wywołuje więc właściwych czynnościom prawnym skutków prawnych. Konsekwencje nieprzyjęcia oferty lub niepodjęcia rokowań mogą być bowiem oceniane tylko w kategoriach *culpa in contrahendo* (wina w kontraktowaniu)<sup>9</sup>. Oznacza to, że roszczenia odszkodowawczego o naprawienie wyrządzonej przez niedoście umowy do skutku szkody można żądać jedynie wtedy, gdy zostanie w tym zakresie wykazana partnerowi wina w naruszeniu obowiązujących w tej mierze zasad współżycia społecznego. Podstawą prawną takiego roszczenia może być art. 415 k.c., samo zaś ewentualne odszkodowanie byłoby określone przez tzw. ujemny interes umowny, czyli obejmowałoby wszystko to, co strona mogłaby posiadać, gdyby nie podejmowała działań zmierzających do zawarcia niedosłej do skutku umowy.

Oferta wiąże oferenta aż do upływu wyznaczonego w niej terminu. Jeżeli jednak termin taki nie został w ofercie sprecyzowany, to zgodnie z art. 66 § 2 k.c. oferta złożona w obecności drugiej strony albo za pomocą telefonu lub innego środka bezpośredniego porozumiewania się na odległość przestaje wiązać, jeżeli nie zostanie przyjęta niezwłocznie; złożona w inny sposób, przestaje wiązać z upływem czasu, w którym składający ofertę mógł w zwykłym toku czynności otrzymać odpowiedź wysłaną bez nieuzasadnionego opóźnienia. Należy więc rozstrzygnąć, czy oferta złożona przez internet może być zakwalifikowana jako oświadczenie woli złożone w obecności drugiej strony lub jako oświadczenie złożone za pomocą środka bezpośrednio porozumiewania się na odległość, czy też jest to oferta złożona „korespondencyjnie”<sup>10</sup>. W polskiej literaturze prawniczej panuje pogląd, że niezwłoczne przyjęcie oferty oznacza to samo co przyjęcie jej w toku trwania bezpośredniego porozumiewania się stron ze sobą, a więc w czasie trwania ich rozmowy ze sobą<sup>11</sup>. Nie spełnia więc tego warunku sytuacja, kiedy składane oświadczenia woli nie są dokonywane poprzez jedną tylko czynność o charakterze technicznym, lecz wymagają wykonania kilku następujących po sobie czynności<sup>12</sup>.

Jak się wydaje, oświadczenia woli składane przez internet nie spełniają powyżej zinterpretowanego wymogu „bezpośredniego komunikowania się stron”. Przesyłanie informacji następuje wprawdzie bardzo szybko, lecz nie dokonuje się w ramach

<sup>9</sup> Z. R a d w a n s k i, *Zobowiązania — część ogólna*, Warszawa 1998, s. 125.

<sup>10</sup> Problem ten ilustrują praktycznym przykładem J. B a r t a i R. M a r k i e w i c z, *op. cit.*, s. 61, wskazując, że użytkownik internetu może w oparciu o znaną w internecie pełną informację dotyczącą zakupu określonego urządzenia skierować do przedsiębiorcy stosowną ofertę zakupu tego urządzenia, po czym na drugi dzień odnajduje w internecie ogłoszenie dotyczące analogicznego urządzenia, zamieszczone jednak przez inną firmę, i dokonuje w niej zakupu, gdyż tę drugą propozycję uznaje za korzystniejszą. Jednocześnie otrzymuje od pierwszego przedsiębiorcy informację, że jego oferta została przyjęta i zamówiony towar został wysłany. Rozstrzygnięcie takiej kolizyjnej sytuacji musi być oczywiście różne w zależności od tego, czy przyjmujemy, że oferta przez internet jest ofertą złożoną „w obecności drugiej strony” czy też „korespondencyjnie”.

<sup>11</sup> Z. R a d w a n s k i, [w:] *System...*, s. 601 i literatura tam przytoczona.

<sup>12</sup> Przykładem może być np. wysłanie wiadomości telegrafem albo faksem, jeżeli osoba obsługująca takie urządzenie nie jest adresatem oświadczenia, lecz jedynie pośredniczy w jego przekazaniu.

bezpośredniej rozmowy<sup>13</sup>. W rezultacie oświadczenia woli składane przez internet winny być traktowane jako oświadczenia składane drogą korespondencyjną. Pozostaje więc do rozwiązania kolejna kwestia wyrażająca się w pytaniu, jak w wypadku komunikacji internetowej traktować kodeksowy wymóg, by „składający ofertę mógł w zwykłym toku czynności otrzymać odpowiedź bez nieuzasadnionego opóźnienia”. Niewątpliwie okres czasu wiązania oferty złożonej w tych warunkach będzie bardzo krótki, właściwy tej formie komunikacji.

## 2. Forma zawarcia umowy przy sprzedaży internetowej

Prawo cywilne, przyjmując jako zasadę dowolność formy czynności prawnej, stanowiąc w art. 60 k.c., że z zastrzeżeniem wyjątków w ustawie przewidzianych, wola osoby dokonującej czynności prawnej może być wyrażona przez każde zachowanie się tej osoby, które ujawnia jej wolę w sposób dostateczny, w tym również przez ujawnienie tej woli w postaci elektronicznej (oświadczenie woli)<sup>14</sup>. Z przepisu tego należy więc wyprowadzić wniosek, że oświadczenie woli złożone w formie elektronicznej nie może być przez prawo traktowane inaczej jak innego rodzaju zachowania określonych osób, którym przypisuje się walor oświadczenia woli (wypowiedziane słowa, gesty, określone czyny itp.). Innymi słowy, skoro np. umowa sprzedaży może zostać zawarta przez złożenie oświadczenia woli w postaci wypowiedzianych słów, uczynionych gestów itp., to również dopuszczalne jest jej zawarcie poprzez komunikację internetową, czyli elektroniczny przekaz oświadczenia woli. Kodeks cywilny wprowadza jednak w pewnych sytuacjach wymóg zawarcia umowy w formie szczególnej. Wymóg formy szczególnej pod rygorem nieważności mogą zresztą wprowadzić sami kontrahenci (*pactum de forma*) w oparciu o art. 76 k.c. Forma szczególna jest zawsze określoną formą pisemną (zwykłą lub kwalifikowaną). Należy więc postawić zasadnicze pytanie o to, w jakiej formie szczególnej mogą być składane oświadczenia woli, a tym samym dokonywane czynności prawne przez internet. W wypadku sprzedaży internetowej znaczenie może mieć forma pisemna zwykła zastrzeżona pod rygorem nieważności lub pod rygorem utrudnień dowodowych. Niemożliwe będzie natomiast zrealizowanie przez internet czynności prawnych, dla których ustawa wymaga formy pisemnej kwalifikowanej (akt notarialny, urzędowe potwierdzenie podpisu, urzędowe potwierdzenie daty, formy szczególne przewidziane dla weksli,

<sup>13</sup> Wskazuje się przy tym także na to, że bezpośrednie porozumiewanie się na odległość w zakresie kontraktowania cechuje się możliwością obustronnego, bezpośredniego kontaktu partnerów, ale także brak utrwalania ich oświadczeń woli w formie pisemnej. Ta ostatnia okoliczność tłumaczy surowsze warunki, od których spełnienia uzależniona jest skuteczność oświadczeń woli, tzn. wymóg akustycznego porozumiewania się kontrahentów. Recht im Internet — der Rechtsberater für Online-Anbieter und — Nutzer (Hrsg. M. Schwarz) pkt 6–2.3, s. 14.

<sup>14</sup> Nowelizacja dokonana przez art. 54 pkt 1 ustawy z 15 listopada 2001 r. o podpisie elektronicznym (DzU nr 130, poz. 1450).

czeków itp.)<sup>15</sup>. Zgodnie ze znowelizowanym przepisem art. 78 § 1 k.c.<sup>16</sup>, do zachowania pisemnej formy czynności prawnej wystarcza złożenie własnoręcznego podpisu na dokumencie obejmującym treść oświadczenia woli. Do zawarcia umowy wystarcza wymiana dokumentów, z których każdy jest podpisany przez jedną ze stron, lub dokumentów, z których każdy obejmuje treść oświadczenia woli jednej ze stron i jest przez nią podpisany. Dla rozważanego problemu szczególne znaczenie ma jednak przepis art. 78 § 2 stwierdzający, że oświadczenie woli złożone w postaci elektronicznej opatrzone bezpiecznym podpisem elektronicznym weryfikowanym za pomocą ważnego kwalifikowanego certyfikatu jest równoważne formie pisemnej. Przepis ten, a także wcześniej przywołany przepis art. 60 k.c., należy interpretacyjnie odnosić do art. 8 ustawy o podpisie elektronicznym, który stwierdza, że nie można odmówić ważności i skuteczności podpisowi elektronicznemu tylko na tej podstawie, że istnieje w postaci elektronicznej lub dane służące do weryfikacji podpisu nie mają kwalifikowanego certyfikatu, lub nie został złożony za pomocą bezpiecznego urządzenia służącego do składania podpisu elektronicznego. Przepis ten wskazuje więc na to, że, po pierwsze, nie można różnicować skutków prawnych podpisu własnoręcznego i elektronicznego, i po drugie, że oświadczenie woli złożone w formie elektronicznej jest skuteczne niezależnie od tego, czy jest elektronicznie podpisane, czy też nie (chyba że istnieje wymóg formy pisemnej zgodnie z art. 78 § 1 k.c.). Jak trafnie zauważa W. Kocot, swoboda składania oświadczeń woli na nośnikach elektronicznych ma również swój wymiar formalny, gdyż nie można odmówić waloru środka dowodowego dokumentom, powołując się jedynie na okoliczność, że zostały podpisane elektronicznie lub za pomocą innego niż bezpieczny podpisu elektronicznego<sup>17</sup>. Wykładnia gramatyczna ostatniego zdania tego przepisu („... jest równoważne formie pisemnej”) zdaje się wskazywać, że wprowadza on nową formę szczególnej czynności prawnej, a mianowicie formę elektroniczną, która nie jest jakąś tylko odmianą formy pisemnej, lecz nową, swoistą formą szczególną, w której może zostać złożone oświadczenie woli<sup>18</sup>. Broniący takiego właśnie stanowiska szczególnego charakteru formy elektronicznej Z. Radwański nie tylko wysuwa na jego poparcie argumenty wykładni językowej, lecz uznaje wyróżnienie formy elektronicznej — obok formy pisemnej — za zasadne z metodologicznego punktu widzenia. Zdaniem tego autora, utożsamianie ze sobą obu tych form opiera się na wadliwym założeniu szerokiego rozumienia słowa „dokument”, którym niekoniecznie musi być przedmiot materialny utrwalający znaki

<sup>15</sup> Tym niemniej we Francji wprowadzono sporządzanie aktów notarialnych w postaci elektronicznej. W Polsce trwają wstępne opracowania do wprowadzenia elektronicznego aktu notarialnego do naszego prawa. Zob. H. F e d o r o w i c z, *Akt wirtualny zamiast na papierze*, „Rzeczpospolita” 2002, s. C1.

<sup>16</sup> Nowelizacja dokonana przez art. 54 pkt 2 ustawy z 15 listopada 2001 r. o podpisie elektronicznym (DzU nr 130, poz. 1450).

<sup>17</sup> W. K o c o t, *Charakter prawny podpisu elektronicznego*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2002, nr 4, s. 39.

<sup>18</sup> Tak Z. R a d w a Ń s k i, *Elektroniczna forma czynności prawnej*, „Monitor Prawniczy” 2001, nr 22, s. 1111. Odmienne stanowisko prezentują J. B a r t a, R. M a r k i e w i c z, *op. cit.*, s. 65 i nast., a także W. K o c o t, *Charakter prawny... op. cit.*, s. 44.

języka pisanego, i równie szerokim rozumieniu „podpisu”, który swym zakresem obejmowałby także inne znaki identyfikacyjne składającego oświadczenie woli, a w szczególności również tzw. podpis elektroniczny. Nie każdy bowiem sposób utrwalenia oświadczenia woli dla spełnienia wymogu formy pisemnej jest dopuszczalny. Immanentnym elementem formy pisemnej jest bowiem własnoręczny podpis, *implicite* zakładający istnienie przedmiotu materialnego (dokumentu), na którym można ów podpis złożyć. Tymczasem zapis elektroniczny nie ma takiej postaci. Również sam podpis elektroniczny nie ma cech podpisu własnoręcznego w rozumieniu przyjętym w polskiej doktrynie<sup>19</sup>. Tradycyjne rozumienie formy pisemnej, z jej nieodrodnym elementem składowym w postaci własnoręcznego podpisu, jest charakterystyczne dla europejskich systemów prawnych<sup>20</sup>, mając swoje głębokie uzasadnienie w zagwarantowaniu bezpieczeństwa obrotu prawnego. Tymczasem podpis elektroniczny — w przeciwieństwie do podpisu własnoręcznego — nie jest w sposób naturalny powiązany z osobą fizyczną, co oznacza niebezpieczeństwo skorzystania z niego przez osobę niepowołaną. Wprawdzie bezpieczeństwu podpisu elektronicznego służyć ma instytucja certyfikacji<sup>21</sup>, jednak nietrudno dostrzec, że sama procedura weryfikowania i akredytacji podmiotów świadczących usługi certyfikacyjne jest prowadzona przez określony organ zaufania publicznego (ministra właściwego do spraw gospodarki), podczas gdy stosowanie zwykłej formy pisemnej oczywiście żadnej zewnętrznej weryfikacji nie jest poddawane<sup>22</sup>.

Trudno odmówić racji argumentom podniesionym przez Z. Radwańskiego. Odnoszę jednak wrażenie, że prowadzony spór ma w istocie drugorzędne znaczenie praktyczne. Nie da się bowiem na gruncie obowiązującej regulacji zaprzeczyć, że stwierdzenie o równoważności oświadczenia woli złożonego w postaci elektronicznej, opatrzonego podpisem elektronicznym weryfikowanym za pomocą ważnego, kwalifikowanego certyfikatu, z formą pisemną oznacza równoważność skutków prawnych obu tych oświadczeń. I taki niewątpliwie był cel ustawodawcy, który przecież nie zamierzał (bo i nie mógł tego uczynić) wyrównać naturalnych, mających ontologiczny charakter różnic między podpisem elektronicznym a podpisem własnoręcznym oraz między formą pisemną a formą elektroniczną oświadczenia woli.

Należy się jednak zastanowić nad kwalifikacją prawną elektronicznego oświadczenia woli podpisanego niekwalifikowanym za pomocą certyfikatu podpisem elektronicznym.

<sup>19</sup> Z. R a d w a ń s k i, *op. cit.*, s. 1111.

<sup>20</sup> Inaczej rozumie się natomiast podpis w prawie angloamerykańskim, które za podpis uznaje każdy znak mający w intencji składającego identyfikować go. Por. A. A m b r o z i e w i c z, *Podpis elektroniczny — pojęcie i funkcja w obrocie*, „Przełęcz Sądowy” 2001, nr 1, s. 102 i nast.

<sup>21</sup> Ustawa o podpisie elektronicznym definiuje certyfikat jako elektroniczne zaświadczenie, za pomocą którego dane służące do weryfikacji poświadczenia elektronicznego są przyporządkowane do osoby składającej podpis elektroniczny i które umożliwia identyfikację tej osoby (art. 3 pkt 10 ustawy). Certyfikat musi być przy tym certyfikatem kwalifikowanym, a więc wydanym przez kwalifikowany podmiot świadczący usługi certyfikacyjne (art. 3 pkt 12 ustawy).

<sup>22</sup> Z. R a d w a ń s k i, *op. cit.*, s. 1111 i nast.

Skoro tylko kwalifikowany podpis elektroniczny<sup>23</sup> wywołuje skutki równoważne formie pisemnej zwykłej, to elektroniczne oświadczenie woli opatrzone podpisem elektronicznym niespełniającym tych warunków należy — jak sądzę — traktować tak jak oświadczenie woli złożone ustnie. Wniosek taki można wysnuć z art. 6 ustawy o podpisie elektronicznym.

Zasada swobody umów oznacza między innymi swobodę wyboru formy, w jakiej umowa ma zostać zawarta. Tym samym żaden z kontrahentów nie może drugiemu narzucić obowiązku posłużenia się formą elektroniczną. Tym niemniej mogą istnieć szczególne sytuacje, gdy np. określony przedsiębiorca w swoim portalu internetowym z góry zastrzega, że będzie zamówienia przyjmował wyłącznie w postaci elektronicznej<sup>24</sup>. W konsekwencji oferty kierowane do takiego przedsiębiorcy w formie innej niż internetowa nie będą wywierały żadnych skutków prawnych, tj. nie doprowadzą do zawarcia umowy ani też nie wywołają odpowiedzialności przedsiębiorcy za brak odpowiedzi na nie. Przedsiębiorca nie może jednak narzucić konsumentowi tego, że oświadczenia kierowane do niego będą wyłącznie w formie elektronicznej<sup>25</sup>.

### 3. Regulacja sprzedaży internetowej w prawie polskim

Sprzedaż internetowa jest niewątpliwie najbardziej powszechnie zawieraną w drodze elektronicznej umową, aczkolwiek regulacje prawne tej kwestii obowiązujące aktualnie w Polsce mają oczywiście charakter bardziej uniwersalny i odnoszą się do najróżniejszych innych umów możliwych do zawarcia w tej formie. Bezdyskusyjnie wielkie perspektywy handlu elektronicznego i jego globalny, często transgraniczny charakter sprawiły, że wypracowane zostały międzynarodowe standardy i warunki tego rodzaju handlu. Wskazać należy w tym zakresie przede wszystkim na opracowaną przez UNCITRAL<sup>26</sup> tzw. ustawę modelową (*Model Law on Electronic Commerce*), dotyczącą nie tylko umów obrotu towarowego, ale także umów dystrybucyjnych, pełnomocnictwa, faktoringu, leasingu, umów przewozu, umów licencyjnych, bankowych, ubezpieczeniowych, kooperacyjnych i in.

<sup>23</sup> Kwalifikowany podpis elektroniczny to podpis: 1) będący bezpiecznym podpisem elektronicznym, 2) weryfikowany za pomocą kwalifikowanego certyfikatu, 3) złożony w okresie ważności tego certyfikatu. Bezpieczny podpis elektroniczny to podpis, który spełnia z kolei trzy warunki: jest przyporządkowany wyłącznie do osoby składającej podpis, jest sporządzony za pomocą podlegających wyłącznej kontroli osoby składającej podpis elektronicznej bezpiecznych urządzeń służących do składania podpisu elektronicznego i danych służących do składania podpisu elektronicznego, jest powiązany z danymi, do których został dołączony, w taki sposób, że jakakolwiek późniejsza zmiana tych danych jest rozpoznawalna. „Weryfikowany przez kwalifikowany certyfikat” oznacza, że podpis ma poświadczenie bezpieczeństwa wydane przez kwalifikowany podmiot świadczący usługi certyfikacyjne. „Złożony w okresie ważności tego certyfikatu” oznacza, że podpis złożony po dacie ważności nie może być traktowany jako podpis złożony przez osobę określoną w certyfikacie.

<sup>24</sup> Niektóre banki (tzw. internetowe), w swoich regulaminach zastrzegają, że określone czynności bankowe mogą być realizowane wyłącznie drogą elektroniczną, tj. przez internet lub telefonicznie.

<sup>25</sup> Z. R a d w a ń s k i, *op. cit.*, s. 1113.

<sup>26</sup> Komisja ONZ ds. Międzynarodowego Prawa Handlowego (United Nations Commissions on International Trade Law, w skrócie UNCITRAL).



Drugą, niezwykle istotną, tym razem w wymiarze tylko europejskim, regulacją międzynarodową, jest dyrektywa nr 97/7 WE z 20 maja 1997 roku o ochronie konsumentów w umowach zawieranych na odległość. Ochrona konsumentów regulowana przez dyrektywę opiera się na trzech podstawowych założeniach:

- 1) Oferty składane drogą elektroniczną powinny być transparentne, tzn. muszą zawierać wszystkie istotne dla konsumenta informacje dotyczące dostawcy, cech towarów, cen, kosztów realizacji umowy, prawa wycofania się z umowy, okresu ważności obowiązywania oferty i ceny. Konsument musi też otrzymać informację, z której wynika w sposób jednoznaczny, że chodzi o cel komercyjny (art. 4).
- 2) Wymagane jest pisemne lub dokonane w innej, dostępnej konsumentowi trwałej formie potwierdzenie określonych informacji podanych przed zawarciem umowy, które zostały mu zaprezentowane drogą elektroniczną. Potwierdzenie takie nie jest konieczne przy umowach wykonywanych za pomocą środków komunikowania się na odległość, za które faktury wystawia operator techniki komunikacyjnej (art. 5).
- 3) Konsument ma zagwarantowane prawo odstąpienia od umowy w okresie nie krótszym niż 7 dni, bez konieczności podania przyczyn i bez obowiązku zapłaty kary. Prawo wycofania się z umowy nie dotyczy jednak niektórych, enumeratywnie wymienionych kategorii umów (art. 6).

Dyrektywa zawiera wreszcie postanowienie, że konsument nie może zrzec się przyznanych mu uprawnień, jeżeli zostały mu one przyznane w wyniku jej inkorporowania do prawa krajowego.

Zarówno umowa wzorcowa, jak i — przede wszystkim — dyrektywa stały się inspiracją i wzorem dla uchwalonej 2 marca 2000 roku ustawy o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny. Należy na wstępie podkreślić, że przepisy tej ustawy mają charakter bezwzględnie obowiązujący, wyznaczając standardy minimalnej ochrony konsumenta (art. 17 u.o.k.).

W myśl u.o.k., umowami zawieranimi na odległość są umowy zawierane z konsumentem bez jednoczesnej obecności obu stron, przy wykorzystaniu środków porozumiewania się na odległość, w szczególności drukowanego lub elektronicznego formularza zamówienia, listu w postaci drukowanej lub elektronicznej, reklamy prasowej z wydrukowanym formularzem zamówienia, reklamy w postaci elektronicznej, katalogu, telefonu, telefaksu, radia, telewizji, automatycznego urządzenia wywołującego, wizjofonu, wideotekstu, poczty elektronicznej lub innych środków komunikacji elektronicznej, jeżeli kontrahentem konsumenta jest przedsiębiorca, który w taki sposób zorganizował swoją działalność.

Umowami zawieranimi na odległość są więc nie tylko umowy zawierane przy użyciu elektronicznych środków komunikacji, ale także umowy zawarte drogą korespondencyjną lub poprzez wykorzystanie reklamy prasowej, seryjnych ulotek

reklamowych itp. Do zakwalifikowania umowy jako zawieranej na odległość, ze wszystkimi tego konsekwencjami, jakie przewiduje u.o.k., niezbędne jest to, by sam akt zawarcia umowy był zrealizowany za pomocą wspomnianych środków porozumiewania się na odległość. Nie ma natomiast znaczenia to, w jakiej formie wykonywane były ewentualne czynności przygotowawcze poprzedzające samą umowę. Kolejny warunek, jaki musi być w tym względzie spełniony, jest taki, że tego rodzaju stosunek umowny dotyczyć może jedynie konsumenta z jednej strony i przedsiębiorcy z drugiej strony, przy czym wymaga się dodatkowo, by przedsiębiorca w taki właśnie sposób, a więc przy wykorzystaniu środków porozumiewania się na odległość, zorganizował swoją działalność<sup>27</sup>. Tego rodzaju forma działalności musi mieć więc charakter stały, cechować dane przedsiębiorstwo, być dla niego typową formą nawiązywania kontaktów z konsumentami<sup>28</sup>. Nie musi to być jednak wyłączny czy nawet podstawowy sposób działania przedsiębiorcy<sup>29</sup>.

Niewątpliwie ostatnio największe znaczenie — i to z wyraźną tendencją do dynamicznego wzrostu — wśród umów zawieranych na odległość mają umowy zawierane z wykorzystaniem internetu. Doszło w tym zakresie do swoistej specjalizacji, gdyż obok tradycyjnej możliwości kontaktowania się przez strony internetowe WWW, stosowane głównie w relacjach z indywidualnymi konsumentami, wykorzystuje się pocztę elektroniczną, a także — w wypadku dużych przedsiębiorców dokonujących transakcji masowych z innymi przedsiębiorcami (obróć profesjonalny) — specjalny system elektronicznej, wymiany danych, pod nazwą *Electronic Data Interchange* (EDI), pozwalający, dzięki specjalnemu oprogramowaniu, na składanie oświadczeń woli przez komputer, bez udziału człowieka<sup>30</sup>.

Propozycja zawarcia umowy, z jaką zwraca się przedsiębiorca do konsumenta, bez względu na to, czy ma charakter oferty, zaproszenia do składania ofert lub zaproszenia do rokowań, powinna w sposób jednoznaczny i zrozumiały informować o zamiarze zawarcia umowy, czyli wywoływać u konsumenta przekonanie, że jedynie od jego decyzji, w postaci np. przyjęcia oferty, zależy zawarcie umowy na proponowanych warunkach. Ponieważ stosowanie technik elektronicznego porozumiewania się na odległość wiąże się ze zwiększonym ryzykiem naruszenia dóbr osobistych konsumentów, w szczególności ich prawa do prywatności<sup>31</sup>, art. 6 ust. 3 u.o.k. zakazuje posługiwania się telefonem, wizjofonem, telefaksem, pocztą elektroniczną, urządzeniem wywołującym lub innym środkiem komunikacji elektronicznej w celu złożenia propozycji umowy bez uprzedniej zgody konsumenta.

<sup>27</sup> Tak E. Łętowska, *op. cit.*, s. 231.

<sup>28</sup> Co do pojęcia konsumenta w prawie polskim por. uwagi wcześniejsze.

<sup>29</sup> M. Jagielska, *Umowy zawierane poza lokalem przedsiębiorstwa i na odległość*, „Monitor Prawniczy” 2000, nr 9, s. 561.

<sup>30</sup> W. Kocot, *Zawarcie umowy w drodze elektronicznej wymiany informacji*, „Przegląd Prawa Handlowego” 1998, nr 4, s. 6 i nast.

<sup>31</sup> Wyraźnie zwraca na to uwagę dyrektywa w punkcie 17 preambuły, wskazując na konieczność zapewnienia przez ustawodawstwa krajowe ochrony prawa konsumenta do prywatności, głównie przed szczególnie natrętnymi środkami komunikacji, jeżeli nie życzy on sobie kontaktowania się za pomocą tych środków.

Na przedsiębiorcy zawierającym transakcje na odległość ciążą określone w art. 9 u.o.k. obowiązki informacyjne. Dotyczą one zarówno okresu przed zawarciem umowy, jak i po jej zawarciu, ale przed jej wykonaniem. Ponieważ doręczenie takich informacji wraz z jednoznacznym oświadczeniem o zamiarze zawarcia umowy spełnia warunki oferty z art. 66 k.c., przyjęcie jej przez konsumenta oznacza zawarcie umowy. Szczegółowość warunków transakcji na odległość, przede wszystkim sprzedaży internetowej, kiedy to konsument nie może obejrzeć produktu i często dość pochopnie odpowiada na ofertę, uzasadnia przyznanie mu prawa odstąpienia od umowy (art. 7). Przedsiębiorca najpóźniej w chwili złożenia konsumentowi propozycji zawarcia umowy powinien podać mu dane:

- umożliwiające jego pełną identyfikację jako przedsiębiorcy, a więc imię i nazwisko (nazwę), adres zamieszkania (siedzibę), cechy organu, który zarejestrował przedsiębiorcę, numer, pod którym przedsiębiorca został zarejestrowany,
- istotne właściwości świadczenia i jego przedmiotu,
- cenę lub wynagrodzenie ze wszystkimi ich składnikami, w tym z cłami i podatkami,
- zasady zapłaty ceny lub wynagrodzenia,
- koszty i termin oraz sposób dostawy,
- informację o prawie odstąpienia od umowy w terminie 10 dni, ze wskazaniem wyjątków, o których mowa w art. 10 ust. 3 ustawy,
- koszty wynikające z korzystania ze środków porozumiewania się na odległość, jeżeli są one skalkulowane inaczej niż wedle normalnej taryfy,
- termin, w jakim oferta lub informacja o cenie lub wynagrodzeniu mają charakter wiążący,
- minimalny okres, na jaki ma być zawarta umowa o świadczenie ciągłe lub okresowe,
- miejsce i sposób składania reklamacji,
- informację o prawie wypowiedzenia umowy o świadczenie ciągłe lub okresowe.

Informacje te powinny być sformułowane jednoznacznie, w sposób zrozumiały i łatwy do odczytania<sup>32</sup>. Interpretacja tego zapisu nie powinna budzić wątpliwości, gdyż prawo cywilne odwołuje się w takich wypadkach do przeciętnych, standardowych wzorców — w tym wypadku do przeciętnie doświadczonego i wykształconego

<sup>32</sup> Porównując katalog obowiązków informacyjnych zawarty w u.o.k. ze stosownymi zapisami dyrektywy można stwierdzić, że polskie ustawodawstwo nakłada na przedsiębiorcę więcej powinności informacyjnej, niż czyni to dyrektywa w art. 4. Wydaje się jednak, że u.o.k. nie wypełnia sformułowanego w sposób imperatywny zapisu dyrektywy o konieczności dostarczania informacji w taki sposób, by zapewniały one poszanowanie zasady działania w dobrej wierze w transakcjach handlowych, oraz szczególnej zasady ochrony nabywców, którzy zgodnie z ustawodawstwem państw członkowskich nie mogą udzielać swej zgody (takich jak nieletni). Tymczasem problem ochrony osób nieposiadających zdolności do czynności prawnych lub mających tę zdolność ograniczoną, w systemie sprzedaży internetowej, kiedy przedsiębiorca nie może ocenić, czy konsument jest, czy też nie jest nieletni, jest szczególnie istotny. Nie wypełnia bynajmniej tego wymogu ogólna klauzula, że informacje powinny być jednoznaczne i łatwe do odczytania.

konsumenta. Zgodnie z ustawą z 7 października 1999 roku o języku polskim (DzU nr 90, poz. 999), informacje takie powinny być udzielone w języku polskim art. 1 ustawy). Również sama umowa powinna zostać sporządzona w języku polskim, jeżeli jej wykonanie ma nastąpić w Polsce, a konsument ma miejsce zamieszkania lub siedzibę w Polsce.

Przedsiębiorca nie zawsze ma obowiązek udzielania konsumentowi przed zawarciem umowy wspomnianych informacji. Obowiązek taki nie występuje mianowicie w sytuacji sprzedaży artykułów spożywczych dostarczanych okresowo przez sprzedawcę do mieszkania lub miejsca pracy konsumenta oraz świadczeń w ściśle oznaczonym okresie, usług w zakresie zakwaterowania, transportu, rozrywek, gastronomii (art. 16 ust. 2)<sup>33</sup>. Przyczyny, dla jakich wprowadzone zostało to wyłączenie, są dość oczywiste. We wskazanych sytuacjach trudno mówić mianowicie o zaskoczeniu nieoczekiwaną propozycją konsumenta, który mógłby podjąć pochopną, nieprzemyślaną decyzję o zawarciu umowy.

Powyższe informacje przedsiębiorca jest zobowiązany potwierdzić konsumentowi na piśmie najpóźniej w momencie rozpoczęcia spełniania świadczenia. Brak pisemnego potwierdzenia tych informacji wywiera ten skutek, że termin, w którym konsument może odstąpić od umowy, wydłuża się z 10 dni (art. 10 ust.1) do trzech miesięcy i liczy się od dnia wydania rzeczy, a gdy umowa dotyczy świadczenia usługi — od dnia jej zawarcia. Gdyby jednak przedsiębiorca otrzymał takie potwierdzenie po rozpoczęciu biegu tego terminu, termin ten ulega skróceniu do 10 dni od tej daty.

Przedsiębiorca nie musi udzielać pisemnego potwierdzenia w wypadku jednorazowych świadczeń spełnianych przy użyciu środków porozumiewania się na odległość, za które rachunek wystawia operator udostępniający co najmniej jeden środek porozumiewania się na odległość, dostępny dla konsumenta i przedsiębiorcy (art. 9 ust. 4)<sup>34</sup>. W umowie takiej bowiem między przedsiębiorcą a konsumentem pojawia się osoba trzecia — pośrednik, którym jest operator elektronicznych środków porozumiewania się. Transakcje te są nie tylko zawierane, ale i wykonywane przez elektroniczne środki komunikowania się (najczęściej internet).

Prawo odstąpienia od umowy nie przysługuje (chyba że strony umówiły się inaczej) w następujących wypadkach:

— umów dotyczących nagrań audialnych i wizualnych oraz zapisanych na nośnikach programów komputerowych po usunięciu przez konsumenta ich oryginalnego opakowania;

— świadczeń, za które cena lub wynagrodzenie zależy wyłącznie od ruchu cen na rynku finansowym (np. inwestycji kapitałowych, zakupu akcji, obligacji i jednostek

<sup>33</sup> Przepis ten jest w istocie powtórzeniem zapisu dyrektywy zawartego w art. 3 ust. 2.

<sup>34</sup> Chodzi tu przede wszystkim o tzw. umowy *on-line*, których przedmiotem jest sprzedaż informacji, określonych usług na życzenie, organizowanie forów dyskusyjnych, grup konwersacyjnych w językach obcych, sprzedaż programów komputerowych, dostęp do określonych informacji itp. Por. J. B a r t a, R. M a r k i e w i c z, *op. cit.*, s. 88 i nast.

uczestnictwa w funduszach powierniczych, usług bankowych, innych operacji pieniężnych);

— świadczeń o właściwościach określonych przez konsumenta w złożonym przez niego zamówieniu lub ściśle związanych z jego osobą;

— świadczeń, które z uwagi na ich charakter nie mogą zostać zwrócone lub których przedmiot ulega szybkiemu zepsuciu;

— dostarczanie prasy;

— usług w zakresie gier losowych i zakładów wzajemnych<sup>35</sup>.

W wypadku umów zawieranych na odległość, szczególne znaczenie ma problem dokonywania płatności za otrzymane towary lub usługi. Oczywiście w tego typu transakcjach również sytuacja przedsiębiorcy jest szczególna, gdyż jego ryzyko nieuiszczenia przez konsumenta ceny jest znaczne, nieporównanie większe niż np. w wypadku tzw. sprzedaży odręcznej, realizowanej w lokalu przedsiębiorstwa, a nawet w wypadku sprzedaży na raty czy sprzedaży kredytowej. Tym niemniej u.o.k. ma na celu ochronę interesu konsumenta, dlatego też sytuacja prawna przedsiębiorcy regulowana jest przez przepisy ogólne.

Niedopuszczalne jest nakładanie na konsumenta obowiązku zapłaty ceny lub wynagrodzenia przed otrzymaniem świadczenia. Jeżeli zapłata została dokonana przez konsumenta kartą płatniczą, to w razie niewłaściwego wykorzystania tej karty konsument może żądać unieważnienia, na koszt przedsiębiorcy, zapłaty dokonanej kartą płatniczą. Jest to rozwiązanie, którego radykalizm może budzić zdziwienie, gdyż odpowiedzialność konsumenta za dokonanie zapłaty kartą w takich warunkach ogranicza jego odpowiedzialność niezależnie od tego, kto niewłaściwie wykorzystał kartę. Osobą tą może być zarówno sam konsument, jak również osoba trzecia. Pojęcie „niewłaściwe wykorzystanie karty” jest bowiem tak szerokie, że obejmuje także przypadek zapłaty kartą przez osobę nieuprawnioną, bez względu na to, w jaki sposób weszła ona w posiadanie karty<sup>36</sup>.

Wykonanie umowy zawartej na odległość przez przedsiębiorcę powinno nastąpić najpóźniej w terminie 30 dni po złożeniu przez konsumenta oświadczenia woli o zawarciu umowy. Nie dotyczy to jedynie przypadków przewidzianych w art. 16 ust. 2 u.o.k., a mianowicie:

<sup>35</sup> Należy jednak zaznaczyć, że stosowanie tego przepisu, stanowiącego wyjątek od przyznanego konsumentowi generalnego prawa odstąpienia od umowy, może zostać oczywiście wyłączone przez zastosowanie umownego prawa odstąpienia. Skoro bowiem u.o.k. określa prawne minimum ochrony konsumenta przy zawieraniu umów na odległość, nie ma przeszkód, by ochronę tę poszerzać w trybie kontraktowym. Trafnie jednak zauważa W. K o c o t, *Nowe zasady zawierania i wykonywania umów z udziałem konsumentów*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2000, nr 12, s. 28 i nast., że podstawą takiego umownego prawa odstąpienia będzie u.o.k., a nie art. 395 k.c. Umowna rezygnacja z wyjątku przewidzianego w art. 10 ust. 3 oznacza bowiem przywrócenie generalnego prawa odstąpienia, o którym mówi art. 10 ust. 1 u.o.k.

<sup>36</sup> Dyrektywa w art. 8 jest w tej kwestii bardziej powściągliwa, albowiem mówi o możliwości wystąpienia o unieważnienie płatności dokonanej kartą płatniczą jedynie w wypadku, jeżeli karta płatnicza konsumenta została użyta w sposób oszukańczy, a więc wyłącznie przez osobę trzecią.

- sprzedaży artykułów spożywczych dostarczanych okresowo przez sprzedawcę do mieszkania lub miejsca pracy konsumenta,
- świadczenia w ściśle oznaczonym okresie usług w zakresie zakwaterowania, transportu, rozrywek, gastronomii.

Oświadczenie konsumenta o zawarciu umowy jest równoznaczne z przyjęciem przez niego oferty otrzymanej od przedsiębiorcy. Jeżeli natomiast to konsument składa zamówienie, wówczas oczywiście liczy się data złożenia zamówienia (a nie dojścia zamówienia do przedsiębiorcy). Przystąpienie przez przedsiębiorcę do wykonania umowy oznacza przyjęcie oferty, a tym samym zawarcie umowy. Przedsiębiorca powinien jednak wówczas zawiadomić konsumenta, że przystąpił do wykonania umowy<sup>37</sup>. Jeżeli przedsiębiorca nie może spełnić świadczenia z tego powodu, że przedmiot świadczenia nie jest dostępny, powinien niezwłocznie, najpóźniej jednak w terminie 30 dni od zawarcia umowy, zawiadomić o tym konsumenta i zwrócić całą otrzymaną od niego sumę pieniężną<sup>38</sup>. Oczywiście, niemożność świadczenia musi mieć w tym wypadku charakter trwały i niezawiniony przez przedsiębiorcę. W przeciwnym bowiem razie konsumentowi przysługuje roszczenie odszkodowawcze w ramach tzw. negatywnego interesu umownego, oparte na art. 471 k.c. Umowa taka, jako dotycząca świadczenia niemożliwego, ulega rozwiązaniu. Jeżeli natomiast świadczenie było niemożliwe już w momencie jej zawarcia, umowę należy traktować jako nieważną z mocy prawa. Przedsiębiorca ma obowiązek zawiadomić w terminie 30 dni konsumenta o niemożności wykonania umowy. Jeżeli tego nie uczyni, konsumentowi przysługuje roszczenie odszkodowawcze z tytułu niewykonania umowy i to także wtedy, gdy istniała obiektywna niemożność spełnienia świadczenia.

Jeżeli niemożność wykonania świadczenia przez przedsiębiorcę ma charakter przejściowy, przedsiębiorca może — jeżeli zawarto takie zastrzeżenie w umowie — zwolnić się od zobowiązania przez spełnienie świadczenia zastępczego, odpowiadającego tej samej jakości i przeznaczeniu oraz za tę samą cenę lub wynagrodzenie, informując zarazem konsumenta o jego prawie nieprzyjęcia tego świadczenia i odstąpienia od umowy, ze zwrotem rzeczy na koszt przedsiębiorcy<sup>39</sup>.

#### 4. Problematyka zapłaty ceny przy sprzedaży internetowej

Ustawa z 2 marca 2000 roku, poza omówionym już zagadnieniem konsekwencji prawnych dokonania zapłaty kartą płatniczą w warunkach jej niewłaściwego wykorzystania, nie zawiera innych przepisów dotyczących płatności. Zagadnienie to musi być oceniane w oparciu o przepisy ogólne i ukształtowaną już w tym

<sup>37</sup> W. K o c o t, *Zawieranie umów sprzedaży według konwencji wiedeńskiej*, C.H. Beck, Warszawa 1998, s. 43.

<sup>38</sup> Podobnie sprawę reguluje dyrektywa w art. 7 ust. 2, stanowiąc, że w takim wypadku refundacja zapłaconych sum winna nastąpić w jak najkrótszym czasie, nie później jednak niż w ciągu 30 dni.

<sup>39</sup> Możliwość świadczenia zastępczego przewiduje także art. 7 ust. 3 dyrektywy. Jednak przepis ten ma w dyrektywie charakter fakultatywny.

zakresie praktykę. Problem dotyczy oczywiście sytuacji, gdy nie tylko sama umowa została zawarta przez internet lub inne medium elektroniczne, ale i sama zapłata jest dokonywana za pośrednictwem tego medium. Niejednokrotnie w technikach tych wykorzystuje się podpis elektroniczny płatnika (ewentualnie jego namiastkę w postaci tajnego numeru identyfikacyjnego), w ramach zawartej z bankiem prowadzącym rozliczenia umowy, która przewiduje możliwość dokonywania rozliczeń drogą internetowych lub telefonicznych poleceń wydawanych przez klienta banku. Należy zauważyć, że tego typu płatności wiążą się ze zwiększonym niebezpieczeństwem upublicznienia informacji o dokonanych transakcjach, w szczególności zaś np. o źródle wypływu środków pieniężnych i technice realizacji dyspozycji wypłat. Podstawowym postulatem, jaki się więc tutaj wysuwa, jest postulat „niezauważalności” (*Unbermerklichkeit*) takich transakcji<sup>40</sup> wobec osób postronnych. W literaturze wskazuje się na kilka technik zapłaty za transakcje zawarte przez internet, a w szczególności: 1) karty kredytowe, 2) czeki elektroniczne, system kontowy, 3) tzw. *Smart Cards*, 4) pieniądź elektroniczny (tzw. *ECash*)<sup>41</sup>.

Zapłata kartą kredytową polega na przekazaniu bankowi, który taką kartę wydał, zakodowanego polecenia przelania odpowiedniej kwoty pieniężnej na rachunek kontrahenta — sprzedawcy.

Czeki elektroniczne (forma płatnicza w Polsce dotychczas niestosowana) są w istocie elektroniczną odmianą tradycyjnych dokumentów czekowych będących papierami wartościowymi. Wystawienie czeku elektronicznego wymaga zastosowania podpisu elektronicznego na odpowiednim elektronicznym formularzu czeku, stanowiącym odpowiednik blankietu czekowego.

System kontowy opiera się na zasadzie okresowych, skumulowanych rozliczeń dokonanych z przedsiębiorcą transakcji. Rozliczenia te są dokonywane w oparciu o zasady uregulowane w specjalnie zawartej w tym celu umowie ze środków pieniężnych konsumenta zgromadzonych na specjalnie w tym celu utworzonym koncie. Tego typu system zapłaty jest oczywiście uzasadniony w wypadku stałych, wielokrotnych internetowych zakupów towarów lub usług.

*Smart Cards* jest systemem stosowanym aktualnie jedynie w Stanach Zjednoczonych. Jest to system, który można porównać do elektronicznej karty telefonicznej, gdyż użytkownik karty, płacąc nią przez internet, powoduje przekazywanie zawartych w tej karcie (w postaci zapisu cyfrowego) środków pieniężnych do serwera (twardego dysku) przedsiębiorcy — sprzedawcy, który zgromadzone w ten sposób kwoty może przelać na swoje konto. Służy on więc płatnościom za drobne transakcje.

System elektronicznego (cyfrowego) pieniądza opiera się na tym, że konsument, w oparciu o specjalne oprogramowanie, dokonuje operacji tzw. wygenerowania monet. Tak wygenerowane wirtualne „monety” są przez konsumenta przesyłane do banku, który prowadzi jego rachunek bankowy. Następnie bank, po uznaniu ważności

<sup>40</sup> C. F i e g e, *Anonymer Zahlungsverkehr mit elektronischem Geld*, „Computer und Recht” 1998, nr 1, s. 41 i nast.

<sup>41</sup> J. B a r t a, R. M a r k i e w i c z, *op. cit.*, s. 82 i nast.

dokonanego wygenerowania dokonuje tzw. zaślepienia monet i włożenia ich co „cyfrowej koperty”, jednocześnie dokonując przypisania każdej z tych monet konkretnej wartości pieniężnej i obciążając konto konsumenta stosowną kwotą. Następnie monety zostają przez internet w bezpieczny sposób (w kopercie opatrzonej „cyfrowym stemplem”) przesłane do konsumenta, który owo zaślepienie usuwa, niejako wyjmując monety z koperty, i zapisuje je na twardym dysku swojego komputera, tworząc swego rodzaju „cyfrowy portfel”, z którego — za pośrednictwem internetu — będzie mógł dokonywać transferu cyfrowych pieniędzy do przedsiębiorców jako zapłatę ceny za dokonane przez nich drogą internetową dostawy lub usługi. Sposób zadysponowania cyfrowych pieniędzy przez przedsiębiorcę jest analogiczny do postępowania konsumenta. Oczywiście, cała ta procedura wymaga, by obie strony były włączone w bankowy system pieniądza elektronicznego<sup>42</sup>.

## Zakończenie

Umowy zawierane drogą internetową są niewątpliwie przyszłościową formą umów konsumenckich. Niezwykle dynamiczny rozwój dyscyplin informatycznych pozwala sądzić, że także i w tym zakresie wprowadzanie i upowszechnianie się technik elektronicznych, w szczególności internetowych, to kwestia bardzo bliskiej przyszłości. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej procesy te nie tylko przyspieszy, ale wręcz wymusi, jak się to stało m.in. ze sprawą dostosowania polskiego prawa, w tym także prawa konsumenckiego, do wymogów unijnych. Trudno przecenić w tej kwestii już osiągnięte rezultaty, w szczególności zaś omówione w niniejszym opracowaniu: ustawę o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny i ustawę o podpisie elektronicznym. Procesy integracyjne i globalizacyjne, częstotliwość zawierania umów transgranicznych (głównie internetowych) będą również stymulować upowszechnianie znanych dotychczas i wprowadzanie nowych metod rozliczeń towarzyszących dokonywaniu transakcji na odległość. Główne zadanie w tym zakresie spoczywać będzie — rzecz zrozumiała — na bankach. Natomiast na ustawodawcy spoczywa niezbywalny obowiązek wypracowania takich rozwiązań prawnych, które w maksymalnym stopniu będą gwarantowały bezpieczeństwo dokonywanych transakcji i poszanowanie ochrony dóbr osobistych konsumentów.

<sup>42</sup> *Ibidem*, s. 83 i nast.



DOROTA KUDER

## Transfer technologii a proces globalizacji we współczesnym życiu gospodarczym

### Wprowadzenie

Nowe technologie zapewniają wydajniejsze metody pracy i otwierają nowe perspektywy działalności człowieka. Umożliwiają również poprawę jakości i zwiększenie wydajności, skrócenie czasu wprowadzania produktu na rynek oraz zaspokojenie pojawiających się potrzeb człowieka. Poprzez zróżnicowanie wyrobów i usług na rynku, innowacje techniczne, stosowane przez firmy procesy planowania, wdrażania, kontroli i oceny zmian technicznych stwarzają nowe możliwości zwiększenia ich konkurencyjności i rozwoju.

Coraz większy wpływ na handel międzynarodowy wywiera właśnie względna zdolność firm do opanowania nowych technologii. Oznacza to, że nowoczesna technika jest kluczowym czynnikiem w handlu międzynarodowym. I tak zdobywanie przewagi w oparciu o innowacje stało się niezbędnym warunkiem międzynarodowej konkurencji. Interakcja między możliwościami technicznymi firmy a środowiskiem, w którym ona działa (włączając w to krajowy system wspierania wynalazczości), odgrywa zasadniczą rolę w kształtowaniu przewagi handlowej. Wynalazki są niezbędne do wytworzenia i utrzymania konkurencyjności. Nowoczesność produktów stanowi dodatkową wartość dla klienta, nowoczesność technologii produkcji zaś służy osiągnięciu zwiększonej wydajności.

W takich ramach zwiększonej globalnej konkurencji i skróconego cyklu życia produktów, gdy konkurencyjność przekłada się na bieżący i przyszły potencjał wkroczenia na międzynarodowy rynek i utrzymania się na nim, nieuniknionym elementem staje się efektywność innowacji technologicznych. Zrównoważona konkurencyjność wymaga od firm danego kraju stałego polepszania działalności na rynku międzynarodowym poprzez podnoszenie wydajności, jakości i niezawodności.

Okazuje się, że efektywne wykorzystanie wiedzy i technologii w skali mikro, na poziomie przedsiębiorstwa, przekłada się na gospodarkę danego kraju. Z jednej

strony działalność gospodarcza wymaga coraz większej wiedzy. Nowe technologie oparte na informatyce nie tylko wywierają wpływ na najnowocześniejsze dziedziny przemysłu, lecz także zwiększają konkurencyjność, wydajność i jakość w branżach uważanych za dostatecznie nasycone techniką. Z drugiej strony globalizacja rynków zmieniła dynamikę względnej przewagi. Kraje nie mogą nadal polegać na swych zasobach naturalnych i korzystnym stosunku nakładów kapitałowych do kosztów pracy, by przewidzieć i zachować strukturę swego handlu zagranicznego. Obecnie zaciera się tradycyjne rozróżnienie między produkcją na rynki krajowe a produkcją na rynki zagraniczne.

Współcześnie dla krajów rozwijających się jednym z głównych czynników osiągnięcia szybszego tempa wzrostu i zmiany struktury swych gospodarek jest konieczność korzystania z nowych rozwiązań technologicznych. Rewolucja technologiczna przyspiesza procesy zachodzące w gospodarce światowej, a wiedza staje się bodźcem, od którego zależy przyszły rozwój. W tym celu kraje bądź korzystają z nowych rozwiązań technologicznych, opracowanych w ramach własnych systemów naukowo-badawczych, bądź starają się zaimportować potrzebne nowe technologie z zagranicy. Już wiele lat temu tacy ekonomiści jak Joseph Schumpeter i Robert Solow uznali inwestowanie w rozwój nowych technologii i ich upowszechnianie za siłę napędową wzrostu gospodarczego<sup>1</sup>. W teorii gospodarczej docenia się znaczenie techniki jako motoru rozwoju gospodarczego, natomiast wiedza jest obecnie traktowana jako czynnik produkcji.

Oczywiste wydaje się uznanie postępu naukowo–technicznego oraz jego rozprzestrzenianie się za najważniejszy czynnik kształtowania globalizacji. Z drugiej strony, również proces globalizacji<sup>2</sup> może wpływać na transfer technologii. Niniejszy artykuł ma na celu dowieść tych właśnie związków oraz przybliżyć zagadnienia dotyczące rozprzestrzeniania się wiedzy i technologii. Pierwsza część pracy omawia pojęcie transferu technologii, a następnie przedstawia jego mechanizmy. W dalszej części postaram się dowieść istnienia wzajemnych zależności między transferem technologii a procesem globalizacji.

## 1. Pojęcie transferu technologii

Nie istnieje powszechnie przyjęta definicja technologii, jednakże literatura przyjmuje, że obejmuje ona umiejętności, wiedzę oraz sposób wytwarzania i wykorzystywania ekonomicznie przydatnych procesów<sup>3</sup>. Obejmuje ona zatem tzw. *software*, czyli elementy niematerialne, takie jak wiedza, umiejętności marketingowe,

<sup>1</sup> Więcej w: P. B o Ź y k, J. M i s a l a, M. P u ł a w s k i, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 2002.

<sup>2</sup> Przez pojęcie globalizacji rozumie się tutaj proces historycznie specyficznej formy integrowania się gospodarki światowej.

<sup>3</sup> S. U m i Ń s k i, *Znaczenie zagranicznych inwestycji bezpośrednich dla transferu technologii do Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 25.

metody zarządzania itp., oraz tzw. *hardware*, czyli majątek trwały i wyposażenie. W niniejszym opracowaniu technologię traktuję jako system wiedzy, technik, kwalifikacji, wiedzy eksperckiej i organizacji, wykorzystywanej w celu produkowania, sprzedaży i używania towarów i usług zaspokajających popyt ekonomiczny i społeczny.

Technologia znajduje więcej zastosowań w sferze przemysłowej niż w jakiegokolwiek innej. Poprzez działalność przemysłową nowa wiedza i kwalifikacje są zawierane i upowszechniane w wyrobach, maszynach produkcyjnych, wyposażeniu, fabrykach, systemach komercjalizacyjnych, usługach itd. w bardziej znaczący sposób niż w innych sektorach gospodarki.

Pojęcie transferu technologii jest terminem opisującym bardzo szeroki zakres działalności. Warto zapoznać się z będącymi w obiegu różnymi próbami zdefiniowania jego istoty. Transfer technologii to<sup>4</sup>:

— budowanie mostów między tymi, którzy tworzą naukę, a tymi, którzy są w stanie zastosować wyniki badań w praktyce,

— proces, w trakcie którego technologia powstała w jakimś miejscu, w jakimś konkretnym celu zostaje użyta w jakimś innym miejscu, w tym samym co na początku lub innym celu, czyli w tym przypadku technologię można zdefiniować jako informację potrzebną po to, żeby móc wyprodukować i sprzedać jakiś produkt lub usługę,

— proces, w ramach którego technologie (produkty, procesy i usługi) uzyskane ze środków budżetowych (federalnych) są wprowadzane do sektora prywatnego, natomiast technologie opracowane w sektorze prywatnym do laboratoriów państwowych (definicja używana przez ministerstwa i laboratoria rządowe USA),

— proces, w ramach którego informacja techniczna i produkty uzyskane z funduszy rządowych są przekazywane potencjalnym odbiorcom w taki sposób, który sprzyja ocenie i/lub praktycznemu ich zastosowaniu (definicja amerykańskiej służby geologicznej, jak widać, dość poważnie zawężona),

— stwarzanie korzystnych warunków do tworzenia własności intelektualnej opartej na technologii i takie promowanie i zarządzanie tą własnością, żeby przyjął ją przemysł (misja urzędu transferu technologii przy Ohio University).

Transfer technologii nieodłącznie powiązany jest z przeniesieniem wiedzy. Z tego powodu najwłaściwsza wydaje się definicja traktująca to pojęcie jako przeniesienie wiedzy technicznej oraz umiejętności jej zastosowania w produkcji<sup>5</sup>. Transfer obejmuje nabycie, rozwój, adaptację oraz wykorzystanie wiedzy.

Istnieje tradycyjny podział między pionowym a poziomym transferem technologii. Transfer pionowy uważało się za proces umożliwiający przepływ technologii między różnymi etapami, od działalności badawczo-rozwojowej do praktycznego

<sup>4</sup> [http://innowacje.wis.pk.edu.pl/femirc/irc\\_pk/TT1.html](http://innowacje.wis.pk.edu.pl/femirc/irc_pk/TT1.html)

<sup>5</sup> S. U m i ń s k i, *Znaczenie zagranicznych inwestycji...*, op. cit., s. 45.

wykorzystania wynalazku. Transfer horyzontalny polega na transmisji technologii z jednego celu lub miejsca do innego. Właśnie podzbiór transferu poziomego, tzn. międzynarodowy transfer technologii, który można określić jako proces, w jakim wiedza dotycząca przekształcenia wkładu w konkurencyjny skutek jest nabywana przez krajowe jednostki ze źródeł za granicą, będzie przedmiotem rozważań.

## 2. Mechanizmy rozprzestrzeniania się wiedzy i technologii

Międzynarodowy transfer technologii odbywa się różnymi kanałami i mechanizmami, zarówno formalnymi, jak i nieformalnymi. Zakres działań rozumianych jako transfer technologii jest szeroki i różni się dość znacznie w zależności od instytucji, która się nim zajmuje. W związku z tym mechanizmy procesu transferu technologii są również bardzo różnorodne. Obejmują one przypadki prostego wynalazku i jego opatentowania, *joint ventures* i porozumienia badawcze, wynajęcie specjalisty z zewnątrz i nabycie całej firmy. W zakres transferu technologii wchodzi też cała gama formalnych i nieformalnych kontaktów i porozumień między twórcami i odbiorcami technologii. Obejmują one zarówno transfer wiedzy i technicznego *know-how*, jak i fizyczne urządzenia i sprzęt.

Należy rozróżnić prostą, jednorazową transakcję i bardziej skomplikowane, pakietowe formy transferu. W pierwszym wypadku wpływ transferu technologii jest krótkoterminowy i ograniczony do małej liczby czynników ekonomicznych i powiązań społeczno-gospodarczych. Na przykład prosty zakup maszyn niesie ze sobą wiedzę zawartą w maszynie, lecz zwykle nie tworzy dynamicznych interakcji między dostawcami a klientami, które przenoszą dodatkową wiedzę. Nawet gdy towarzyszy mu transfer wiedzy i kwalifikacji potrzebnych do obsługi, zakup maszyny nie zapewnia kupującej ją firmie unikalnej jakości, gdyż konkurencja może dokonać takiego samego zakupu na rynku. Przy bardziej złożonych transferach związki powstające między odbiorcą a dostawcą technologii są zwykle głębsze i bardziej długotrwałe; choć wymieniane aktywa mogą obejmować maszyny, najistotniejszymi składnikami są wiedza, fachowość i prawa własności przemysłowej. Zmiany wywołane przez takie formy transferu (np. licencjonowanie, wspólne przedsięwzięcia, podwykonawstwo) sięgają znacznie głębiej i wywierają wpływ na znacznie szerszy zakres spraw ekonomicznych, w tym na środowisko społeczno-gospodarcze.

Analiza historycznego doświadczenia „tygrysów” z Azji Wschodniej<sup>6</sup> (Hongkong, Korea Południowa, Singapur i Tajwan) identyfikuje główne mechanizmy wykorzystywane przez firmy w tych krajach przy budowie pomostów do międzynarodowych rynków i w pozyskiwaniu technologii (tabela 1).

<sup>6</sup> M. H o b d a y, *Export-led Technology Development in the four Dragons: the Case of Electronics*, „Development and Change” 1994, nr 25, s. 333–361.

Tabela 1

Mechanizmy pozyskiwania zagranicznych technologii i wchodzenia na rynek, wykorzystywane przez uprzemysłowione kraje azjatyckie

Wspólne przedsięwzięcia	W spółkach z udziałem kapitału zagranicznego partnerzy z nowo uprzemysłowionych krajów zyskują bezpośredni dostęp do szkoleń i technologii. Zagraniczna firma zapewnia niski koszt produkcji. Firma z nowo uprzemysłowionego kraju jest partnerem mniejszościowym i odbiorcą technologii.
Licencjonowanie	Miejscowa firma płaci za prawo do wytwarzania produktu na licencji zagranicznej firmy. Zwykle wymaga to większego potencjału technicznego miejscowej firmy, niż w przypadku wspólnego przedsięwzięcia.
Naśladownictwo	Miejscowa firma naśladuje działalność ponadnarodowej, zagranicznej firmy (np. w produkcji sprzętu elektronicznego powszechnego użytku).
Podwykonawstwo	Miejscowa firma produkuje składnik lub podzespół dla zagranicznego producenta, zlokalizowanego w nowo uprzemysłowionym kraju lub za granicą.
Zagraniczni nabywcy	Zagraniczny nabywca zleca miejscowej firmie dostawę produktów przeznaczonych do dystrybucji na rozwiniętych rynkach.
Producenci oryginalnego wyposażenia (OEM)	Produkcja oryginalnego wyposażenia jest szczególną formą podwykonawstwa. Jak we wspólnym przedsięwzięciu, wymagany jest ścisły związek z zagranicznym partnerem. Na podstawie umowy OEM, miejscowa firma wytwarza produkt według dokładnej specyfikacji firmy zagranicznej. Następnie firma zagraniczna sprzedaje ten produkt własnymi kanałami dystrybucyjnymi pod własną marką. Przy umowach OEM zagraniczny partner jest często zaangażowany w wybór wyposażenia oraz szkolenie kierownictwa, kadry technicznej i robotników. Należy odróżnić OEM od ODM (własny projekt i produkcja), gdy miejscowa firma sama projektuje i wytwarza produkt sprzedawany ponadnarodowym firmom.
Środki nieformalne	Nieformalne mechanizmy obejmują wynajmowanie zagranicznych inżynierów i menadżerów na kluczowe stanowiska, kształcenie na zagranicznych uniwersytetach, kopiowanie i odtwarzanie oraz rekrutację miejscowej kadry technicznej wykształconej w zagranicznych firmach.
Przejęcia firm	Firmy w nowo uprzemysłowionych krajach ostatnio przejmują zagraniczne firmy w celu pozyskania wykwalifikowanych pracowników, kadry kierowniczej, wyposażenia i sieci dystrybucyjnej.
Strategiczne partnerstwa	Są to umowy, na podstawie których firmy w nowo uprzemysłowionych krajach opracowują technologię w równoprawnym (lub prawie równoprawnym) partnerstwie z firmą zagraniczną.

Źródło: M. H o b d a y, *Export-Led Technology Development in the Four Dragons: the Case of Electronics*, „Development and Change” 1994, nr 25, s. 333–361.

Dotychczasowe doświadczenia dowodzą, że kombinacja stosowanych mechanizmów zmieniała się w czasie. Wraz z postęпами czynionymi przez kraje i firmy na drodze kształcenia i rozwoju technologicznego otwierają się nowe perspektywy, gdyż potencjał absorpcyjny umożliwi im lepszy wybór i adaptację. Jednakże w ostatnich

latach nawet prężnym gospodarkom jest coraz trudniej dorównać do najlepszych, gdyż zbliżają się do technologicznej granicy w rozwijanych tam dziedzinach przemysłu.

Szczególną uwagę należy poświęcić bardziej złożonym mechanizmom transferu technologii do krajów rozwijających się, takim jak bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne można uznać za pakiet aktywów reprezentujących różne elementy konkurencyjnej przewagi, w tym technologii transferowanej do danego kraju. Technologia produkcji jest tylko jednym z wielu aktywów, więc jej wpływ na rozwój gospodarczy kraju importera powinien być oceniany łącznie z wpływem pozostałych aktywów w pakiecie ekonomicznym.

Przejęcia firm i strategiczne partnerstwa wymagają na starcie, by firmy w krajach rozwijających się były zdolne do podjęcia współpracy tego rodzaju. Przejęcia firm mogą być interesującym sposobem na osiągnięcie trzech celów: zdobycie technologii, wejście na dynamiczne rynki zaawansowanych wyrobów i utrzymanie się na fali zmian technologicznych. Wiąże się z tym jednak konieczność posiadania znaczących zasobów, nie tylko finansowych, ale i technologicznych. W celu zawarcia strategicznego partnerstwa firmy muszą posiadać dostateczne aktywa, by zostały zaakceptowane jako partnerzy przez zagraniczne firmy. Jeśli celem jest podjęcie wspólnych działań rozwojowych w sferze technologii, niezbędne jest istnienie dużego potencjału technologicznego. Z tego względu te dwa mechanizmy są ważne, lecz pozostają poza zasięgiem przeważającej większości firm w krajach rozwijających się — dotyczą one tylko najbardziej dynamicznych firm w tych krajach rozwijających się, które osiągnęły wyższy poziom rozwoju technologicznego.

Środki nieformalne stanowią ważną drogę dla firm w krajach rozwijających się do wzmocnienia swej bazy technologicznej i możliwości organizacyjnych. Jeśli firmy te chcą osiągnąć konkurencyjność na rynku międzynarodowym, muszą mieć wysoko kwalifikowane zasoby ludzkie: to pracownicy zdobywają i stosują wiedzę. Ponadto podwyższanie kwalifikacji umożliwia firmom zwiększenie ich zdolności absorpcyjnej, rozszerzając w ten sposób możliwości dalszego rozwoju.

Naśladownictwo jest stale obecne w działalności gospodarczej. Tak wysoko cenione narzędzie zarządzania, jakim jest ocena porównawcza, jest zasadniczo oparte na łatwości, z jaką działania „najlepszych w swojej klasie” mogą być zidentyfikowane, zrozumiane i wykorzystane do nauki. Na krótką metę firmy w krajach rozwijających się mogą uciekać się do naśladownictwa, bo ich przewagą są niższe płace. Proste naśladownictwo nie wystarczy jednak firmie do osiągnięcia trwałej przewagi nad konkurencją. Naśladownictwo musi stać się twórcze. Poza tym naśladownictwo wcale nie jest łatwe: wymaga sporych zasobów wiedzy.

Wykorzystanie zagranicznych nabywców, podwykonawstwo oraz umowy OEM stanowią dobre sposoby na jednoczesne zdobycie technologii i zapoznanie się z zagranicznymi rynkami. Mechanizmy te wymagają jednak rozważań. Należy unikać nadmiernej zależności od jednego partnera i pamiętać o kształceniu, by móc rozwijać firmę w oparciu o zdobytą wiedzę technologiczną i marketingową.

Rewolucja technologiczna doprowadziła do tego, że procesy zachodzące w gospodarce światowej nabrały przyspieszenia i nowej jakości. Nastąpiły zmiany w sposobie przekazywania informacji, systemie produkcji i funkcjonowania rynków. Wiedza jest czynnikiem, od którego zależy przyszły rozwój. Nowa konkurencja wymaga szybkiego i umiejętnego wykorzystania technologii oraz elastycznego reagowania na potrzeby rynku. Konkurencja determinuje nieustanny rozwój i innowacyjność. Postęp naukowy z jednej strony staje się podstawą rozwoju społeczeństwa informacyjnego i globalizacji gospodarki światowej, z drugiej zaś — globalizacja powoduje nasilenie presji konkurencji oraz wpływa na rozwój nauki i technologii. Nasilenie się presji konkurencji globalnej wymusza na państwach, społeczeństwach, przedsiębiorstwach oraz jednostkach ciągle podnoszenie kwalifikacji i wykształcenia. Zaniechanie dostosowań skazuje uczestników na marginalizację.

### 3. Związki transferu technologii z procesem globalizacji

Globalizacja jest historycznym procesem liberalizacji i integracji dotychczas funkcjonujących w pewnej mierze w odosobnieniu rynków towarów, kapitału i siły roboczej w jeden rynek światowy<sup>7</sup>. Zjawisko to prowadzi do integrowania gospodarek krajowych i rynków towarowych oraz do narastania współzależności wielu procesów ekonomicznych i innych<sup>8</sup>. Innymi słowy, globalizacja gospodarki jest procesem niszczenia państwowych barier granicznych dla rynku, dzięki czemu rynek i mechanizm lokacyjny działają wówczas ponad granicami. Prowadzi to do likwidacji narzędzi i sposobów ochrony przed konkurencją zewnętrzną, a następnie do sytuacji, w której postępuje proces stawiania ludzi, przedsiębiorstw i państw przed frontalną, niczym nieograniczoną konkurencją<sup>9</sup>.

Okazuje się więc, że globalizacja jest niezmiernie szerokim oraz złożonym procesem zachodzącym obecnie w skali ogólnoswiatowej. Największy postęp tegoż procesu dokonał się w sferze ekonomicznej, przy czym za jego główną konsekwencję uznaje się stopniowe tworzenie się ogólnoswiatowej (globalnej) gospodarki. Jednakże jest on również obecny w innych sferach, jak chociażby technicznej czy społecznej.

G.W. Kołodko wyróżnia sześć charakterystycznych cech współczesnej fazy globalizacji<sup>10</sup>:

1. Wskutek znacznej redukcji barier celnych znaczny wzrost obrotów światowego handlu (rosnący prawie dwukrotnie szybciej niż produkcja).
2. Systematyczne zwiększanie się strumieni przepływu kapitału.
3. Migracje ludności.
4. Rozprzestrzenianie się nowych technologii, a zwłaszcza promieniowanie wokół rewolucji naukowo-technicznej związanej z technikami komputerowymi i internetem.

<sup>7</sup> G.W. Kołodko, *Globalizacja — zacołanie — rozwój*, „Ekonomista” 2002, nr 6, s. 784.

<sup>8</sup> A. Zatorska, *Ku globalizacji?...*, PWN, Warszawa 1998, s. 8.

<sup>9</sup> W. Szymański, *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 12–13.

<sup>10</sup> G.W. Kołodko, *Globalizacja — zacołanie — rozwój...*, *op. cit.*, s. 785–787.

5. Postsocjalistyczna transformacja systemowa.
6. Zmiany kulturowe i polityczne towarzyszące radykalnym przekształceniom struktur i instytucji finansowych oraz gospodarczych.

Żyjemy w dobie wszechstronnego rozwoju cywilizacji informacyjnej, która wykorzystuje wiedzę obok surowców, kapitału pracy ludzkiej. W związku z tym można stwierdzić, że na naszych oczach dokonuje się globalizacja wiedzy i technologii, do jej podstawowych wyznaczników zaś można zaliczyć:

- wzrost roli nauki i edukacji w generowaniu wiedzy, pomysłów, innowacji,
- rozwój technologii informacyjnych, telekomunikacyjnych oraz kompleksowej autoryzacji,
- zapewnienie ciągłych procesów restrukturyzacji, ukierunkowanych na doskonalenie, wytwarzanie wyrobów, świadczenie usług i prowadzenie skutecznej działalności administracyjnej,
- przetwarzanie wiedzy w konstrukcje, receptury, technologie, rozwiązania organizacyjne.

Z drugiej strony za najważniejszy czynnik kształtowania procesu globalizacji należy uznać postęp naukowo-techniczny. Chodzi zarówno o siłę, jak i wszechstronność jego działania w procesie globalizacji. Rozwój techniki w zakresie transportu, telekomunikacji i technologii informacyjnych oraz rozwój oświaty sprawiają, że współczesny świat staje się coraz bardziej zintegrowany pod każdym względem.

Powszechnie znany jest wpływ innowacji na wzrost gospodarczy, istnieje także silne oddziaływanie postępu technicznego na przemiany strukturalne w gospodarce. Warto również wspomnieć o jego kluczowym znaczeniu dla ekspansji przedsiębiorstw na rynku, a w kontekście międzynarodowym o oddziaływaniu na ewolucję przewagi konkurencyjnej wielu krajów. Nie bez znaczenia jest wpływ przewagi technologicznej dla rozszerzania działalności przedsiębiorstw poza granice kraje (umiędzynarodowienie) oraz wpływ korporacji międzynarodowych na tworzenie i dyfuzję postępu technicznego na świecie.

Oprócz elastyczności produkcyjnej, kadrowej i organizacyjnej postęp naukowo-techniczny ukształtował też inne cechy procesów wytwórczych. Między innymi są to: wysoka kapitałochłonność, wysoka chłonność nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych (innowacyjność) oraz kwalifikacji menedżerskich, duża oszczędność materialnych nakładów oraz nisko kwalifikowanej siły roboczej, silna substytucja w zakresie czynników wytwórczych, wzrost automatyzacji i robotyzacji operacji produkcyjnych, zwiększenie intensywności i wydajności pracy nowoczesnych maszyn i urządzeń<sup>11</sup>.

Dzięki dyfuzji technologii następuje wyrównywanie się (podnoszenie) zdolności technologicznych w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w różnych krajach. Zjawisko to określa się rosnącym parytetem technologicznym. Tendencja do wyrównywania się

---

<sup>11</sup> *Technology and Productivity. The Challenge for Economic Policy*, praca zbiorowa, OECD, Paris 1991, s. 267.



zdolności technologicznych na poziomie krajów nazywana jest natomiast konwergencją technologii. Zjawisko to jednakże dotyczy głównie krajów o wysokim poziomie rozwoju techniczno-ekonomicznego (głównie krajów Triady)<sup>12</sup>.

Współczesny etap globalizacji ekonomicznej charakteryzuje między innymi zjawisko przyspieszenia tworzenia, wykorzystania i transferu nowych technologii<sup>13</sup>. Pojawiło się pojęcie „technoglobalizmu” służące określeniu procesu umiędzynarodowienia tworzenia i zastosowania technologii w różnych częściach świata.

Rozwój produkcji w filiach korporacji transnarodowych (KTN) wymaga zwiększonego przepływu technologii. Zasoby kapitału technologicznego stały się jednym z głównych warunków nie tylko wzrostu efektywności, ale przede wszystkim utrzymania lub poprawy pozycji konkurencyjnej firmy. Wysokie techniki bardzo szybko znajdują zastosowanie na całym świecie. Postęp w technikach informatycznych prowadzi również do „kurczenia się świata”; wydarzenia, informacje i idee są natychmiast przenoszone do wszystkich krajów. Istniejący system transportu i komunikacji również wpływa na dzisiejszą gospodarkę światową. Skala ludzkiej działalności powiększa się dzięki rosnącej szybkości i efektywności środków transportu.

Proces globalizacji, z jednej strony, wzmaga dążenie do tworzenia i szybkiego wykorzystania wysokiej techniki (*high-tech*), a z drugiej strony, postęp technologiczny przyspiesza procesy globalizacji. Globalizacja wiedzy i technologii stworzyły podstawę nowego typu gospodarki — opartej na wiedzy (tzw. nowej gospodarki).

Globalizacja i zmiany techniczne są ze sobą ściśle sprzężone. Długofalowo dla procesu globalizacji ma istotne znaczenie modernizacja gospodarek, a przede wszystkim rozwój nowoczesnych gałęzi produkcji oraz wzrost zasobów wysoko kwalifikowanych kadr oraz nowych technologii, jednocześnie jednak, pod presją stałego zapotrzebowania na innowacje ze strony globalnie konkurujących przedsiębiorstw, postęp techniczny ulega przyspieszeniu<sup>14</sup>.

Zmianom technicznym oraz wzrostowi wydajności produkcji towarzyszą zmiany w wymaganiach odnoszących się do kwalifikacji. Tendencje do podnoszenia kwalifikacji są ściśle związane ze zmianami technicznymi. Przemysły, w które zainwestowano więcej środków w działalność badawczą i które wykazują również większą innowacyjność, pozyskują też więcej potencjału ludzkiego. Zmiany techniczne wiążą się również ze zmianami organizacyjnymi w innowacyjnych przedsiębiorstwach i przemysłach. Nowe techniki, a zwłaszcza technologie informacyjne i komunikacyjne (*information and communication technology*), zmieniają specjalizację przedsiębiorstw i ich związki z innymi firmami. Przedsiębiorstwa reorganizujące swoje procesy produkcyjne często przechodzą na zaawansowane technologie produkcji, a to pociąga za sobą wprowadzenie zmian organizacyjnych, takich jak poziome struktury zarządzania, autonomia pracowników i dostawy w samą porę (*just in time*).

<sup>12</sup> A. Z a o r s k a, *Ku globalizacji?...*, op. cit., s. 26–27.

<sup>13</sup> B. L i b e r s k a, *Współczesne procesy globalizacji światowej*, „Bank i Kredyt” 2000 (dodatek), nr 59, s. 5.

<sup>14</sup> Z. W y s o k i ń s k a, *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 60.

Innowacje technologiczne obejmują zarówno nowe produkty, jak i procesy produkcyjne lub znaczące zmiany technologiczne produktów i procesów produkcyjnych. Innowacje są wdrożone, jeżeli zostaną wprowadzone na rynek (innowacje produktowe) albo użyte do procesów produkcyjnych (innowacje procesowe). Dotyczą więc one całego szeregu działalności naukowych, technologicznych, organizacyjnych, finansowych, a także handlowych.

Innowacje oraz badania i rozwój (B+R) są istotą przewag własnościowych korporacji transnarodowych, stanowiąc również napęd do angażowania się w międzynarodową produkcję. Z danych japońskich i amerykańskich korporacji transnarodowych wynika, że znacząca część wydatków na B+R jest podejmowana przez przedsiębiorstwa macierzyste u nich (*home countries*), a jeżeli jest lokowana za granicą, to głównie w krajach wysoko rozwiniętych. Filie przedsiębiorstw transnarodowych wydają o wiele mniej na B+R głównie w porównaniu z wydatkami ponoszonymi na ten cel przez kraje, w których inwestycje są lokowane (*host countries*), ale nie odnosi się to do Irlandii i Singapuru.

W ostatniej dekadzie zaznacza się również podstawowa oraz rosnąca rola standardów odnoszących się zarówno do rynku technologii, jak i do innowacji technologicznych. Zwiększa się oddziaływanie na przedsiębiorstwa ponadnarodowych instytucji standaryzacyjnych, czyli kształtujących normy i standardy, w sferze przemysłów działających w obszarze technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT). Spełnianie przez firmy standardów międzynarodowych pozwala im utrzymać i powiększać swoją zdolność do konkurencyjności na rynku globalnym, jest więc podstawowym warunkiem osiągania trwałej konkurencyjności (*sustaining competitiveness*).

Do najnowszych technologii kreujących popyt na innowacje oraz na B+R zaliczane są przede wszystkim: technologie genetyczne, energetyczne, materiałowe, informacyjne oraz tzw. inteligentne. „Wiązki” nowych technologii można zagregować w pięciu podstawowych grupach: technologie informacyjne (w tym elektroniczne, informatyczne i komunikacyjne), biotechnologie oraz technologie materiałowe, energetyczne i kosmiczne.

## 5. Podsumowanie

Dzięki globalizacji producenci działają na różnych rynkach, a czynniki produkcji są ulokowane w wielu państwach. Wiedza nie jest już tworzona ani stosowana tylko w jednym kraju, co więcej, postępująca internacjonalizacja badań i technologii przyspiesza globalizację gospodarki światowej.

Zjawiska globalizacji wiedzy i technologii są bardzo złożone, a ich skutki niepewne. Technoglobalizm obejmuje powiększenie integracji międzynarodowej w sferze B+R i działań technologicznych, poszerzenie współpracy międzynarodowej między firmami z różnych państw dzielących się *know-how* i między rządami a instytucjami akademickimi oraz wzrost zakresu wykorzystania innowacji w skali światowej<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, praca zbiorowa pod red. B. Liberskiej, PWE, Warszawa 2002, s. 88.

Dzięki procesowi globalizacji gospodarki światowej dokonuje się rozprzestrzenianie rewolucji technologicznej. Globalna eksploatacja technologii jest widoczna we wzroście międzynarodowej wymiany towarów wysokiej techniki, która rośnie szybciej niż wymiana innych dóbr. Skutkuje to dwojako: z jednej strony wzmacnia eksport i konkurencyjność eksportujących firm i całego sektora, z drugiej zaś — handel międzynarodowy przyspiesza tworzenie i transfer innowacji. Handel jest sposobem używania krajowych technologii na rynku światowym. Powiązania między wzrostem handlu dobrami wysoko przetworzonymi (i związany z tym wzrastający udział B+R w działalności innowacyjnej) a koniecznością istnienia narodowych zdolności technologicznych powodują efekt sprzężenia zwrotnego: wewnętrzne zdolności technologiczne wpływają na eksport towarów wysokiej techniki, eksport ten z kolei wpływa na lokalną użyteczność tych technologii.

Podsumowując, można stwierdzić, że proces globalizacji z jednej strony wzmacnia dążenia do tworzenia i szybkiego wykorzystania wysokiej techniki, natomiast z drugiej strony postęp technologiczny przyspiesza proces globalizacji.

## Bibliografia:

- Baruk J., *Wiedza i innowacje jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Gospodarka Narodowa” 2001, nr 4.
- Bożyk P., Misala J., Puławski M., *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 2002.
- Hobday M., *Export-Led Technology Development in the Four Dragons: the Case of Electronics*, „Development and Change” 1994, nr 25.
- Globalizacja*, praca zbiorowa pod red. J. Klichy, Wydawnictwo ISS, Kraków 2001.
- Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, praca zbiorowa pod red. B. Liberskiej, PWE, Warszawa 2002. [http://innowacje.wis.pk.edu.pl/femirc/irc\\_pk/TT1.html](http://innowacje.wis.pk.edu.pl/femirc/irc_pk/TT1.html)
- Kołodko G.W., *Globalizacja — zacofanie — rozwój*, „Ekonomista” 2002, nr 6, s. 775–816.
- Liberska B., *Współczesne procesy globalizacji światowej*, „Bank i Kredyt” 2000, nr 59 (dodatek).
- Saggi K., *Trade, Foreign Direct Investment, and International Technology Transfer: A Survey*, „The World Bank Research Observer”, vol.17, no. 2 (Fall 2002), s. 191–235.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2001.
- Szakowski J., *Transfer i absorpcja postępu technicznego przez gospodarki krajów rozwijających się*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- Szymański W., *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.
- Technology and Productivity. The Challenge for Economic Policy*, praca zbiorowa, OECD, Paris 1991.
- Umiński S., *Znaczenie zagranicznych inwestycji bezpośrednich dla transferu technologii do Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
- Weresa M.A., *Innowacyjność i technologia jako determinanty współpracy międzynarodowej*, [w]: *Globalizacja i ochrona środowiska*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2002, s.155–167.
- Wysokińska Z., *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- Zaorska A., *Ku globalizacji?...*, PWN, Warszawa 1998.



RADOSŁAW PYREK

## System ocen pracowników — cele, procedura i instrumentarium

### Wstęp

Zasadniczym celem artykułu jest przedstawienie procedury i instrumentarium ocen okresowych pracowników. Artykuł będzie przydatny studentom, którzy będą chcieli pogłębiać wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Praktyczne odejście od polityki pełnego zatrudnienia do racjonalnego zatrudnienia sprawiło, że jakość zasad, kryteriów, systemów ocen ma dzisiaj istotne znaczenie zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców. Dla pracownika nie jest obojętne, czy ma pracę, czy też nie, czy może liczyć na awans pionowy, poziomy bądź nawet na degradację zawodową. Pracodawca z kolei, wykorzystując dobry system ocen, może w skuteczny sposób wyselekcjonować najlepszych pracowników do pracy lub efektywniej motywować już zatrudnionych podwładnych, uzyskiwać lepsze wyniki gospodarcze, sprostać konkurencji, utrzymać firmę i zapewnić jej dalszy wzrost. Systemy ocen okresowych, wartościując stopień realizacji indywidualnych celów pracowników, osiągane przez nich wyniki pracy, informują, w jaki sposób pracownicy przyczyniają się do realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa. Dlatego warunkiem sukcesu systemu ocen jest starannie opracowana procedura, w pełni uwzględniająca specyfikę działalności konkretnego przedsiębiorstwa. Istotną kwestią okazuje się planowanie systemu oraz odpowiednie przeszkolenie osób dokonujących oceny. Zazwyczaj szefowie działów personalnych są odpowiedzialni za wprowadzenie i funkcjonowanie systemu ocen, powinni więc być świadomi wagi realizowanej procedury. Wybór odpowiedniej metody oceny, najczęściej w postaci sformalizowanych arkuszy, gwarantuje sprawność przeprowadzanej procedury. Ustalenie adekwatnych kryteriów oraz odpowiedniej skali oceny daje podstawy do wyciągnięcia stosownych wniosków z realizowanej procedury.

Poprawnie sformułowane zasady przeprowadzenia rozmowy oceniającej stanowi punkt wyjścia „zdrowych” kontaktów kierownika z podwładnymi. Wdrażając system ocen, nie można zapomnieć o tzw. ocenie oddolnej danego systemu, czyli

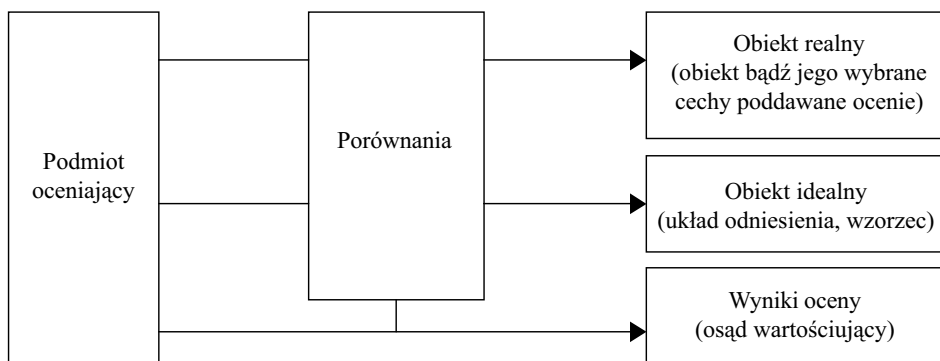
o monitoringu. Jest on gwarancją poprawnie realizowanej procedury oceniania. System ocen okresowych jest elementem określonej całości, jaką jest polityka personalna każdego przedsiębiorstwa.

## 1. Istota oceniania — pojęcie i cele

Wśród licznych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji ocenianie pracowników odgrywa szczególną rolę. Jest bowiem podstawą większości decyzji podejmowanych w ramach funkcji personalnej. Każda decyzja personalna powinna być poprzedzana oceną. Podjęcie zaś właściwej decyzji zależy od jakości informacji stanowiących jej podstawę. Ocena to proces skomplikowany, będący nośnikiem potrzebnych informacji [A. Miś 2000, s. 41]. Może on być wyrażony w formie ustnej lub pisemnej. Zasadniczym celem oceny jest wartościowanie postaw pracowników, cech osobowych, zachowań, poziomu wykonywanych zadań istotnych z punktu widzenia ustalonych celów i misji danej organizacji. Z kolei ocena najczęściej jest interpretowana jako osąd wartościujący i jako skutek procesu oceniania. Owa opinia wartościująca powstaje w następstwie porównania obiektu oceny, bądź jego wybranych cech, z przyjętym wzorcem. Można to wyrazić graficznie.

R y s u n e k 1

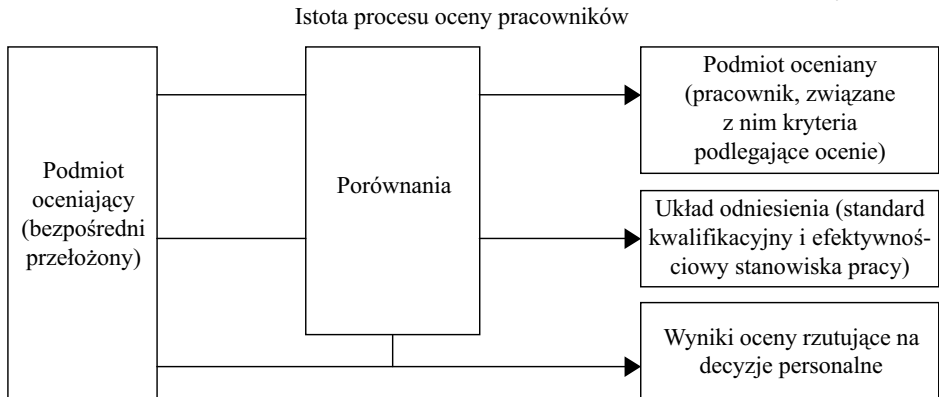
Ocena jako osąd wartościujący i rezultat powiązań



Źródło: T. Oleksyn, *System ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, Biblioteka Pracownicza, „Poradnik” nr 38, Warszawa 1994, s. 12.

Podmiot oceniający może być jedno- lub wieloosobowy. Obiektem oceny mogą być: wiedza i umiejętności, rezultaty pracy itp. W tym ujęciu występuje również pewien układ odniesienia dla przedmiotu oceny. Może być to zestaw norm i parametrów, wartości, cech i oczekiwań uznanych przez oceniającego za pożądane. Istota oceny pracowników przedstawiona jest na poniższym schemacie (rysunek 2) i wiąże się ona z kompleksowym ujęciem omawianej funkcji.

R y s u n e k 2



Źródło: T. Oleksyn, *System ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, Biblioteka Pracownicza, „Poradnik” nr 38, Warszawa 1994, s. 13.

W oparciu o literaturę przedmiotu możemy mówić o trzech koncepcjach oceny:

1. Koncepcja oceny według cech (wejście) — w centrum oceny znajduje się osobowość pracownika, jego cechy uważane za ważne (np. lojalność, kreatywność itp.).
2. Koncepcja oceny według czynności (transformacja) — w centrum oceny znajduje się zachowanie pracownika, rozumiane jako sposób wykonywania czynności.
3. Koncepcja oceny według wyników (wyjście) — w centrum oceny znajdują się rezultaty czynności, oceniane na podstawie z góry ustalonych celów.

Każda z powyższych koncepcji ma swój początek w innym punkcie procesu pracy.

Ocenianie pracowników może być wykorzystane do różnych celów. Wyróżniamy tu trzy grupy [A. Poczrowski 1998, s. 93]:

- cele administracyjne — wykorzystanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej (przyjęcia, przemieszczanie i wynagradzanie pracowników),
- cele informacyjne — dostarczenie menedżerom informacji o ich podwładnych, a pracownikom o ich słabych i mocnych stronach,
- cele motywacyjne — dostarczenie pracownikom informacji zwrotnej, motywującej ich do rozwoju osobistego i doskonalenia efektywności ich pracy.

Ocena pracownika spełnia dwie funkcje:

- ewolucyjną — ocenia się dotychczasowy i obecny poziom pracy, jej jakość, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków, stopień przydatności na zajmowanym przez pracownika stanowisku,
- rozwojową — ocenia się pracowników pod kątem ich potencjału rozwojowego, umiejętności i chęci współpracy.

Połączenie tych dwóch funkcji oceniania z jej aspektami organizacyjnymi i psychospołecznymi ukazuje nam układ ważnych celów oceny (rysunek 3).

Układ celów i funkcji oceniania

Cele organizacyjne	Wyniki pracy Przydatność pracownika Przeniesienie Nagrody i kary Zwolnienie	Obiektywny wymiar kariery Sukcesja Awansowanie Szkolenia
Cele psychospołeczne	Informacja zwrotna o wynikach pracy pracowników Uznanie Poczucie własnej wartości Modyfikacja zachowań	Informacja zwrotna o potencjale rozwojowym pracownika Subiektywny wymiar kariery Rozwój zawodowy Poprawa klimatu społecznego
	Funkcja ewolucyjna	Funkcja rozwojowa

Źródło: A. P o c z t o w s k i, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998, s. 146.

## 2. System okresowych ocen pracowników

System ocen okresowych pracowników jest uniwersalnym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Najczęściej budowany jest i wykorzystywany w dużych, dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstwach, w których istnieje obiektywna konieczność stosowania racjonalnych zasad, metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Oceny okresowe mają charakter kompleksowy, obejmują całokształt efektów pracy ocenianego pracownika, zawierają również elementy oceny jego umiejętności oraz postaw wobec pracy, przełożonych, podwładnych i zakładu pracy.

Okresowe oceny nie tylko umożliwiają ocenę efektów pracy w określonym przedziale czasowym, ale pozwalają również planować zadania na przyszłość oraz określać potrzeby rozwojowe pracowników. Są one oparte na z góry określonych zasadach, kryteriach i technikach znanych ocenianym i oceniającym. Warunkują planowość, obiektywizm i porównywalność dokonywanych ocen. Z powyższych względów oceny okresowe mogą być podstawą podejmowania decyzji zarówno bieżących, jak i perspektywicznych, dotyczących zadań, polityki kadrowej i kwestii płacowych w organizacji. Mają one ponadto walor motywacyjny oraz mogą stanowić doskonałe źródło informacji dla kierownictwa o bieżących i przyszłych problemach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

System oceniania pracowników zwykle bywa ujmowany jako celowo dobrany i zorganizowany zbiór elementów i relacji między nimi zachodzących. Ma na celu poprawę efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście realizacji złożonych celów. Do najistotniejszych elementów systemu oceniania możemy zaliczyć [A. P o c z t o w s k i 1998, s. 193]:



- Cele — odpowiadają na pytanie: dlaczego oceniamy?
- Kryteria — odpowiadają na pytanie: co oceniamy?
- Przedmiot — odpowiada na pytanie: kogo oceniamy?
- Podmiot — odpowiada na pytanie: kto ocenia?
- Techniki — mówią o tym, jak oceniamy.
- Częstotliwość — informuje o tym, kiedy oceniamy.

W związku z powyższym skuteczny system oceniania powinien cechować się:

- jasno sformułowanymi celami, tzn. przed przystąpieniem do oceniania należy rozstrzygnąć, do czego wykorzystane zostaną wyniki oceny,
- starannie dobranymi pod kątem osiągnięcia ustalonych wcześniej celów kryteri i technik oceniania oraz prostotą posługiwania się nimi,
- powinien obejmować wszystkich pracowników zatrudnionych w firmie,
- powinien być znany i akceptowany w środowisku pracy,
- powinien uwzględniać specyfikę danej organizacji,
- powinien być sprawiedliwy i obiektywny,
- powinien być otwarty i podatny na zmiany.

Wprowadzenie systemu ocen okresowych pracowników odbywa się w trzech wzajemnie ze sobą powiązanych fazach:

1. **Projektowanie systemu obejmującego określenie:** celów, zasad, przedmiotu, podmiotu, kryteriów, metod i narzędzi ocen oraz procedury (sposobu wdrożenia i wykorzystania ocen).

2. **Wdrożenie systemu ocen obejmujące:**

- przygotowanie psychologiczne przedmiotu i podmiotu oceny,
- przygotowanie organizacyjne,
- przeprowadzanie oceniania,
- opracowanie wyników ocen.

3. **Wykorzystanie ocen** do realizacji procesu kadrowego we wszystkich jego elementach.

Skuteczne zaprojektowanie i wdrożenie systemu ocen okresowych pracowników jest zdeterminowane przez następujące czynniki:

- rodzaj działalności,
- wielkość organizacji,
- cele strategiczne firmy,
- metodę zarządzania,
- styl kierowania,
- poziom kierowania,
- autorytet oceniających,
- wiek pracowników.

## Cel systemu ocen okresowych pracowników

W szerokiemu rozumieniu system ocen pracowniczych sprzyja osiągnięciu następujących celów [pod red. T. Listwa 1999, s. 171]:

1. Dostarczenie informacji o ilości i jakości pracy wykonanej przez pracownika, co pozwala kierownictwu ustalić podstawy do zróżnicowania płac i uposażeń pracowników.
2. Uzasadnienie decyzji osobowych na podstawie uzyskanych informacji o słabych i mocnych stronach pracownika, których celem będzie:
  - planowanie zatrudnienia w organizacji,
  - przesunięcie na inne stanowisko pracy,
  - zwolnienie.
3. Umożliwienie oceny sprawności instrumentów zarządzania kadrami, a więc
  - oceny procedur doboru kandydatów do pracy (w tym selekcji pracowników),
  - przydziału pracowników na inne stanowiska pracy,
  - analizy wszelkiego rodzaju przedsięwzięć doskonalenia organizacji pracy i jej efektów.
4. Identyfikacja obecnego i przyszłego potencjału pracowników oraz rozpoznanie potrzeb pracowników dotyczących doskonalenia i kształcenia.
5. Popieranie indywidualnego rozwoju pracownika oraz tworzenie atmosfery i warunków do kierowania własną karierą.
6. Doskonalenie komunikacji pomiędzy kierownictwem a podwładnymi.
7. Informowanie pracowników o wynikach uzyskanych dzięki zastosowaniu systemu ocen (feedback) oraz o postępach, jakich dokonali w swojej pracy po zastosowaniu zaleceń wynikających z dokonanej oceny.

## Zasady i kryteria systemu ocen okresowych pracowników

Zasady ocen pracowników stosowane w organizacji są skorelowane z przyjętym przez przedsiębiorstwo systemem ocen pracowników. Czym jest system ocen? Otóż system ocen jest to układ świadomie dobranych, wewnątrznie zorganizowanych i spójnych kryteriów, przyjętych przez kierownictwo firmy i uznanych przez zatrudnionych pracowników.

W realizacji systemu oceniania pracownika należy zachować pewne prawidłowości, nazwane wcześniej zasadami. Oto one [W. Bańka 2001, s. 208]:

1. Ocena pracownika powinna służyć określonej celowi; przy czym cel ten powinien być znany ocenianemu jak i oceniającemu.
2. Ocena powinna być oparta o jasne dla obydwu stron kryteria:, które powinny być podane do publicznej wiadomości; kryteria te powinny być na tyle elastyczne, aby uwzględniały różnice zawodowe oraz specjalizację zatrudnionych pracowników.
3. System ocen powinien być dostosowany do specyfiki przedsiębiorstwa, wydziału.

4. Oceną należy obejmować bez wyjątku wszystkich pracowników.

5. System ocen powinien być jawny, znany i akceptowany przez pracowników, a jeśli jest to możliwe, to przez ich przedstawicieli (związki zawodowe).

6. Oceny pracowników powinny odbywać się w okresie dogodnym dla pracownika i w warunkach sprzyjających tego rodzaju rozmowom, w atmosferze zaufania i szczerości.

Właściwie przeprowadzone oceny powinny przynieść korzyści tak organizacji, jak i pracownikom. Przedsiębiorstwo może oczekiwać:

— zwiększenia efektywności pracy przez poszczególnych pracowników, zwłaszcza tych, którzy odstawali od ogólnych wymogów, wprowadzania zmian w zatrudnieniu, dokonania przemieszczeń pracowników,

— tworzenia nowych składów zespołów zadaniowych lub powoływania nowych,

— skatalogowania najlepszych pracowników i opracowania dla nich ścieżek rozwojowych,

— skatalogowania pracowników wymagających przeszkolenia, przekwalifikowania lub zwolnienia,

— określenia potrzeb w zakresie szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników,

— zwiększenia natężenia motywacji oraz zintegrowania pracowników z firmą i jej celami,

— ściślejsze powiązania wysokości wynagrodzenia z wynikami pracy zatrudnionego,

— wzbogacenia bazy danych o zatrudnionych pracownikach,

— uzyskania informacji o zatrudnionych pracownikach, ich zaangażowaniu w pracę.

Z kolei pracownik po przeglądzie kadrowym najczęściej oczekuje:

— zaspokojenia psychicznej potrzeby oceny wykonywanej pracy oraz własnej osoby,

— uświadomienia sobie wytkniętych wad, posiadanych braków lub zalet,

— wskazania drogi, jaką powinien postępować, aby realizować się jako pracownik,

— uzyskanie potwierdzenia bezpieczeństwa dalszego zatrudnienia, co wiąże się z bezpieczeństwem socjalnym,

— drogi rozwoju, w tym awansu zawodowego i płacowego.

Zasady i techniki oceniania stanowią o skuteczności tego procesu w zarządzaniu organizacją. Dokonywanie ocen pracowniczych powinno się odbywać cyklicznie (nieestety, w praktyce ma ono czasami charakter przypadkowy), według jasno określonych zasad. Stąd w systemie ocen, by mógł być efektywny i spełniać oczekiwania praktyków życia gospodarczego, powinny obowiązywać [A. Pocztowski 1998, s. 149]:

— z a s a d a s y s t e m o w o ś c i, zgodnie z którą systemy ocen powinny być właściwie skonstruowane, przetestowane i w razie niejasności skorygowane tak, aby dostosować je do określonych celów, wielkości organizacji, rodzaju działalności, stylu i poziomu kierowania oraz poziomu wymagań,

— z a s a d a s y s t e m a t y c z n o ś c i, według której proces oceniania powinien mieć charakter cykliczny, stały, a kryteria oceny winny być jednoznacznie zdefiniowane, tak, aby w przyszłości można było dokonać porównania gromadzonych danych;

— z a s a d a p o w s z e c h n o ś c i, w myśl, której ocenianie obejmowałoby wszystkie szczeble i wszystkich pracowników w układzie hierarchicznym przedsiębiorstwa;

— z a s a d a k o n k r e t n o ś c i oznaczająca, że przedmiotem oceny powinny być tylko takie cechy, które są jasno określone, co w konsekwencji prowadzi do bardziej obiektywnej i sprawiedliwej oceny;

— z a s a d a j a w n o ś c i oznaczająca, że zarówno zasady, jak i kryteria oceny powinny być przedstawiane przed rozpoczęciem tego procesu; uzyskane wyniki należy podać do wiadomości zainteresowanym stronom w sposób poufny, uwzględniając temperament i sposób reagowania ocenianego pracownika, i jednocześnie tak, by ocena nie miała charakteru sądu;

— z a s a d a p r o s t o t y, w myśl jej definicji stosowany system oceniania charakteryzuje się łatwością posługiwania się opracowanymi technikami i prostotą formułowania wniosków.

Wprowadzenie i przestrzeganie wyżej wymienionych zasad umożliwi spełnienie warunków, które cechują skuteczny system oceniania i równocześnie ograniczają możliwość popełnienia błędów wpływających na jakość dokonanej oceny.

Kryteria oceny i ich właściwy dobór mają szczególne praktyczne znaczenie związane przede wszystkim z celem lub celami, którym ocenianie ma służyć. W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnić można cztery podstawowe grupy kryteriów, a mianowicie [A. Poczowski 1998, s. 150]:

- osobowościowe,
- behawioralne,
- kwalifikacyjne,
- efektywnościowe.

Kryteria osobowościowe z punktu widzenia procesu oceniania obejmują względnie stałe cechy psychiki pracownika z wyłączeniem jego sfery intelektualnej, a więc inteligencji i zdolności. Rola i znaczenie tych kryteriów są zróżnicowane w zależności od wymagań związanych ze stanowiskiem pracy oraz charakterem danej pracy. Są one szczególnie ważne w tych przypadkach, w których relacje interpersonalne, różne rodzaje więzi mają duże znaczenie dla efektywności wykonywanej pracy. Mniejsze znaczenie mają w przypadku, gdy praca ma charakter wykonawczy, a powiązania pomiędzy poszczególnymi komórkami są słabe i nie wpływają na sposób i jakość pracy innych. Racjonalność, zrównoważenie emocjonalne, konfliktowość, temperament, kreatywność to przykłady kryteriów osobowościowych.

Kryteria behawioralne wiążą się z wyróżnieniem tych cech, które najbardziej odpowiadają określonym zachowaniom pracowników lub zespołów pracowniczych ze względu na charakter, wymogi, treść pracy, a także tradycje i etykę zawodową. Dlatego dąży się do wyszczególnienia specyficznych wzorców zachowań

dla określonych stanowisk, które powinny sprzyjać zwiększaniu efektywności pracy, np. strażak musi być odważny, kasjer uczciwy, lekarz dyskretny. Stąd wiele zawodów, stanowisk pracy narzuca określone, specyficzne wzorce zachowań, determinując inne cechy i kryteria jako mało istotne. Spośród najczęściej definiowanych i oczekiwanych stanów zachowań można wymienić zdyscyplinowanie, aktywność, uczciwość, lojalność itp. Ważne jest, aby w praktyce oceniania sposób stosowania i wykorzystania tych kryteriów był w miarę wyważony. Oznacza to, że kryteria behawioralne w wielu sytuacjach są przeceniane np. kosztem kryteriów efektywnościowych.

**Kryteria kwalifikacyjne** obejmują ogół wiedzy i umiejętności, które pozwalają pracownikowi na podejmowanie i realizowanie określonych zadań w organizacji związanej z pracą na stanowisku. Kryteria kwalifikacyjne określają precyzyjnie nie tylko informacje na temat wykształcenia zdobytego w szkołach, na kursach, wykładach, seminariach, ale również informacje o praktycznych umiejętnościach zawodowych, takich jak: umiejętność wspólnego rozwiązywania konfliktów, dobór właściwej strategii rozwoju, umiejętność obsługi komputera itp. Powyższą listę można dalej rozwijać, uzupełniając ją o liczne kryteria odpowiadające specyficznym wymaganiom kwalifikacyjnym na poszczególnych stanowiskach pracy. Kryteria te, stanowiąc zobiektywizowane źródło informacji o wymaganiach stanowiska pracy, mają szczególne znaczenie przy rekrutowaniu, przemieszczaniu pracowników wewnątrz firmy, awansowaniu i szkoleniu.

**Kryteria efektywnościowe** wyrażają wyniki pracy zarówno w ujęciu rzeczowym, jak i wartościowym w sensie ekonomicznym, z możliwością uwzględnienia rachunku kosztów i wyników. Mogą one być wykorzystywane w przypadku indywidualnego pracownika, a także zespołu, a nawet w odniesieniu do całej organizacji, dlatego służą ocenie menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Należy pamiętać o tym, że pomimo ich pierwszoplanowej roli wymagają one interpretacji łącznej wraz z wcześniej wymienionymi kryteriami. Do najczęściej stosowanych kryteriów efektywnościowych oceniania należą: wykonanie kluczowych zadań w wymiarze rzeczowym lub wartościowym, wyniki ekonomiczne, np. wartość sprzedaży, uzyskane oszczędności, obniżka kosztów związanych z naprawami gwarancyjnymi, skrócenie cyklu inwestycyjnego itp. Do najtrudniejszych spraw związanych z kryteriami efektywnościowymi należy ustalenie sposobu pomiaru efektywności pracy pracownika lub zespołu. Dlatego też powinny być one stosowane wówczas, gdy ocenianie służy sprawdzeniu przydatności pracownika, nagradzaniu, premiowaniu i zwalnianiu.

## Przedmiot i podmiot oceny

Przedmiotem oceny okresowej może być:

- 1) pracownik, jego osobowość, potencjał lub zachowania;
- 2) efekty pracy pracownika.

Uwzględniając różne wymagania dla odmiennych stanowisk pracy, należy rozróżnić kryteria, metody, narzędzia oceny poszczególnych kategorii pracowników [A. Ludwiczynski 1996, s. 14].

Możemy wyróżnić czterech kategorie pracowników [pod red. T. Listwy 1999, s. 171]:

- kadra kierownicza,
- kadra mistrzowska,
- pracownicy nieprodukcyjni,
- pracownicy na stanowiskach robotniczych.

Każda z wymienionych wyżej grup powinna mieć opracowany oddzielny kwestionariusz oceny według ustalonych kryteriów. Należy pamiętać, że podział pracowników na grupy w każdym przedsiębiorstwie będzie przebiegał inaczej.

Problematyka wyboru podmiotu oceniającego sprowadza się z reguły do ustalenia osoby lub też zespołu osób przeprowadzających ocenę. Najczęściej osobą dokonującą oceny pracownika jest jego bezpośredni przełożony. Uważa się bowiem, że to właśnie on zna najlepiej wymogi stanowiska pracy, oczekiwania kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa wobec poziomu wykonywanych zadań, i postępowanie pracownika ocenianego na przestrzeni okresu, jaki obejmuje ocena.

Coraz powszechniej w większych przedsiębiorstwach tworzy się zespoły oceniające, przy czym próbuje się optymalizować wielkość tego zespołu w granicach 3–5 osób. Z reguły członkami tego zespołu są [L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopec 2000, s. 138]:

- bezpośredni przełożony ocenianego, posiadający największą wiedzę o wynikach pracy danego pracownika,
- menedżer personalny służący radą i doświadczeniem oraz czuwający nad poprawnością dokonywania ocen, zgodnie z ustaloną procedurą,
- przedstawiciel załogi, którym może być członek związku zawodowego lub współpracownik danego ocenianego.

## Techniki oceniania

Technika oceniania rozumiana jest tu jako organizacyjna strona zbierania informacji o pracowniku (pracownikach). Przy czym wybór konkretnej techniki zależy od celu, dla którego te informacje są potrzebne, wielkości załogi przedsiębiorstwa, przyjętych w firmie kryteriów ocen, czasu, jakim dysponujemy na zebranie danych, oraz wdrożonego systemu oceniania. Wszystkie stosowane metody oceny można podzielić na dwie grupy<sup>1</sup>:

- metody relatywne — ocena dokonywana jest na podstawie porównywania pracowników,
- metody absolutne — ocena polega na porównaniu wyników pracownika z ustalonymi standardami.

---

<sup>1</sup> Szersze omówienie przedstawionych technik oceny zawiera pozycja M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Do metod relatywnych zaliczyć możemy:

- ranking,
- portfolio personalne,
- system porównania parami,
- technikę rozkładu normalnego.

Do metod absolutnych zaś zaliczymy:

- metodę wydarzeń krytycznych,
- metodę testową,
- ilościowe standardy pracy,
- ocenę opisową,
- skale kwalifikacyjne,
- kwestionariusz oceny,
- zarządzanie przez cele,
- *assessment center*,
- ocena 360°.

Dla potrzeb artykułu omówiono najciekawsze techniki oceny pracowników.

S y s t e m p o r ó w n y w a n i a p a r a m i — w tej metodzie, jak wskazuje jej nazwa, oceny dokonuje się, porównując pracowników po dwóch, według reguły „każdy z każdym”. Poszczególne pary pracowników porównywane są niezależnie, co ułatwia podjęcie decyzji i, zdaniem zwolenników omawianej metody, zwiększa jej wiarygodność. Zwycięża ten pracownik, który ma największą liczbę pozytywnych wskazań. W naszym przykładzie na pierwszym miejscu uplasował się Babacki, mając 5 pozytywnych wskazań. Na drugim miejscu znalazł się Abacki, mający 4 „zwycięstwa” [M. Sidor-Rządkowska 2000, s. 84]. Metoda porównywania parami ma zastosowanie wyłącznie dla ocen małych grup pracowniczych.

T a b e l a 1

Przykład oceny metodą porównywania parami

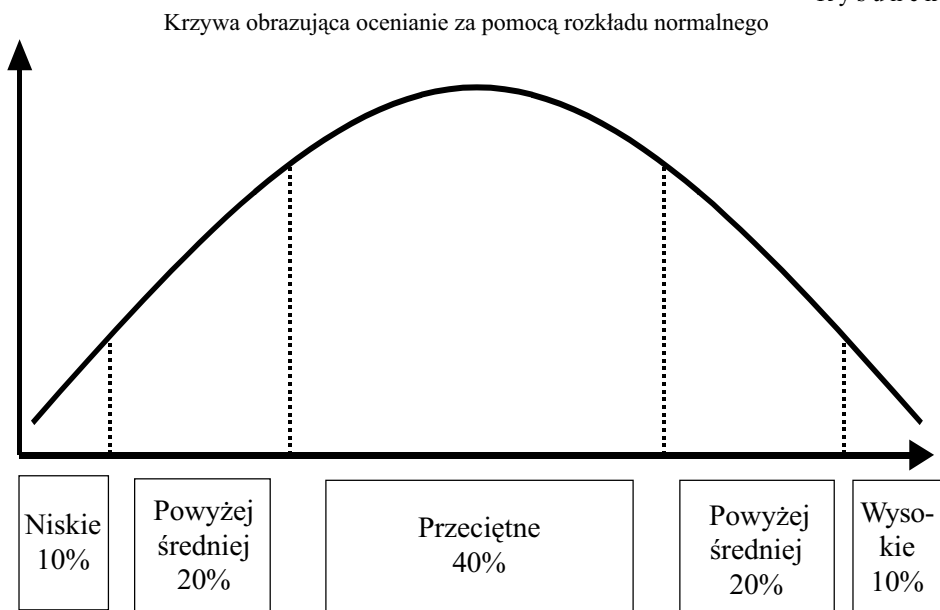
X	Abacki	Babacki	Cabacki	Dabacki	Ebacki	Fabacki	Gabacki
Abacki	X	+	–	+	–	+	+
Babacki	–	X	+	+	+	+	+
Cabacki	+	–	X	–	–	+	–
Dabacki	–	–	+	X	+	+	–
Ebacki	+	–	+	–	X	–	–
Fabacki	–	–	–	–	+	X	+
Gabacki	–	–	+	+	+	–	X

Ź r ó d ł o: M. S i d o r - R z ą d k o w s k a, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 84.

Technika rozkładu normalnego sprowadza się do grupowania ocenianych osób w obszarze przyjętych kryteriów — zgodnie z normalnym rozkładem występowania danej cechy w populacji. Przykładem takiego rozkładu jest sytuacja, gdy 10% spośród wszystkich ocenianych znajduje się w przedziale osób ocenianych najwyżej i 10% w przedziale osób ocenianych najniżej, po 20% przyporządkowuje się w przedziałach pracowników ocenianych powyżej i poniżej średniej oceny uzyskanej w danej populacji, reszta, tj. 40%, ocenianych osób to te, które uzyskały ocenę średnią.

W technice tej niereprezentatywność niektórych grup pracowników ocenianych rodzić może pewne problemy, niemniej jednak identyfikacja grup skrajnych ułatwić powinna nie tylko podejmowanie decyzji personalnych, ale także stosowanie niektórych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Rysunek 4



Źródło: L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza. „Poradnik” 109, Warszawa 2000, s. 143.

### Assessment Center (ośrodek oceny lub ocena zintegrowana)

Ta nowoczesna metoda pozwala zdefiniować wymagania stanowiska, wybrać kluczowe kryteria na danym stanowisku i ocenić potencjał pracownika w oparciu o obiektywne zaobserwowane i ocenione zachowania.

Stosuje się ją zarówno podczas selekcji nowych pracowników, jak i przed awansem już pracujących. Pozwala ona również identyfikować potrzeby szkoleniowe i planować rozwój pracowników. Dodatkową zaletą oceny zintegrowanej jest udział



kilku wyszkolonych osób oceniających (asesorów), którzy dokonują ostatecznej oceny pracownika.

*Assessment center* składa się z zestawu ćwiczeń dobranych pod kątem docelowego stanowiska pracy.

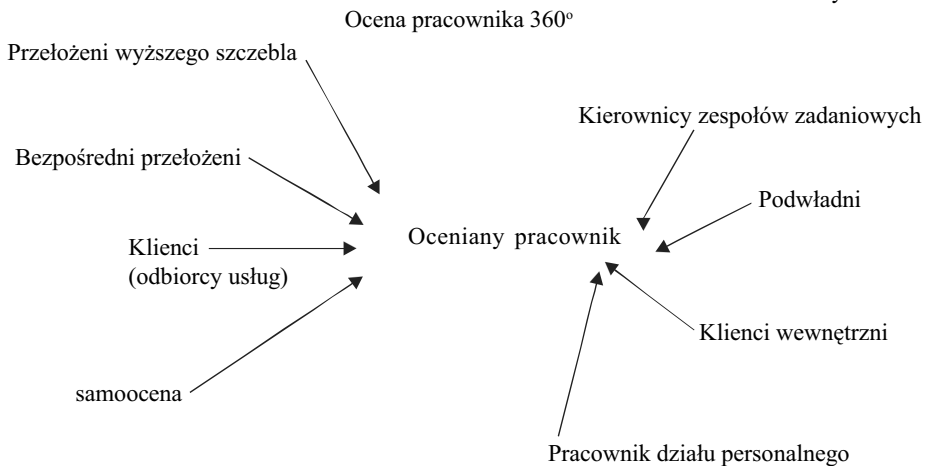
Do najczęściej stosowanych ćwiczeń należą [K. Klasa, D. Kukiełka 2000, s. 10]:

- koszyk dokumentów,
- ćwiczenia z odgrywania ról,
- prezentacja,
- dyskusja grupowa.

### Ocena pracownika 360°

Metodę tę można określić jako dokonaną możliwie najobiektywniej samoocenę i ocenę zewnętrzną (koleżdy, przełożeni, klienci). Przeprowadza się ją całościowo [W. Jarecki 1997, s. 8]. Na ocenę 360-stopniową składa się kilka wariantów ocen dokonywanych przez osoby (pracowników) stykające się z ocenianym pracownikiem. Schemat tych działań przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 5



Źródło: M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 69.

W procesie oceny 360° wykorzystuje się różne narzędzia, tj. ankiety czy niżej opisane rozmowy oceniające. Ocena ta może być wykorzystywana zarówno w dużych, jak i małych przedsiębiorstwach, na każdym szczebla zarządzaniu. Należy skoncentrować się jednak na osobach zajmujących najwyższe stanowiska w firmie, aby uzyskane tą drogą wyniki nie okazały się całkiem bezużyteczne. Metoda 360° zwiększa obiektywizm oceniania, stwarza możliwość partycypacji pracowników w organizacji, promuje filozofię marketingu personalnego [M. Sidor-Rządkowska 2000, s. 80].

Pomimo że w początkowych założeniach ocena ta miała służyć podejmowaniu decyzji o rozwoju i tworzeniu ścieżek karier pracownika, obecnie odznacza się ona wysoką skutecznością przy tworzeniu systemów premiowania w firmie.

Najczęściej stosowana technika oceny jest jednak rozmowa oceniająca.

R o z m o w a, czyli wzajemna wymiana myśli za pomocą słów, odbywa się między kierownikiem a kierowanym. W zasadzie rozmowa w ramach oceny kadrowej powinna dokonywać się poza stanowiskiem pracy. Pracownik stosunkowo wcześniej powinien poznać miejsce i czas, w jakim zostanie rozmowa przeprowadzona, oraz kto z przełożonych w niej będzie uczestniczył. Rozmowa kadrowa musi mieć charakter szczerzej dyskusji kierownika z kierowanym, pracodawcy z pracownikiem. Nie ma dobrej recepty na przeprowadzenie rozmowy w ramach oceny kadrowej; przed popełnieniem poważniejszych błędów może ustrzec właściwe przygotowanie się do jej odbycia, zwłaszcza przygotowanie się kierownika. Wskazane jest opracowanie sobie dyspozycji, które ułatwią utrzymanie toku rozmowy w pewnym nurcie. Dyspozycje takie mogą przyjąć następującą postać:

„W przedsiębiorstwie prowadzone są regularnie oceny postępów poszczególnych pracowników. Rozmowa nasza będzie poświęcona takiej ocenie. Mniemam, że odpowie Pan na zadane pytania, jak również zgłosi Pan prośby lub postulaty wobec firmy.

1. Czy Pan dokładnie rozumie wszystkie aspekty swojej pracy?
2. Czy w odniesieniu do jakiegokolwiek aspektu swojej pracy odczuwa Pan potrzebę dodatkowej informacji?
3. W jaki sposób chciałby Pan poprawić swoje wyniki?
4. Czy ma Pan jakieś sugestie, których realizacja uczyniłaby Pana pracę bardziej interesującą?
5. Czy jest Pan zadowolony z przydzielonego Panu zakresu odpowiedzialności?
6. W jakim kierunku ma Pan zamiar się rozwijać?
7. Jakie ma Pan mocne strony, czy ma Pan jakieś szczególne umiejętności?”

Jest to jeden z możliwych wariantów sposobu przygotowania się do rozmowy kadrowej, niektórzy mogą zapragnąć poruszyć inne problemy, zawsze trzeba wysłuchać odpowiedzi, dokonać ich oceny i podziękować rozmówcy za ich zgłoszenie.

## Częstotliwość oceniania

Częstotliwość oceniania jest jednym z ważniejszych elementów w systemie oceniania pracowników. Można tu wyróżnić dwa typy ocen [A. Poczowski 1998, s. 147]:

- oceny ustawiczne — dokonywane na co dzień przez przełożonego,
- oceny okresowe — bardziej sformalizowane i dokonywane kwartalnie, co pół roku lub w systemie rocznym.

Przy czym drugie z rozwiązań uważane jest przez wielu za najbardziej właściwe.

W poniższej tabeli przedstawiono porównanie ocen permanentnych i okresowych.

Tabela 2

## Charakterystyka ocen permanentnych i okresowych

Oceny permanentne (ciągłe)	Oceny okresowe
<ul style="list-style-type: none"> <li>— zwykle mają charakter niesformalizowany,</li> <li>— pracowników, ich pracę oraz rezultaty pracy ocenia się na bieżąco, w sposób ciągły kryteria ulegają ciągłym zmianom, często mają charakter przypadkowy, subiektywny, są nietrafne,</li> <li>— podstawą oceny mogą być sytuacje incydentalne, czasem związane z osobistym nastawieniem kierownika do pracownika,</li> <li>— często podstawą oceny jest dyscyplina pracy, wydajność i jakość pracy, realizacja bieżących zadań (terminowość), współpraca,</li> <li>— kierownik na bieżąco chwali lub krytykuje pracę i zachowanie swoich podwładnych, często wypowiada opinie pod wpływem emocji, odbierane przez podwładnych jako subiektywne,</li> <li>— oceny ciągłe są efektywne w sytuacji bliskiego współdziałania przełożonego z podwładnymi, narzucone przez proces pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— są związane ze sformalizowanymi narzędziami oceny (kryteria, skala, procedura oceny, często procedura wykorzystania wyniku oceny),</li> <li>— oceny dokonywane są okresowo, cyklicznie, najczęściej co pół roku lub raz w roku,</li> <li>— kryteria są trwałe, sformalizowane, często szczegółowo opisane, znane wcześniej nie tylko oceniającemu kierownikowi, ale również ocenianemu pracownikowi,</li> <li>— wymagają obserwowania pracy i zachowań pracownika pod kątem oczekiwań opisanych w systemie ocen,</li> <li>— w efektywnym systemie ocen stosuje się kryteria kombinowane, czyli odpowiednio dobrane zestawy cech spośród kryteriów osobowościowych, behawioralnych, efektywnościowych, uznanych za priorytetowe w danej firmie,</li> <li>— elementem procedury ocen okresowych jest rozmowa oceniająca, wymagająca od kierownika przemyślenia, przygotowania, przekazania i umotywowania oceny oraz określenia kierunków zmiany,</li> <li>— oceny okresowe będą wtedy efektywne, gdy zostaną oparte na sprawnym narzędziu w postaci systemu ocen okresowych pracowników.</li> </ul>

Źródło: H. Czubaśiewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Akademickie, Warszawa 2001, s. 63.

## Wdrożenie systemu ocen okresowych

Procedura wdrażania nowo zaprojektowanego systemu ocen okresowych — wbrew mylącym pozorom — nie należy do najprostszych. Jest to długotrwały proces, którego przygotowanie i wdrożenie zajmuje co najmniej kilka miesięcy. Odpowiednie przygotowanie wszystkich pracowników związanych z oceną ma istotny wpływ na skuteczność jej przebiegu. Dlatego też procedura oceniania powinna być uprzedzona powszechną akcją informacyjną dotyczącą celów, technik, wdrożeń i wyników oceny. Dzięki temu zwiększa się świadomość oraz akceptowalność danego systemu ocen

wśród pracowników. Akceptowalność wprowadzanego systemu ocen zależy od reguł oceny, którymi są:

- krytyka wyników i zachowań, a nie pracownika jako osoby,
- objaśnienie przyczyn negatywnej oceny pracownika oraz wskazanie kierunków poprawy,
- ocena ma dotyczyć konkretnych faktów,
- dyskusja na temat przyczyn dobrych i złych wyników pracy pracownika,
- unikanie sytuacji, w której zdanie tylko jednej osoby decyduje o ważnych dla pracownika skutkach oceny,
- koncentracja na możliwościach rozwojowych pracownika.

Skuteczność stosowanych systemów ocen zależy w dużej mierze od merytorycznego przygotowania zarówno osób dokonujących oceny, jak i osób, które będą oceniane. Dlatego działania związane z wprowadzeniem systemu ocen należy poprzeździć programami szkoleniowymi dla kadry kierowniczej. Mamy tu do czynienia z dwoma odmianami szkoleń:

— s z k o l e n i a o t w a r t e — przeznaczone dla pracowników różnych firm i instytucji; niestety, taki rodzaj szkolenia nie spełnia oczekiwań wszystkich uczestników (reprezentujących różne kultury organizacyjne), z drugiej strony, umożliwia im wymiana doświadczeń,

— s z k o l e n i a i n c o m p a n y — przeznaczone wyłącznie dla pracowników określonej firmy; są one w większym stopniu dostosowane do specyficznych potrzeb i warunków działania konkretnego przedsiębiorstwa.

Szkolenia w sprawach ocen obejmują trzy etapy:

1. Zapewnienie zaangażowania kierowników — zebrania informacyjne dotyczące projektu SOOP (system okresowych ocen pracowników).
2. Szkolenie w sprawach systemu i procedury ocen.
3. Szkolenia w celu nabycia przez kierowników umiejętności przeprowadzania rozmów i postępowania z ludźmi.

Następnym działaniem na etapie wdrażania może być pilotaż opracowanego systemu na wybranej grupie i na tej podstawie dokonanie modyfikacji narzędzia. Zweryfikowany w ten sposób system może być wykorzystywany do zebrania informacji o cechach, zachowaniach, efektach pracy ocenianego pracownika, które są niezbędne do osiągnięcia przyjętych celów oceny.

Kolejnym krokiem w procesie implementacji systemów ocen okresowych jest tzw. rozmowa oceniająca. Przeprowadzana jest ona zazwyczaj przez przełożonego osoby ocenianej. Polega ona na porównaniu wyników samooceny i oceny dokonanej przez przełożonego. Rozmowa taka powinna przebiegać w atmosferze partnerstwa, a rola przełożonego nie powinna ograniczać się tylko do przekazania wyników oceny podwładnemu. Rozmowa oceniająca ma szczególne znaczenie, a jej treścią powinna być odpowiedź na pytanie: co pracownik mógłby zrobić lepiej? Oczywiście, przełożony nie może unikać konstruktywnej krytyki, w czasie spotkania zaś winien wspólnie

z podwładnym opracować plan jego osiągnięć na następny okres [E. Mroczek 2000 s. 11]. Wykorzystując bezpośredni kontakt z podwładnym, przełożony powinien dokonać analizy słabych stron ocenianego, z jego pomocą zrozumieć przyczyny ponoszonych przezeń porażek i zastanowić się, jak wykorzystać mocne strony pracownika do rozwinięcia jego potencjału [J. Janiak, B. Chomałowska 2000, s. 13]. Należy zapamiętać, że sprawnie przeprowadzona rozmowa oceniająca jest istotnym czynnikiem motywującym pracownika.

Nowo wdrażany system ocen musi być kontrolowany. Monitorowanie nowego systemu ma szczególne znaczenie w początkowych fazach wdrażania. Często dochodzi tutaj do nieporozumień dotyczących zarówno pojęć (celu, opisu pracy, kwalifikacji itp.), jak i samego systemu (niewłaściwe stosowanie skali ocen, niekompletne wypełnianie arkusza ocen itp.) Oczywiście jest, że system ocen powinien się zmieniać wraz ze zmianą np. strategii organizacji.

## Wykorzystanie wyników oceny

Kluczem do podjęcia działań i zmian zachowań są informacje, które uzyskują obie strony w procesie rozmowy okresowej. Można bowiem stwierdzić, że właśnie dzięki nim zarówno oceniający, jak i oceniany lepiej poznają wzajemne oczekiwania co do przebiegu dalszej pracy i współpracy przy osiąganiu kolejnych celów i wykonywaniu zadań. Innymi słowy, uzyskanie informacji zwrotnej nie jest procesem istotnym tylko dla samego pracownika, ma ono również znaczenie dla menedżera. Naturalną konsekwencją dobrze wykonywanych zadań i prezentowanych przez pracownika postaw powinno być nagradzanie. Najczęściej wiąże się ono z różnego rodzaju formami gratyfikacji finansowej. Nie bez znaczenia jest zatem czytelne, obiektywne i zrozumiałe dla wszystkich powiązanie wyników oceny z osiąganymi korzyściami.

Można więc stwierdzić, że wyniki oceny mogą być podstawą decyzji dotyczących [T. Oleksyn 2000, s. 37]:

- miejsca i form rekrutacji,
- selekcji i doboru kadr,
- form zatrudnienia (współpracy),
- wymiaru etatu,
- wynagrodzenia,
- innych form gratyfikacji materialnej,
- wyróżnień pozamaterialnych,
- udzielania kar,
- doskonalenia zawodowego (zakresu i form),
- awansów,
- degradacji stanowiskowych,
- zwolnień pracowników.

## Podsumowanie

Poprawnie realizowana procedura oceny ma szczególnie duże znaczenie zarówno dla każdego pracownika z osobna, jak i dla całego przedsiębiorstwa. System ocen powinien wspierać rozwój zawodowy pracowników, motywować ich do osiągania coraz to lepszych wyników pracy. Dlatego przedsiębiorstwo, wdrażając system ocen, nie może sobie pozwolić na błędy. Może mieć to bowiem daleko idący wpływ na kształtowanie się kariery zawodowej jego pracowników oraz na funkcjonowanie organizacji jako całości. Istotne znaczenie przy realizacji procedury oceniania ma wykorzystanie wyników oceny. Ten końcowy etap nadaje kształt całemu procesowi. Dzięki temu, że uzyskane w drodze oceny wyniki mają praktyczne zastosowanie, oceniani pracownicy mają świadomość sensowności i celowości realizowanej procedury. Osobnym zagadnieniem jest problem monitorowania wprowadzanego systemu ocen. Warunkiem prawidłowego funkcjonowania systemu jest ciągła kontrola przebiegu procesu oceniania. Dbałość o odpowiednie kierunki wdrożeń i świadomości ogromnej roli oceniania wśród pracowników gwarantuje osiągnięcie zamierzonych celów nie tylko na poziomie personalnym. Należy jednak pamiętać, że system ocen okresowych jest jednym z najbardziej złożonych systemów zarządzania zasobami ludzkimi i dlatego jego wdrażanie dostarcza wiele problemów.

## Bibliografia

- Bańka W., *Zarządzanie personelem — teoria i praktyka*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2001.
- Janiak J., Chomątowska B., *Według potrzeb, czyli oceny pracownicze jako podstawa racjonalnej polityki szkoleniowej*, „Personel” 2000, nr 14.
- Jarecki W., *360° ocena wydajności personelu. Cele i narzędzia*, „Personel” 1997, nr 9 (42).
- Klasa K., Kukiełka D., *Sprawdzanie menedżera. Logika i emocje w ocenie metodą Assessment center*, „Personel” 2000, nr 8.
- Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wyd. Biblioteka Pracownicza, Warszawa 2000.
- Ludwicyński A., *Rozwój planowy, System okresowych ocen pracowników*, „Personel” 1996, nr 2 (3).
- Miś A., *Ocenianie dla rozwoju, Humanizacja pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. IPISS 2000, nr 4 (7).
- Mroczek E., *Rozwój przede wszystkim, czyli czemu ma służyć system ocen pracowników*, „Personel” 2000, nr 11.
- Oleksyn T., *Ocena efektów pracy, „Humanizacja Pracy”. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. IPISS 2000, nr 1–2 (7–8).
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, pod red. T. Listwy, Wyd. AE im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 1999.

JOLANTA STANIENDA

## Polskie przedsiębiorstwa w procesie integracji z Unią Europejską

### Wstęp

W ostatnim okresie integracja Polski z Unią Europejską jest jednym z bardzo ważnych tematów, które podejmowane są przez rząd, ugrupowania polityczne, społeczeństwo, prasę, a przede wszystkim przedsiębiorców. Oni to często uskarżają się na trudność w dostępie do informacji na temat wymagań i skutków integracji. Wiele przedsiębiorstw boi się europejskiego rynku wewnętrznego i jego konsekwencji, natomiast inni uważają go za szansę dla dalszego rozwoju. Ważną sprawą dla przedsiębiorców jest otrzymanie równych szans od Unii Europejskiej w momencie startu. Budzi to wiele kontrowersji i sporów, ponieważ kwestie te nie są jeszcze do końca uzgodnione (trwają negocjacje). Na pewno przedsiębiorstwa polskie stoją przed wielkim zadaniem, jakim jest jak najszybsze i jak najlepsze dostosowanie się do niełatwych wymagań unijnych. Celem artykułu jest przedstawienie zasad funkcjonowania przedsiębiorstw na europejskim rynku wewnętrznym oraz szans i zagrożeń, jakie jawią się polskim firmom, które na nim działają. Przedmiotem opracowania są polskie przedsiębiorstwa stojące przed problemem dostosowania się do wymagań unijnych.

### 1. Europejski rynek wewnętrzny

Europejski rynek wewnętrzny jest dziś największym na świecie zintegrowanym obszarem wielu gospodarek narodowych. Nadrzędnym celem Unii Europejskiej jest właśnie utworzenie wspólnego, jednolitego rynku, opartego na podstawowych zasadach<sup>1</sup>:

- swobodnego przepływu towarów,
- swobodnego przepływu usług,

---

<sup>1</sup> K. B a j a n, *Polityka gospodarcza Polski w aspekcie integracji z Unią Europejską*, Wyd. Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2001, s. 82.

- swobodnego przepływu osób,
- swobodnego przepływu kapitału.

Unia celna jest jednym z warunków swobodnego przepływu towarów, obejmuje ona całą wymianę towarową między krajami członkowskimi, w której obowiązuje zakaz stosowania na obszarze państw Unii ceł w eksporcie i imporcie. Oznacza to istnienie bezcłowego obrotu towarowego. Wprowadzenie unii celnej było zabiegiem koniecznym, gdyż niektóre kraje miały nieproporcjonalnie wysokie zewnętrzne stawki celne, natomiast inne miały te stawki niskie. Powodowało to ogromne dysproporcje i rodziło nieuczciwość na rynku. Kolejnym warunkiem istnienia wolnego przepływu towarów jest likwidacja ograniczeń ilościowych, która oznacza ochronę produkcji własnej Unii i rynku wewnętrznego przed konkurencją zagraniczną. Ograniczenia ilościowe przejawiają się w zakazie importu towarów na stałe lub czas określony oraz obejmują działania przeciw importowi po cenach dumpingowych z innych krajów. Funkcjonowanie wolnego rynku byłoby niemożliwe przy istnieniu różnic w opodatkowaniu przepływu towarowego. Kraje członkowskie utrzymują granice podatkowe i przechodzą na nowy system podatkowy, według którego podatek od wartości dodanej pobierany jest w kraju producenta towaru. Jest to tylko możliwe przy istnieniu jednolitych stawek VAT we wszystkich krajach. W przypadku podatków pobieranych od alkoholu, wyrobów tytoniowych, paliw płynnych obowiązuje płacenie podatku w kraju przeznaczenia.

Swoboda świadczenia usług obejmuje te same czynności, co swoboda prowadzenia działalności gospodarczej, co oznacza, że osoba fizyczna lub prawna prowadząca działalność gospodarczą musi ulokować się na stałe w tym państwie członkowskim, w którym korzysta z prawa zamieszkania i prowadzi działalność, natomiast osoba lub przedsiębiorstwo świadczące usługi na terenie jednego państwa może mieć stałą siedzibę na terenie innego. Obywatele Wspólnoty posiadają prawo swobodnego poruszania się, równego traktowania w sprawach związanych z zatrudnieniem i wynagradzaniem. Jest to zasada wspólnego obywatelstwa, która zrównuje wszystkich mieszkańców Unii we wszystkich prawach i obowiązkach. Eliminuje więc wszystkie przejawy dyskryminacji ze względu na narodowość, zatrudnienie, płace i warunki pracy. Osoby chcące podjąć działalność lub konkretną pracę mają prawo do wyboru kraju i miejsca, w którym będą realizować swoje zamiary. Przedsiębiorstwa mogą swobodnie produkować i sprzedawać swoje towary tam, gdzie jest to najbardziej korzystne<sup>2</sup>.

Zasada swobodnego przepływu kapitału dotyczy samodzielnych transakcji finansowych. Traktat z Maastricht wprowadził największą liberalizację w zakresie wolnego przepływu kapitału, mianowicie zostały zakazane ograniczenia w przepływie kapitału. Prawo to mają nie tylko obywatele państw członkowskich, ale także każda osoba fizyczna i prawna posiadająca na terenie państw członkowskich miejsce zamieszkania lub siedzibę<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> K. Bajan, *Polityka gospodarcza Polski...*, op. cit., s. 84.

<sup>3</sup> *Integracja z Unią Europejską. Poradnik dla przedsiębiorców*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, grudzień 2000, s. 8.



Powstanie jednolitego systemu ekonomiczno-walutowego jest konsekwencją kształtowania rynku wewnętrznego<sup>4</sup>. Wyraża się w dążeniu do stworzenia stabilnej waluty, wolnej od głębokich wahań kursów wymiany. 1 stycznia 2002 roku pojawiła się na rynkach Unii Europejskiej nowa waluta: euro. Również o północy wszystkie płatności wirtualne w strefie euro (karty kredytowe i płatnicze, czeki *etc.*) zostały automatycznie zmienione na euro. Kasy i terminale płatnicze w sklepach, które nie przeprowadziły odpowiednich dostosowań, zostały zablokowane. Od tego momentu w krajach unii walutowej zaczął obowiązywać nakaz afiszowania cen w euro, a informacja o ich odpowiednikach w walutach narodowych stała się fakultatywna<sup>5</sup>. Dotychczasowy logistyczny sukces w przeprowadzeniu gigantycznej operacji rozprowadzania nowej waluty nie spowodował jednak wzrostu notowań euro w stosunku do dolara, jak spodziewało się wielu specjalistów. „Naszym celem nigdy nie było konkurowanie z dolarem, ale zapewnienie niskiej inflacji, równowagi finansów publicznych i osłony gospodarki europejskiej przed kryzysami walutowymi na świecie” — powiedział Wim Duisenberg, prezes Europejskiego Banku Centralnego<sup>6</sup>. Zakłada się, że wprowadzenie tej waluty przyczyni się do pełnej realizacji unii celnej, umocni wspólny rynek, głównie przez rozwój handlu bez żadnych ograniczeń, a dotychczas chronione dziedziny będą poddane ostrej konkurencji, co korzystnie wpłynie na obniżenie kosztów, cen oraz poprawę jakości dóbr i świadczonych usług. Zakłada się także, że euro będzie w przyszłości walutą silną i w krótkim czasie przejmie funkcje światowej waluty rezerwowej<sup>7</sup>. Polska prawdopodobnie wejdzie do unii walutowej, czyli zastąpi złotówkę euro, około 2006 roku.

## 2. Wymagania UE wobec polskich przedsiębiorstw

Droga Polski do Unii Europejskiej rozpoczęła się 16 grudnia 1991 roku podpisaniem układu europejskiego ustanawiającego stowarzyszenie między Polską a Wspólnotą Europejską. Układ ten zakładał wieloraką współpracę na płaszczyźnie politycznej oraz gospodarczej między RP a krajami członkowskimi. Zakładał też liberalizację działalności gospodarczej polskich przedsiębiorstw w UE oraz, przedsiębiorstw z UE w Polsce<sup>8</sup>. W 1998 roku Polska rozpoczęła negocjacje członkowskie, które w początkowym okresie polegały na porównaniu prawa polskiego z prawem wspólnotowym, co w przyszłości ma doprowadzić do rozszerzenia na Polskę prawa wspólnotowego. Ustalono w sumie 29 obszarów negocjacyjnych, a także okresy przejściowe,

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 87.

<sup>5</sup> J. Bielecki, P. Jendroszczyk, E. Wysocka, G. Dobiecki, *Europa ma swój pieniądz*, „Rzeczpospolita” 2001, nr

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> A. Limański, M. Syrek, *Integracja ekonomiczna Polski z Unią Europejską*, Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 34.

<sup>8</sup> W. M. Grudzewski, P. Miązek, M. Skrobisz, *Szanse i zagrożenia polskich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 4.

które mają zapewnić stopniowe dochodzenie Polski do unijnych norm w określonych obszarach<sup>9</sup>. Obecnie Polska ma zamknięte negocjacje w większości obszarów tematycznych, a są wśród nich: nauka i badania, edukacja, kształcenie i młodzież, małe i średnie przedsiębiorstwa, telekomunikacja i technologia informacyjna, polityka przemysłowa, kultura i polityka audiowizualna, wspólna polityka zagraniczna i bezpieczeństwo, statystyka, ochrona konsumenta i zdrowia, unia celna, stosunki zewnętrzne, swobodny przepływ towarów, unia gospodarcza i walutowa, kontrola finansowa, ochrona środowiska, swobodny przepływ osób. Nadal trwają negocjacje w sprawach spornych dotyczących takich obszarów, jak: prawo spółek, polityka konkurencji, rybołówstwo, energia, polityka społeczna, swobodny przepływ kapitału, polityka transportowa, podatki, wymiar sprawiedliwości i spraw wewnętrznych, rolnictwo, polityka regionalna i koordynacja instrumentów polityki strukturalnej, finanse i budżet.

Dla wielu przedsiębiorstw przystąpienie do UE jest ogromną szansą, stwarza nowe możliwości rozwoju, kooperacji, zdobywania nowych rynków, dla innych natomiast oznacza zagrożenie i wywołuje lęk. Z pewnością przedsiębiorstwa znajdują się w zupełnie nowej sytuacji, będą musiały sobie poradzić ze skomplikowanym prawem unijnym, nowymi, nieznanymi przepisami oraz z koniecznością zdobywania nowych, mocno nasyconych rynków zbytu. Przede wszystkim jednak przedsiębiorstwa będą musiały konkurować z zamożniejszymi i mającymi większe doświadczenie w poruszaniu się na wspólnym europejskim rynku przedsiębiorstwami. O pozycji firm na tym rynku decydują przede wszystkim ogólne kryteria konkurencyjności, szczególnie takie jak koszty produkcji, jakość, zgodność z obowiązkowymi wymaganiami bezpieczeństwa stawianymi produktom, walory ekologiczne wyrobu i procesu produkcyjnego<sup>10</sup>. Polskie przedsiębiorstwa już dziś, chcąc zaistnieć na erorynku, muszą sprostać jego wymaganiom oraz dążyć do osiągnięcia standardów europejskich. Pierwszym warunkiem jest respektowanie wymogów ochrony środowiska, a w szczególności poprawy jakości wód i powietrza oraz gospodarki odpadami. Jest to korzystne dlatego, że pociąga za sobą wdrażanie bardziej środowiskowo przyjaznych standardów technologicznych, produktowych i emisyjnych, a w konsekwencji poprawę stanu środowiska przyrodniczego. Polskie przedsiębiorstwa stoją przed koniecznością wdrażania rozwiązań ekologicznych, które wpłyną na poprawę wizerunku firmy, dlatego że Unia nie ustaje w podwyższaniu norm ekologicznych. Dla przedsiębiorstw najważniejsza jest norma ISO 14001 specyfikująca wymagania systemu zarządzania środowiskowego. Celem jej jest umożliwienie przedsiębiorstwom opracowania polityki i celów środowiskowych, uwzględniających wymagania wynikające z przepisów prawnych oraz informacje o znaczących wpływach na środowisko. Certyfikat na system zarządzania środowiskiem — oprócz korzyści marketingowych — pozwala na zbudowanie dobrych stosunków z otoczeniem firmy i władzami lokalnymi oraz uwiarygodnia jej starania o ochronę środowiska. Certyfikowanie systemu ma jeszcze

<sup>9</sup> A. L i m a ń s k i, M. S y r e k, *Integracja ekonomiczna Polski...*, *op. cit.*, s. 191.

<sup>10</sup> *Integracja z Unią Europejską...*, *op. cit.*, s. 20.

dodatkowy wpływ mobilizujący na kierownictwo i załogę, zewnętrzny audyt certyfikujący bowiem jest swoistym egzaminem, na którym każdy chce być dobrze ocenionym, a audyty nadzorujące potwierdzają regularnie, czy działania wynikające z obowiązującego systemu są realizowane i stymulują rozwój<sup>11</sup>. Efektem działań dostosowawczych polskiego prawa z zakresu ochrony środowiska jest stworzenie ustawy o ochronie środowiska<sup>12</sup>. Przedsiębiorstwa polskie muszą dostosować się do zakazu używania technologii przemysłowych wyjątkowo szkodliwych dla środowiska. Jako przykład można podać sektor energetyczny, który ze względu na specyfikę swojej działalności ma istotny udział w zanieczyszczaniu środowiska naturalnego, a więc to on musi poczynić wielkie kroki w kierunku osiągnięcia unijnych norm ochrony środowiska, a przede wszystkim ochrony powietrza atmosferycznego. Proces ten zmusi do zmiany obowiązujących w Polsce standardów emisyjnych na standardy oparte na kategorii BAT (najlepszej dostępnej technologii), a potem BAT-NEEC (najlepszej dostępnej technologii niepociągającej nadmiernych kosztów). Poziom kosztów, jakie będzie musiał ponieść w związku z tym sektor paliwowo-energetyczny, a zwłaszcza elektroenergetyka, szacuje się na 6–10 mld USA<sup>13</sup>.

Obecnie w Unii Europejskiej w zakresie jakości obowiązują dwa podsystemy: dobrowolny i obowiązkowy. Certyfikacja dobrowolna polega na spełnianiu norm serii EN ISO 9000, opisujących zasady funkcjonowania systemów jakości oraz spełniania wymogów KEYMARK, określających zgodność wyrobu z wymaganiami norm europejskich. Natomiast certyfikacja obowiązkowa to wymagana zgodność z wydanymi przez Radę UE dyrektywami standaryzacyjnymi. Celem tych działań jest przede wszystkim dbałość, by w obrocie znajdowały się tylko wyroby bezpieczne dla zdrowia, życia i środowiska. Polscy przedsiębiorcy chcący sprawnie funkcjonować na rynku europejskim muszą już teraz stosować dobrowolną certyfikację systemów jakości.

Drugim obszarem, w którym muszą być podjęte działania przystosowujące polskie przedsiębiorstwa do wymogów UE, jest unowocześnienie i zmiana opakowań produktów konsumpcyjnych, które w 50% będą odzyskiwane, a w 25% przetwarzane na nowe. Ponieważ opakowanie jest istotnym elementem gospodarki rynkowej i pełni w niej między innymi ważną z punktu widzenia przedsiębiorstw funkcję marketingową, należy koniecznie zadbać o wzrost poziomu jakości polskiego opakowania. Opakowanie w wielu przypadkach stawia produkcję krajową w niższej pozycji względem towarów zagranicznych nawet jakościowo gorszych, ale podanych bardziej atrakcyjnie. Istotne jest także dopasowanie się do europejskich, a także światowych, trendów w zakresie opakowań. Trendów, które zmierzają przede wszystkim do<sup>14</sup>:

<sup>11</sup> *Co czeka przedsiębiorcę po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej — ochrona środowiska*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Rzemiosła, Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 1999, s. 45.

<sup>12</sup> Ustawa o ochronie środowiska, odpadach oraz zmianie niektórych ustaw z 27 lipca 2001, DzU nr 100, poz. 1085.

<sup>13</sup> W. M. Grudzewski, P. Miązek, M. Skrobisz, *Szanse i zagrożenia...*, *op. cit.*

<sup>14</sup> *Polska w Europie 2000 – Polskie nauki o zarządzaniu wobec wyzwań XX wieku*, pod red. L. Pasiecznego, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 86.

- rezygnacji z opakowań tam, gdzie nie są konieczne,
- ograniczenia ich wielkości, kształtu i „wystroju” do minimum,
- doboru opakowań i tworzyw stosowanych do ich produkcji w taki sposób, aby były one przyjazne dla środowiska,
- wielokrotnego używania opakowań, które po ich ostatecznym wycofaniu z eksploatacji powinny kwalifikować się do przetworzenia jako surowce wtórne lub w sposób nieszkodliwy podlegać utylizacji albo zniszczeniu,
- jednolitości znakowania opakowań m.in. w zakresie bezpieczeństwa materiału opakowaniowego dla produktu (dotychczasowy znak kieliszka i widelca), skróconej nazwy chemicznej materiału opakowaniowego.

Teoretycznie już od 2002 roku polskie przedsiębiorstwa objęły wszystkie postanowienia dotyczące swobodnego przepływu towarów. Z pewnością z jednej strony ułatwią one polskim przedsiębiorcom wymianę handlową z UE, a rynek zbytu polskich towarów poszerzy się w ten sposób. Z drugiej jednak strony obniżą znacząco poziom ochrony krajowego rynku przed zagraniczną konkurencją<sup>15</sup>.

Istotne znaczenie w prawodawstwie wspólnotowym przywiązuje się do zapewnienia załogom pracowniczym uczestnictwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W tym celu nakłada się na pracodawców obowiązek informowania przedstawicielstw pracowniczych o stanie przedsiębiorstwa oraz o zamierzonych decyzjach gospodarczych, jak również obowiązek skonsultowania tych decyzji<sup>16</sup>. Do zakresu spraw, w których informacja, konsultacja i partycypacja powinny znaleźć zastosowanie, należą<sup>17</sup>:

- wprowadzenie zmian technologicznych pociągających za sobą poważne następstwa dla pracowników,
- sprawy dotyczące warunków i organizacji pracy,
- restrukturyzacja i łączenie przedsiębiorstw,
- sprawy mające wpływ na zatrudnienie pracowników,
- zwolnienia grupowe,
- sytuacje, gdy polityka zatrudnienia prowadzona przez dane przedsiębiorstwo dotyka w szczególności pracowników zatrudnionych w ruchu granicznym.

W Polsce proces uczestniczenia pracowników w podejmowaniu decyzji jest różny, gdyż zależy od formy własności przedsiębiorstwa. Wysoki stopień partycypacji określany często mianem kontroli robotniczej nad przedsiębiorstwem dotyczył i nadal dotyczy przedsiębiorstw państwowych. Nie odpowiada on jednak warunkom gospodarki rynkowej. Natomiast w sektorze prywatnym, w którym często działają mali

<sup>15</sup> *Polskie przedsiębiorstwa w drodze do Unii Europejskiej. Polska w Europie 2000 — Polskie Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań XX wieku*, pod red. Leszka Pasiecznego, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 82.

<sup>16</sup> *Co czeka przedsiębiorcę...*, *op.cit.*, s. 19.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 19.

i średni pracodawcy, często jest pozbawiony jakichkolwiek norm partycypacyjnych. Zatem przede wszystkim tego sektora dotyczyć będą wszystkie postulaty związane z upowszechnianiem rozwiązań partycypacyjnych.

Unia Europejska stawia krajom członkowskim, a więc i Polsce, niewielkie wymagania dotyczące podatków. W zakresie podatków bezpośrednich, czyli dochodowych od osób fizycznych i prawnych, obowiązuje zasada ujednoczenia ich, aby zapewnić jednakowe warunki działania przedsiębiorstw w ramach wspólnego rynku. Podstawę opodatkowania osób fizycznych w Polsce stanowi dochód danej osoby pomniejszony o odliczenia i ulgi. Od 1998 roku płacimy 19%, 30%, 40%. Podatek dochodowy od osób prawnych został wprowadzony w 1992 roku i wynosi 28%. Dla porównania — przedsiębiorcy w Czechach płacą 29%, a na Węgrzech 18%<sup>18</sup>. W państwach członkowskich Wspólnoty stawki oscylują od 30% do 50%, np. w Finlandii stawka podatku od osób prawnych wynosi 29%, w Austrii 34%, w Belgii 41%, w Danii zaś 50%. W zakresie podatków pośrednich ujednoczenie ich ma ułatwić przepływ towarów i usług między państwami członkowskimi. Podstawową zasadą podatku VAT (od wartości dodanej) jest to, że sprzedawca wlicza podatek należny od dokonanej sprzedaży, a następnie odejmuje od niego podatek zapłacony wcześniej przez własnych dostawców. Powstałą różnicę sprzedawca wpłaca do budżetu lub otrzymuje zwrot, jeżeli podatek zawarty w fakturach jest wyższy od należnego<sup>19</sup>. W Polsce obowiązuje podstawowa stawka podatku VAT w wysokości 22%, a oprócz niej stosuje się dodatkowo, w odniesieniu do niektórych towarów i usług, stawki obniżone: 7%, 2%, 0%. W państwach członkowskich istnieją różnice dotyczące nie tylko liczby i rodzaju stosowanych stawek, ale również ich wysokości. Stosuje się podatki od wartości dodanej, rozpoczynając od stawki 0%, a kończąc na 28%. Istnieje jeszcze jedna grupa podatków, określana mianem podatków od spożycia lub inaczej akcyzowych. Dotyczą one takich grup towarów, jak: oleje mineralne, alkohole, tytoń i wyroby tytoniowe, artykuły spożywcze, artykuły oświetleniowe, towary luksusowe. Polska w zasadzie spełnia unijne normy podatków akcyzowych, które w krajach Wspólnoty są stosunkowo niskie.

### 3. Szanse i zagrożenia sektora polskich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej

W roku 2000 zakończyła się realizacja III Wieloletniego Programu dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw na lata 1997–2000. Na podstawie oceny dotychczasowych doświadczeń i konsultacji z państwami członkowskimi Komisja Europejska zaproponowała nowy Wieloletni Program na rzecz Przedsiębiorstw i Przedsiębiorczości, mający wspierać przedsiębiorstwa w latach 2001–2005. Program wdrażany będzie w 30 krajach Europy, kandydujących do UE, w tym również w Polsce. Ma pomóc

<sup>18</sup> J. Bielecki, A. Stankiewicz, *Fiskus z Brukseli*, „Rzeczpospolita” 2001, nr 266.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

przedsiębiorstwom przygotować się do działania i sprostania konkurencji na jednolitym rynku Unii.

Priorytety polityki Unii Europejskiej wobec przedsiębiorstw to:

1. Działania polegające na wspieraniu przedsiębiorczości — przedsiębiorczość jest kluczem do nowej ekonomii:

- popieranie inicjatyw, które nagradzają tych, co podejmują ryzyko w biznesie,
- wspieranie przedsiębiorców, którym zamierzone przedsięwzięcie nie powiodło się, aby spróbowali jeszcze raz,
- tworzenie przyjaznych warunków do zakładania firm przez kobiety, młodych ludzi, bezrobotnych,
- wspieranie nowych form przedsiębiorczości,
- ułatwienia i lepszy dostęp do źródeł finansowania poprzez wzmacnianie systemu kredytowania (szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw),
- rozwój wiedzy o przedsiębiorczości na wszelkich szczeblach edukacji (szkoły, uczelnie, zakłady pracy).

2. Promowanie innowacji w biznesie:

- ułatwienie dostępu do nowych technologii (likwidacja barier rozwoju badań i nowych technologii),
- wdrażanie idei innowacyjności i badań w gospodarce i społeczeństwie,
- przyjęcie patentu wspólnotowego,
- reforma edukacji i systemu szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji (staże dla specjalistów, wymiana naukowców i badaczy).

3. Nowe formy biznesu w e-gospodarce (elektronicznej):

- zachęcanie do korzystania z e-handlu przez europejskie firmy,
- rozwój handlu elektronicznego pomiędzy firmami (*business to business*), co łączy się ze zmianami w metodach prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania,
- oddziaływanie na cały łańcuch podaży, łącznie z podwykonawcami, zamówieniami, rozwojem produktu, marketingiem, logistyką i dystrybucją.

4. Wykorzystanie możliwości płynących z jednolitego rynku Unii, polegające na urynkowaniu takich sektorów, jak: gazownictwo, elektryczność, transport i usługi pocztowe, gdyż wciąż jest zbyt wiele przeszkód i niepotrzebnych kosztów działalności przedsiębiorstw:

- zachęcanie przedsiębiorstw do rozszerzenia działalności ponad rynki lokalne, regionalne i krajowe.

5. Mniej biurokracji:

- uproszczenie obecnych i przyszłych regulacji, aby z łatwością stosować je w działalności przedsiębiorstw,
- nowe środki i instrumenty prawne będą podlegały ocenie ich wpływu (*business impact assessment*, BIA),

— propozycje ustawodawcze będą zaakceptowane tylko w przypadku, gdy ich wpływ na przedsiębiorstwa będzie właściwie oceniany przed wprowadzeniem tych propozycji.

6. Nowe metody koordynacji:

— benchmarking, monitoring i wspólne działania Komisji Europejskiej z państwami członkowskimi.

Na podstawie tych priorytetów można określić główne cele Wieloletniego Programu dla Przedsiębiorstw i Przedsiębiorczości, którymi są:

— promowanie przedsiębiorczości jako wartościowej i efektywnej umiejętności życiowej zorientowanej na konsumenta i opartej na kulturze świadczenia usług,

— zachęcanie środowisk tworzących przepisy i środowisk biznesowych do podejmowania takich działań, w których badania, innowacje oraz idea przedsiębiorczości będą mogły się rozwijać,

— poprawa dostępu do finansów dla małych i średnich przedsiębiorstw,

— uwypuklenie znaczenia konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy,

— koordynacja różnych sieci wspierania biznesu, świadczących usługi na rzecz przedsiębiorstw.

Unia Europejska to wielkie wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw. Bycie w Unii niesie ze sobą możliwość funkcjonowania w bardziej efektywnym i konkurencyjnym środowisku. Dla jednych więc tworzy ono ogromne szanse, dla innych natomiast zagrożenia, dlatego już dzisiaj polskie przedsiębiorstwa muszą prowadzić szczegółową analizę swojej działalności, a przede wszystkim obserwować szybko zmieniające się otoczenie.

Do szans, które dotyczą sektora przedsiębiorstw, a związane są z procesem wejścia do UE, należy zaliczyć<sup>20</sup>:

— ułatwienie dostępu do europejskiego rynku wewnętrznego krajów UE,

— dostęp do nowych technologii,

— możliwość jednolitej standaryzacji,

— możliwość konkurencji cenowej na rynku UE,

— możliwość oszczędności kosztów dzięki ekonomii skali.

Integracja z UE to także zagrożenia w postaci<sup>21</sup>:

— wejścia nowych inwestorów z krajów UE,

— wzrostu konkurencji poprzez import produktów z krajów UE,

— wzrostu konkurencji na rynku krajowym,

— wzrostu kosztów działalności,

— wyparcia z dotychczasowych segmentów rynkowych.

<sup>20</sup> W. M. Grudzewski, P. Miązek, M. Skrobisz..., *op. cit.*

<sup>21</sup> *Ibidem.*

Te z przedsiębiorstw, które potrafią się znaleźć w nowym otoczeniu, rozpoznają szanse i zagrożenia, dostosowują swą strategię i politykę oraz przeprowadzą potrzebne procesy dostosowawcze, będą miały okazję zaistnieć na eurorynku i będą w uprzywilejowanej sytuacji. Natomiast te, które nie wykorzystają nadarzających się szans, staną w obliczu klęski upadłości, ponieważ nie będą mogły podołać konkurencji w sferze technologicznej, informacyjnej, jakościowej czy też cenowej.

## Wnioski końcowe

Proces integracji Polski z Unią Europejską stawia wiele wymagań, szczególnie w zakresie zmniejszenia dystansu dzielącego poziom rozwoju gospodarki polskiej od gospodarki krajów UE. Pokonywanie tego dystansu wymaga zarówno unifikacji przepisów formalnoprawnych, jak i zmiany struktur istniejących w polskiej gospodarce, odnowy technologicznej, podnoszenia poziomu jakości, konkurencyjności oraz podjęcia procesów koncentracji i specjalizacji. Harmonizacja prawa krajowego z prawem wspólnotowym oznacza wprowadzenie w życie w ciągu najbliższych lat wiele aktów prawnych zmieniających w bardzo znacznym stopniu warunki, w których działają polskie przedsiębiorstwa. Odpowiednie przygotowanie przedsiębiorców polskich do ich wdrożenia będzie bardzo istotne z punktu widzenia zdolności do konkutowania z przedsiębiorstwami unijnymi na europejskim rynku wewnętrznym. Trzeba bowiem pamiętać, że w krajach członkowskich akty prawne, które dopiero teraz są przyjmowane przez parlament w Polsce, funkcjonują nieraz od wielu lat. Innymi słowy, przedsiębiorcy unijni dysponują większą wiedzą na temat ich konsekwencji dla prowadzenia działalności gospodarczej<sup>22</sup>. Czasami odnosi się wrażenie, że nie wszystkie przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z czekającej ich rewolucji po wejściu do UE i w związku z tym nie podejmują energicznie stosownych działań wyprzedzających.

## Bibliografia

- B a j a n K., *Polityka gospodarcza Polski w aspekcie integracji z Unią Europejską*, Wyd. Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2001.
- B i e l e c k i J., J e n d r o s z c z y k P., W y s o c k a E., D o b i e c k i G., *Europa ma swój pieniądź*, „Rzeczpospolita” 2001, nr
- B i e l e c k i J., *Najlepszy kompromis wśród kandydatów*, „Rzeczpospolita” 2002, nr 249.
- B i e l e c k i J., *Problemy z konkurencyjnością*, „Rzeczpospolita” 2001, nr 262.
- B i e l e c k i J., S t a n k i e w i c z A., *Fiskus z Brukseli*, „Rzeczpospolita” 2001, nr 266.
- Co czeka przedsiębiorcę po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej — ochrona środowiska*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Rzemiosła, Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 1999.
- G r u d z e w s k i W. M., M i a ż e k P., S k r o b i s z M., *Szanse i zagrożenia polskich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 4.
- Integracja z Unią Europejską. Poradnik dla przedsiębiorców*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, grudzień 2000.

<sup>22</sup> *Integracja z Unią Europejską...*, *op. cit.*



- L i m a ń s k i A., S y r e k M., *Integracja ekonomiczna Polski z Unią Europejską*, Wyd. Difin, Warszawa 2001.
- Polska w Europie 2000 — Polskie nauki o zarządzaniu wobec wyzwań XX wieku*, pod red. L. P a s i e c z n e g o, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001.
- Polskie przedsiębiorstwa w drodze do Unii Europejskiej. Polska w Europie 2000 — Polskie nauki o zarządzaniu wobec wyzwań XX wieku*, pod red. L e s z k a P a s i e c z n e g o, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001.
- S z o t E., *Okresy przejściowe — zwykła konieczność*, „Rzeczpospolita” 2002, nr 9.
- Ustawa o ochronie środowiska, odpadach z 27 lipca 2001*, DzU 2001, nr 100, poz. 1085.



ANNA WOJTOWICZ

## Kultura organizacyjna a proces zarządzania strategicznego

### Wprowadzenie

Przeglądając literaturę dotyczącą teorii praktyki zarządzania, która ukazała się ostatniej dekadzie, można stwierdzić, iż wiele pozycji dotyczy tematyki związanej z zarządzaniem strategicznym oraz kulturą organizacyjną (organizacji, przedsiębiorstwa). Zainteresowanie tymi zagadnieniami wynika z postępującej globalizacji gospodarki oraz burzliwości otoczenia, co wywołuje potrzebę szukania bardziej skutecznych sposobów na funkcjonowanie organizacji w tych warunkach. Według wielu autorów właśnie zarządzanie daje nowe możliwości. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie, w jaki sposób kultura organizacyjna wpływa na proces zarządzania strategicznego. Składa się dwóch części. Pierwsza przedstawia charakterystykę dwóch typów kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa — kultury silnej i kultury „miękkiej” (wiele publikacji dotyczących kultury przedsiębiorstwa przedstawia kulturę silną jako kulturę sukcesu; artykuł przedstawia argumenty przemawiające na korzyść kultury „miękkiej”) oraz funkcji, jakie pełni kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie. Druga część poświęcona jest zagadnieniom związanym z rolą, jaką odgrywa kultura organizacji w poszczególnych fazach zarządzania strategicznego.

Z a r z ą d z a n i e s t r a t e g i c z n e stanowi kolejny etap w ewolucji teorii i praktyki zarządzania. Jest odpowiedzią na wyzwania współczesności związane przede wszystkim ze zjawiskami nieciągłości rozwoju globalizacji rynków klientów i konkurentów. Z kolei te zjawiska są generowane przez szybki rozwój nauki, techniki oraz przez powiązane z nimi zmiany kulturowe [A. Glińska-Noweś 1999, s. 76]. Zarządzanie strategiczne powstało jako potrzeba właściwej reakcji na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa, nie wystarcza już bowiem tylko sformułowanie strategii, lecz trzeba zarządzać w jej kontekście.

Główne wyróżniki charakteryzujące zarządzanie strategiczne można tak ująć [T. Gołębiowski 2001, s. 36]:

— zarządzanie strategiczne odnosi się do realizacji głównych celów całej organizacji, co wymaga zaangażowania oraz zrozumienia przez menedżerów — zarządzających — sensu istnienia organizacji i zamierzeń strategicznych; dotyczy to nie tylko naczelnego kierownictwa, ale także menedżerów kierujących poszczególnymi funkcjami lub inaczej wyodrębnionymi obszarami (dziedzinami) działania organizacji (np. grupami produktów lub regionami geograficznymi),

— w zarządzaniu strategicznym punktem ciężkości jest orientacja przedsiębiorstwa na przyszłość. Decyzje strategiczne oparte są na przewidywaniach i antycypacji przyszłych uwarunkowań działania. W zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu wymaga to nie tylko umiejętności szybkiej i skoordynowanej reakcji na następujące zmiany, ale także zdolności do proaktywnego działania, uwzględniającego przewidywane zmiany lub generującego zmiany pożądanego przez przedsiębiorstwo. Istotnymi czynnikami sprawnego zarządzania strategicznego są zatem m.in. wizjonerstwo menedżerów, umiejętność kształtowania wizji i rozwoju organizacji, zdolność do wytyczania ambitnych, mobilizujących celów; cechy przywódcze menedżerów sprzyjające integracji pracowników wokół wizji i rozwoju i celów strategicznych przedsiębiorstwa,

— zarządzanie strategiczne integruje procesy zarządzania poszczególnymi funkcjami lub poszczególnymi dziedzinami działania przedsiębiorstwa (reprezentuje więc „tonalne” podejście). Doskonałość w zarządzaniu wycinkami działalności organizacji nie wystarcza do zapewnienia wymaganej skuteczności i efektywności całej organizacji. Stąd niezbędny jest mechanizm koordynacji i integracji zapewniający spójność działań i tworzący efekty synergiczne. Strategiczna perspektywa w zarządzaniu sprzyja zapewnieniu dynamicznej równowagi między skutecznością i efektywnością działania (w zarządzaniu wycinkowymi sferami przedsiębiorstwa notuje się np. tendencje do eksponowania efektywności realizacji danej funkcji kosztem utraty łącznej skuteczności — poziomu osiągniętych celów całej organizacji),

— w zarządzaniu strategicznym kładzie się nacisk na zapewnienie dynamicznej równowagi, dopasowywanie wielkości i struktury zasobów do poziomu celów strategicznych, w sposób mobilizujący do poprawy sprawności wykorzystania zasobów (tzw. *resource fit*). Decyzje strategiczne powodują alokację lub realokację dużych zasobów wewnątrz przedsiębiorstwa i pozyskanie znacznych zasobów z otoczenia lub *outsourcing* (rezygnację z części funkcji poprzez wyłączenie pewnych zasobów ze struktury danej organizacji). Funkcją zarządzania strategicznego jest zapewnianie wymaganej produktywności dostępnych zasobów i efektywności ich wykorzystania w całym przedsiębiorstwie,

— w zarządzaniu strategicznym uwzględnia się zarówno uwarunkowania zewnętrzne (wpływ otoczenia), jak i uwarunkowania wewnętrzne (zasoby i kompetencje) przedsiębiorstwa. Uwzględnienie kluczowych czynników sprzyjających i niesprzyjających występujących w otoczeniu i wewnątrz organizacji ma istotne znaczenie dla ustalenia celów, dziedzin działania firmy, wyboru strategii rozwoju, sposobów konkurowania itd. W zarządzaniu strategicznym eksponuje się konieczność ciągłego

monitorowania otoczenia i wnętrza organizacji i szybkiego reagowania bądź podejmowania działań wyprzedzających dla zapewnienia trwałej przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia ponadprzeciętnej rentowności,

— w zarządzaniu strategicznym uwzględniane są interesy różnorodnych grup interesu. Dla zapewnienia powodzenia organizacji niezbędne jest zrozumienie przez menedżerów, w jaki sposób ich decyzje wpływają na sytuację poszczególnych grup interesów (wewnętrznych i zewnętrznych), oraz zapewnienie w działaniach równowagi między oczekiwaniami tych grup, co wymaga umiejętności budowania kompromisów (warto podkreślić, że menedżerowie kierujący poszczególnymi funkcjami zwykle są nastawieni na uwzględnianie oczekiwań pojedynczych grup interesów, np. kierownik odpowiedzialny za zarządzanie zasobami ludzkimi jest uczulony na oczekiwania pracowników, kierownik służby marketingowej na oczekiwania nabywców itd.),

— w zarządzaniu strategicznym uwzględnia się różne horyzonty czasowe. Brzmi to nieco paradoksalnie, jako że decyzje strategiczne odnoszą się przede wszystkim to relatywnie długiego okresu. Jednak przy podejmowaniu decyzji, również strategicznych, trzeba uwzględnić bieżące uwarunkowania, niezbędne są też zmiany strategii przyjętej z założenia na dłuższy okres pod wpływem znacznych zmian następujących w krótkim horyzoncie czasowym. Zatem menedżerowie muszą uwzględniać w swych decyzjach jednocześnie krótki i dłuższy horyzont czasowy. Należy pamiętać, że decyzje odnoszące się do bieżących efektów mają często znaczące reperkusje w dłuższym okresie.

## 1. Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie

### 1.1. Silna i „miękką” kultura przedsiębiorstwa

Kultura organizacyjna<sup>1</sup> jest pojęciem wieloznacznym, mimo to przyjęło się ono w zarządzaniu i jest wykorzystywane w interpretacji zachowań pracowników i działań przedsiębiorstwa. Kultura przedsiębiorstwa bywa definiowana różnie<sup>2</sup>, obejmuje czynniki uchwytnie i nieuchwytnie. W pierwszym przypadku chodzi o sformułowane pisemnie kluczowe wartości przedsiębiorstwa, jego misję, a także o szereg elementów wizualnych, jak znak firmowy, publikacje, opakowania, wystrój wnętrz. Ważniejsze są jednak czynniki trudno zauważalne, jak zachowania, zwyczaje podzielane przez większość pracowników, nawet jeśli nie są tego świadomi, oraz przede wszystkim założenia kulturowe. Kluczowe wartości mogą wyglądać jak spis banałów, lecz sposób ich praktykowania może w znacznym stopniu wpływać na wyniki przedsiębiorstwa.

<sup>1</sup> Jako zamiennie dla tego określenia stosuje się słowa: kulturowa organizacji, kultura przedsiębiorstwa, kultura firmy.

<sup>2</sup> Ze względu na ograniczone ramy artykułu dywagacje związane z definiowaniem kultury organizacyjnej nie będą miały miejsca. Zainteresowanym tym tematem polecam liczne pozycje w literaturze, m.in. Cz. Sikorski, *Kultura organizacji w instytucji*, Łódź 1991 lub *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Kozmیںskieg o i W. Piotrowskieg o, Warszawa 1998.

Dla potrzeb niniejszego artykułu przyjęto definicję kultury organizacyjnej zaproponowaną przez A. Stachowicz-Stanusz [2001, s. 77]: „kulturę organizacyjną można rozumieć (...) jako charakterystyczny dla każdego przedsiębiorstwa system procesów, które łączą (integrują i wzajemnie na siebie oddziałują) preferowane przez kierownictwo i pracowników wartości oraz normy społeczne i kulturowe z ich podstawami oraz sposoby, w jakich te podstawy oddziałują i kształtują zachowania organizacyjne. Kultura organizacyjna w tym rozumieniu to fenomen społeczny, na który składają się m.in. relacje między wartościami i normami a sposobami organizowania struktury przedsiębiorstwa, sposobami i kryteriami wyborów strategicznych oraz kierowania ludźmi w firmie”. Kultura organizacyjna jest zatem zbiorem wartości ujawniających się w takich obszarach zachowań organizacyjnych, jak: dbałość i wzgląd na ludzi, fachowość, przedsiębiorczość, sposób traktowania pracowników, odpowiedzialność społeczna, praca zespołowa, nastawienie na rynek/klientów oraz norm dotyczących takich aspektów zachowań organizacyjnych, jak np.: tego, w jaki sposób menedżerowie traktują swoich podwładnych oraz jak ci podwładni odnoszą się z kolei do swoich podwładnych, a także jak ci podwładni odnoszą się z kolei do swoich podwładnych, obowiązującej etykiety w pracy, władzy, ambicji, lojalności itp. [M. Armstrong 1997, s. 116–118].

Rolę kultury organizacji w zarządzaniu (strategicznym) rozważa się głównie w odniesieniu do stopnia jej rozpowszechnienia i utrwalenia (mówi się o kulturze organizacyjnej „silnej” i „słabej”)<sup>3</sup> oraz funkcji, jakie spełnia w przedsiębiorstwie.

W literaturze często podkreśla się rolę silnego „zakorzenienia” określonej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Silna kultura organizacyjna jest postrzegana jako jeden z czynników przyczyniających się do sukcesu przedsiębiorstwa. Jednak coraz częściej można spotkać się z twierdzeniem, iż w obecnej sytuacji gdy globalizacja. Zmiany technologiczne i społeczno-polityczne są przyczynami dynamicznymi przekształceń w większości sektorów gospodarczych, nie ma tam miejsca — na dłuższą metę — dla organizacji przeciwstawiających się zmianom zorientowanym na *status quo*. A takie właśnie nastawienie dominuje w silnych kulturach organizacyjnych (cechy — efekty silnej kultury organizacyjnej — przedstawia tabela 1)<sup>4</sup>.

Silna kultura przedsiębiorstwa może więc utrudniać innowacje, które wiele przedsiębiorstw chce właśnie wdrażać. Należy więc zwrócić uwagę na tzw. kultury słabe (miękkie).

Miękka kultura przedsiębiorstwa pozostawia w całej organizacji miejsce na indywidualną inicjatywę, kreatywność, argumentację, czyli umożliwia zorientowaną na cele samorealizację jednostki [H. Skinmann, R. Kamiński 2001, s. 6]. Podstawową

<sup>3</sup> Ze względu na prejeratywny odbiór określenia „kultura słaba” zasadne jest używanie terminu „kultura miękka” — por. H. S t e i n m a n n, R. K a m i ń s k i, *Miękka kultura przedsiębiorstwa a teoria zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie”, 2001 nr 3.

<sup>4</sup> W kontekście wymagań i wyzwalań, jakie stawia przed każdym przedsiębiorstwem obecna rzeczywistość, można stwierdzić, iż większe znaczenie mają cechy (efekty) negatywne silnej kultury organizacyjnej.

Tabela 1

## Efekty silnej kultury organizacji w przedsiębiorstwie

Efekty pozytywne	Efekty negatywne
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ukierunkowanie działań na redukcję złożoności</li> <li>2. Sprawna sieć komunikacyjna</li> <li>3. Szybkie przetwarzanie informacji i podejmowania decyzji</li> <li>4. Przyspieszone wdrażanie planów i projektów</li> <li>5. Małe nakłady na kontrolę</li> <li>6. Stabilność i niezawodność</li> <li>7. Silna motywacja i lojalność</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencje do zamykania się w sobie</li> <li>2. Blokowanie nowych orientacji</li> <li>3. Bariery we wdrożeniach</li> <li>4. Utrwalanie tradycyjnych motywów sukcesu</li> <li>5. Kolektywna postawa uniku</li> <li>6. „Kulturowe myślenie”</li> <li>7. Brak elastyczności</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 453–456.

cechą takiej kultury jest zorientowanie na argumentację, a nie na władzę. Do cech takiej kultury można więc zaliczyć np. [H. Steinmann, R. Kamiński 2001, s. 11]:

— możliwość popełniania błędów — błędy nie są oceniane jak straty, lecz postrzegane jako szansa uczenia się i zmiany oraz nie wiążą się z karą; jest to szczególnie istotne w warunkach dynamicznego otoczenia, gdzie przed podjęciem działań trudno jest ocenić ich sens,

— nonkonformizm i indywidualizm — wynalazcy, wizjonerzy, geniusze itp. powinni być uznani za zawodowe subkultury i wciągnięci w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, aby można było spojrzeć na problemy z innej perspektywy i znaleźć dzięki temu lepsze ich rozwiązanie,

— przejrzystość komunikacji — formy komunikowania się mają charakter swobodny, otwarty i bezpośredni dla każdego członka organizacji, różnice w statusie bądź w hierarchii nie mogą hamować przepływu informacji,

— instytucjonalizacja procesów samoorganizacji — elastyczność i brak tradycyjnych mechanizmów sterowania oraz kontroli wiążą się z nową rolą przełożonego, którego działanie ogranicza się do dawania impulsów zakłócających niewłaściwie funkcjonujące procesy samoorganizacji,

— zorientowanie na argumentację — kierownictwo nie ma monopolu na określanie jednego systemu wartości obowiązujących w przedsiębiorstwie, lecz sprzyja ich wielości, a własne postępowanie i założenie poddaje dyskusji, w celu znalezienia rozsądnego kierunku działań przez wymianę i weryfikację argumentów.

## 1.2. Funkcje kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie

Znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu (strategicznym) wynika również z funkcji, jakie pełni ona w przedsiębiorstwie. Można wyróżnić trzy funkcje kultury organizacyjnej:

- integracyjną,
- percepcyjną,
- adaptacyjną.

**I n t e g r a c y j n a f u n k c j a** kultury organizacyjnej polega na tym, iż jej poszczególne składniki są czynnikiem łączącym instytucje w całość. Wspólny sposób myślenia i działania wynikający z przyjętej kultury organizacyjnej ułatwia osiąganie celów instytucji. Szczegółne znaczenie tej funkcji ujawnia się w zarządzaniu strategicznym.

**P e r c e p c y j n a f u n k c j a k u l t u r y** organizacyjnej polega na sposobie postrzegania środowiska i nadaniu w związku z tym odpowiedniego znaczenia życiu organizacji. Sprawowanie tej funkcji umożliwia zrozumienie sensu rzeczywistości, w której organizacja działa.

**A d a p t a c y j n a f u n k c j a k u l t u r y** organizacyjnej polega na stabilizowaniu rzeczywistości poprzez wypracowanie i stosowanie gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji. Dzięki temu kultura sprzyja zmniejszeniu niepewności i redukcji lęków związanych z koniecznością przystosowania się do nowej lub niestabilnej sytuacji.

Nowe formy zarządzania, właściwe dla gospodarki opartej na wiedzy, wymagają przejścia od kultury organizacyjnej sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności w środowisku społecznym organizacji [Cz. Sikorski 2001, s. 27].

Jak zostało przedstawione wyżej, kultura organizacyjna, która ściśle określa zasady postępowania, ukierunkowuje sposób myślenia pracowników, unifikuje ich, w obecnej rzeczywistości gospodarczej nie daje większych szans na rozwój i sukces przedsiębiorstwu. Zwiększenie odporności na niepewność, nieuchronną w warunkach globalnych powiązań i zalewu informacji, wymaga przyswojenia i akceptacji wzorów kultury organizacyjnej całkowicie odmiennych od tych, które były pożądanym w dotychczasowych formach działalności [Cz. Sikorski 2001, s. 35]. W związku z tym zmianie ulega również rozumienie funkcji kultury organizacyjnej<sup>5</sup>.

**F u n k c j a i n t e g r a c y j n a** nie oznacza już stałych więzi społecznych i organizacyjnych, w nowej kulturze organizacji określa ona umiejętności łatwego integrowania się z różnymi grupami społecznymi, co wyraża się poprzez łatwość wchodzenia do nowych grup i wychodzenia z nich.

**F u n k c j a p e r c e p c y j n a** nie jest już tłumaczeniem na język własnej kultury obserwowanych faktów, zdarzeń i procesów. W nowej kulturze oznacza wysiłek

<sup>5</sup> Szerzej na ten temat: Cz. S i k o r s k i, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.



zrozumienia ich rzeczywistych znaczeń i uwarunkowań, co wiąże się z poszerzaniem zbioru informacji docierających z zewnątrz<sup>6</sup>.

Funkcja adaptacyjna nie oznacza już teraz dążenia i umiejętności przystosowywania otoczenia do wymagań własnej kultury, lecz umiejętności przystosowywania siebie do zmieniających się w otoczeniu sytuacji bądź współtworzenia nowych wzorców kulturowych z przedstawicielami innych grup społecznych.

Jak wynika z powyższego, aby proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie był efektywny (do wydajności, czyli kwestii ekonomicznego zrealizowania danej strategii, dochodzi pytanie, czy biorąc pod uwagę występujące zmiany w otoczeniu lub ich oznaki, sama strategia jest prawidłowa), kultura organizacyjna tego przedsiębiorstwa musi być na tyle elastyczna, aby możliwe było w każdej chwili podjęcie działań mających na celu korektę aktualnej strategii. Jest to o tyle ważne, iż kulturę przedsiębiorstw obciążają dzisiaj następujące zjawiska [Zarządzanie na świecie 2002, s. 27]:

— inwestorzy i analitycy wywierają silny nacisk na najwyższe gremia przedsiębiorstw, domagając się ciągłego podnoszenia zysku, co sprzyja powiększaniu dystansu między radą nadzorczą a zarządem, a także między nim a menedżerami średnich szczebli,

— oczekiwania koncentrują się bardzo mocno na prezesie zarządu — jeśli nie zapewnia on poprawy rezultatów, to wymieniany jest znacznie szybciej niż kiedyś. Tendencję do skupiania niemal całej uwagi na najwyższym szefie potęgują media. Wielu prezesów reaguje na tę całą obserwację wytyczaniem ambitnych celów i próbami głębszych reorganizacji, które na ogół wiążą się z redukcjami personelu,

— menedżerowie średnich szczebli mają wrażenie, że zarząd nie jest zainteresowany ich uwagami lub inicjatywami i żąda tylko wykonywania poleceń. Na zewnątrz sygnalizują podporządkowanie się tym oczekiwaniom, ale po cichu myślą o możliwie spokojnym przetrwaniu do emerytury,

— zarządy lubią faworyzować młodych dynamicznych menedżerów, którzy jednak widzą niepewność panującą wśród przełożonych. Wobec tego nastawiają się na możliwie szybko robioną karierę i zapewnienie sobie bezpieczeństwa finansowego już w wieku ok. 40 lat,

— w rezultacie powyższych czynników, a także przejęć i fuzji (które często wiążą się z dużymi zwolnieniami) znacznie zmalała lojalność zatrudnionych wobec przedsiębiorstwa,

— wola i możliwości przełożonych, by troszczyć się o własnych współpracowników, słabną,

— identyfikacja prezesa i członków zarządu z przedsiębiorstwem maleje. Traktują oni swą pracę jako tymczasowy kontrakt związany z dużym ryzykiem.

Determinujący wpływ kultury organizacyjnej na strategię wynika z jej funkcji zewnętrznych, których spełnienie pozwala wypracować strategię zmiany oraz kierunki

<sup>6</sup> W dawnej kulturze percepcja oznaczała zawężenie informacji z zewnątrz poprzez postrzeganie, rozumienie i rozpoznawanie jedynie tego, na co pozwalała nam nasza kultura.

doskonalenia organizacji. W zakresie dostosowania zewnętrznej kultury organizacyjnej umożliwia [pod. red. R. Krupskiego 1998, s. 335]:

- zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikację podstawowego celu organizacji przez jej uczestnictwo,
- integrację uczestników wokół misji i strategii organizacji,
- integrację wokół środków przyjętych w dążeniu do celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania jej uczestników,
- ulepszanie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana.

Funkcje te spełnia tylko proefektywnościowa kultura organizacyjna, czyli taka, która sprzyja osiągnięciu pożądaných celów strategicznych.

## 2. Znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu strategicznym

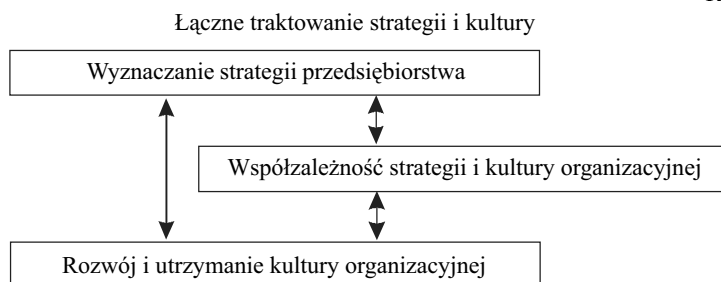
### 2.1. Kultura organizacyjna jako determinanta strategii

Kultura organizacyjna jest z jednej strony czynnikiem wyznaczającym zachowania strategiczne przedsiębiorstw, z drugiej zaś — warunkiem powodzenia procesu implementacji wcześniej opracowanej strategii. Wspólne wartości wynikające z obowiązującej kultury organizacyjnej mogą tworzyć mocne siły motywacyjne członków organizacji do realizacji przyjętej strategii, a wcześniej stanowić wskazówki przy formułowaniu celów i misji przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna odgrywa istotną rolę we wszystkich fazach zarządzania strategicznego [pod. red. R. Krupskiego 1998, s. 329]. Najczęściej wyróżnia się następujące fazy zarządzania strategicznego:

- planowanie strategiczne, czyli formułowanie misji przedsiębiorstwa, celów strategicznych, strategii,
- implementacja strategii,
- kontrola strategiczna — to faza zarządzania strategicznego przenikająca dwie wcześniejsze i realizowana jednocześnie z nimi.

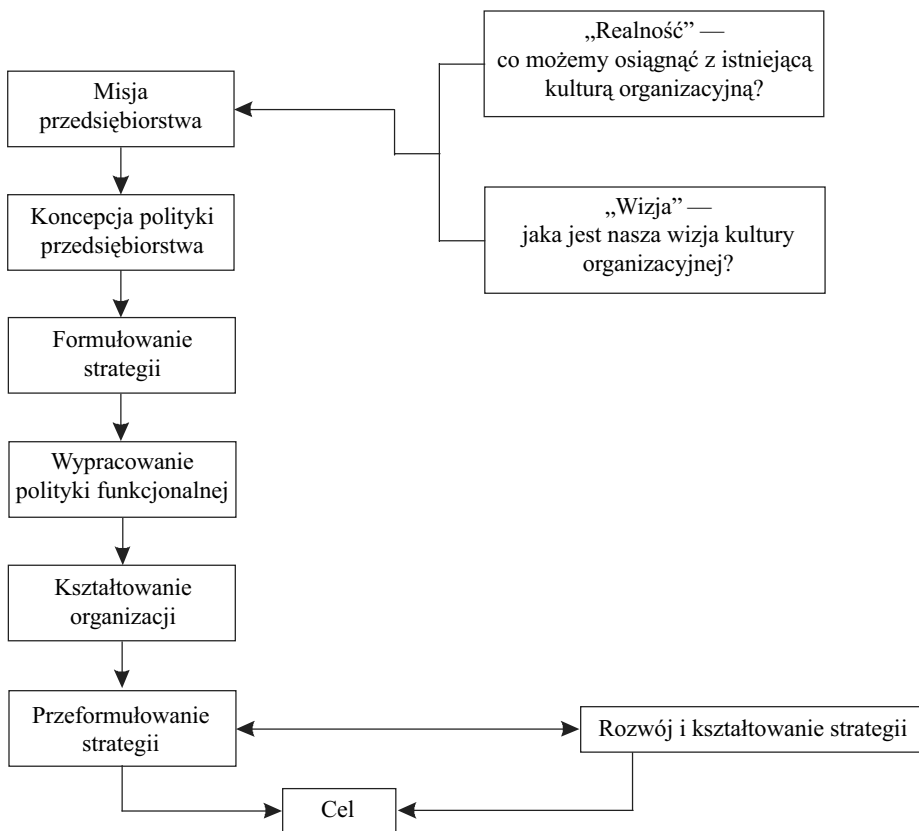
Związki kultury organizacyjnej i strategii są wzajemnie zdeterminowane, bez wyraźnej dominacji jednej z nich (rysunek 1).

Rysunek 1



Oba składniki tworzą system dwustronnie uzależnionych powiązań, który w trakcie formułowania i dopasowywania strategii do zastanej kultury organizacyjnej. Efekt synergiczny strategia i kultura organizacyjna stworzą wówczas, gdy pomiędzy nimi będą zachodzić odpowiednie powiązania. Z jednej strony strategia tworzy swoisty kompas wyznaczający kierunek rozwoju kultury organizacyjnej, co oznacza, że kultura organizacyjna jest zorientowana strategicznie. Z drugiej strony zastana kultura wyznacza ramy (systemy wartości i normy zachowań), które trzeba uwzględnić jako determinanty wyjściowe procesu formułowania strategii. Oznacza to, że strategia jest zorientowana kulturowo. Kultura organizacyjna występuje jako główna determinacja w procesie formułowania strategii. Aby stworzyć strategię, musimy najpierw rozpoznać kulturę i na jej podstawie sformułować misję, a dopiero potem przystąpić do dalszych etapów tworzenia strategii (rysunek 2).

R y s u n e k 2  
Współzależności między strategią przedsiębiorstwa i kulturą organizacyjną



Takie patrzenie na proces formułowania strategii zakłada, że kultura organizacyjna jest mocno związana z przeszłością, reprezentuje sumę doświadczeń członków organizacji.

W przebiegu procesów strategicznych następuje jednak przeprofilowanie kultury na kulturę zorientowaną przyszłościowo [A. Stańda 1994, s. 79].

Uznając istnienie związku między kulturą organizacyjną a strategią, H.I. Ansoff wyróżnił pięć typów kultur organizacyjnych, określając je jako kultury strategiczne [A. Stańda 1994, s. 80]: kultura stabilna, kultura reaktywna, kultura antycypacyjna, kultura eksploracyjna, kultura kreatywna.

Wymienione typy kultur zostały opisane za pomocą sześciu kryteriów (tabela 2):

- orientacji czasowej, w której organizacja postrzega siebie i swoje otoczenie,
- obszaru koncentracji uwagi (czy uwagę skupia się na wydarzeniach wewnętrznych czy zachodzących w otoczeniu),
- skłonności do zmian, mierzonej siłą sygnału niezbędnego do wzbudzenia strategicznej zmiany,
- stopniem nieciągłości, czyli zdolnością do zerwania z dotychczasowymi doświadczeniami,
- skłonnością do ryzyka w wyborze alternatyw.

Natomiast Cz. Sikorski wyróżnił cztery podstawowe modele orientacji kulturowej (typy kultury organizacyjnej): orientację defensywną, orientację adaptacyjną, orientację na dominację, orientację na niezależność.

Wymienione modele orientacji kulturowej stanowią podstawę ideologiczną odpowiednich modeli organizacyjnych strategii instytucji (model produkcyjny, model rynkowy, model technokratyczny, model biurokratyczny)<sup>7</sup>.

Tak więc poszczególne typy kultury organizacyjnej są powiązane w naturalny sposób z typami strategii:

— kultura defensywna łączy się ze strategią produkcyjną; charakteryzuje ją silne przywiązanie do wewnątrzorganizacyjnych norm, wartości i wzorów zachowań, podkreślających odrębność instytucji. Zwiększenie efektywności gospodarowania ma swoje źródło w intensyfikowaniu pracy bezpośrednich wykonawców. Wzorce, które obowiązują, preferują wysiłek fizyczny, a wymagania co do efektów pracy mają charakter ilościowy,

— kultura adaptacyjna wiąże się ze strategią rynkową; podstawowa wartość to zdolność do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, dlatego preferowani są pracownicy niebojący się rywalizacji i konkurencji (ale według zdrowych zasad), pełni inicjatywy. Dewizą uczestników organizacji jest praca za dobrą płacę. Dominuje przekonanie, że pracę należy oceniać na podstawie efektów, a nie włożonego wysiłku.

<sup>7</sup> Szerzej na ten temat w: Cz. S i k o r s k i, *Kultura organizacyjna instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.

## Typy kultur strategicznych

Atrybuty	Kultura				
	stabilna	relatywna	antycypacyjna	eksploracyjna	kreatywna
1. Orientacja czasowa	przeszłość	teraźniejszość	bliska przyszłość	nieznana przyszłość	nowatorskie perspektywy
2. Obszar wyboru alternatyw	dotychczasowe warianty	suma doświadczeń	ekstrapolowane możliwości	globalne możliwości	kreatywne możliwości
3. Obszar koncentracji uwagi – do wewnątrz i na zewnątrz	organizacja	organizacja	organizacja i otoczenie	otoczenie	otoczenie
4. Skłonność do zmian – czynniki wyzwalające zmianę	kryzys	niezadowolająca efektywność	antycypowany spadek efektywności	stałe poszukiwanie zmian	stałe poszukiwanie nowatorskich zmian
5. Akceptowany stopień nieciągłości	żaden – punktem wyjścia jest <i>status quo</i>	bardzo mały – minimalne zmiany w <i>status quo</i>	akceptowane cząstkowe zmiany	akceptowana nieciągłość	akceptowany nowatorski charakter zmian
6. Skłonność do ryzyka	awersja do ryzyka	minimalny poziom ryzyka	akceptowany znany poziom ryzyka	analiza relacji ryzyko–korzyści	preferowanie określonego poziomu ryzyka
7. Slogan określający typ kultury	„nie przeciągaj struny”	„trzymaj rękę na pulsie”	„planuj”	„idź za ciosem”	„stwórz przyszłość”
8. Działy preferujące kulturę	dział produkcji, dział księgowości	dział produkcji, dział kontroli finansowej	dział marketingu, dział planowania	dział dywersyfikacji, dział rozwoju produktów i rynków	dział nowych przedsięwzięć

Źródło: H.I. Asnof, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 161, podaję za: A. Standa, *O niektórych zależnościach między kulturą organizacyjną i strategią*, „Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu” 1994, nr 214, s. 81.

— kultura dominacji współistnieje ze strategią biurokratyczną: w kulturze tej korzyści z pozytywnej oceny i akceptacji instytucji przez otoczenie i w otoczeniu są łączone z systemem norm i wzorców zachowań. Dominuje w niej konformizm, umiejętność działań pozornych, dbałość o insygnia władzy, przywiązanie do formy, a nie treści,

— kultura zorientowana na niezależność łączy się z technokratycznym modelem strategii: w kulturze tego typu członkowie organizacji dążą do stworzenia warunków działania umożliwiających realizację własnych celów i zainteresowań zawodowych. Ich działania wyróżniają się profesjonalizmem, który sprzyja wynalazczości i racjonalizacji. Członkowie organizacji uważają jej misję za ważniejszą od oceny otoczenia oraz doraźnych zysków. Ten typ kultury preferuje ujmowanie zadań instytucji przede wszystkim w aspekcie jakościowym.

Okazuje się, że patrzenie na strategię przedsiębiorstwa z pominięciem kontekstu kulturowego jest daleko idącym uproszczeniem, uniemożliwiającym poprawne sformułowanie, wdrożenie i realizację strategii [A. Stańda 1994, s. 83].

## 2.2. Kultura organizacyjna w implementacji strategii oraz kontroli strategicznej

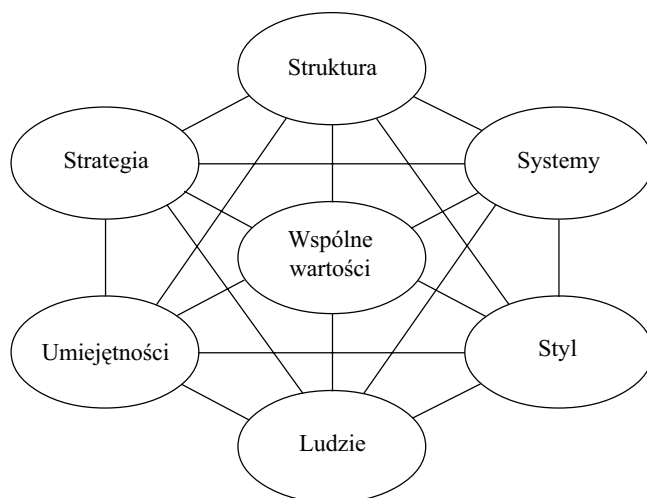
Na etapie implementacji<sup>8</sup> następuje wprowadzenie do praktyki sformułowanych wcześniej planów strategicznych. Dotyczą one najczęściej struktury organizacyjnej, systemu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie oraz zmian kultury organizacyjnej (jeśli zachodzi taka konieczność).

Rozpatrując wdrożenie strategii — implementację, w kontekście kultury organizacji, należy pamiętać, iż kultura przedsiębiorstwa jest jednym z elementów składowych organizacji, podobnie jak jej struktura czy strategia. Kultura organizacyjna jest jednak zasobem specyficznym i wyjątkowym, gdyż ma wpływ na kształt, jaki przybierają pozostałe elementy. Funkcjonujący w organizacji system podstawowych założeń i wartości decyduje o jej zachowaniach strategicznych i operacyjnych, sposobie podejmowania decyzji, przepływie informacji, stylach zarządzania itd. [A. Glińska-Noweś 1999, s. 55]. Takie ujęcie kultury organizacyjnej zostało przedstawione w modelu 7S McKinseya, gdzie kultura organizacji, czyli wspólne wartości, stanowi jądro diamentu obrazującego organizację (rysunek 3).

Równowaga pomiędzy kulturą organizacyjną a innymi elementami organizacji jest warunkiem prawidłowego jej funkcjonowania. Najczęściej podkreślany jest związek kultury ze strategią i strukturą organizacji, jako ten, który decyduje, czy organizacja jest w stanie nie tylko przetrwać, ale także rozwijać się. Założenia i cele zawarte w strategii przedsiębiorstwa muszą być zgodne z wartościami i normami uznawanymi

<sup>8</sup> Implementacja oznacza wdrożenie w życie rozwiązań teoretycznych (modelowych) i projektów użytkowych. Jej rolą jest więc wprowadzenie do praktyki wszelkiego rodzaju innowacji i usprawnień, czemu odpowiada realizacja określonych pomysłów i koncepcji [Cz. Sikorski 2001, s. 306].

Model organizacji 7S McKinseya



Źródło: T.J. Peters, R.H. Waterman Jr., *In search of Excellence. Lessons from American Best-Run Companies*, „Harper&Row”, London 1990, podaje za: A. Gliński-Neweś, *Strategie kształtowania kultury organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 1999 nr 1, s. 55.

przez pracowników, w przeciwnym razie będzie trudno taką strategię wdrożyć w życie. Z kolei zachowania narzucone przez obraną strategię działania staną dopiero wówczas elementem kultury organizacyjnej, gdy będą przekazywane nowicjuszom przez członków organizacji.

Struktura organizacji, będąc usankcjonowaniem, określa styl kierowania pracownikami, zachowania pracowników względem siebie nawzajem oraz przełożonych. Kultura organizacyjna wpływa też istotnie na przebieg procesów rekrutacji i dekrutacji, motywowania i szkolenia kadr, czyli ogólnie biorąc — na system zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Rekrutacja i selekcja pracowników może być interpretowana jako proces poszukiwania ludzi, którzy mają system wartości zbliżony do kultury przedsiębiorstwa. Na każdym z etapów procesu rekrutacji — począwszy od opisu stanowiska pracy, aż po moment zatrudnienia kandydata — jakąś rolę odgrywa kultura organizacyjna i podstawowy dla całego naboru postulat poszukiwania ludzi pasujących do kultury organizacyjnej. Pracownicy wykazujący właściwe zachowania — takie, które są zgodne z systemem wartości obowiązującym w organizacji — są oceniani pozytywnie, lepiej wynagradzani i chwaleni przez przełożonych. Na tych, którzy wykazują inne postawy, spadają sankcje, najpierw symboliczne, a następnie materialne [Ł. Sułkowski 2002, s. 13 i nast.].

Kontrola strategiczna jest zadaniem polegającym na ciągłym sprawdzaniu planów strategicznych i ich realizacji pod względem aktualności, aby zawczasu sygnalizować zagrożenia i konieczne zmiany kursu strategicznego. Wyróżniamy trzy typy kontroli strategicznej [H. Steinmann, G. Schreyögg 1998, s. 184–185]. Są to:

- strategiczny nadzór jako globalna funkcja podstawowa i towarzyszące mu funkcje specjalne, tj.:
- strategiczna kontrola realizacji,
- strategiczna kontrola założeń.

Podczas gdy kontrola założeń koncentruje się na założeniach przyjętych w procesie planowania, zadaniem kontroli realizacji jest zbieranie tych wszystkich informacji, które pojawiają się w trakcie urzeczywistnienia strategii i mogą świadczyć o jej zagrożeniach. Aby kontrola strategiczna była sprawna, musi wykorzystywać wszystkie źródła informacji w przedsiębiorstwie. Oznacza to, że czujność strategiczna jest pożądana w całym przedsiębiorstwie, w zasadzie u wszystkich pracowników (a nie tylko w podsystemie planowania) [H. Steinmann, R. Kamiński 2001, s. 9]. W tym momencie wkraczamy w sferę kultury organizacyjnej. Wynika to z tego, że od pracowników wymaga się czegoś więcej niż tylko sprawnego wykonywania powierzonych prac. To, co jest niezbędne — to „raczej pracownicy na miejscu, każdy w swoim zakresie pracy, którzy jak radar nieustannie uważnie obserwują wydarzenia w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz je rozsądnie oceniają, aby w porę zauważyć zagrożenia strategii i szanse na obranie nowej orientacji, oszacować je i później uczynić przedmiotem dyskusji” [H. Steinmann, R. Kamiński 2001, s. 10]. Uważna obserwacja wydarzeń wymaga nie tylko myślenia, krytyki i innowacji ze strony pracowników. Musi być wsparta przez system zarządzania, który zapewnia niezbędne strategiczne informacje do oceny zaobserwowanych danych oraz pozytywnie reaguje, a nawet pobudza do tego typu inicjatywy poprzez odpowiedni styl kierowania, ocenę wyników itp. Wiązą się z tym dokładnie takie warunki, normy i wartości oraz sposoby zachowania jak te, które charakteryzują kulturę miękką.

## Podsumowanie

Kultura organizacji jest czynnikiem determinującym zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Kształtuje strategię od samego początku, stanowiąc podstawę formułowania wizji i misji przedsiębiorstwa. W procesie implementacji stanowi ramy działań podejmowanych przy realizacji strategii, jednocześnie daje się poprzez te działania odpowiednio modyfikować — jeśli zachodzi taka konieczność. Poprzez ustalenie pożądanego wzorców zachowań oraz norm i wartości przyczynia się do sprawnej kontroli strategicznej. Jak więc wynika z powyższego, umiejętność obserwowania, diagnozowania i kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej staje się koniecznością w praktyce zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Glińska-Neweś A., *Strategie kształtowania kultury organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 1.



- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne*, „Planowanie i Kontrola”, Difin, Warszawa 2001.
- Mentalność przedsiębiorstwa kluczowym czynnikiem sukcesu*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 1.
- Sikorski Cz., *Wpływ kultury organizacyjnej na motywację. Od ograniczenia poczucia niepewności do jej wysokiej tolerancji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2001, nr 6.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.
- Stachowicz-Stanusch A., *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2001.
- Standa A., *O niektórych zależnościach między kulturą organizacyjną i strategią*, „Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu” 1994, nr 214.
- Steinmann H., Kamiński R., *Miękka kultura przedsiębiorstwa a teoria zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 3.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Sułkowski Ł., *Rycerze czy partyzanci? Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 3.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, pod red. Krupskiego R., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.



TOMASZ ZIELIŃSKI

## Prawne problemy działalności gospodarczej jednostek samorządu terytorialnego<sup>1</sup>

Przeprowadzone w latach dziewięćdziesiątych reformy ustroju administracyjnego ustanowiły w Polsce model trójstopniowego samorządu terytorialnego. Wprowadzenie tego systemu spowodowało między innymi konieczność prawnego ukształtowania sfery działalności gospodarczej podejmowanej przez jednostki samorządu terytorialnego. W zależności od szczebla samorządu terytorialnego ustawodawca zróżnicował zasady regulujące tę problematykę, w szczególności w zakresie dopuszczalności prowadzenia przez j.s.t. działalności gospodarczej o charakterze komercyjnym (zarobkowym).

Na wstępie rozważań poświęconych zagadnieniom działalności gospodarczej j.s.t. zauważyć należy, iż można wyróżnić trzy zasadnicze typy sytuacji, z których każda charakteryzuje się innym stosunkiem samorządu terytorialnego do problematyki spraw gospodarczych. W pierwszej jednostka samorządu może pojawić się jako odbiorca (konsument) działalności gospodarczej innych podmiotów. W drugiej — będzie występować w roli władzy publicznej, która podejmuje określone prawem postępowanie wobec innych podmiotów w celu umożliwienia im prowadzenia działalności gospodarczej czy też będzie sprawować nadzór nad pewnym sferami działań przedsiębiorców. W trzeciej sytuacji jednostka samorządu sama angażuje się w prowadzenie działalności gospodarczej. W tym zakresie możliwe stają się dwie sytuacje: faktyczna realizacja zadań przez własną jednostkę organizacyjną lub zlecenie jej wykonania innym podmiotom<sup>2</sup>.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest trzecia z wymienionych sytuacji obejmująca podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej przez jednostki samorządu terytorialnego. Aktywność gospodarcza gmin, powiatów oraz województw

---

<sup>1</sup> W skrócie: j.s.t.

<sup>2</sup> A. Wasilewski, *Działalność gospodarcza a funkcje i zadania gminy*, „Samorząd Terytorialny” 1991, nr 11–12, s. 130.

samorządowych jest problematyką niezwykle złożoną, obejmującą swym zakresem elementy prawa administracyjnego, cywilnego, finansowego. Analiza prawnych problemów działalności gospodarczej j.s.t. powinna jednak odpowiadać na trzy zasadnicze pytania:

— Jakie znaczenie ustawodawca nadał pojęciu „działalności gospodarczej” podejmowanej przez j.s.t. i na mocy jakich przepisów prawnych jednostki te są upoważnione do prowadzenia tej działalności?

— Jaki jest zakres dopuszczalnej działalności gospodarczej j.s.t.?

— W jakich formach organizacyjnoprawnych j.s.t. mogą prowadzić działalność gospodarczą?

## 1. Działalność gospodarcza a zadania samorządu terytorialnego

Dopuszczalność działalności gospodarczej j.s.t. należy do najbardziej spornych zagadnień prawa samorządowego.

Nie budzi wątpliwości, iż swoboda działalności gospodarczej, zagwarantowana art. 22 i 64 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej<sup>3</sup>, należy do kręgu wolności konstytucyjnych będących przymiotem osób fizycznych, nie zaś organów władzy publicznej, do których należą jednostki samorządu terytorialnego. Organy administracji rządowej i samorządowej wiąże bowiem zasada legalizmu, sformułowana w art. 7 Konstytucji RP, zgodnie z którą organy władzy publicznej działają na podstawie prawa i w jego granicach. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, iż — o ile podmioty „prywatne” odwoływać się mogą do zasady, że „co niezakazane, jest dozwolone”, o tyle władzę publiczną wiąże dyspozycja odwrotnej treści — dopuszczalne jest jedynie to, do czego upoważnia prawo. Bez względu bowiem na to, czy organy administracji sprawują pewne funkcje wykonawcze (jak np. wydawanie decyzji), czy też podejmują działania o charakterze kreatywnym na podstawie ogólnych upoważnień zawartych w ustawach, podstawę prawną takiej działalności musi stanowić określona norma kompetencyjna. Zatem także podejmowanie działalności gospodarczej przez j.s.t., wybór jej form organizacyjnych, zakres przedmiotowy, sposób prowadzenia tej działalności odbywać się może tylko na podstawie i w granicach przepisów prawa. Podzielić należy więc pogląd, iż „wszystkie wolności i prawa obywatelskie są wyrazem prawnych gwarancji praw obywateli wobec państwa i innych podmiotów publicznych i już z tej przyczyny nie mogą stanowić podstawy uzasadniającej wolność lub prawo samej władzy publicznej<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Ustawa z 2 kwietnia 1997 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (DzU nr 78, poz. 483).

<sup>4</sup> A. Wasilewski, *Działalność gospodarcza...*, op. cit., s. 131.

## 1.1. Zadania publiczne jednostek samorządu terytorialnego

Ustawodawca zróżnicował zakres zadań wykonywanych przez poszczególne szczeble samorządu terytorialnego. Zaznaczyć należy, iż poszczególne jednostki samorządu terytorialnego są samodzielne i wykonują zadania w ramach ustawowego podziału kompetencji<sup>5</sup>. Organy samorządów wyższego szczebla nie mają żadnych uprawnień nadzorczych bądź kontrolnych w stosunku do jednostek szczebla niższego.

Ugruntowany jest podział zadań publicznych j.s.t. na zadania własne oraz zlecone. Realizacja zadań zleconych może wynikać wprost z przepisów ustawowych, względnie z porozumień zawieranych z właściwym organem administracji rządowej lub administracji samorządowej wyższego szczebla<sup>6</sup>.

Do zakresu działania gminy należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym niezastrzeżone na rzecz innych podmiotów, a mające na celu zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty (art. 6 ust. 1 u.s.g.<sup>7</sup> w zw. z art. 7 ust. 2 u.s.g.). Określając zadania własne gmin ustawodawca posłużył się klauzulą generalną, wskazując, iż w zakresie kompetencji podstawowej jednostki samorządu terytorialnego pozostają wszystkie sprawy o charakterze (znaczeniu, zasięgu) lokalnym. Przywołany art. 7 u.s.g. przesądza także o domniemaniu kompetencji gminy w sprawach o znaczeniu lokalnym. Nie budzi wątpliwości, iż zawarte w art. 7 usg wyliczenie dziedzin (jak: ład przestrzenny, gospodarka terenami, drogi, transport zbiorowy itp.), w których gmina realizuje zadania własne, ma charakter przykładowy.

Do powiatu należy realizowanie zadań o charakterze ponadgminnym (art. 4 u.s.p.). W przeciwieństwie jednak do gmin — ta jednostka samorządu nie korzysta z zasady domniemania kompetencji, co oznacza, iż zarówno organy powiatu, jak i powiatowe osoby prawne nie mogą podejmować zadań niewskazanych wyraźnie przepisami prawa.

Podobnie jak gmina, powiat realizuje zadania własne, a na mocy ustaw lub porozumień z organami administracji rządowej może realizować zadania zlecone (por. art. 4 ust. 4 i art. 5 ust. 1 u.s.p.). Powiat może także zawierać porozumienia z innymi jednostkami samorządu terytorialnego (gminami, województwem) w sprawie powierzenia określonych zadań publicznych (art. 5 ust. 2 u.s.g.).

Zadania publiczne województwa samorządowego określone zostały klauzulą generalną. Do zadań tego szczebla samorządu należą sprawy o charakterze wojewódzkim niezastrzeżone na rzecz innych organów administracji rządowej (art. 2 ust. 2 ustawy o samorządzie województwa, dalej u.s.w.). Samorząd województwa korzysta więc z domniemania kompetencji w sprawach regionalnych w stosunku do organów administracji rządowej.

<sup>5</sup> Zgodnie z art. 4 ust. ustawy z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (DzU nr 91, poz. 576 z późn. zm.), zwanej dalej: „u.s.w.”, zakres działania województwa nie narusza samodzielności powiatu i gminy; podobnie art. 4 ust. 6 ustawy z 18 lipca 1998 r. o samorządzie powiatowym (DzU nr 91, poz.: 578, z późn. zm.), zwanej dalej: „u.s.p.”, stanowi, iż zadania powiatu nie mogą naruszać zakresu działania gminy.

<sup>6</sup> Por.: art. 8 ust. 2 u.s.g., art. 4 ust. 4 i 5 u.s.p., art. 14 ust. 2 u.s.w.

<sup>7</sup> Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (DzU z 2001 r., nr 142, poz. 1591 z późn. zm.); zwana dalej: „u.s.g.”.

## 1.2. Pojęcie działalności gospodarczej

Działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, handlowa, budowlana, usługowa wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i eksploatacja zasobów naturalnych (art. 2 ust. 1 z 19 listopada 1999 roku. Prawo działalności gospodarczej)<sup>8</sup>.

Przedsiębiorcą jest natomiast osoba prawna, fizyczna oraz niemająca osobowości prawnej spółka prawa handlowego, która zawodowo podejmuje we własnym imieniu działalność określoną w art. 2 ust. 1 p.d.g. (art. 2 ust. 2 p.d.g.).

Na gruncie obecnie obowiązującej definicji, jak również w oparciu o definicję zawartą w poprzedniej ustawie o działalności gospodarczej<sup>9</sup>, w literaturze i orzecznictwie wyróżniono szereg cech charakteryzujących działalność gospodarczą. Są nimi:

- zarobkowy charakter tej działalności,
- powtarzalność działań,
- podporządkowanie zasadzie racjonalnego gospodarowania,
- uczestnictwo w obrocie gospodarczym,
- prowadzenie działalności na własny rachunek<sup>10</sup>.

Przyjmuje się, iż zawarte w definicji wyliczenie: działalność wytwórcza, usługowa, handlowa, nie stanowi zamkniętego katalogu przedmiotowego działalności gospodarczej, a zatem dopuszczalne jest poszerzanie zakresów tych pojęć.

W definicji ustawodawca podkreślił zarobkowy charakter działalności gospodarczej. W tezie sformułowanej jeszcze na gruncie art. 2 ust. 1 ustawy o działalności gospodarczej<sup>11</sup> Sąd Najwyższy stwierdził, iż przepis ten stanowi „najpojemniejszą definicję działalności gospodarczej”, uznając jednak, iż nie ma ona wartości uniwersalnej, ponieważ istnieją niemieszczące się w niej specyficzne formy działalności (np.: publiczny obrót papierami wartościowymi) oraz podmioty, których cel nie wyczerpuje się dążeniu do uzyskania zysku<sup>12</sup>). Teza przytoczonego orzeczenia sformułowana została na gruncie przepisu ustawy o działalności gospodarczej, która mówiła o „celu zarobkowym” — obecnie ustawodawca posługuje się określeniem „działalność o charakterze zarobkowym”. Nie mniej zachowuje ona swoją aktualność. Zauważyć bowiem należy, iż ustawodawca w różnych aktach prawnych posługuje się pojęciem działalności gospodarczej w odniesieniu do różnych sfer aktywności. Przykładowo w myśl ustawy z 5 czerwca 1992 roku o ograniczeniu działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne<sup>13</sup> — działalnością gospodarczą jest także sprawowanie funkcji kierowniczych w spółkach prawa handlowego.

<sup>8</sup> DzU nr 101, poz. 1178 ze zm., zwana dalej: „p.d.g.”.

<sup>9</sup> Ustawa z 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej (DzU nr 41, poz. 324 ze zm.); już nie obowiązująca.

<sup>10</sup> M. Z d y b, *Prawo działalności gospodarczej. Komentarz*, Zakamycze, Kraków 2000, s. 43–44.

<sup>11</sup> Ustawa z 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej (DzU nr 41, poz. 324 z późn. zm.).

<sup>12</sup> Por. uzasadnienie uchwały SN z 9 marca 1993 r., sygn. III CZP 156/92.

<sup>13</sup> DzU z 1992 r., nr 56, poz. 274 z późn. zm.

Pojęcie „działalności gospodarczej” znalazło się także w ustawie o samorządzie gminnym, w której art. 9 ust. 2 stanowi, iż „gmina lub inna komunalna osoba prawna może podejmować działalność gospodarczą poza sferą użyteczności publicznej tylko w wypadkach określonych w odrębnej ustawie”. Ustawodawca posłużył się tym określeniem także w ustawie o samorządzie powiatowym (por. art. 6. ust. 2 u.s.p.). Natomiast w ustawie o samorządzie województwa pojęcie to nie występuje — nie mniej w art. 13 ustawy zamieszczony został zapis o możliwości przystępowania województwa do spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i spółek akcyjnych, co tym samym stanowi upoważnienie do podejmowania działalności gospodarczej przez organy tej jednostki samorządu.

Wprowadzenie pojęcia „działalności gospodarczej” w ustawodawstwie samorządowym zrodziło zasadniczą wątpliwość dotyczącą tego, czy termin ten na gruncie ustaw samorządowych należy przyjmować w znaczeniu nadanym przez ustawę Prawo działalności gospodarczej — w szczególności problem dotyczył zarobkowego charakteru tej działalności. Zgodzić się należy z poglądem, iż pojęcie działalności gospodarczej zawarte w ustawie o samorządzie gminnym jest szersze od tego samego pojęcia użytego w ustawie Prawo działalności gospodarczej<sup>14</sup>. Przede wszystkim dlatego, że celem działalności gospodarczej j.s.t. nie jest osiąganie zysku, ale realizacja zadań publicznych, w szczególności zadań w zakresie użyteczności publicznej. Definicja działalności gospodarczej ma więc na gruncie prawa samorządowego charakter pomocniczy i stanowi raczej wskazówkę interpretacyjną.

Tym samym należy przyjąć, iż przepisy ustawy Prawo działalności gospodarczej należy stosować odpowiednio (a nie wprost) do działalności gospodarczej prowadzonej przez j.s.t. i tylko w takim zakresie, w jakim nie pozostają w sprzeczności z podporządkowaniem tej działalności celom publicznym.

## 2.1. Działalność gospodarcza jednostek samorządu terytorialnego w zakresie użyteczności publicznej

Zgodnie z art. 1 ust. 2 ustawy o gospodarce komunalnej<sup>15</sup>, zadaniami o charakterze użyteczności publicznej są zadania, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych.

Wykonywanie zadań z zakresu użyteczności publicznej (jak wynika z brzmienia art. 1 ust. 2 u.g.k.) stanowi istotny element gospodarki komunalnej, która polega na wykonywaniu przez j.s.t. zadań własnych w celu zaspokojenia zbiorowych potrzeb wspólnoty. Słuszny jest pogląd, iż nie można stawiać znaku równości pomiędzy zadaniami własnymi a zadaniami z zakresu użyteczności publicznej, gdyż nie

<sup>14</sup> C. Kosiowski, *Działalność gospodarcza gmin*, Białystok 1992, s. 11; podobnie: Tadeusz Skoczny, *Dopuszczalność działalności gospodarczej gmin*, „Samorząd Terytorialny” 1991, nr 3, s. 3.

<sup>15</sup> Ustawa z 5 lutego 1997 r. o gospodarce komunalnej (DzU nr 9, poz. 43 z późn. zm.), zwana dalej: „u.g.k.”.

wszystkie zadania własne j.s.t. będą zadaniami o charakterze użyteczności publicznej<sup>16</sup>.

Bardziej precyzyjne zdefiniowanie pojęcia zadań użyteczności publicznej wymaga analizy wszystkich elementów określenia zawartego w art. 1 ust. 2 u.g.k.. Należy jednak mieć na względzie, iż określenie to stanowi klauzulę generalną, trudną do jednoznacznego zdefiniowania.

W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę, iż zadania użyteczności publicznej służyć mają zaspokajaniu „zbiorowych potrzeb wspólnoty”. Przesądza to o tym, że nie może tu chodzić o zaspokajanie potrzeb o wyłącznie indywidualnym charakterze. Z drugiej jednak strony nie byłby uzasadniony pogląd, iż potrzeby zbiorowe muszą dotyczyć wszystkich członków wspólnoty. Może się bowiem zdarzyć, iż pewne potrzeby będą związane tylko z jakąś grupą mieszkańców.

Działalność gospodarczą w sferze użyteczności publicznej wyróżniają pewne szczególne cechy ekonomiczne, do których powszechnie zalicza się: stosunkowo niską elastyczność popytu, wysokie koszty stałe działalności, znaczną kapitałochłonność inwestycji<sup>17</sup>, działanie w warunkach monopolu naturalnego, a także brak zaspokojenia określonego rodzaju potrzeb zbiorowych przez podmioty prywatne. Cechuje ją także: nieekwialentność<sup>18</sup>, oznaczająca, iż odbiorcy nie ponoszą pełnej odpłatności za korzystanie z usług, przyjęcie kryteriów racjonalnego gospodarowania, brak nastawienia działalności na osiągnięcie zysku, konieczność jej zasilania ze środków publicznych<sup>19</sup>.

Od strony technicznej usługi z zakresu użyteczności publicznej najczęściej związane są z koniecznością rozbudowy znacznych rozmiarów infrastruktury podporządkowanej układom przestrzennym wyznaczonym przez potrzeby odbiorców. Jej istnienie (utrzymywanie) warunkuje bowiem świadczenie usług na bieżąco (a więc w zakresie wyznaczonym aktualnym zapotrzebowaniem) oraz w sposób nieprzerwany (zapewniający dostępność przez cały okres zapotrzebowania odbiorców).

W oparciu o przytoczone wyżej kryteria tradycyjnie do sfery użyteczności publicznej zaliczane są usługi z zakresu inżynierii sanitarnej, komunikacji zbiorowej, energetyki, ciepłownictwa, usług medycznych, cementarnych.

Pomimo bogatej literatury dotyczącej tego problemu brakuje zgodności co do tego, jakie kryteria winny wskazywać granicę pomiędzy działalnością w sferze użyteczności publicznej i poza nią. Próbą „wprowadzenia” bardziej czytelnych kryteriów jest stanowisko S. Dudzika<sup>20</sup>, wedle którego działalność w zakresie użyteczności publicznej winna spełniać łącznie trzy zasadnicze kryteria, tj.:

<sup>16</sup> K. B y j o c h, S. R e d e ł, *Prawo gospodarki komunalnej*, Warszawa 2000, s. 65.

<sup>17</sup> A. W a s i l e w s k i, *Przedsiębiorstwo użyteczności publicznej w świetle prawa polskiego*, PUG 1982, nr 1–2, s. 56.

<sup>18</sup> Ustawodawca ograniczył wpływ czynników rynkowych na ustalanie cen i opłat za usługi o charakterze użyteczności publicznej, powierzając tę funkcję organom stanowiącym j.s.t. (por.: art. 4 ust. pkt 2 u.g.k.).

<sup>19</sup> S. P i ą t e k, *Przedsiębiorstwo użyteczności publicznej*, PiP 1981, nr 8, s. 92.

<sup>20</sup> S. D u d z i k, *Działalność gospodarcza samorządu terytorialnego. Problematyka prawna...*, s. 275–276.



- realizować zadania samorządu terytorialnego,
- być prowadzona w warunkach monopolu naturalnego i wykazywać korzyści prowadzenia działalności przez jeden podmiot,
- zaspokajać bezpośrednio zbiorowe potrzeby wspólnoty.

Inni autorzy znacznie szerzej ujmują pojęcie użyteczności publicznej, wskazując, iż cechy takie ma każda działalność prowadzona w celu rozwiązywania istotnych problemów społecznych wspólnoty<sup>21</sup>. Podobnie Trybunał Konstytucyjny w uchwale z 17 marca 1997 roku<sup>22</sup> opowiedział się za szerokim rozumieniem pojęcia działalności w sferze użyteczności publicznej.

Wydaje się, iż na gruncie art. 1 ust. 2 u.g.k. uzasadnione jest szerokie rozumienie pojęcia działalności w sferze użyteczności publicznej. Pogląd, iż działalność ta winna być związana tylko z funkcjonowaniem monopolu naturalnego, trudno pogodzić z treścią powołanego przepisu, jakkolwiek stanowi on trafny postulat *de lege ferenda*.

Rekapitulując, można więc przyjąć, iż określenie działalności w zakresie użyteczności publicznej należy wiązać z następującymi kryteriami:

- wykonywaniem zadań publicznych j.s.t. (przymiotu użyteczności publicznej nie posiada działalność wykraczająca poza sferę zadań publicznych danej jednostki samorządu),
- zaspokajaniem potrzeb o charakterze zbiorowym, co wyłącza potrzeby o charakterze indywidualnym, ale jednocześnie nie wyklucza zaspokajania potrzeb właściwym tylko pewnej grupie członków wspólnoty samorządowej,
- zaspokajaniem potrzeb na bieżąco i w sposób nieprzerwany,
- niedostatecznym zaspokojeniem ww. potrzeb przez podmioty prywatne,
- niezarobkowym charakterem tej działalności, przy jednoczesnym podporządkowaniu jej regułom racjonalnej gospodarki.

## 2.2. Działalność gospodarcza jednostek samorządu terytorialnego poza sferą użyteczności publicznej

Od początku reaktywowania w Polsce samorządu terytorialnego sprawą kontrowersyjną była dopuszczalność prowadzenia przez samorząd działalności o charakterze komercyjnym, czyli niezwiązanym z wykonywaniem zadań użyteczności publicznej.

W latach 1990–1992 ustawodawca dopuszczał stosunkowo szeroki zakres działalności gospodarczej gminy, będącej wówczas jedyną jednostką samorządu terytorialnego. Zgodnie z obowiązującym w tym okresie art. 9 ust. 2 u. s. t.<sup>23</sup>, gmina lub inna komunalna osoba prawna mogła prowadzić działalność gospodarczą poza sferą użyteczności publicznej, jeśli wymagały tego względy społeczne. Przywołany przepis

<sup>21</sup> C. K o s i k o w s k i, *Działalność gospodarcza gmin...*, *op. cit.*, s. 13.

<sup>22</sup> Uchwała publikowana w dzienniku „Rzeczpospolita” 1997, s. 18.

<sup>23</sup> Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym (DzU nr 13, poz. 74), zw. dalej: „u.s.t.”.

został następnie znowelizowany w ten sposób, iż w ogóle wykluczona została działalność gospodarcza gminy poza sferą użyteczności publicznej<sup>24</sup>. Taki stan prawny trwał do chwili wejścia w życie ustawy o gospodarce komunalnej (tj. do 19 lutego 1997 roku), w której przywrócono względny zakaz prowadzenia działalności gospodarczej przez gminę poza sferą użyteczności publicznej, wliczając enumeratywnie obszary, w których tego rodzaju działalność jest dopuszczalna (por. art. 10 u.g.k.). Ustawodawca dopuścił podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej przez jednostki samorządowe poza sferą użyteczności publicznej, przy czym kompetencje te zostały zróżnicowane w stosunku do poszczególnych szczebli j.s.t.

Nie jest dopuszczalne prowadzenie działalności gospodarczej poza sferą użyteczności publicznej przez powiaty (por. art. 6 ust. 2 u.s.p.). Natomiast województwa samorządowe mogą tworzyć spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki akcyjne (lub przystępować do nich), jeżeli działalność ich polega na wykonywaniu czynności promocyjnych, edukacyjnych i wydawniczych służących rozwojowi województwa.

W najszerszym zakresie działalność gospodarczą poza sferą użyteczności publicznej może prowadzić gmina. Zgodnie z art. 10 u.g.k.<sup>25</sup> jednostka ta może prowadzić komercyjną działalność gospodarczą przy spełnieniu ściśle określonych przesłanek, przy czym wynikające stąd ograniczenia nie mają zastosowania do posiadania przez gminę akcji lub udziałów spółek zajmujących się czynnościami bankowymi, ubezpieczeniowymi, działalnością doradczą, promocyjną, edukacyjną i wydawniczą, a także innych spółek ważnych dla rozwoju gminy (art. 10 ust. 3 u.g.k.).

Zakres przedmiotowy dopuszczalnej komercyjnej działalności gospodarczej gminy jest więc stosunkowo szeroki. Jednakże treść art. 9 ust. 2 u.s.g.<sup>26</sup> nasuwa niebudzący wątpliwości wniosek, iż działalność w tym zakresie jest wyjątkiem od generalnej zasady, w myśl której działalność gospodarczą gmina może prowadzić w sferze użyteczności publicznej, a tylko wyjątkowo poza tym zakresem. Podzielić więc należy

---

<sup>24</sup> Przywołany wyżej przepis art. 9 ust. 2 u.s.t. na mocy ustawy z 6 listopada 1992 r. o zmianie ustawy o samorządzie terytorialnym (DzU nr 100, poz. 499) otrzymał brzmienie: „Gmina oraz inna komunalna osoba prawna nie może prowadzić działalności gospodarczej poza sferą użyteczności publicznej”.

<sup>25</sup> Art. 10 u.g.k. przewiduje, iż gmina może podejmować działalność wykraczającą poza zadania użyteczności publicznej, jeśli:

- a) łącznie spełnione zostały następujące warunki (art. 10 ust. 1 u.g.k.):
  - istnieją niezaspokojone potrzeby wspólnoty samorządowej na rynku lokalnym,
  - występujące w gminie bezrobocie w znacznym stopniu wpływa ujemnie na poziom życia mieszkańców, a zastosowanie innych działań wynikających z obowiązujących przepisów prawnych nie doprowadziło do aktywizacji gospodarczej, w szczególności do znacznego ożywienia rynku lokalnego lub trwałego ograniczenia bezrobocia,
- b) jeżeli zbycie składnika mienia komunalnego mogącego stanowić wkład niepieniężny gminy do spółki albo rozporządzenie nim w inny sposób spowoduje dla gminy poważną stratę majątkową (art. 10 ust. 2 u.g.k.).

<sup>26</sup> Zgodnie z art. 9 ust., 2 u.s.g., gmina oraz inna komunalna osoba prawna może prowadzić działalność gospodarczą wykraczającą poza zadania o charakterze użyteczności publicznej p u b l i c z n e j w przypadkach określonych w odrębnej ustawie.

pogląd, iż nie jest dopuszczalna wykładnia rozszerzająca art. 10 u.g.k.<sup>27</sup>, a tym samym, iż mamy do czynienia w tym przepisie z wyliczeniem enumeratywnym, które wyłącza stosowanie analogii.

Działalność gospodarcza podejmowana przez gminę poza sferą użyteczności publicznej podporządkowana winna być także realizacji celów publicznych i zadań własnych gminy, działalność ta bowiem jest elementem gospodarki komunalnej, a zatem konieczny jest związek pomiędzy zakresem przedmiotowym działalności gospodarczej a zadaniami gminy. Wydaje się, że uzasadnione jest stwierdzenie, iż dopuszczalność działalności gospodarczej poza sferą użyteczności publicznej wiązać również należy z faktem niezaspokojenia zbiorowych potrzeb wspólnoty przez podmioty niepubliczne (jeśli jest oczywiste, że z różnych powodów potrzeby te nie zostaną w zadowalającym stopniu zaspokojone). Wniosek taki nasuwa redakcja art. 1 u.g.k., zgodnie z którym działalność komunalna winna polegać właśnie na zaspokajaniu zbiorowych potrzeb wspólnoty.

W pierwszej z przytoczonych sytuacji (art. 10 ust. 1 u.g.k.) hipoteza przepisu zostaje spełniona w wypadku wystąpienia koniunkcji dwóch warunków: niezaspokojenia potrzeb wspólnoty samorządowej oraz występowania bezrobocia w znacznym stopniu ujemnie wpływającego na poziom życia mieszkańców pomimo zastosowania innych działań i środków prawnych temu przeciwdziałających. Chodzi więc o sytuacje, w których: po pierwsze — brak na rynku lokalnym podmiotów zaspokajających potrzeby w określonej dziedzinie (jak należy przypuszczać, *ratio legis* przepisu wiąże się z zamiarem uniknięcia konkurencji podmiotów komunalnych z prywatnymi), po drugie — musi zachodzić związek pomiędzy stopą bezrobocia a „niskim poziomem życia wspólnoty samorządowej”, po trzecie — podjęte przez gminę działania faktyczne i środki prawne nie spowodowały znacznego ożywienia rynku lokalnego lub trwałego ograniczenia bezrobocia.

Analiza art. 10 ust. 1 u.g.k. prowadzi do wniosku, iż gmina nie powinna podejmować działalności o charakterze komercyjnym — nawet przy wysokim bezrobociu, jeżeli potrzeby wspólnoty w określonej dziedzinie są zaspokajane w dostatecznym stopniu przez podmioty prywatne. Nie uprawnia do podejmowania takiej działalności także sytuacja, w której przyczyny „niskiego poziomu życia wspólnoty” nie są związane z bezrobociem (choć bez wątplenia tak będzie najczęściej). Przywołany przepis wyraźnie bowiem wskazuje na to, iż celem podjęcia działalności o charakterze komercyjnym winno być ograniczenie bezrobocia, a ściślej — zatrudnienie niemających pracy mieszkańców gminy.

Ustawodawca nie daje wskazówki, jakie działania i środki prawne winny być podjęte przez gminę przed przystąpieniem do prowadzenia działalności gospodarczej. Należy jednak sądzić, że w omawianym przepisie chodzi nie tylko o działania przewidziane prawem, ale także o starania faktyczne władz gminy (jak np. promocja inwestycji zewnętrznych).

<sup>27</sup> M. Ciepła, *Status prawny gminy jako komandytariusza*, PPH 2001, nr 4, s. 18.

Warto w tym miejscu zasygnalizować, iż środki prawne mające na celu przeciwdziałanie bezrobociu przewiduje w szczególności ustawa z 14 grudnia 1994 r. o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu<sup>28</sup>. W rozdziale trzecim tego aktu wymienione są formy przeciwdziałania bezrobociu. Do najważniejszych należy zaliczyć:

- prowadzenie pośrednictwa pracy polegającego na udzielaniu pomocy bezrobotnym w celu uzyskania odpowiedniego zatrudnienia (art. 12 u.z.p.b.),
- inicjowanie i finansowanie szkoleń zawodowych bezrobotnych (art. 14 ust.1 pkt. 1 u.z.p.b.),
- udzielanie pomocy finansowej pracodawcom zatrudniającym osoby bezrobotne (art. u.z.p.b.),
- organizacja prac interwencyjnych i robót publicznych (art. 14 ust. 1 pkt 3 u.z.p.b.),
- udzielanie pożyczek z funduszu pracy na podjęcie przez osobę bezrobotną działalności gospodarczej na własny rachunek (art. 14 ust. 1 pkt 4 u.z.p.b.).

Nie można oczywiście przyjąć, iż podjęcie komercyjnej działalności gospodarczej przez gminę winno być każdorazowo poprzedzone zastosowaniem środków określonych w przywołanej wyżej ustawie o przeciwdziałaniu bezrobociu. Realizacja tych form przeciwdziałania bezrobociu może się bowiem okazać nieracjonalna ekonomicznie. Jednakże w sytuacji, gdy gmina mogłaby skutecznie ograniczyć bezrobocie, stosując środki wynikające z ww. ustawy, nie podejmując tym samym działalności gospodarczej w sferze komercyjnej, działanie takie można by ocenić jak naruszenie art. 10 u.g.k.

Art. 10 ust. 2 u.g.k. upoważnia organy gminy do podjęcia działalności gospodarczej poza sferą użyteczności publicznej, jeśli zbycie lub inne rozporządzenie składnikiem mienia komunalnego mogącego stanowić wkład niepieniężny gminy do spółki może spowodować dla gminy poważną stratę majątkową.

Zbycie składników majątkowych oznacza ich sprzedaż lub rozporządzenie w inny sposób powodujący przejście na inną osobę prawa własności. Natomiast rozporządzenie w inny sposób wiązać należy z udostępnieniem mienia komunalnego na podstawie umowy prawa cywilnego, jak np.: najem, dzierżawa, leasing, użyczenie. Gmina pozostaje wówczas nadal właścicielem składników majątkowych.

Przedmiotem rozporządzenia mogą być jedynie przedmioty mogące stanowić „wkład niepieniężny do spółki”, a zatem te rzeczy lub prawa, które posiadają zdolność aportową. Wkładami niepieniężnymi do spółek kapitałowych mogą być prawa majątkowe o charakterze zarówno materialnym, jak i niematerialnym, w szczególności nieruchomości, rzeczy ruchome, przedsiębiorstwo jako całość, prawa autorskie, prawa patentowe itp. Jednakże zgodnie z art. 14 § 1 kodeksu spółek handlowych<sup>29</sup>, przedmiotem aportu nie mogą być prawa niezbywalne oraz świadczenie pracy lub usług.

<sup>28</sup> DzU z 2001 r., nr 6, poz. 56 z późn. zm., zwana dalej: „u.z.p.b.”.

<sup>29</sup> Por. ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (DzU nr 94, poz. 1037, z późn. zm.), zwana dalej: „k.s.h.”.

Podjęcie działalności gospodarczej przez gminę dopuszczalne jest jedynie wówczas, gdy rozporządzenie składnikiem majątkowym grozić ma „poważną stratą”. Ustawa o gospodarce komunalnej nie daje bliższych wskazówek określających to pojęcie. Należy jednak przyjąć, iż podjęcie działalności gospodarczej z wykorzystaniem składnika mienia komunalnego winna poprzedzić analiza ekonomiczna, wskazująca, iż zbycie określonego składnika mienia komunalnego (lub jego udostępnienie osobom trzecim) musiałyby odbyć się znacznie poniżej cen rynkowych, a posunięcie takie znacznie uszczupliłoby aktywa gminy. Innymi słowy, podjęcie działalności gospodarczej przez gminę na własny rachunek winno być w tych okolicznościach jedyną racjonalną decyzją ekonomiczną. Wydaje się (mając na uwadze wyjątkowy charakter działalności komercyjnej gminy), iż nie można uznać za dopuszczalne podjęcia działalności gospodarczej o charakterze komercyjnym z wykorzystaniem mienia komunalnego tylko na tej podstawie, że ewentualne dochody gminy z tej działalności byłyby wyższe aniżeli dochody pochodzące ze zbycia lub korzyści związane z innym odpłatnym rozporządzeniem składnikiem mienia. Skoro rozporządzenie mieniem ma wiązać się z poważną stratą, dysproporcja pomiędzy tymi wartościami musi być znaczna.

Przepis art. 10 ust 3 u.g.k. stanowi samodzielną podstawę upoważniającą gminę do podjęcia działalności o charakterze komercyjnym. Właściwe organy gminy mogą podjąć uchwałę o nabyciu akcji lub przystąpieniu do spółki z o.o., której przedmiotem działalności jest: działalność bankowa, ubezpieczeniowa, doradcza, promocyjna, edukacyjna lub wydawnicza, jak również inna działalność ważna dla rozwoju gminy.

Wprowadzenie tego przepisu ocenić należy krytycznie. Art. 10 ust. 3 u.g.k. jest niespójny z pozostałymi regulacjami, ograniczającymi komercyjną działalność gminy. Ustanawia ponadto wyjątkowo nieostre kryterium działalności „ważnej dla rozwoju gminy”.

## 2. Formy organizacyjnoprawne działalności gospodarczej jednostek samorządu terytorialnego

Podjmując działalność gospodarczą, jednostki samorządu terytorialnego mogą sięgać zarówno do form organizacyjnych przewidzianych prawem publicznym, jak i form właściwych dla prawa prywatnego. Ustawa o gospodarce komunalnej nie zawiera bowiem dawnego wyliczenia wszelkich form gospodarki komunalnej, na co zresztą wskazuje redakcja w art. 2 u.g.k. stanowiącego, iż: „Gospodarka komunalna może być prowadzona w szczególności w formie zakładu budżetowego lub spółek prawa handlowego”. Przepis ten daje jednostkom samorządowym możliwość wyboru form organizacyjnoprawnych działalności gospodarczej spośród wszystkich, których tworzenie dopuszcza prawo. Niemniej jednak wybór ten nie jest całkowicie dowolny i nieograniczony.

Formy publicznoprawne działalności gospodarczej<sup>30</sup> obejmują przede wszystkim instytucje przewidziane w ustawie o finansach publicznych<sup>31</sup>, a mianowicie:

- zakład budżetowy,
- jednostka budżetowa,
- gospodarstwo pomocnicze,
- środek specjalny.

Formy prywatnoprawne działalności gospodarczej to przede wszystkim: spółki prawa handlowego, fundacje, spółdzielnie i stowarzyszenia.

Ustawa o gospodarce komunalnej wprowadza pewne ograniczenia w wyborze form prowadzenia działalności gospodarczej w stosunku do poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego.

W zakresie użyteczności publicznej wszystkie j.s.t. mogą tworzyć jednostki przewidziane ustawą o finansach publicznych oraz spółki kapitałowe, tj. spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjne<sup>32</sup> (por. art. 9 u.g.k.). Natomiast w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej poza zakresem użyteczności publicznej sytuacja jest bardziej zróżnicowana. Organy jednostek samorządowych mogą w tej sferze wykorzystywać wyłącznie formy organizacyjnoprawne przewidziane prawem handlowym. Przesądza o tym art. 7 u.g.k., zgodnie z którym działalność wykraczająca poza zadania o charakterze użyteczności publicznej nie może być prowadzona w formie zakładu budżetowego, co oznacza także, że nie jest dopuszczalne prowadzenie takiej działalności przez jednostkę budżetową, gospodarstwo pomocnicze lub z wykorzystaniem środka specjalnego.

Analiza przepisów ustawy o gospodarce komunalnej oraz samorządowych ustaw kompetencyjnych prowadzi do następujących wniosków, gdy chodzi o możliwości wyboru form organizacyjnoprawnych działalności gospodarczej j.s.t. prowadzonej poza sferą użyteczności publicznej: 1) województwa samorządowe mogą tworzyć w tym celu wyłącznie spółki z o.o. oraz spółki akcyjne; 2) Powiaty w ogóle nie mogą prowadzić działalności gospodarczej poza sferą użyteczności publicznej; gminy mogą przystępować do prowadzących działalność gospodarczą o charakterze komercyjnym spółek kapitałowych, jak również do spółek osobowych, ale tylko jako

<sup>30</sup> Formalnie do 30 czerwca 1997 r. w sektorze gospodarki komunalnej wyróżniano tzw. przedsiębiorstwa komunalne, do których odpowiednio stosowano przepisy dotyczące przedsiębiorstw państwowych. Zgodnie z art. 14 ust. 1 u.g.k., przedsiębiorstwa te uległy przekształceniu z mocy prawa w jednoosobowe spółki komunalne, przy czym zarządy gmin zostały zobowiązane do wyboru rodzaju spółki, ustalenia ich statutu i złożenia wniosku o wpis do rejestru handlowego przed 30 czerwca 1997 r. Powyższe rozwiązanie obarczone jest luką prawną, albowiem ustawodawca przyjął, z jednej strony, że przekształcenie przedsiębiorstw komunalnych nastąpić ma z mocy prawa, a z drugiej, nie określił skutków niedopełnienia przez zarząd gminy obowiązku wyboru rodzaju spółki i przeprowadzenia aktów założycielskich. Nie można więc wykluczyć, iż w aktualnym stanie prawnym — pomimo innych intencji ustawodawcy — mogą funkcjonować przedsiębiorstwa komunalne o statusie zbliżonym do przedsiębiorstw państwowych.

<sup>31</sup> Ustawa z 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych (DzU nr 155, poz. 1014, z późn. zm.), zwana dalej: „u.f.p.”.

<sup>32</sup> M. Ciepiela, *Status prawny gminy...*, *op. cit.*, PPH 2001, nr 4, s 18.

komandytariusz w spółce komandytowej lub akcjonariusz w spółce komandytowo-akcyjnej.

Problem dopuszczalności uczestniczenia gminy w spółkach osobowych jest zagadnieniem kontrowersyjnym. Nie dotyczy on w ogóle powiatów i województw, albowiem ustawodawca wyraźnie wskazał, iż jednostki te mogą prowadzić działalność o charakterze komercyjnym wyłącznie w formie spółek kapitałowych. Gdy chodzi natomiast o gminy, art. 10 u.g.k. stanowi, iż gmina może „tworzyć i przystępować do spółek prawa handlowego”. Skoro ustawodawca nie ograniczył *expressis verbis* (jak w przypadku powiatów i województw) swobody wyboru form tylko do spółek kapitałowych, to należy przyjąć, iż konsekwencją tego zapisu jest dopuszczalność tworzenia lub przystępowania gminy do spółek osobowych prawa handlowego.

Bez wątpienia jednak wybór ten nie jest dowolny i nieograniczony. Art. 50 u.s.g. nakłada na osoby uczestniczące w zarządzaniu majątkiem komunalnym obowiązek szczególnej staranności przy wykonywaniu zarządu oraz jego ochrony. Podzielić więc należy pogląd, iż jednostka samorządu terytorialnego powinna uczestniczyć tylko w tego rodzaju przedsięwzięciach, w których jej odpowiedzialność jest ograniczona do określonej wysokości<sup>33</sup>. Akcjonariusze spółki akcyjnej oraz wspólnicy spółki z ograniczoną odpowiedzialnością nie ponoszą odpowiedzialności za zobowiązania spółki (art. 151 § 3, art. 301 § 5 k.s.h.). Odpowiedzialności tej nie ponosi także akcjonariusz spółki komandytowo-akcyjnej (art. 135 k.s.h.). Z kolei komandytariusz w spółce komandytowej odpowiada za zobowiązania spółki do wysokości sumy komandytowej (art. 111 K.s.h.).

Ze względu na dyrektywę zachowania szczególnej staranności w zarządzaniu majątkiem gminy (art. 50 u.s.g.) — moim zdaniem — nie jest dopuszczalne tworzenie lub przystępowanie przez gminę do spółek osobowych jako współnika spółki jawnej oraz komplementariusza spółki komandytowej bądź komandytowo-akcyjnej. Podkreślenia wymaga jednak, iż w literaturze prezentowane są poglądy odmienne. Część autorów — w oparciu o literalną wykładnię art. 10 u.g.k. — opowiada się za dopuszczalnością przystępowania gminy do wszelkiego rodzajów spółek prawa handlowego<sup>34</sup>. Niektórzy jednak wykluczają możliwość tworzenia przez gminy innych spółek prawa handlowego aniżeli spółki z o.o. i akcyjne<sup>35</sup>.

Zaznaczyć należy, że j.s.t. mogą realizować zadania publiczne także przez powierzenie ich wykonywania osobom fizycznym, osobom prawnym lub jednostkom organizacyjnym nieposiadającym osobowości prawnej w drodze umów na zasadach ogólnych, z zastosowaniem przepisów o zamówieniach publicznych<sup>36</sup> (art. 3 u.g.k.).

<sup>33</sup> *Ibidem*.

<sup>34</sup> Por.: C. Banasiński, M. Kulesza, D. Szafrański, *Ustawa o gospodarce komunalnej. Komentarz i przepisy towarzyszące*, Warszawa 1997, s. 51–52.

<sup>35</sup> Por.: K. Byjoch, S. Redeł, *Prawo gospodarki komunalnej*, op. cit., s. 121, podobnie: C. Kosikowski, *Komentarz do ustawy o gospodarce komunalnej*, Łódź–Zielona Góra 1997, s. 31–37, 53–60.

<sup>36</sup> Ustawa z 10 czerwca 1994 r. o zamówieniach publicznych (DzU nr 119, poz. 773, z późn. zm.).

Obowiązek zachowania procedur dotyczących zamówień publicznych dotyczy także zlecenia wykonania zadań komunalnym osobom prawnym, w szczególności spółkom, w którym uczestniczy gmina (lub inna jednostka samorządu terytorialnego). Odstąpienie od procedur z zakresu zamówień publicznych byłoby nadmiernym uprzywilejowaniem podmiotów komunalnych i przejawem naruszenia zasady ich równego traktowania w obrocie gospodarczym<sup>37</sup>. Wymóg ten jednak nie ma zastosowania, jeśli idzie o udzielanie zamówień własnym zakładom budżetowym lub innym jednostkom organizacyjnym nieposiadającym osobowości prawnej, gdyż przywołany wyżej art. 3 ust. 1 u.g.k. dotyczy „zawierania umów” — zadania te mogą być powierzone, więc tylko takim podmiotom, z którymi j.s.t. może zawrzeć prawnie skuteczną umowę. Tymczasem jednostki, zakłady budżetowe czy gospodarstwa pomocnicze nie posiadają przymiotu zdolności prawnej ani zdolności do czynności prawnej i tym samym nie mogą zawierać z gminą (powiatem, województwem) umowy w rozumieniu prawa cywilnego.

## 2.1. Publicznoprawne formy prowadzenia działalności przez jednostki samorządu terytorialnego

Ustawa o finansach publicznych określa formy organizacyjno-prawne jednostek sektora finansów publicznych. Są nimi — jak już wyżej wspomniano — jednostki budżetowe, zakłady budżetowe, gospodarstwa pomocnicze oraz środki specjalne. Szczególną formą gospodarowania środkami publicznymi są także fundusze celowe służące gromadzeniu przychodów z dochodów publicznych, których wydatki przeznaczane są na realizację ściśle określonych zadań. Jednostki samorządu terytorialnego w aktualnym stanie prawnym nie mogą jednak powoływać takich jednostek, gdyż zgodnie z art. 22 ust. u.f.p. fundusz celowy może być utworzony jedynie w drodze ustawy. Dopuszczalna jest jednak działalność funduszy celowych powołanych na podstawie ustawy przed dniem wejścia w życie ustawy o finansach publicznych.

J e d n o s t k a b u d ż e t o w a jest najmniej elastyczną formą prowadzenia działalności gospodarczej przez j.s.t. Wszystkie wydatki jednostki pokrywają bezpośrednio z dochodów budżetowych gminy, powiatu lub województwa samorządowego. Z kolei pobrane dochody odprowadzane są wprost na rachunek budżetu właściwej j.s.t.

Powiązanie finansowe jednostki z budżetem j.s.t. jest ściśle — wszelkie planowane dochody oraz wydatki w pełnych kwotach ujmowane są w budżecie danej j.s.t. (metoda budżetowania brutto).

Kierownik jednostki nie może samodzielnie dysponować uzyskanymi dochodami. Plan finansowy jednostki jest bowiem zawsze pewnym fragmentem budżetu jednostki samorządowej. Oznacza to, iż działalność finansowa jednostek budżetowych jest w pełni podporządkowana zasadzie zupełności budżetu.

Zgodnie z art. 18 ust. 3 pkt. 2 ustawy o finansach publicznych, do kompetencji organów stanowiących gmin, powiatów i województw należy tworzenie, łączenie oraz

<sup>37</sup> M. C i e p i e l a, *Formy komunalnej działalności gospodarczej*, PUG 2001, nr 6.



likwidacja jednostek budżetowych. Kierownika jednostki z reguły powołuje organ wykonawczy jednostki samorządowej.

Z a k ł a d b u d ż e t o w y jest formą organizacyjną działalności komunalnej polegającą na odpłatnym wykonywaniu wyodrębnionych zadań i pokrywaniu kosztów jej prowadzenia w całości lub w części z przychodów własnych (art. 19 ust. 1 u.f.p.).

Zakład nie posiada osobowości prawnej, korzysta z przymiotu osobowości prawnej j.s.t. Utrwalone jest także stanowisko, iż zakładom budżetowym nie przysługuje zdolność sądowa<sup>38</sup>. Komunalny zakład budżetowy jest jednostką podporządkowaną organizacyjnie właściwym gminom, powiatom lub województwom.

Podobnie jak w przypadku jednostek budżetowych — utworzenie, połączenie lub likwidacja zakładu wymaga podjęcia uchwały przez organ stanowiący j.s.t. (por. art. 19 ust. 2 pkt 2 u.f.p.). W uchwale o powołaniu zakładu budżetowego należy określić: nazwę, siedzibę zakładu, podstawę prawną jego działania, przedmiot działalności, dział klasyfikacji budżetowej, za pomocą którego zakład będzie się rozliczał z budżetem, źródła przychodów i przeznaczanie rozchodów, stan wyposażenia w środki obrotowe<sup>39</sup>.

W porównaniu z jednostką budżetową — zakład jest organizacyjnie i finansowo strukturą bardziej elastyczną. Jest tak przede wszystkim ze względu na powiązanie z budżetem wynikiem netto. Metoda ta oznacza, iż w przypadku osiągnięcia przez zakład w danym roku budżetowym nadwyżki, przekazywana jest ona do budżetu j.s.t., natomiast w przypadku niedoboru — pokrywany jest on dotacją budżetową. Zakład budżetowy samodzielnie więc gospodaruje przychodami, z tym tylko wyjątkiem, iż nadwyżki zobowiązany jest odprowadzać do budżetu (kwoty te stanowią pozycje po stronie przychodów budżetu j.s.t.).

Podstawą działania zakładu budżetowego jest roczny plan finansowy, który określa: przychody własne, dotacje z budżetu j.s.t., wydatki na wynagrodzenia (w tym składniki naliczane od wynagrodzeń), wydatki inwestycyjne. W ciągu roku budżetowego mogą być dokonywane zmiany planu w wypadku realizacji wyższych od planowanych przychodów i wydatków, pod warunkiem że nie spowoduje to zmniejszenia wpłat do budżetu lub zwiększenia dotacji (art. 19 ust. 13 u.f.p.).

Prowadzenie działalności w tej formie organizacyjnoprawnej wymaga spełnienia jeszcze jednego warunku, a mianowicie: łączna suma dotacji otrzymywanych przez zakład budżetowy w danym roku nie może być wyższa niż 50% jego wydatków, przy czym do kwot dotacji wyznaczających to minimum nie są wliczane dotacje inwestycyjne (art. 19 ust. 10 u.f.p.). W wypadku niespełniania powyższych warunków organ, który powołał zakład, zobowiązany jest do końca roku budżetowego zdecydować o jego przekształceniu w jednostkę budżetową<sup>40</sup>.

<sup>38</sup> Por.: uchwała SN z 14 października 1995 r., OSP 1995, poz. 128.

<sup>39</sup> C. K o s i k o w s k i, *Polskie publiczne prawo gospodarcze*, Warszawa 2000, s. 302.

<sup>40</sup> § 38 rozporządzenia ministra finansów z 29 grudnia 2000 r. w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej jednostek budżetowych, zakładów budżetowych, gospodarstw pomocniczych jednostek budżetowych oraz szczegółowych zasad i terminów rocznych rozliczeń i wpłat do budżetu przez zakłady budżetowe i gospodarstwa pomocnicze jednostek budżetowych (DzU nr 122, poz. 1333).

G o s p o d a r s t w o p o m o c n i c z e jest wyodrębnioną finansowo i organizacyjnie częścią podstawowej lub ubocznej działalności jednostki budżetowej. Rozdział ten polega w szczególności na tym, że gospodarstwo posiada własny plan finansowy oraz rachunek bankowy. Koszty działalności gospodarstwo pokrywa z uzyskanych przychodów. Może jednak otrzymywać dotacje przedmiotowe. W wypadku wygosparowania zysku, jego połowę (pomniejszoną o podatek dochodowy), gospodarstwo wpłaca do budżetu danej j.s.t.

Utworzenie lub likwidacja gospodarstwa pomocniczego należy do kompetencji kierownika właściwej jednostki budżetowej, który podejmuje decyzję po uprzednim uzyskaniu zgody zarządu danej jednostki samorządu terytorialnego.

Akt powołania gospodarstwa pomocniczego winien zawierać określenie: nazwy, siedziby, przedmiotu wyodrębnionej z jednostki budżetowej działalności oraz składniki majątkowe przydzielone gospodarstwu. W wypadku likwidacji gospodarstwa jego składniki majątkowe, należności i zobowiązania przejmuje właściwa jednostka budżetowa.

Ś r o d k i s p e c j a l n e uznać należy za formę gromadzenia na rachunku bankowym przez daną jednostkę samorządową środków finansowych pochodzących z określonych tytułów. Źródłem przychodów środków specjalnych mogą być tytuły określone w ustawach lub też w uchwałach organów stanowiących j.s.t., a także zapisy, spadki, darowizny, wpłaty odszkodowań, wpłaty z tytułu sprzedaży zapasów środków przechowywanych w celach mobilizacyjnych.

Obecnie jednak ustawodawca wyłączył możliwość gromadzenia na środkach specjalnych dochodów z działalności produkcyjnej lub usługowej, co poważnie ograniczyło zastosowanie tej formy prawnoorganizacyjnej (wniosek wynikający z art. 21 ust. 1 u.f.p.).

Utworzenie i likwidacja środka specjalnego należą do kompetencji organów stanowiących j.s.t.

Środki specjalne są sposobem prowadzenia działalności przez daną jednostkę budżetową polegającym na wyłącznie finansowym wyodrębnieniu pewnej podstawowej lub ubocznej działalności tej jednostki. Odrębność finansowa wyraża się w posiadaniu własnego rachunku bankowego oraz planu finansowego, który określa przychody i wydatki środka, z wyszczególnieniem wynagrodzeń i pochodnych oraz wydatków inwestycyjnych.

Środki specjalne mogą być przeznaczane na cele określone w ustawach lub uchwałach, na podstawie których utworzono środki specjalne, na cele wskazane przez darczyńcę lub spadkodawcę, a także na remonty lub odtworzenie określonych składników mienia.

## 2.2. Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjne z udziałem jednostek samorządu terytorialnego

W pewnym uproszczeniu można przyjąć, iż spółki kapitałowe cechuje: zmienność składu osobowego, małe znaczenie cech osobistych wspólników, odrębność majątku spółki od majątku osobistego wspólników, stałość kapitału, posiadanie osobowości prawnej, odpowiedzialność spółki za własne zobowiązania<sup>41</sup>. Walory te przemawiają za powszechnością stosowania tych form organizacyjnych w sektorze komunalnym.

Spółki z o.o. i akcyjne wykazują wiele podobieństw<sup>42</sup>, z których wymienić należy:

- możliwość ich tworzenia zarówno w celu gospodarczym, jak i w każdym innym prawie dozwolonym,
- zbliżoną strukturę organów spółek,
- brak odpowiedzialności wspólników (akcjonariuszy) za zobowiązania spółki,
- obowiązek wniesienia kapitału.

Z kolei podstawowe różnice polegają na:

- większej wysokości kapitału akcyjnego wymaganego do założenia spółki akcyjnej
- braku osobistego nadzoru akcjonariusza nad działalnością zarządu spółki
- nieograniczonej możliwości zbywania akcji
- istnieniu obligatoryjnego organu nadzoru w przypadku spółki akcyjnej, przy czym obowiązek powołania rady nadzorczej powstaje w spółce z o.o., w której kapitał zakładowy przekracza 500 000 zł.

Zgodnie z art. 12 u.g.k., do wnoszenia oraz obejmowania udziałów i akcji, ich nabywania i zbywania stosuje się przepisy kodeksu spółek handlowych. Nie ulega wątpliwości, iż w zakresie nieunormowanym odmiennie, do spółek kapitałowych z udziałem j.s.t. należy stosować jego przepisy. Przybliżenia wymagają więc te regulacje prawne, które stanowią *lex specialis* w stosunków do zapisów tego kodeksu.

W świetle obowiązującego prawa wyróżnić można trzy sposoby powstania spółki z o.o. i spółki akcyjnej z udziałem j.s.t.:

- utworzenie spółki w trybie przepisów kodeksu spółek handlowych,
- przekształcanie przedsiębiorstwa komunalnego z mocy prawa w spółkę jednoosobową gminy na podstawie art. 14 ust. 1 u.g.k.,
- przekształcenie zakładu budżetowego w spółkę jednoosobową (art. 22 i 23 u.g.k.).

Utworzenie spółki komunalnej wymaga podjęcia uprzednio uchwały przez organ stanowiący j.s.t.<sup>43</sup>, natomiast czynności założycielskie spółki (w szczególności:

<sup>41</sup> S. W ł o d y k a (praca zbiorowa), *Prawo spółek*, Kraków 1996, s. 51.

<sup>42</sup> K. B y j o c h, S. R e d e ł, *Prawo gospodarki komunalnej*, op. cit., s. 122.

<sup>43</sup> Por.: art. 18 ust. 2 pkt 9. lit. f) u.s.g., art. 18 pkt 19 ppkt e) u.s.w.

zawarcie umowy i podpisanie statutu, jak również złożenie wniosku o wpis do Krajowego Rejestru Sądowego) należą do kompetencji organu wykonawczego j.s.t. (wójta, zarządu powiatu lub zarządu województwa). Ugruntowany jest obecnie pogląd, iż uchwała organu stanowiącego wyraża tylko wolę j.s.t. jako osoby prawnej, która wymaga złożenia stosownego oświadczenia. Wydaje się zatem, iż do kompetencji organu stanowiącego j.s.t. winno należeć określenie nazwy firmy, siedziby przedsiębiorstwa, czasu trwania spółki i wysokości kapitału zakładowego, reszta natomiast należy do zakresu obowiązków organu wykonawczego j.s.t. realizowanych w ramach zasad ustanowionych przez organ stanowiący<sup>44</sup>.

Kodeks spółek handlowych rozszerzył możliwość tworzenia jednoosobowych spółek, pozostawiając tylko ograniczenie niedopuszczające utworzenia jednoosobowej spółki z o.o. przez inną jednoosobową spółkę z o.o. (por. art. 151 § 2 k.s.h.). Jednoosobowa spółka z o.o. nie może także samodzielnie zawiązać spółki akcyjnej (art. 301 § 1 k.s.h.). Ograniczenia te mają także zastosowanie do spółek z udziałem j.s.t., przy czym dotyczą tylko etapu zawiązania spółek jednoosobowych, co oznacza, iż nie jest sprzeczne z prawem powstanie kapitałowej spółki jednoosobowej w następstwie skupienia w jednym ręku wszystkich udziałów lub akcji innej spółki.

Należy zaznaczyć, iż dla ochrony bezpieczeństwa obrotu gospodarczego kodeks spółek handlowych wprowadził wymóg zachowania formy pisemnej z podpisami notarialnie poświadczonymi w przypadku wszystkich oświadczeń woli składanych spółce przez jedynego wspólnika lub akcjonariusza (art. 173 § 1, 303 § 2 k.s.h.).

Powstanie jednoosobowej spółki prawa handlowego może nastąpić także z mocy prawa w szczególnym trybie przewidzianym w art. 14 u.g.k., to jest w następstwie przekształcenia przedsiębiorstwa komunalnego, co do którego do 30 czerwca 1997 roku rada gminy nie postanowiła o wyborze formy organizacyjnoprawnej lub o jego prywatyzacji. Powstałe w ten sposób spółki są sukcesorami generalnymi przedsiębiorstw komunalnych, co oznacza, iż wstąpiły one we wszystkie stosunki prawne przedsiębiorstwa. Obowiązkiem zarządu gminy było zadecydowanie przed 30 czerwca 1997 roku o wyborze formy spółki, ustalenie jej statutu (aktu założycielskiego) oraz złożenie wniosku o wpis w rejestrze handlowym. Wykreślenie przedsiębiorstwa z właściwego rejestru następowało w chwili wpisu spółki do rejestru handlowego, ale z mocą wsteczną od 1 lipca 1997 roku (por. art. 15 u.g.k.).

Szczególnym trybem powstania spółki z udziałem j.s.t. jest przekształcenie zakładu budżetowego w spółkę jednoosobową. Tryb zawiązania polega tu na podjęciu przez organ stanowiący j.s.t. uchwały o likwidacji zakładu w celu zawiązania spółki kapitałowej oraz wniesieniu na pokrycie kapitału spółki wkładu w postaci mienia zlikwidowanego zakładu (art. 23 u.g.k.).

Składniki mienia zakładu stają się majątkiem spółki, która wstępuje we wszystkie prawa i obowiązki związane z działalnością zlikwidowanego zakładu. Zgodzić się

<sup>44</sup> Z. Gilowska, A. Agopszowicz, *Komentarz do ustawy o samorządzie terytorialnym*, Warszawa 1997, s. 147.

należy ze stanowiskiem, że zasada ta nie oznacza, iż spółka powstała w wyniku przekształcenia przejmuje prawa zakładu do pokrywania strat z dochodu uzyskanego w najbliższych, kolejno po sobie następujących latach, jak również prawa do otrzymania dotacji od j.s.t.<sup>45</sup>

Tzw. substrat rzeczowy, czyli kapitał, jest jedną z podstawowych cech spółek kapitałowych, który odróżnia je od spółek osobowych. Kapitał zakładowy (akcyjny) stanowi źródło zasilania finansowego działalności spółki, ale także różnicuje zakres uprawnień majątkowych i osobistych poszczególnych wspólników i akcjonariuszy w zależności od ilości posiadanych udziałów lub akcji.

Nie ma wątpliwości, iż obowiązujące prawo nie zabrania jednostkom samorządowym udziału w spółkach kapitałowych, w których uczestniczą także inne podmioty. Możliwość ta aktualizuje jednak kwestię kwalifikowania takich spółek jako przedsiębiorstw komunalnych. Ma to znaczenie zasadnicze. Przedsiębiorstwa komunalne poddane są pewnemu szczególnemu reżimowi prawnemu polegającemu przede wszystkim na obowiązku realizacji zadań publicznych i ograniczeniu działalności gospodarczej poza sferą użyteczności publicznej. Istota problemu sprowadza się do określenia procentowego udziału j.s.t. w kapitale spółki. W doktrynie i orzecznictwie nie zostało dotąd wypracowane jednolite stanowisko. Zdaniem A. Agopszowicza<sup>46</sup>, status przedsiębiorstwa lokalnego dotyczy tylko takich spółek, w których j.s.t. posiada powyżej 50% udział w kapitale. Z kolei Sąd Najwyższy w uchwale z 14 marca 1995 roku<sup>47</sup> wyraził pogląd, iż komunalną osobą prawną jest spółka, w której całość kapitału została objęta przez jednostkę samorządu terytorialnego.

Posługiwanie się wyłącznie kryterium procentowego udziału gminy (powiatu, województwa) w kapitale spółki nie wydaje się uzasadnione. Nawet bowiem w sytuacji posiadania mniejszościowego pakietu udziałów (akcji) jednostka samorządowa może mieć decydujący wpływ na działalność spółki (np. poprzez prawo obsady organów spółki w zakresie szerszym niż wynikałoby to z samej proporcji udziałów w kapitale). Zdarzyć się może także sytuacja odwrotna, w której jednostka samorządowa — pomimo posiadania pakietu większościowego — ma ograniczony wpływ na działalność organów spółki. Dlatego zgodzić należy się z tezą, iż status przedsiębiorstwa lokalnego wiąże się z istnieniem pomiędzy jednostką samorządu a spółką powiązań o charakterze majątkowym, organizacyjnym i funkcjonalnym<sup>48</sup>.

Pokrycie kapitału założycielskiego odbywać się może w formie gotówki lub aportu. Spółki nie mogą otrzymywać na pokrycie kosztów swej działalności dotacji. Jest ona bowiem instytucją prawa budżetowego i może być udzielana tylko w trybie przewidzianym w ustawie o finansach publicznych. Przywołana ustawa nie przewiduje

<sup>45</sup> Z. K u b o t, *Ustanie bytu prawnego komunalnego zakładu budżetowego następnie przekształcenia w spółkę gminy*, „Rejent” 1998, nr 5.

<sup>46</sup> A. A g o p s z o w i c z, *Mienie komunalne*, „Samorząd Terytorialny” 1991, nr 1–2, s. 5.

<sup>47</sup> Publikowany w OSN z 1995, nr 5, poz. 72.

<sup>48</sup> S. D u d z i k, *Działalność gospodarcza samorządu terytorialnego. Problematyka prawna*, s. 124; podobnie: K. B y j o c h, S. R e d e ł, *Prawo gospodarki komunalnej...*, *op. cit.*, Warszawa 2000, s. 59

(a tym samym nie dopuszcza) udzielania dotacji spółkom z udziałem j.s.t. Sposobem wsparcia działalności spółek komunalnych może być natomiast podwyższenie kapitału założycielskiego i jego objęcie przez j.s.t.

Struktura organów spółek kapitałowych z udziałem j.s.t. oparta jest na zasadach wynikających przede wszystkim z kodeksu spółek handlowych.

Zgodnie jednak z art. 12 ust. 2 u.g.k., funkcję zgromadzenia wspólników (walnego zgromadzenia) w jednoosobowych spółkach jednostek samorządu terytorialnego pełnią zarządy tych jednostek. Ponadto w wypadku spółek powstałych w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa komunalnego obligatoryjnie należy powołać radę nadzorczą, w skład której wchodzi także przedstawiciele pracowników. W zależności od liczby członków rady przysługuje im prawo wyboru od dwóch do czterech członków tego organu.

Uczestniczenie w organach spółek prawa handlowego osób pełniących funkcje publiczne poddane jest ograniczeniom wynikającym z ustawy z 21 sierpnia 1997 roku. o ograniczeniu działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne<sup>49</sup>. Stosownie do art. 4 ww. ustawy członek zarządu j.s.t., sekretarz, skarbnik, i osoba, która z upoważnienia wójta (starosty, marszałka) wydaje decyzje administracyjne nie może być zasiadać w zarządzie lub radzie nadzorczej spółek prawa handlowego, przy czym zakaz ten nie dotyczy działaczy samorządowych i pracowników, którzy zostali wyznaczeni przez organ stanowiący j.s.t. do organów spółek z udziałem j.s.t. jako reprezentanci jednostek samorządowych.

Gdy chodzi natomiast o radnych rad gmin — zgodnie z art. 24f ust. 2 u.s.g. — nie mogą oni być członkami władz zarządzających, kontrolnych lub rewizyjnych ani pełnomocnikami handlowymi spółek prawa handlowego z udziałem gminnych osób prawnych lub podmiotów gospodarczych, w których uczestniczą takie osoby. Wybór (lub powołanie) radnego do tych władz jest nieważne z mocy prawa. Zasada ta dotyczy także radnych powiatowych (art. 21 ust. 6 u.s.p.).

Spółki kapitałowe są formami organizacyjno-prawnymi, które znajdują szerokie zastosowanie w działalności gospodarczej j.s.t. prowadzonej zarówno w sferze użyteczności publicznej, jak i poza nią. Dzięki przymiotowi osobowości prawnej spółki są jednostkami autonomicznymi, prowadzącymi działalność na własny rachunek, której koszty bezpośrednio nie obciążają budżetu samorządu. Poprzez organy spółki władze samorządowe mogą na bieżąco sprawować kontrolę i nadzór nad działalnością gospodarczą spółek komunalnych.

Mając jednak na uwadze, iż z założenia koszty swej działalności spółki winny pokrywać z własnych przychodów, nie będzie celowe świadczenie w tej formie na rzecz wspólnoty usług nierentownych, wymagających stałego zasilania finansowego z budżetu j.s.t. Ujemną stroną działalności spółek komunalnych może być to, iż ich organy dążyć mogą do stałego podnoszenia cen świadczonych usług w celu poprawy

<sup>49</sup> Ustawa z 21 sierpnia 1997 r. o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne (DzU nr 106, poz. 679).

wyników ekonomicznych. Regulacja art. 4 u.g.k., na mocy którego ustalanie cen i opłat za usługi użyteczności publicznej należy do kompetencji rad j.s.t., zapobiega tym tendencjom. Może spowodować jednak zagrożenie odwrotne — polegające na tym, iż ceny usług użyteczności publicznej ukształtowane zostaną znacznie poniżej kosztów ich wytworzenia, co w dłuższym okresie może negatywnie zaważyć na kondycji ekonomicznej spółek danej jednostki samorządowej.

### 3. Podsumowanie

Jednostki samorządu terytorialnego, będąc podmiotami władzy publicznej, nie powinny w nadmiernym zakresie rozwijać działalności gospodarczej, która w systemie gospodarki rynkowej pozostawać winna domeną podmiotów prawa prywatnego. O ile działalność gospodarcza w sferze użyteczności publicznej służy bezpośrednio zaspokajaniu potrzeb wspólnoty samorządowej, a więc wykonywaniu zadań jednostki samorządu, o tyle działalność o charakterze komercyjnym prowadzona przez samorząd powinna doznawać ograniczeń. Przyjęta przez ustawodawcę zasada względnego zakazu prowadzenia przez jednostki samorządu działalności gospodarczej o charakterze zarobkowym wydaje się rozwiązaniem słusznym. Pewne wątpliwości budzi jednakże rozwiązanie określone w art. 10 ust. 3 u.g.k., który upoważnia gminy do tworzenia spółek ważnych dla ich rozwoju i przystępowania do nich. Konieczne wydaje się sformułowanie bardziej precyzyjnych kryteriów określających zakres działalności komercyjnej gminy.

Do kompetencji organów jednostek samorządu terytorialnego należy wybór form organizacyjnoprawnych działalności gospodarczej. Zakres tej swobody jest stosunkowo szeroki, choć doznaje on pewnych ograniczeń — w szczególności: j.s.t. mogą prowadzić działalność gospodarczą poza sferą użyteczności publicznej wyłącznie w formie spółek prawa handlowego.

Praktyczne znaczenie dla organów samorządów ma kwestia wyboru optymalnych form organizacyjnoprawnych prowadzonej działalności gospodarczej.

W przypadku przedsięwzięć gospodarczych z zakresu użyteczności publicznej — wymagających stałego zasilania z budżetu komunalnego, prowadzenia kapitałochłonnych inwestycji — zwykle najbardziej właściwą formą organizacyjną będzie zakład budżetowy lub gospodarstwo pomocnicze jednostki budżetowej. Rozwiązania prawne przewidziane w ustawie o finansach publicznych zakładają bowiem pewną samodzielność organizacyjną i finansową tych jednostek, pozostawiając możliwość ich dotowania z budżetu komunalnego.

Regulacje prawne dotyczące spółek prawa handlowego sprzyjają w znacznym stopniu działalności gospodarczej, której celem jest osiąganie zysku. Spółki prawa handlowego wykazują znaczną autonomię w stosunku do organów jednostek samorządu terytorialnego, które mogą ingerować w działalność spółki, wykorzystując środki przewidziane prawem i statutem. Działalność gospodarcza spółek prawa handlowego

opiera się na pełnym rachunku ekonomicznym, co oznacza, iż jednostki te nie mogą otrzymywać dotacji od jednostek samorządowych, a koszty działalności finansują z własnych przychodów.

Bez wątpienia wszędzie tam gdzie działalność gospodarcza będzie oparta na zasadzie pełnej odpłatności za świadczone usługi, najbardziej właściwą formą organizacyjną jej prowadzenia będą spółki prawa handlowego.

Podjęwając decyzję o podjęciu działalności gospodarczej przez j.s.t., należy mieć także na względzie, iż skuteczne wykonywane zadań publicznych nie musi wiązać się z tworzeniem własnych jednostek organizacyjnych. Niejednokrotnie, znacznie bardziej korzystnym wyborem będzie powierzenie ich realizacji podmiotom prywatnym na podstawie umowy cywilnoprawnej. Walorem tego sposobu wykonywania zadań publicznych jest możliwość wyboru ofert najkorzystniejszych ekonomicznie oraz brak konieczności tworzenia własnych jednostek organizacyjnych, co z reguły (przynajmniej początkowo) wiąże się ze znacznymi wydatkami.

## Bibliografia:

- Agopszowicz A., *Mienie komunalne*, „Samorząd Terytorialny” 1991, nr 1–2.
- Agopszowicz A., Gilowska Z., *Komentarz do ustawy o samorządzie terytorialnym*, Warszawa 1997.
- Banasinski C., Kulesza M., Szafrański D., *Ustawa o gospodarce komunalnej. Komentarz i przepisy towarzyszące*, Warszawa 1997.
- Biernat S., *Podjęwowanie i prowadzenie działalności gospodarczej — wolność gospodarcza de lege lata i de lege ferenda*, PPH 1994, nr 9.
- Brzeziński B., Matuszewski W., Morawski W., Olesińska A., *Prawo finansów publicznych*, Toruń 1999.
- Byjoch K., Redel S., *Prawo gospodarki komunalnej*, Warszawa 2000.
- Ciepiela M., *Status prawny gminy jako komandytariusza*, PPH 2001, nr 4.
- Dziembowski Z., *Dopuszczalność działalności gospodarczej gmin w sferze użyteczności publicznej*, „Wspólnota” 1992, nr 1.
- Kosikowski C., *Działalność gospodarcza gmin*, Białystok 1992.
- Kosikowski C., *Komentarz do ustawy o gospodarce komunalnej*, Łódź–Zielona Góra 1997.
- Kosikowski C., *Polskie publiczne prawo gospodarcze*, Warszawa 2000.
- Kubot Z., *Ustanie bytu prawnego komunalnego zakładu budżetowego w następstwie przekształcenia w spółkę gminy*, „Rejent” 1998, nr 5.
- Piątek S., *Przedsiębiorstwo użyteczności publicznej*, PiP 1981, nr 8.
- Skoczny T., *Dopuszczalność działalności gospodarczej gmin*, ST 1991, nr 3.
- Wasilewski A., *Działalność gospodarcza a funkcje i zadania gminy*, ST 1991, nr 11–12.
- Walaszek-Pyziół A., *Swoboda działalności gospodarczej*, „Studium Prawne”, Kraków 1994.
- Włodyska S., (pr. zb.): *Prawo spółek*, Kraków 1996.
- Zdyb M., *Prawo działalności gospodarczej. Komentarz*, Kraków 2000.



ANDRZEJ ZYGUŁA

## Wrogie przejęcia przedsiębiorstw — taktyki obrony przed niepożądanymi ofertami

Przemiany gospodarcze, polityczne i społeczne, jakie miały miejsce na świecie w ostatnich latach, doprowadziły do nasilających się procesów koncentracji kapitału, czego objawem jest narastająca fala fuzji i przejęć we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego.

Gospodarka polska, stojąca wobec zaostrzającej się walki konkurencyjnej na rynku wewnętrznym, zwiększającego się udziału inwestorów zagranicznych oraz wobec coraz bliższego wejścia do Unii Europejskiej, również nie oparła się tym procesom.

W początkowym etapie transformacji gospodarczej, w związku ze słabo rozwiniętym rynkiem kapitałowym i niewielką własnością prywatną, procesy te były przede wszystkim związane z prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych. Procesy prywatyzacyjne wkroczyły już jednak w nowy etap, gdzie siłą napędową jest już nie tylko Skarb Państwa, lecz również mechanizm gospodarki wolnorynkowej. Przejęcia związane z wielkimi prywatyzacjami są zatem w fazie schyłkowej. Obecnie dzięki dynamicznemu rozwojowi rynku kapitałowego można zaobserwować początek drugiej fali tego procesu — łączenie i przejmowanie przedsiębiorstw od początku prywatnych lub sprywatyzowanych. Fuzje i przejęcia w Polsce wkroczyły dzięki temu w nowy etap, przechodząc od przejęć prywatyzacyjnych do klasycznych transakcji rynkowych.

W praktyce gospodarczej można spotkać się z wieloma formami fuzji i przejęć. Najbardziej spektakularną wśród nich i zawsze wzbudzającą duże emocje, łączone z jednej strony z wyszukаныmi technikami „ataku”, a z drugiej strony z wysublimowanymi strategiami i taktykami obrony, choć relatywnie rzadko występującą na rynku, jest transakcja tzw. wrogiego przejęcia. Transakcje te są szczególnie popularne w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. W Polsce, gdzie rynek kapitałowy ma stosunkowo krótką historię, występują także zdarzenia mające znamiona wrogich przejęć, prób wrogich przejęć czy też zapobieżenia próbom wrogich przejęć.

Niezwykła aktualność problematyki wrogich przejęć stała się główną przyczyną podjęcia jej w ramach niniejszego artykułu. Ze względu jednak na rozległość tej

problematyki niemożliwe jest naświetlenie wszystkich zagadnień z nią związanych. Artykuł koncentruje się więc jedynie na działaniach podejmowanych przez spółkę będącą obiektem wrogiego przejęcia i stawia sobie za cel kompleksową prezentację technik obrony pozostających do jej dyspozycji. Ponadto na przykładzie próby przejęcia BIG Banku Gdańskiego przez Deutsche Bank omawia i ocenia strategię obrony zastosowaną przez zarząd zaatakowanej spółki.

## 1. Sposoby obrony przed wrogimi ofertami przejęcia

Przejęcie (*take over, acquisition*), zwane też akwizycją lub wykupem, definiowane jest najczęściej jako zdobycie kontroli jednej firmy (przejmującej) nad drugą (przejmowaną) poprzez nabycie kontrolnego pakietu akcji/udziałów w ilości wystarczającej do kontroli i zarządzania.

Przejęcie może nastąpić również przez m.in.<sup>1</sup>:

- zakup majątku (aktywów),
- uzyskanie pełnomocnictwa (grupa akcjonariuszy lub jeden z nich uzyskuje większościowe prawo głosu na walnym zgromadzeniu w imieniu udzielających pełnomocnictwa),
- prywatyzację polegającą na wykupie przez grupę inwestorów (składająca się zwykle z kierownictwa danego przedsiębiorstwa oraz inwestorów zewnętrznych) akcji notowanych na giełdzie i wycofaniu firmy z obrotu publicznego, przejmując nad nią kontrolę.

Istotną cechą przejęć jest to, że przejęta firma nie traci w chwili przejęcia osobowości prawnej i nic nie stoi też na przeszkodzie, aby spółka przejęta i przejmująca dokonały w późniejszym okresie pełnego połączenia.

Ze względu na sposób przejęcia można wyróżnić *przejęcie przyjazne* (*friendly take-over*) i *wrogie* (*hostile take-over*).

W pierwszym przypadku transakcja przejęcia jest negocjowana wspólnie przez zarządy obydwóch spółek, które razem ustalają warunki transakcji.

W przypadku wrogiego przejęcia zarząd spółki przejmującej zgłasza ofertę nabycia akcji spółki przejmowanej bezpośrednio akcjonariuszom tej spółki z pominięciem jej organów, a niekiedy wbrew tym organom. Wrogie przejęcie jest więc zwykłą transakcją udziałową, polegającą na nabyciu akcji spółki przejętej od jej akcjonariuszy przez spółkę przejmującą, która staje się tym samym akcjonariuszem spółki przejętej. Tak zdefiniowana transakcja może być przeprowadzona tylko w formie przejęcia akcji ogólnie dostępnych, czyli znajdujących się w obrocie publicznym. Oznacza to, że wrogie przejęcie może dotyczyć jedynie spółek giełdowych.

Spółka, która zamierza uzyskać kontrolę nad inną spółką na drodze wspomnianego przejęcia, musi się jednak liczyć z możliwością podjęcia działań obronnych przez

<sup>1</sup> Por. *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. W. Frąckowiaka, PWE, Warszawa 1998, s. 8.

zagrożoną spółkę. Przejęcie tego typu, ze względu na swój wrogi charakter, wywołuje zawsze reakcje obronne ze strony zarządu zaatakowanej spółki, który dysponując określonymi środkami zaradczymi, podejmuje szereg działań mających na celu obronę interesów swych akcjonariuszy. Niebagatelną rolę w podjęciu tych działań może odgrywać też obawa przed utratą stanowisk, władzy, wynagrodzeń i przywilejów z nimi związanych.

W arsenale „broni” pozostającym do dyspozycji zagrożonej czy też już zaatakowanej spółki znajduje się wiele środków obrony. Środki te, zależnie od etapów obrony, na których są podejmowane, można podzielić zasadniczo na dwie kategorie<sup>2</sup>:

- środki obrony stosowane na etapie poprzedzającym przejęcie (*pre-offer defences*),
- środki obrony stosowane na etapie przejęcia (*post-offer defences*).

### 1.1. Taktyki obrony stosowane na etapie poprzedzającym przejęcie

Wśród wielu technik obronnych stosowanych na tym etapie na pierwszym miejscu należy wymienić przede wszystkim tzw. o d s t r a s z a c z e r e k i n ó w (*shark repellents*), przez które rozumie się bariery tworzone przez same spółki, zanim zaistnieje wroga oferta przejęcia. Obejmują one przede wszystkim wiele postanowień umieszczonych przez spółki w swoich statutach<sup>3</sup>. Celem tworzenia odstraszaczy jest ograniczenie możliwości dokonania skutecznego wrogiego przejęcia lub też opóźnienia i zwiększenia kosztów przeprowadzenia go.

Omawiana technika w warunkach polskich obejmować może przede wszystkim:

1. U p r a w n i e n i a p r z y z n a n e o s o b i ś c i e a k c j o n a r i u s z o w i<sup>4</sup>. Jest to prawo przyznane indywidualnie oznaczonemu w statucie akcjonariuszowi (akcjonariuszom). Jest ono związane z osobą, a nie posiadaną przez niego akcją. Uprawnienia te przysługują tym samym akcjonariuszowi niezależnie od liczby posiadanych przez niego akcji i polegają przede wszystkim na prawie powoływania lub odwoływania członka (członków) zarządu albo rady nadzorczej. Prawo to może być istotną barierą ograniczającą całkowite przejęcie kontroli nad zarządem czy radą nadzorczą. Uprawnienia przyznane osobiście akcjonariuszowi są znacznie bardziej trwałe niż przywileje związane z akcją, jednak wygasają zawsze z chwilą, gdy uprawniony przestaje być akcjonariuszem spółki.

2. A k c j e p o d w ó j n e j k a t e g o r i i — akcje uprzywilejowane. Istota ich sprowadza się do tego, że pewnej grupie akcjonariuszy przyznaje się szczególnie uprawnienia, które wychodzą poza zakres uprawnień wynikających z akcji zwykłych.

Uprzywilejowanie może dotyczyć<sup>5</sup>:

- prawa głosu (nie obejmuje spółek publicznych),

<sup>2</sup> W. S z p r i n g e r, *Koncepcja przyjaznych i wrogich fuzji kapitałowych w prawie rynku kapitałowego*, „PPH” 1993, nr 4, s. 13.

<sup>3</sup> Wszelkie statutowe techniki obrony regulowane są przez ustawę z 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych — k.s.h. — (DzU z 2000 r. nr 94, poz. 1037).

<sup>4</sup> Art. 354 k.s.h.

<sup>5</sup> Art. 351 § 2 k.s.h.

- dywidendy,
- podziału majątku w razie likwidacji spółki.

Z punktu widzenia niniejszego artykułu najistotniejsze są akcje uprzywilejowane co do głosu. Akcje te dają na walnym zgromadzeniu więcej głosów niż jedna akcja zwykła, z zastrzeżeniem, że maksymalne uprzywilejowanie nie może przekroczyć dwóch głosów na jedną akcję<sup>6</sup>. Akcje te mogą sprawić, że akcjonariusz dysponujący np. 55% ogółu kapitału akcyjnego na walnym zgromadzeniu może posiadać tylko ok. 40% głosów przypadających na cały kapitał akcyjny. Akcje uprzywilejowane co do głosu stanowią istotny element obrony przed niepożądanym akcjonariuszem większościowym i tworzą też ważne dodatkowe bariery przejścia wynikające bezpośrednio z mocy prawa. Akcje uprzywilejowane co do głosu są akcjami imiennymi, przyznanie ich zaś poszczególnym akcjonariuszom może być uzależnione od określonych warunków. Typowym warunkiem, od którego uzależnia się wydanie akcji uprzywilejowanych co do głosu, są ograniczenia w zakresie zbywania lub zastawiania takich akcji. Dodatkowe gwarancje wynikają też z art. 352 k.s.h. Artykuł ten przewiduje, że zbycie akcji uprzywilejowanych co do głosu wbrew zastrzeżonym warunkom, a także zamiana takich akcji z imiennych na okaziciela powodują wygaśnięcie przywileju z mocy prawa.

O g r a n i c z e n i e l i c z b y g ł o s ó w<sup>7</sup>. Statut przedsiębiorstwa może zawierać zapis dotyczący ograniczenia prawa głosowania akcjonariuszy mających ponad 20% ogółu głosów w spółce. Ograniczenie prawa głosu może polegać np.<sup>8</sup>: na postanowieniu, że akcjonariusz nie może dysponować na walnym zgromadzeniu liczbą głosów przekraczającą określoną procentowo część wszystkich głosów reprezentowanych na walnym zgromadzeniu (oznacza to, że każdy poszczególny akcjonariusz ma prawo do nie więcej niż np. 10% głosów na walnym zgromadzeniu) lub na liczbowym określeniu głosów, którymi może dysponować jeden akcjonariusz.

S t a t u t o w e o g r a n i c z e n i a d o t y c z ą c e z m i a n y w ł a s n o ś c i a k c j i. Ograniczenia tego typu to: konieczność uzyskania przez akcjonariusza zezwolenia spółki na zbycie akcji. Innym statutowym ograniczeniem może być zakaz zbywania akcji na rzecz oznaczonego kręgu osób, np. akcjonariuszy spółki konkurencyjnej. Ograniczeniem jest również prawo pierwokupu dla dotychczasowych akcjonariuszy na wypadek np. sprzedaży konkretnej liczby akcji lub ściśle oznaczonych akcji. Ograniczenia te dotyczą tym samym zarówno sprzedaży, darowizny czy dziedzictwa (statut może stanowić, że w chwili śmierci akcjonariusza posiadane przez niego akcje ulegają umorzeniu). Konsekwencją takich zapisów w statucie jest ograniczenie płynności akcji, a tym samym możliwość efektywniejszej kontroli akcjonariatu.

Spółka zagrożona wrogim przejęciem oprócz odpowiedniego ukształtowania statutu może również zastosować inne środki obrony, np.:

<sup>6</sup> Art. 352 k.s.h.

<sup>7</sup> Art. 411 k.s.h.

<sup>8</sup> Szerzej na temat tego typu zapisów zob.: R. S a s i a k, *Fuzje i przejęcia spółek publicznych*, Zakamycze, Kraków 2000, s. 286.

1. „Biały giermek” (*white squire*)<sup>9</sup>. Taktyka ta stosowana jest przez firmy zagrożone wrogim przejęciem, w sytuacji gdy nie miała jeszcze miejsca wroga oferta. Polega ona na znalezieniu strategicznego partnera (partnerów), który bez walki przy pełnym poparciu dotychczasowego kierownictwa dokona przyjaznego przejęcia. Technika ta tworzy dwie zasadnicze bariery utrudniające wrogie przejęcie. Z jednej strony w spółce, będącej obiektem potencjalnej wrogiej oferty pojawia się partner obejmujący kontrolny pakiet specjalnie dla niego przeznaczonych akcji. Z drugiej strony występuje podwyższenie kapitału, co dzięki rozwodnieniu akcji stwarza dodatkowe utrudnienia i podnosi koszty ewentualnego wrogiego przejęcia.

2. *Wzajemne posiadanie*<sup>10</sup> — krzyżowy akcjonariat (*cross holding*). Jest to porozumienie, na podstawie którego dwa przedsiębiorstwa zgadzają się objąć nawzajem udziały kapitałowe. Przedsiębiorstwa wchodzi zwykle we wzajemne posiadanie pakietów kontrolnych drugiej strony umowy i w ten sposób blokują efektywnie każdej innej stronie możliwość uzyskania wpływu na losy przedsiębiorstwa. Umowa tego typu określa maksymalny stan posiadania akcji oraz gwarantuje, że żadna strona nie sprzeda akcji bez wzajemnego porozumienia.

3. *Umowa akcjonariuszy*. Treścią takiej umowy jest najczęściej porozumienie dotyczące sposobu zmian statutu, obsady stanowisk w radzie nadzorczej i zarządzie, ograniczenie zbywalności akcji (określana jako umowa o zasyndykowanie akcji czy też winiakulację akcji) lub wykonywania prawa głosu na walnym zgromadzeniu. Umowa taka zawierana jest zazwyczaj przez dominujących akcjonariuszy, których współpraca, a zwłaszcza skoordynowana praktyka głosowania w organach spółki, pozwala wpłynąć na kierunki działania przedsiębiorstwa. Umowy akcjonariuszy mogą uzupełniać statut i stanowić ukrytą przed innymi firmami i pozostałymi akcjonariuszami, niebędącymi sygnatariuszami umowy, linię obrony przed wrogim przejęciem.

## 1.2. Taktyki obrony stosowane na etapie przejęcia

Jeśli wcześniej zaprezentowane posunięcia mające na celu zniechęcenie potencjalnego agresora nie wywrą zamierzonego skutku i dojdzie do próby wrogiego przejęcia, również na tym etapie zaatakowana spółka nie pozostaje bezbronna i posiada w swym arsenale wiele środków obrony.

Do najpopularniejszych taktyk można tu zaliczyć:

1. *Powiększenie kapitału*. Zastosowanie tej taktyki obrony ma na celu podniesienie wartości danego przedsiębiorstwa, a tym samym zwiększenie kosztu jego przejęcia. Obecnie w Polsce, podobnie jak w USA, Niemczech czy Szwajcarii, statut może upoważnić władze spółki do emisji akcji do oznaczonej w statucie wartości tzw. kapitału docelowego<sup>11</sup>, co czyni tę technikę obrony niezwykle szybką i elastyczną.

<sup>9</sup> Por. S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa 1998, s. 204.

<sup>10</sup> A. Helin, K. Zorde, *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, FRR, Warszawa 1998, s. 93.

<sup>11</sup> Art. 444 k.s.h.

Powiększenie kapitału następuje poprzez emisję nowych akcji np. z prawem pierwokupu po uprzywilejowanej cenie dla dotychczasowych akcjonariuszy lub też akcji gratisowych. W obu tych przypadkach obrona jest szczególnie efektywna, gdy przejmujące przedsiębiorstwo nie korzysta z tego przywileju. Odmienna sytuacja występuje, gdy przejmująca firma jest już wśród akcjonariuszy spółki, celu. Powiększenie kapitału zastosowane jako technika obrony przybiera wówczas postać emisji akcji z wyłączonym prawem poboru części akcjonariuszy np. wrogiego oferenta<sup>12</sup>. Ważną techniką obrony może być też podział (*split*) akcji. Działanie to poprzez znaczne rozwodnienie kapitału i zwiększenie liczby głosów niezbędnych do przejęcia firmy sprawia, że uzyskanie kontroli nad przedsiębiorstwem może stać się kosztownym przedsięwzięciem.

**P o w i ę k s z e n i e d y w i d e n d y.** Obrona ta oparta jest na wykorzystaniu aktywnej polityki dywidendy jako środka przeciwko wrogiemu przejęciu. Zarząd przedsiębiorstwa, dokonując znacznego powiększenia dywidendy, ma na celu stworzenie dla swych akcjonariuszy takich samych lub większych korzyści, jak stanowi to oferta z zewnątrz. Stosowanie obecnie tej techniki opiera się przede wszystkim na art. 349 k.s.h., który dopuszcza możliwość zaliczkowej wypłaty dywidendy, co sprawia, że obrona ta może być wysoce efektywnym środkiem w przeciwdziałaniu wrogiemu przejęciu.

**W y k u p w ł a s n y c h a k c j i.** Technika ta jest również często stosowanym środkiem zapobiegania wrogiemu przejęciu<sup>13</sup>. Wykup i umorzenie podlegają jednak uchwale walnego zgromadzenia. Statut spółki może określić, że umorzenie akcji (umorzenie przymusowe) nastąpi bez potrzeby podjęcia uchwały przez walne zgromadzenie np. na skutek ziszczenia się określonego zdarzenia.<sup>14</sup> Wykup na wolnym rynku podwyższa cenę akcji i ogranicza liczbę walorów, które mogłyby dostać się w ręce potencjalnego agresora, co niewątpliwie zwiększa koszty i utrudnia ewentualną próbę przejęcia.

„Z a t r u t e p i g u ł k i” (*poison pills*) są szczególnie popularne w USA<sup>15</sup>, gdzie mogą być stosowane w elastyczny sposób na podstawie decyzji rady nadzorczej. Strategia obrony oparta na „zatrutej pigułce” stosowana jest tam przede wszystkim w formie powiększenia kapitału z prawem pierwokupu dla dotychczasowych akcjonariuszy na korzystnych warunkach. Obrona ta może przybierać dwie formy postaci<sup>16</sup>.

<sup>12</sup> Kodeks spółek handlowych przewiduje również możliwość upoważnienia zarządu do wyłączenia prawa poboru z pominięciem uchwał walnego zgromadzenia (art. 447 k.s.h.).

<sup>13</sup> O pozytywnych i negatywnych aspektach tej techniki obrony szerzej zob.: M. B a g n o l i, B. I. L i p m a n, *Stock Repurchase as a Takeover Defense*, „The Review of Financial Studies” 1989, t. 2, nr 3, s. 425.

<sup>14</sup> Art. 359 § 6 k.s.h.

<sup>15</sup> W USA spośród wszystkich firm notowanych na giełdzie w 1991 r., ok. 35% korzystało z „zatrutych pigulek”, Por. J. M o l i n, *Optimal deterrence and inducement of takeovers: An analysis of poison pills and dilution*, Stockholm School of Economics 1996, Working Paper nr 102, s. 29.

<sup>16</sup> Wśród „zatrutych pigulek” występują też: plany głosowania (*voting plans*), P. A. G a u g h a n, *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons 1999, s. 183; odkupienie (*redemption*), martwa ręka (*dead hand*) R. B r u n e r, *Hostile Takeovers: A Primer for the Decision-Maker*, University of Virginia Darden School Foundation 2001, s. 9.

Pierwsza, pigułka *flip-in* — polega na przyznaniu dotychczasowym akcjonariuszom prawa do objęcia akcji nowej emisji po atrakcyjnej cenie w chwili, gdy podmiot dokonujący przejęcia zgromadzi liczbę akcji większą od określonego granicznego pułapu. Druga pigułka *flip-over* — jest również przywilejem dla dotychczasowych akcjonariuszy, który przyznaje im prawo do kupna ze znacznym dyskontem akcji w firmie powstałej w wyniku wrogiego przejęcia. „Zatrute pigułki” zawierają więc różne umowne klauzule, które wchodzi w życie w momencie, gdy dochodzi do wrogiego przejęcia. Jako przykład często wskazywana jest też emisja obligacji z prawem ich zamiany na akcje, które zyskuje natychmiastową wymagalność w momencie oferty przejęcia. W polskich warunkach najbardziej zbliżone do zatrutych pigulek, w znaczeniu podanym powyżej, mogą być obligacje zamienne i związane z nimi warunkowe podwyższenie kapitału<sup>17</sup>.

„Pigułka z witaminami” (*vitamin pill*)<sup>18</sup>. Odmianą strategii opartej na „zatrutej pigułce”, często stosowaną w USA, jest „pigulka z witaminami”. Strategia ta polega na emisji akcji w połączeniu z przywiązaniem do nich przyrzeczeniem wypłaty bardzo wysokiej dywidendy, jeśli nie zostałyby spełnione pewne warunki np. nie osiągnięta ściśle określona wielkość zysku przypadającego na jedną akcję (EPS) w ciągu kolejnych trzech lat. Poprzez przyrzeczenie wysokiej dywidendy spółka stara się stworzyć swoim akcjonariuszom dodatkowe korzyści, które z założenia powinny przewyższać te wynikające z wrogiej oferty. Z obroną tą związane jest jednak niebezpieczeństwo jakie wynika faktu, że spółka stara się „przekupić” swych akcjonariuszy ich własnymi pieniędzmi.

„Pacmana defensy”<sup>19</sup>. Technika ta opiera się na założeniu, że najlepszą obroną jest atak. Przedsiębiorstwo, którego akcjonariusze zostali wezwani do sprzedaży akcji, odpowiada wystawiając wezwanie do akcjonariuszy atakującego przedsiębiorstwa<sup>20</sup>. Wzajemne wykupywanie akcji może przekształcić się w wyścig, gdzie stawką będzie wykupienie takiego pakietu, który umożliwi przeprowadzenie uchwały o wstrzymaniu dalszych zakupów akcji u strony przeciwnej.

„Złote spadochrony” (*golden parachutes*). Taktyka ta była dość powszechnie wykorzystywana w latach 90.<sup>21</sup> Polega ona na przyznaniu dotychczasowemu kierownictwu firmy znacznych przywilejów oraz korzyści majątkowych w przypadku zwolnienia z funkcji<sup>22</sup>. Istotą tego działania jest podwyższenie kosztów ewentualnej

<sup>17</sup> Art. 448 k.s.h.

<sup>18</sup> Por. S. Sudařanam, *Fuzje...*, op. cit., s. 115.

<sup>19</sup> A. Helin, K. Zorde, *Fuzje...*, op. cit., s. 95.

<sup>20</sup> Por. A. Helin, K. Zorde, *Fuzje...*, op. cit., s. 95; Ch. M. Nathan, *Taking out Takeover Insurance*, [w]: *The Mergers and Acquisitions Handbook*, McGraw Hill 1987, s. 464.

<sup>21</sup> We wczesnych latach osiemdziesiątych jedynie ok. 20% menedżerów przejmowanych spółek posiadało „złote spadochrony”, natomiast w 1995r. zabezpieczenie takie posiadało już 86% menedżerów spółek będących celem przejęcia. C. E. Lefanowicz, J. R. Robinson, R. Smith, *Golden parachutes and managerial incentives in corporate acquisitions: evidence from the 1980s and 1990s*, „Journal of Corporate Finance” 2000, nr 6, s. 217.

<sup>22</sup> Zob. też „srebrne, blaszane spadochrony”, J. H a z e l, *Fuzje i przejęcia. Narzędzie podejmowania decyzji strategicznych*, LIBER, Warszawa 2000, s. 56.

operacji przejęcia oraz maksymalne utrudnienie zmian w zarządzie firmy, często występujących w przypadku tego typu transakcji.

„Białrycerz” (*white knight*). Strategia ta polega na znalezieniu kontrahenta, który posiada pełne poparcie przejmowanej spółki i który może wystąpić z konkurencyjną ofertą w stosunku do wrogiej oferty przejęcia. Zwykle nie chodzi o przeprowadzenie rzeczywistej transakcji przejęcia, choć znaczne pakiety akcji mogą zmienić właściciela, lecz tylko o podbicie ceny akcji w wyniku „bitwy ofertowej” mającej na celu zniechęcenie firmy zainteresowanej wrogim przejęciem. Niekiedy jednak „biały rycerz” może zmienić się w „szarego rycerza”.

„Szary rycerz” (*grey knight*). Taktyka obrony oparta na wykorzystaniu „szarego rycerza”, w przeciwieństwie do taktyki białego, kończy się zawsze przejęciem. „Szary rycerz” jest drugim oferentem włączającym się do walki o przejęcie firmy. Zarząd, dokonując wyboru spośród dwóch napastników, wybranego traktuje jako mniejsze zło. Wybór ten sprawia, że podobnie jak we wcześniejszej strategii obrony — podmiot występujący z kontrofertą ma pełne rekomendacje zarządu. Jeżeli w wyniku zastosowania tej taktyki nie dojdzie do wrogiego przejęcia, finałem będzie na pewno przyjazne przejęcie.

Restrukturyzacja aktywów. Strategia ta polega na sprzedaży przede wszystkim tzw. klejnotów koronnych (*crown jewels*) — najcenniejszych aktywów firm<sup>23</sup>. Stosując tę taktykę obrony, firma przejmowana zgadza się sprzedać, nawet ze stratą dla siebie, aktywa szczególnie cenne dla potencjalnego napastnika<sup>24</sup>. Zastosowanie tej linii obrony sprawia, że spada atrakcyjność pozostałej części przejmowanej firmy i ostatecznie może to doprowadzić do zniechęcenia ewentualnego napastnika. Odmianą tej techniki, podobną w skutkach, jest restrukturyzacja pasywów polegająca na celowym, nieznanym uzasadnieniu ekonomicznego, zadłużeniu spółki.

Posunięcia prawne i/lub polityczne (*legal/political defensive tactics*). Strategia ta wykorzystywana jest zarówno przez stronę broniącą się, jak i atakującą. Daje ona szansę wykorzystania różnorodnych możliwości stwarzanych przez ustawodawstwo danego kraju. Różne przeszkody prawne i polityczne mogą być skutecznie użyte do uniemożliwienia dojścia do skutku wrogiego przejęcia. Obejmują one przede wszystkim wniesienie pozwu na potencjalnego nabywcę do Komisji Papierów Wartościowych i Giełd i/lub Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta i/lub sądu. Strategia ta ma na celu jak najdłuższe prowadzenie bitwy, aby pokonać lub zniechęcić jedną ze stron konfliktu.

Zielony szantaż (*greenmail*)<sup>25</sup>. Technika obrony polegająca na próbie odkupienia akcji przez firmę będącą celem przejęcia od dokonującego przejęcia. Odprzedaż akcji odbywa się zawsze po niezwykle atrakcyjnej cenie w porównaniu

<sup>23</sup> Por. M. Sikora, *Defensive Tactice*, [w:] *The Mergers and Acquisitions Handbook*, McGraw Hill 1987, s. 467.

<sup>24</sup> Zob. też „Zablokowanie” (*lock-up transactions*), P.A. Gaughan, *Mergers...*, op. cit., s. 214; „Strategia spalanej ziemi” (*scorched earth strategy*), O.P. Kharbada, E.A. Stallaorthy, *Takeovers, Acquisitions and Mergers*, Kogan Page Ltd. 1988, s. 130; „Obrona tłuszczochy” (*fatman defense*), B. Coyle, *Mergers and Acquisitions*, CIB Publishing 2000, s. 100.

<sup>25</sup> Por. T. Jenkinson, C. Mayer, *Wrogie przejęcia na rynku kapitałowym*, LIBER, Warszawa 1998, s. 27.



z rynkową. Technice tej towarzyszy zazwyczaj umowa o nieagresji, w której przejmujący zobowiązuje się do nie przejmowania kontroli przez określony czas.

Zaprezentowane powyżej sposoby obrony stanowią jedynie przykładowe techniki defensywne zaczerpnięte z bogatego arsenału środków zaradczych pozostających do dyspozycji zaatakowanej firmy. Omówione przykłady są najczęściej wykorzystywanymi środkami obrony stosowanymi głównie w Europie Zachodniej i USA (do końca lat osiemdziesiątych ok. 80% dużych firm w USA dysponowało jakimiś środkami obrony<sup>26</sup>), ale także powoli i w Polsce (według stanu z czerwca 2001 roku ok. 38% firm notowanych na WGPW posiadało akcje podwójnej kategorii — uprzywilejowane co do głosu<sup>27</sup>). W praktyce strategia obrony firmy opiera się jednak nie na pojedynczej taktyce, ale na zastosowaniu kombinacji różnych dostępnych środków zapobiegawczych.

W oparciu o dotychczasowe rozważania teoretyczne dokonana zostanie analiza próby wrogiego przejęcia BIG Banku Gdańskiego przez Deutsche Bank. Zaprezentowane zostaną pokrótce zarówno wydarzenia poprzedzające próbę przejęcia, jak i te po zaistnieniu próby przejęcia i dokładnie zostanie omówiona strategia obrony zastosowana przez BIG-BG.

## 2. Próba wrogiego przejęcia BIG-BG przez DB — studium przypadku

C e l przejęcia — Grupa BIG-BG, jedna z największych instytucji finansowych w Polsce — posiada sieć terenową obejmującą łącznie ok. 230 placówek usytuowanych w ponad 100 miastach. Według danych z 31 grudnia 1998 roku posiadała łącznie aktywa w wysokości ok. 10,7 mld PLN. Początki banku sięgają 1989 roku, kiedy to powstał Bank Inicjatyw Gospodarczych SA. Spółka ta od 1992 roku notowana jest na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. W 1997 roku Bank Inicjatyw Gospodarczych SA przejął Bank Gdański SA. Z chwilą formalnego połączenia (12 września 1997 roku) BIG SA zmienił nazwę na BIG Bank Gdański SA. Akcjonariuszami BIG-BG są znaczące instytucje finansowe świata (tabela 1).

BIG-BG świadczy usługi w dziedzinie bankowości przedsiębiorstw, bankowości detalicznej (intensywnie rozwijając sieć placówek Millennium, współpracując z Banco Comercial Portugues) i bankowości inwestycyjnej (wiodąca pozycję zajmuje tu Dom Maklerski BIG-BG SA). Ponadto uczestniczy w II filarze nowego systemu emerytalnego (OFE Ego — współpraca z Eureko) oraz prowadzi działalność leasingową.

A t a k u j ą c y m jest Deutsche Bank, jedna z największych instytucji finansowych na świecie działająca na rynkach międzynarodowych od przeszło stu lat. Obecnie posiada 2310 oddziałów, w tym 1566 w Niemczech i 744 zagranicą, w przeszło 60 krajach. Według danych z 31 grudnia 1998 roku bank posiadał łącznie aktywa w wysokości 1 225,5 mld DM<sup>28</sup>. W Polsce DB pojawił się w 1990 roku otwierając swe

<sup>26</sup> P. A. G a u g h a n, *Mergers...*, *op. cit.*, s. 149

<sup>27</sup> Obliczenia własne na podstawie bazy danych: *Wyniki finansowe spółek giełdowych*, wersja 7.6, lipiec 2001 r.

<sup>28</sup> Pod względem wartości aktywów DB był ok. 245 razy większy od BIG-BG, według średniego kursu NBP z czerwca 2000 r. — 2,15 zł/DM aktywa BIG-BG to ok. 5 mld DM.

Tabela 1

## Akcjonariusze BIG-BG stan na 28 stycznia 2000

Akcjonariusze	Liczba głosów w %
Banco Comercial Portugues SA (BCP)	14,95
Deutsche Bank Aktiengesellschaft (DB)	13,20
TBM Leasing i INEC Services (spółki kontrolowane przez BIG-BG)	11,69
Raiffeisen Zentralbank	9,99
Eureko BV	9,99
PZU SA (z PZU Życie SA)	8,60
Pozostali	31,58
Razem	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www.parkiet.com.pl/archiwum](http://www.parkiet.com.pl/archiwum) i danych GPW.

przedstawicielstwo w Warszawie. W 1995 roku DB powołał do życia DB Polska SA. Początkowo bank koncentrował swoją działalność przede wszystkim na klientach instytucjonalnych, rynku kapitałowym i w niewielkim stopniu na bankowości detalicznej (ale tylko dla najbogatszych). Później DB rozszerzył swą działalność, tworząc grupę, w skład której obecnie wchodzi: powstałe w 1997 roku Towarzystwo Funduszy Powierniczych DWS (obecnie DWS Polska Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych, obejmujące sześć funduszy), przejęty w 1999 roku Dom Maklerski ProCapital oraz dwie spółki leasingowe Deutsche Financial Services i Deutsche Immobilien Leasing. DB Polska SA ma osiem placówek bankowych i planuje otwarcie kolejnych.

### Opis sytuacji

Od momentu zaistnienia na polskim rynku DB starał się przejąć, jako inwestor strategiczny, któryś z prywatyzowanych polskich banków. Startował w przetargach na: Pierwszy Komercyjny Bank, Pekao SA, BPH i Bank Zachodni, kolejno jednak przegrywał. W efekcie niepowodzeń DB skierował swe zainteresowania na prywatny już BIG-BG.

W pierwszej połowie 1999 roku zakupów akcji BIG-BG dokonywały przede wszystkim BRE, Deutsche Bank oraz Banco Commercial Portugues. W marcu BRE oraz Banco Commercial Portugues pierwsze ujawniły, że przekroczyły 5% głosów na WZA. DB dopiero w kwietniu ogłosił, że jest już właścicielem 9,9% akcji. Rozgrywka mająca na celu przygotowanie ostatecznego przejęcia BIG-BG rozpoczęła się na dobre jednak w drugiej połowie roku.

W czerwcu nastąpiła istotna zmiana składu akcjonariuszy BIG-BG. BRE sprzedało 9,98% akcji BIG-BG spółce Centrobank zależnej od Raiffeisen.

W sierpniu spółki zależne BIG-BG sprzedało 12,6% akcji banku, które kupił Banco Commercial Portugues i grupa Eureko. Pojawiły się opinie, że zwiększenie udziału

przez BCP i Eureko ma na celu zablokowanie możliwości skupienia strategicznego pakietu akcji BIG-BG przez Deutsche Bank (strategia „białego giernka”).

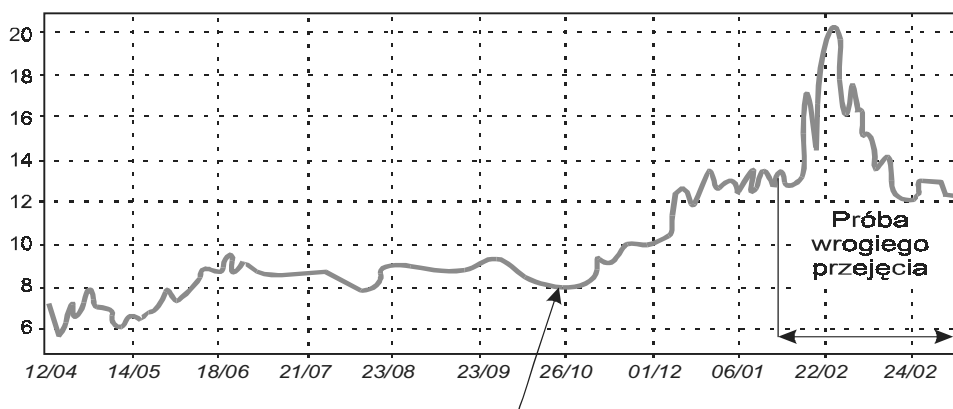
W październiku Komisja Nadzoru Bankowego wydała zezwolenie na nabycie przez Deutsche Bank akcji BIG-BG, uprawniających do wykonywania ponad 20%, ale nie więcej niż 25%, głosów podczas WZA. Zarząd BIG-BG zgłosił swoje obawy o to, czy DB nie szykuje się do wrogiego przejęcia. Kurs akcji BIG-BG wzrósł.

W listopadzie BIG-BG, Eureko i Skarb Państwa podpisały umowę prywatyzacyjną PZU. Zarząd BIG-BG uzyskał (we własnym przekonaniu) wpływ na 8,6% swych akcji, pozostających w rękach PZU i spółki-córki PZU Życie (krzyżowy akcjonariat).

W grudniu kurs akcji BIG-BG utrzymał trend wzrostowy od początku listopada (rysunek 1). Pojawiła się pogłoska, że akcje BIG-BG kupuje polski podmiot, który działała w porozumieniu z BIG-BG mając na celu dalsze blokowanie działań Deutsche Banku.

Rysunek 1

Kurs giełdowy akcji BIG-BG od 12 kwietnia 1999 do 10 kwietnia 2000



Walka o przejęcie wkracza w decydującą fazę

W przeddzień bitwy — styczeń 2000 r.:

— Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy BIG-BG: zapowiedź na 28 stycznia NWZA BIG-BG, na którym, w drodze głosowania grupami, ma zostać wybrana nowa rada nadzorcza. Wniosek zgłoszony przez Deutsche Bank (13,01% kapitału akcyjnego) i Raiffeisen Zentralbank Österreich (9,99% kapitału akcyjnego).

— Sytuacja na rynku: w związku z niską płynnością akcji BIG-BG na giełdzie pojawiają się pogłoski, że akcje te mogą posiadać podmioty działające na zlecenie Deutsche Banku, jednocześnie mogą dysponować one pakietami nieprzekraczającymi 5% głosów na WZA, co pozwala im nie informować o swoim stanie posiadania.

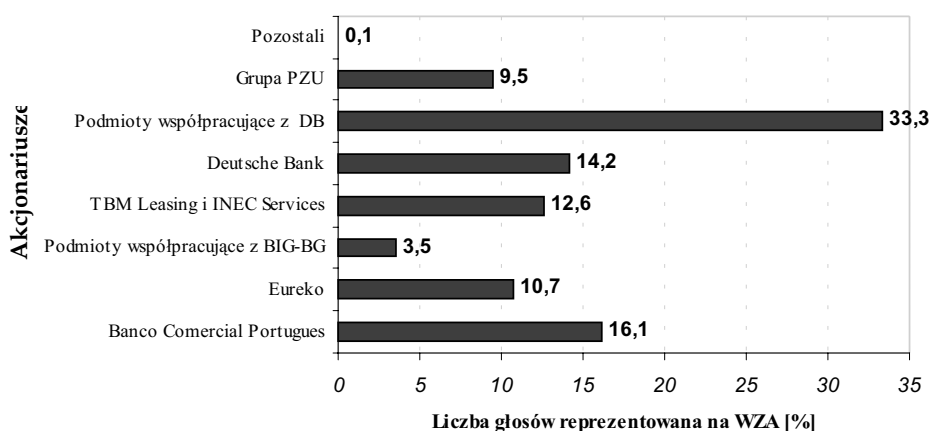
— Działania obronne: BIG-BG sprzedaje większościowe udziały dwóch swoich spółek zależnych — TBM Leasing oraz INEC Services. W wyniku tych transakcji BIG-BG przestaje być podmiotem dominującym. Transakcje te mają na celu uwolnienie posiadanych przez te firmy 11,69% akcji banku (zgodnie ze statutem, akcje

BIG-BG posiadane przez spółki zależne w czasie walnych zgromadzeń nie biorą udziału w głosowaniach). Wszystko wskazuje na to, że sprzedaż udziałów spółek zależnych ma uniemożliwić uzyskanie znaczącej roli przez Deutsche Bank („biały rycerz”).

— Układ sił: na kilka dni przed NWZA (25 stycznia 2000 roku) zarejestrowano 93,02% akcji banku. Liczba ta znacząco sugeruje wagę zbliżającego się zgromadzenia (poprzednio na WZA BIG-BG zarejestrowano jedynie około 52% akcji). Wyliczenia (rysunek 2) wskazywały, że inwestorzy skupieni wokół Deutsche Banku posiadają 45% akcji. Podobnym pakietem dysponują akcjonariusze związani z BCP i Eureko.

Rysunek 2

Układ sił na WZA w dn. 28 stycznia 2000 i 11 lutego 2000 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Domałski, *Zmiana układu sił*, „Rzeczpospolita” 2000, nr 84.

**Bitwa — Deutsche Bank przystępuje do ataku —** najważniejsze wydarzenia znamionujące wykorzystane techniki obrony:

— 28 stycznia 2000 roku — NWZA BIG-BG. Wstrzymanie się od głosu przedstawicieli grupy PZU umożliwiła DB przejście kontroli nad BIG-BG. Wybrana nowa rada nadzorcza odwołuje prezesa i zawieszają trzech dotychczasowych członków zarządu BIG-BG. Obrady, na wniosek starych władz banku, zostają przerwane do 11 lutego. Odwołana RN i zarząd nie akceptują zmian wprowadzonych przez DB w efekcie funkcjonują dwa zarządy.

— 29 stycznia 2000 roku — na wniosek BIG-BG i Eureko w trybie pilnym zbiera się rada nadzorcza PZU, która zawieszają dwóch członków zarządu (posunięcia prawne). Jednocześnie urlop przerywa minister skarbu Emil Wąsacz, a z forum w Davos wraca prezydencki doradca Marek Belka, członek rady nadzorczej BIG-BG (posunięcia polityczne).

— 30 stycznia — minister skarbu Emil Wąsacz oświadcza, że Zarząd PZU, wspierając swoją postawą Deutsche Bank, postąpił wbrew interesom Skarbu Państwa, swojego największego akcjonariusza (posunięcia polityczne).

— 31 stycznia 2000 roku — KPWiG zawiesza notowania BIG-BG do 11 lutego i informuje o wszczęciu postępowania administracyjnego w sprawie przebiegu WZA (posunięcia prawne).

— 2 lutego 2000 roku — przedstawiciele starego zarządu BIG-BG nie wpuszczają do banku przedstawicieli nowej rady nadzorczej.

— 7 lutego 2000 roku — sąd, na wniosek zarządu BIG-BG, wydaje decyzję o zabezpieczeniu roszczenia o unieważnienie uchwały WZA BIG-BG, na mocy której powołana 28 stycznia rada nadzorcza nie może przedsięwziąć skutecznie żadnych działań, a podjęte przez nią decyzje są nieważne (posunięcia prawne). Decyzja ta kończy okres dwuwładztwa. DB zarzuca zarządowi GPW stronnictwo.

— 8 lutego 2000 roku — w związku z sytuacją wokół BIG-BG do Polski przylatuje prezes DB — spotyka się m.in. z przedstawicielami prezydenta, premiera oraz ministrem skarbu.

— 9 lutego 2000 roku — ujawnienie, że 4 listopada 1999 roku, w przeddzień podpisania umowy prywatyzacyjnej, PZU podpisał porozumienie z Deutsche Bankiem w sprawie sprzedaży przez PZU posiadanego pakietu 7% akcji BIG-BG. O porozumieniu tym nie wiedzieli ani Ministerstwo Skarbu Państwa, ani uczestniczący w prywatyzacji PZU BIG-BG i Eureko.

— 11 lutego 2000 roku — druga część NWZA BIG-BG. Kolejny raz przedstawiciele PZU wstrzymują się od głosu, co ponownie umożliwia zdobycie przewagi DB w nowej radzie.

— 14 lutego 2000 roku — zarząd Eureko wydaje oświadczenie w sprawie umowy między PZU a DB. Stwierdza w nim między innymi, że jest to celowa akcja Deutsche Banku i przedstawicieli PZU, próbująca podważyć proces prywatyzacji i prawa Eureko. W związku z tym zapowiada, że podejmie wszelkie kroki, by chronić swoje interesy, oraz zawiadomi odpowiednie władze w Polsce i Unii Europejskiej. Banco Commercial Portugues ogłasza chęć kupna od PZU Życie posiadanego przez niego pakietu akcji BIG-BG („szary rycerz”). Do BIG-BG wpływa wniosek Banco Commercial Portugues, TBM Leasing i INEC Services o zwołanie NWZA, którego termin zostaje ustalony na 10 marca 2000 roku.

— 15 lutego 2000 roku — PZU Życie sprzedaje 2,99% akcji BIG-BG spółce Wood&Co, wskazanej przez DB. Równocześnie BIG-BG i Eureko występują do sądu z wnioskiem o zabezpieczenie powództwa o ustalenie nieważności umów między PZU a DB w sprawie sprzedaży akcji BIG-BG (posunięcia prawne).

— 16 lutego 2000 roku — sejmowa Komisja Skarbu Państwa i Prywatyzacji wnioskuje, by NIK wyjaśniła, w jaki sposób postępowanie zarządu PZU wpłynęło na uzyskanie kontroli nad BIG-BG przez DB (posunięcia prawne i polityczne). Prawomocność głosowań w sprawie BIG-BG kwestionuje KPWiG (posunięcia prawne).

— 17 lutego 2000 roku — sąd przychyła się do wniosku BIG-BG i Eureko, zakazując sprzedaży Deutsche Bankowi należących do PZU i PZU Życie akcji BIG-BG. Pojawiają się pogłoski, że zarząd banku podejmuje próby pozbycia się istotnych aktywów (sprzedaż „klejnotów koronnych”).

— 22 lutego 2000 roku — pierwsze posiedzenie wybranej 11 lutego rady nadzorczej BIG-BG. Na posiedzeniu rada odwołuje dotychczasowego prezesa banku.

— 23 lutego 2000 roku — sąd wydaje decyzję o zabezpieczeniu roszczenia o unieważnienie uchwał WZA BIG-BG podjętych w dniach 11–12 lutego dotyczących wyboru rady nadzorczej (posunięcia prawne). Oznacza to, że decyzja o odwołaniu prezesa BIG-BG była nieważna, w związku z czym powraca on na swoje stanowisko.

— 24 lutego 2000 roku — PZU Życie zaskarża postanowienie sądu zakazujące PZU, PZU Życie oraz powiązanim z nimi spółkom zbywania akcji BIG-BG na czas procesu.

— 28 lutego 2000 roku — BCP, TBM Leasing i INEC Services wycofują wniosek o zwołanie NWZA BIG-BG.

— 7 kwietnia 2000 roku — na wniosek dwóch braci-akcjonariuszy BIG-BG sąd zakazuje BCP (14,95%) i Eureko (9,99%) zbywania, wykonywania prawa głosu i pobierania dywidendy z akcji, stanowiących odpowiednio 9,23% i 3,36% ogółu akcji. Wniosek dotyczy unieważnienia umów sprzedaży akcji z 11 sierpnia 1999 roku.

— 13 kwietnia 2000 roku — na wniosek PZU Życie sąd zakazuje spółce INEC Services sprzedaży i wykonywania prawa głosu z posiadanych przez nią akcji BIG-BG. Akcje te stanowią 5,9% ogółu akcji. Wniosek dotyczy naruszenia art. 368 k.h.

— 14 kwietnia 2000 roku — zarząd BIG-BG składa zażalenie na decyzję sądów zakazujących zbywania i wykonywania głosów z akcji BIG-BG należących do INEC Service, BCP i Eureko (posunięcia prawne).

— 29 maja 2000 roku — DB rezygnuje z próby przejęcia BIG-BG.

### Zastosowana strategia obrony

„B i a ł y r y c e r z” — Zgodnie ze statutem banku, akcje BIG-BG posiadane przez spółki zależne, w czasie walnych zgromadzeń nie biorą udziału w głosowaniach. W chwili zaistnienia zagrożenia ze strony DB władze BIG-BG przystąpiły do obrony, poszukując przyjaźnie nastawionego podmiotu, który nabyłby akcje jego spółek zależnych (TBM Leasing i INEC Services), uwalniając w ten sposób posiadane przez nie akcje BIG-BG. „Białymi rycerzami” okazały się dwie spółki: Polskie Towarzystwo Finansowe z Wrocławia i Pezetel. W wyniku dokonanych transakcji, w których BIG-BG sprzedał 45% udziałów TBM Leasing Polskiemu Towarzystwu Finansowemu z Wrocławia i 10% udziałów spółce INEC Services oraz 45% udziałów INEC Services spółce Pezetel i 10% TBM Leasing, spółki te przestały być podmiotami zależnymi banku. Dzięki tym transakcjom, na NWZA w dn. 28 stycznia 2000 roku BIG-BG poprzez te spółki (posiadające łącznie 11,69% akcji banku, pozostające nadal jednak pod jego kontrolą) mógł wykonywać prawo głosu z własnych akcji.

„S z a r y r y c e r z” — Z chwilą gdy wyszła na jaw umowa podpisana przez grupę PZU z DB dotycząca sprzedaży akcji BIG-BG i pewna już była sprzedaż tych walorów, gdy GPW wznowi obrót akcjami banku, pojawił się „szary rycerz” (mniejsze zło) — Banco Commercial Portugues. Bank ten był jednym z większych akcjonariuszy BIG-BG — posiadał około 14,95% ogółu akcji. Od początku zaistnienia próby

wrogiego przejęcia występował jako sojusznik dotychczasowego zarządu sprzeciwiający się wejściu DB. Jako „szary rycerz”, wystąpił z konkurencyjną ofertą odkupienia posiadanych przez grupę PZU akcji BIG-BG. Oferta ta została jednak przez PZU, związanego umową z DB, odrzucona. Gdyby oferta ta się powiodła, doszłoby do klasycznego przyjaznego przejęcia przy pełnym poparciu zarządu.

**Sprzedaż klejnotów koronnych** — 17 lutego 2000 roku, na konferencji prasowej zorganizowanej przez DB Polska stwierdzono że: „kierownictwo BIG-BG prowadzi działania w sprawie sprzedaży niektórych aktywów istotnych zarówno dla banku, jak i dla akcjonariuszy”. Na konferencji tej nie zostało ujawnione jednak o jakie aktywa chodzi. Nieoficjalnie pojawiły się spekulacje, że możliwa była próba sprzedaży ze stratą udziałów w niektórych spółkach zależnych, w tym nawet biura maklerskiego. Stwierdzenie to sugeruje, że zarząd sięgnął do strategii obrony polegającej na sprzedaży „klejnotów koronnych”.

**Posunięcia prawne i/lub polityczne** — Najwięcej działań podjęto w ramach tej strategii obronnej. Pierwszym posunięciem ze strony zarządu BIG-BG było powołanie, jeszcze w trakcie NWZA, 28 stycznia 2000 roku międzynarodowego eksperta do spraw finansów i bankowości — firmę White&Case Polska. Miała ona wyjaśnić, czy nie było powiązań kapitałowych pomiędzy DB a innymi akcjonariuszami BIG-BG (działania dotyczyły tzw. parkowania akcji). W szczególności chodziło o trzy szwajcarskie banki (J. Vontobel&Co, Julius Baer and Co, Union Bancaire Privee) posiadające łącznie akcje BIG-BG uprawniające je do 14,2% głosów na WZA, City and General Investment z Panamy 4,6% akcji oraz Investment and Commercial SA z Grecji posiadającą 0,78% (łącznie podmioty te dysponowały prawem do 19,58% głosów). Analiza związków pomiędzy tymi instytucjami nie przyniosła jednak żadnych rezultatów.

W trakcie podjętych dalszych działań obronnych zarząd BIG-BG dokonał wielu posunięć prawnych, które znalazły finał na posiedzeniu rady nadzorczej PZU, w sądzie i prokuraturze. Były nimi m.in.:

— zawieszenie przez radę nadzorczą PZU (zebraną na wniosek BIG-BG i Eureko w dzień po WZA) dwóch członków zarządu odpowiedzialnych za uzyskanie kontroli przez DB,

— dwukrotne wstrzymanie przez sąd, w celu zabezpieczenia powództwa (na wniosek zarządu BIG-BG i związanych z nim akcjonariuszy, zapowiadających zaskarżenie większości uchwał podjętych przez WZA 28 stycznia i 11 lutego), wykonania uchwał o wyborze nowej rady nadzorczej, uniemożliwiających jej podjęcie zmian w zarządzie BIG-BG, czy też,

— dzień po ujawnieniu umowy podpisanej przez PZU z DB powiadomienie prokuratury o podejrzeniu popełnienia przestępstwa przez W. Jamrożego — prezesa PZU, który zataił negocjacje i podpisanie umowy z Deutsche Bankiem.

W trakcie walki między DB a BIG-BG odpowiednie działania podjęły również Komisja Papierów Wartościowych i Giełd oraz Komisja Nadzoru Bankowego. Sytuacja w BIG-BG wywołała też wiele reakcji politycznych i polemik, wśród polityków

wszystkich ugrupowań, dotyczących problemu kontroli systemu bankowego przez kapitał obcy.

Sytuacja w BIG-BG rozpatrywana była nawet przez Sejmową Komisję Skarbu Państwa i Prywatyzacji, która zobowiązała NIK do wyjaśnienia, w jaki sposób postępowanie zarządu PZU wpłynęło na uzyskanie kontroli nad BIG-BG przez DB.

Z powyższej analizy wynika, że już w chwili zaistnienia przypuszczeń o możliwości zagrożenia ze strony DB zarząd BIG-BG skorzystał (pomijając wbudowane już w statut „odstraszacze rekinów”) z dwóch technik obrony: „białego giermka” i „krzyżowego akcjonariat” (technika ta okazała się wysoce nieskuteczna, gdyż to dzięki PZU DB zyskał przewagę w BIG-Banku). Na etapie przejścia strategia obrony banku opierała się na kombinacji czterech technik obrony. Były to w szczególności: strategia „białego” i „szarego rycerza”, posunięcia prawne i polityczne oraz sprzedaż „klejnotów koronnych” (prawdopodobnie). Z zastosowanych na tym etapie walki środków najwięcej działań podjętych zostało w ramach posunięć prawnych, gdzie sprawy, trafiając do sądu, przez wiele miesięcy pozostawiały bitwę o BIG-BG nierozstrzygniętą.

Podsumowując, można stwierdzić, że to technika „posunięcia prawne/polityczne”, obejmująca instrumenty prawne, kompanię medialną i lobbging polityczny, okazała się najbardziej efektywnym środkiem obrony i w największym stopniu przyczyniła się do niepowodzenia i rezygnacji, po pięciu miesiącach walki, Deutsche Banku z próby przejścia BIG-Banku Gdańskiego.

## Bibliografia:

- Bagnoli M., Lipman B.I., *Stock Repurchase as a Takeover Defense*, „The Review of Financial Studies” 1989, t. 2, nr 3.
- Brunner R., *Hostile Takeovers: A Primer for the Decision-Maker*, University of Virginia Darden School Foundation 2001.
- Coyle B., *Mergers and Acquisitions*, CIB Publishing 2000.
- Domagalski M., *Zmiana układu sił*, „Rzeczpospolita” 2000, nr 84.
- Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. W. Frąckowika, PWE, Warszawa 1998.
- Gaughan P.A., *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons 1999.
- Hazel J., *Fuzje i przejęcia. Narzędzie podejmowania decyzji strategicznych*, LIBER, Warszawa 2000.
- Helin A., Zorde K., *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, FRR, Warszawa 1998.
- Jenkinson T., Mayer C., *Wrogie przejęcia na rynku kapitałowym*, LIBER, Warszawa 1998.
- Kharbanda O.P., Stallaorthy E. A., *Takeovers, Acquisitions and Mergers*, Kogan Page Ltd. 1988.
- Kodeks spółek handlowych, ustawa z 15 września 2000 r., DzU 2000 r. nr 94, poz. 1037.
- Lefanowicz C.E., Robinson J.R., Smith R., *Golden Parachutes and Managerial Incentives in Corporate Acquisitions: Evidence from the 1980s and 1990s*, „Journal of Corporate Finance” 2000, nr 6.
- Molin J., *Optimal Deterrence and Inducement of Takeovers: An Analysis of Poison Pills and Dilution*, Stockholm School of Economics, „Working Paper” 1996, nr 102.
- Nathan Ch. M., *Taking out Takeover Insurance*, w: *The Mergers and Acquisitions Handbook*, McGraw Hill 1987.
- Sasiak R., *Fuzje i przejęcia spółek publicznych*, Zakamycze, Kraków 2000.
- Sikora M., *Devensive Tactics*, [w:] *The Mergers and Acquisitions Handbook*, McGraw Hill 1987.
- Sudarsanam S., *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa 1998.
- Szpringer W., *Koncepcja przyjaznych i wrogich fuzji kapitałowych w prawie rynku kapitałowego*, „PPH” 1993, nr 4.



RENATA ŻABA-NIERODA

## Negocjacje jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa

„W negocjacjach jest jak w życiu,  
otrzymujemy nie to na co zasługujemy,  
ale to co sobie wynegocjujemy”.

Ch. Karrass

### Wstęp

Negocjowanie to jedna z tych umiejętności, których trzeba się nauczyć, by sprostać wielu wyzwaniom wynikającym z procesu komunikowania się stron na poziomie międzyludzkim (negocjacje rodzinne), wewnątrzorganizacyjnym (negocjacje między przełożonymi a podwładnymi), dyrekcją a związkami zawodowymi czy też międzyorganizacyjnym (między podmiotami gospodarczymi).

Negocjacje w społeczeństwie wolnego rynku ekonomicznego pojawiają się wszędzie. Gra sił ekonomicznych nie zależy od centralnych decyzji wąskiej grupy ludzi, ale od aktywności i przedsiębiorczości wszystkich działających na rynku podmiotów.

Negocjowanie wzajemnych stanowisk i zależności, zawieranie sojuszy i kontraktów obejmuje wielki obszar działalności menedżerów aktualnych czasów. Liczy się słabe i mocne strony, wielkość i małość podejmowanych decyzji, jakość i sumienność, rozsądne i mądre działanie, niezależne podejmowanie decyzji w miejsce słuchania poleceń. Celem artykułu jest przybliżenie negocjacji podejmowanych przez przedsiębiorstwa działające w gospodarce rynkowej, zaprezentowanie znaczenia negocjacji, ich historycznego kształtu, a także specyfiki polskich negocjatorów w porównaniu z negocjatorami o większym doświadczeniu. Zaprezentowane zostaną również typowe błędy negocjacji i strategie negocjacyjne których wykorzystanie, pomoże w uniknięciu pułapek negocjacyjnych.

## 1. Negocjacje elementem działalności przedsiębiorstw

Negocjacje przewijają się przez życie zawodowe i osobiste każdego z nas. Mogą to być oficjalne spotkania przy stole negocjacyjnym, podczas których uzgadniamy ceny i oczekiwane wyniki, jak również wieloaspektowe warunki wspólnych przedsięwzięć.

Podstawowe określenie negocjacji można ująć w proste stwierdzenie: jest to sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania<sup>1</sup>.

Negocjacje zachodzą również przy drobnych transakcjach i mogą przybierać formę chaotycznych dysput. Mając na uwadze pieniądze, kwestie i emocje, które są przedmiotem negocjacji, w związku z tym nawet niewielka poprawa umiejętności w tej dziedzinie może przynieść znaczące korzyści.

Umiejętność ta nabiera również szczególnego znaczenia z uwagi na zachodzące procesy globalizacji i przyszłe wejście Polski w struktury unijne. Powoduje to, że zaczynają się pojawiać nowe obszary konfliktów, które mogą stanowić pole do negocjacji. I chociaż granice między państwami ulegają zacieraniu w wyniku układów o współpracy regionalnej, menedżerowie w swych działaniach nie tylko spotykają się z różnymi systemami politycznymi, ale przede wszystkim stają wobec odmiennych klimatów ekonomicznych i kulturowych<sup>2</sup>. Gospodarka globalna stawia ich przed nowymi wyzwaniem, z którymi nie mieliby do czynienia, gdyby ograniczali swoje operacje do jednego kraju<sup>3</sup>.

Mając świadomość konsekwencji procesów globalizacji gospodarki oraz tego, że organizacyjne strategie, struktury i technologie upodabniają się, firmy nadal żyją z tego, co wynegocjują. Niezależnie od produktu, który sprzedają, ich wyniki finansowe są bezpośrednim efektem zawartych porozumień, uzgodnień dotyczących ceny, jakości, terminów dostawy i terminów płatności, itp.

Umiejętność skutecznego prowadzenia negocjacji jest dziś niezbędna zarówno w świecie interesów, polityki, jak i w codziennym życiu.

Negocjowanie jest złożonym procesem, w którym stawką jest nie tylko kontrakt, ale często również poczucie własnej godności, ambicje sympatie i antypatie. Jest to także proces określania celów, aspiracji, zbierania informacji, dobierania partnerów i wreszcie wzajemnego przekonywania się.

Znajomość złożonych zasad negocjacji, a przede wszystkim prawidłowe ich rozumienie, może mieć istotny wpływ na sprawność zarządzania przedsiębiorstwem i kształtowanie pozytywnych relacji między klientami firmy — nie tylko zewnętrznymi, ale także wewnętrznymi.

Kilkunastoletni okres gospodarki rynkowej nie zniwelował czterdziestu lat nawyków gospodarki centralnie planowanej. Niewątpliwie wspólny rynek Unii Europejskiej

<sup>1</sup> Z. N e c k i, *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000, s. 17.

<sup>2</sup> S.P. R o b b i n s, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 98.

<sup>3</sup> J. B i e s a g a-S ł o m c z e w s k a, *Pułapki negocjacyjne*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 2.

z całą ostrością ujawni szereg odrębności, w tym lukę umiejętności negocjacyjnych między menedżerami polskimi a unijnymi. Jest to naturalna konsekwencja przyjęcia innych priorytetów i wartości. Zmniejszenie istniejącej luki będzie polegać na konieczności przewartościowania wielu uznanych nawyków i zwyczajów menedżerów polskich, w tym również tych odnoszących się do sposobu negocjowania.

## 2. Historyczny kształt negocjacji

Spojrzenie na negocjacje z perspektywy historycznej pozwala nam na uchwycenie istotnych zmian w standardach zachowań. W praktyce negocjacyjnej za przełomowe należy uznać zmiany w sposobie kontrolowania emocji — zarówno emocji własnych, jak i emocji oponentów. Z biegiem lat ludzie uczą się większej wszechstronności, różnicowania swoich uczuć i reakcji. Formalne nauczanie sztuki negocjacji ma swój początek w XVII wieku, za sprawą francuskiego dyplomaty François de Callieres'a, który napisał pierwszą książkę poświęconą negocjowaniu.

Pierwsze zdanie tej książki mówi samo za siebie: „Sztuka negocjacji z książętami jest tak ważna, że los największych państw często zależy od dobrego czy złego sposobu prowadzenia negocjacji i od skali talentu zaangażowanego negocjatora”<sup>4</sup>.

Callieres opisuje kilka zachowań istotnych dla negocjatorów. Należą do nich między innymi:

- nie bądź arogancki,
- nie okazuj pogardy,
- nie odwołuj się natychmiast do pogroźek,
- nie przyjmuj wrogiej postawy,
- nie wpadaj we wściekłość,
- nie popisuj się.

Callieres podejmuje również problem ludzi nienadających się do pełnienia funkcji negocjatora. Sporządził również listę cech niedopuszczalnych u negocjatora. Według niego, negocjatorami nie powinni być między innymi: hazardziści, pijacy, ludzie narwani, mający gwałtowny temperament, ludzie niepraworządni i o nieuregulowanym trybie życia, ludzie utrzymujący stosunki z ciemnymi typami i oddający się frywolnym rozrywkom<sup>5</sup>.

W naszych czasach większość tych zaleceń ma w dalszym ciągu zastosowanie, ale są one o wiele bardziej wtopione w logikę negocjacji i bardziej oczywiste. Zdumiewające u Callieres'a są liczne odniesienia do niskich pragnień i wybuchowości. Współcześni autorzy jako pewnik przyjmują u negocjatorów łagodniejszy charakter. Choć negocjatorzy nie zawsze muszą dorastać do tego kodeksu postępowania, jest on uznany za oczywisty. W czasach Callieres'a szczegółowe wyjaśnienia i rozwodzenia się na ten temat były koniecznością.

<sup>4</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1999, s. 76.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 77.

### 3. Polski negocjator w porównaniu z zachodnim kolegą

Negocjatorem można się urodzić, chociaż zdarza się to niezmiernie rzadko. W znakomitej większości przypadków negocjatorem można zostać przez kształtowanie określonej postawy życiowej, stanowiącej rdzeń zachowań negocjacyjnych i obudowanej wieloletnim doświadczeniem.

Jak wynika z literatury, sztuka bycia polskim negocjatorem jest bardzo trudna. Amerykański psycholog z polskim rodowodem stwierdził, iż: „Amerykanin uczy się dobrze myśleć o sobie od dzieciństwa. To pozwala mu każdą klęskę zamienić na sukces. Polakowi zawsze powtarzano: bądź skromny. Dlatego nie radzi sobie ani z klęską, ani z sukcesem”<sup>6</sup>. Wymienia on jednocześnie kilka cech, które charakteryzują osobowość Polaka.

Na pierwszym miejscu znajduje się nadmierna nieśmiałość Polaka, wpajana często od dziecka, generalnie niesprzyjająca asertywności<sup>7</sup>. Kolejną cechą jest skromność, stanowiącą psychologiczny balast przeszkadzający w przystosowaniu się do nowych warunków życia.

Z nadmierną skromnością często idzie w parze zaniżone poczucie własnej wartości, na ogół nieadekwatne do rzeczywistych umiejętności i wiedzy.

Amerykanie od lat wiedzą, że nie można za dobrze myśleć o sobie, podobnie jak nie można być zbyt zdrowym. Dlatego koniecznie trzeba walczyć z poczuciem małej wartości własnej, bo nie ma takiej sfery naszego życia, która nie zależałaby od naszej samooceny.

Im wyższe jest poczucie własnej wartości, tym większe są życiowe aspiracje. Im mniejsze, tym trudniej w życiu podejmować ryzyko, dążyć do sukcesu, wierzyć w siebie, cieszyć się życiem<sup>8</sup>.

Interesujące jest, to że jedynie Polacy aprobują i traktują z pełnym zrozumieniem negatywną postawę życiową, doprowadzając, jak pisze psycholog, do „morderstwa własnej duszy”<sup>9</sup> i w efekcie do głębokich nerwic. Osoby o niskiej samoocenie zazwyczaj rozpaczliwie poszukują uznania u innych, nie podejmując trudu zmiany swej postawy życiowej, swojego wnętrza, które jest przyczyną frustracji.

Sztuka bycia polskim negocjatorem liderem jest niezwykle trudna i odpowiedzialna. Wymaga nie tylko przewyciężenia niechęci do samego siebie, ale także odciążenia się od pewnych objawów ksenofobii, szowinizmu czy nacjonalizmu, czyli radykalnej zmiany zakorzenionego wizerunku typowego Polaka.

Stać się prawdziwymi artystami negocjacji możemy, wykorzystując chociażby *benchmarking* jako skuteczną technikę naśladowania najlepszych wypróbowanych rozwiązań<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> E. Świącicka-Macavoy, *Nowe lądy stare lęki*, „Twój Styl” 1996, nr 2.

<sup>7</sup> M. Wojciechowski, *Ucieczka ku odwadze*, „Businessman Magazine” 1996, nr 3.

<sup>8</sup> E. Świącicka-Macavoy, *Nowe lądy stare lęki*, op. cit.

<sup>9</sup> J. Brdulak, H. Brdulak, *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000, s. 99.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 103.

Jak wykazały badania przeprowadzone przez studentów Uniwersytetu Łódzkiego w latach 1999–2000, wśród kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania menedżerowie teoretycznie wiedzą, jak należy negocjować, w praktyce jednak są skłonni do zupełnie innych niż zalecane w sztuce negocjacji zachowań. Można zatem uznać, że Polacy myślą racjonalnie, ale nieracjonalnie działają<sup>11</sup>.

Zasoby bogactw naturalnych są ograniczone. Zarówno zwierzęta, jak i ludzie walczą o pożywienie, życiowych partnerów i terytorium, stosując przy tym najróżniejsze metody dominacji, manifestując w ten sposób swoją siłę tylko po to, aby rozstrzygnąć, kto, jak wiele i kiedy zdobędzie.

Grożąc lub wręcz stosując przemoc, można jedynie dzielić istniejące dobra, niemożliwe jest ich pomnażanie czy wytwarzanie<sup>12</sup>.

Należy pamiętać, że kreatywny styl psychiczny jest bardzo przydatny w prowadzeniu negocjacji. Nie tylko dlatego że sprzyja otwartemu poszukiwaniu nowych możliwości zawarcia kontaktów nieprzewidywanych wcześniej, lecz także dlatego że pozwala utrzymać właściwy stosunek do siebie oraz do swoich partnerów<sup>13</sup>.

#### 4. Typowe błędy i pułapki negocjacyjne

Oglądając się za siebie, możemy czuć się zawstyżeni popełnianymi co jakiś czas niezręcznościami, rytualnymi i siłowymi metodami, jakie stosowaliśmy, negocjując. Ciekawe, jak historycy w przyszłości ocenią nasz sposób negocjowania. Może się tak zdarzyć, że będzie on na przyszłych pokoleniach sprawiał wrażenie niezręcznego i sztywnego. Istnieje jednak szansa, że nasi następcy rozbudują wszechstronność działań i doprowadzą do głębszego zróżnicowania zachowań.

Dlatego też warto wskazać pułapki negocjacyjne wynikające z istniejących stereotypów myślenia oraz przeświadczenia wielu polskich menedżerów, że znajomość kilku zasad negocjacyjnych czyni z nich profesjonalistów. Należy kierować się zasadą: „To, że robisz coś często, nie oznacza to, że jesteś w tym dobry”. Oto niektóre mity i legendy związane z negocjacjami<sup>14</sup>:

- większość z nas myśli, że jesteśmy dobrymi negocjatorami,
- negocjacje są naturalnym procesem niewymagającym przygotowania, predyspozycji i umiejętności,
- negocjujemy każdego dnia, więc musi to być proste,
- wiemy, co uzyskaliśmy.

Do przyczyn istnienia takich mitów można zaliczyć:

- brak analizy — nie wiemy, co mogłoby się zdarzyć,

<sup>11</sup> J. B i e s a g a-S ł o m c z e w s k a, *Pułapki negocjacyjne*, op. cit.

<sup>12</sup> G. K e n n e d y, *Negocjacje doskonałe*, REBIS, Poznań 2000, s. 16.

<sup>13</sup> Z. N ę c k i, *Negocjacje w biznesie*, op. cit. s. 223.

<sup>14</sup> T. S a n k o w s k i, *Negocjacyjna gra*, materiały konferencyjne Canadian International Management Institute, Warszawa 2001, s. 35.

- brak właściwego przeszkolenia,
- traktowanie negocjacji w sposób spontaniczny,
- uznawanie negocjacji za proces oparty na intuicji.

Menedżerowie negocjują na każdym kroku i z większym lub mniejszym sukcesem dochodzą do konsensusu, ugruntowując w sobie przeświadczenie, że są dobrymi negocjatorami. Niestety, jest to rozumowanie bardzo uproszczone. Skoro negocjowanie jest takie proste, dlaczego niektóre rozmowy, nie tylko biznesowe, ciągną się miesiącami i kończą się bardzo często fiaskiem?

Każdy, kto traktuje negocjacje z należytą pokorą, wie, że na profesjonalizm w tej dziedzinie składają się:

- doświadczenie,
- szeroka wiedza,
- predyspozycje osobowościowe człowieka.

Wiedza w zakresie negocjacji pomaga w ocenie wyboru takich technik i strategii, które w danej sytuacji mogą okazać się najbardziej skuteczne. Opierając się tylko na swoich predyspozycjach osobowościowych, można spotkać się z przykrymi niespodziankami, nie należy też w pełni ufać tylko swojemu doświadczeniu<sup>15</sup>, albowiem:

1. Często nasze doświadczenia mają charakter negatywny, błędnie wnioskujemy, że skoro nam udawało się do tej pory, to oznacza, że negocjujemy dobrze. Tymczasem być może udawało nam się, bo partner nie był mistrzem w negocjacjach lub jego poziom umiejętności był znacznie niższy niż nasz.

2. Nie możemy zakładać, że zawsze mamy do czynienia z racjonalnymi reakcjami drugiej strony. Często górę biorą reakcje emocjonalne i dochodzi, na przykład, do nieracjonalnej eskalacji zaangażowania<sup>16</sup>.

3. Doświadczenie może nas prowadzić do działań rutynowych, które nie sprawdzają się w każdej sytuacji. Cele, do których dążymy, zawsze należy rozpatrywać w określonym kontekście. W praktyce musimy sobie radzić z wciąż nowymi, zmieniającymi się warunkami otoczenia i pracować na ograniczonej liczbie danych.

Do typowych błędów popełnianych w negocjacjach zaliczamy<sup>17</sup>:

1. Negocjowanie z marszu, czyli przystąpienie do negocjacji bez przygotowania. Choć negocjujemy często i wydaje się to naturalne, efektywne negocjacje wymagają przygotowania. Osoba nieprzygotowana do negocjacji płaci wysoka cenę — uzyskuje mniej.

2. Negocjujemy z niewłaściwą osobą, osobą niezdolną do podejmowania końcowej decyzji bądź nieposiadającą właściwej tym negocjacjom wiedzy. Każdy negocjator wie, że przedstawianie siebie jako osoby odpowiedzialnej

<sup>15</sup> J. Biesaga-Słomczewska, *Pułapki negocjacyjne*, op. cit.

<sup>16</sup> M.H. Bazerman, M.A. Neale, *Negocjując racjonalnie*, PTP, Olsztyn 1997, s. 67.

<sup>17</sup> T. Sankowski, *Negocjacyjna gra...*, op. cit. s. 54.

za decyzję osłabia naszą pozycję w negocjacjach. Jest to zasada słuszna, ale możliwa do zastosowania z pewnymi ograniczeniami, chociażby dlatego że techniki presji psychologicznej, do których należy, między innymi, reguła wyższej instancji, są stosowane w bezpośredniej rozmowie i wywołują bezpośrednią reakcję drugiej strony. Zatem kilkakrotne podkreślenie w czasie trwania negocjacji, że „nie jesteśmy osobą odpowiedzialną za decyzje”, może wzbudzić irytację drugiej strony lub wręcz doprowadzić do zerwania rozmów.

3. Całkowity brak elastyczności, który wynika z braku przygotowania bądź osobowości wspólnego negocjatora.

4. Poczucie bezsilności, którego przyczyną jest brak przygotowania.

5. Obawa utraty kontroli nad procesem, problem percepcji w negocjacjach — nie chodzi o utrzymywanie kontroli, lecz poszukiwanie rozwiązania.

6. Odchodzenie od własnych celów — rozpoczynamy rozmowy z określonymi celami, w miarę przebiegu negocjacji odchodzimy od nich.

7. Zbyt duża troska o stronę przeciwną, nadmierna akceptacja zasady *Win-Win*, a tym samym niska asertywność negocjatora.

8. Brak koncentracji na dojściu do „tak”, celem negocjacji jest dojście do „tak” przez obie strony, reszta jest jedynie środkiem do tego celu.

Nie można jednoznacznie stwierdzić, że istnieją żelazne reguły negocjacji, które sprawdzą się w każdej sytuacji. Opieranie się na określonych regułach ma sens tylko wtedy, gdy mamy świadomość konsekwencji wynikłych z nich zachowań. Każdy człowiek jest inny, każdy reprezentuje inne postawy i zachowania w obliczu pojawiającego się konfliktu. Wynikające różnice między postawami i zachowaniami ludzi są konsekwencją nie tylko istnienia różnych kultur międzynarodowych, ale i organizacyjnych.

Mimo postępujących procesów integracji i globalizacji lekceważenie różnic kulturowych jest nadal bardzo powszechne i najczęściej prowadzi do powielania stereotypów, gaf, błędów, a w końcu do negocjacyjnych niepowodzeń. Ważne jest, aby dostosować styl komunikacji do kultury partnera w negocjacjach. Do czterech podstawowych czynników wywierających największy wpływ na przebieg negocjacji z obcokrajowcami możemy zaliczyć:

1. Różne znaczenie czasu w różnych kulturach.
2. Poczucie kolektywizmu lub indywidualizmu.
3. Stopień zorganizowania negocjacji i przywiązanie do reguł i rytuału.
4. Metody wymiany informacji.

Różnice kulturowe mogą być frustrujące. Są bowiem trudne do rozwikłania i często nieprzewidywalne<sup>18</sup>. Jeżeli jednak ujmiemy zwyczaje i praktyki w międzynarodowym biznesie w pewne logiczne modele, możemy zmniejszyć uczucie lęku przed nieznanym.

<sup>18</sup> R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 14.

## 5. Strategie wykorzystywane w negocjacjach

Musimy pamiętać, że negocjacje to imadło między kooperacją a konfliktem. Negocjacje to metoda osiągania porozumienia, na którą składają się elementy współpracy i rywalizacji. Jeśli nie mamy władzy do wymuszenia pożądaných rezultatów lub zachowań, musimy uciekać się do negocjacji, aby wpłynąć na pożądanę przez nas rezultaty lub zachowania. Zgadzamy się na negocjacje, ponieważ wierzymy, że jest to dla nas korzystne.

Większość książek na temat negocjacji w sposób jednoznaczny promuje model WYGRANY/WYGRANY (*Win/Win*), który opiera się na kooperacji i wspólnym poszukiwaniu rozwiązań. Zawężenie wyboru strategii do tylko jednego rodzaju jest poważnym błędem<sup>19</sup>. Co bowiem zrobić, kiedy mamy do czynienia z agresywnym partnerem, który zachowuje się nieracjonalnie i używa podstępnych metod?

Doświadczeni negocjatorzy wybierają ten rodzaj strategii, który jest adekwatny do sytuacji i zachowań drugiej strony. Dwa skrajne rodzaje strategii, które mogą być wykorzystane, to:

— *s t r a t e g i a p o d z i a ł u* — gra o sumie zerowej, negocjacje dystrybucyjne; w tym rodzaju negocjacji strony rywalizują w podziale korzyści wynikających z negocjowanego układu; negocjacje te znane są również pod nazwą negocjacji dystrybucyjnych,

— *s t r a t e g i a k o o p e r a c j i* — strategia wspólnego poszukiwania rozwiązań albo negocjacje integracyjne; w tym rodzaju negocjacji strony współpracują w celu osiągnięcia maksymalnych obustronnych korzyści, poprzez uwzględnienie interesów obu stron.

*S t r a t e g i a p o d z i a ł u* jest strategią konfliktu. Konflikt wynika z faktu, że istnieją określone zasoby, o które strony negocjują i którymi pragną się podzielić. Teoretycy negocjacji nazywają strategię określoną strategią podziału grą o sumie zerowej, ponieważ korzyść jednego gracza oznacza stratę drugiego. Sytuacja taka ma miejsce np. wtedy, gdy kupujący samochód wytarguje cenę o 1000 zł niższą, sprzedający otrzyma w zamian za samochód o 1000 zł mniej, niż oczekiwał na początku transakcji. Jego strata jest taka sama jak korzyść kupującego. Wynik netto dla obydwu stron równa się zero. Następuje dystrybucja pieniędzy między stronami.

Strategia podziału opiera się na relatywnej sile i przewadze. Im silniejsza jest jedna strona w stosunku do oponenta, tym większą część puli do podziału jest ona w stanie zagarnąć dla siebie. Klasyczne przykłady negocjacji o sumie zerowej dotyczą także: sprzedaży domu, w której nabywca i sprzedawca nie znają się, rynku dóbr powszechnych, kiedy sprzedawca i nabywca negocjują wyłącznie kwestie ceny.

W *n e g o c j a c j a c h o s u m i e z e r o w e j* konkurujemy, aby zdobyć korzyści wyłącznie dla siebie i odebrać je drugiej stronie. Współpraca i wyjawianie informacji może osłabić naszą pozycję.

<sup>19</sup> T. S a n k o w s k i, *Negocjacyjna gra...*, *op. cit.*, s. 126.



Często w negocjacjach o sumie zerowej liczy się tylko jedno: pieniądze. Sprzedawca żąda jak najwyższej ceny, a nabywca pragnie wynegocjować jak najniższą cenę. Trochę więcej dla jednej strony oznacza trochę mniej dla drugiej. Sprzedawca i nabywca konkurują, aby dokonać jak najlepszej dla siebie transakcji, a granice porozumienia wytyczają jednorazowe cele.

Dynamikę negocjacji o sumie zerowej dobrze obrazuje określenie „przeciąganie liny”, niezależnie od tego — czy strony mają przyjazny czy też wrogi styl negocjowania. Celem każdego z negocjatorów jest maksymalne „przecignięcie” wyniku rozmowy w stronę ceny granicznej przeciwnika lub nawet poza tę cenę.

Strony konkurują, aby osiągnąć maksimum wartości ze strefy możliwego porozumienia. Nie liczą się tutaj ani relacje, ani reputacja. Negocjatorzy nie są skłonni do wymiany korzyści z transakcji na wartość związaną z budowaniem relacji z drugim negocjatorem.

Aby osiągnąć sukces w negocjacjach o sumie zerowej, należy:

- wykorzystać siłę „zakotwiczenia”. Pierwsza oferta może być silną psychologicznie kotwicą, określającą granice możliwego porozumienia. Badania wykazują, że wyniki negocjacji są często silnie uzależnione od pierwszej oferty,

- nie ujawniać żadnych istotnych informacji na temat swojej sytuacji: dlaczego chcemy zawrzeć transakcję, jakie korzyści chcemy osiągnąć, jakie są nasze ograniczenia i które spośród różnych możliwości opcji preferujemy. Nie należy podawać również swojej BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement — najlepsza alternatywa do negocjowanego porozumienia) i ceny granicznej,

- dowiedzieć się tak dużo, jak to tylko jest możliwe, na temat sytuacji i preferencji drugiej strony: dlaczego druga strona chce zawrzeć transakcję, jakie korzyści chce osiągnąć, jakie są jej ograniczenia oraz jakie ma preferencje co do porozumienia,

- wykorzystać to, co wiemy o drugiej stronie, po przedstawieniu pierwszej oferty lub żądania.

Strategia kooperacji jest grą, w której korzyści odnoszą obydwie strony. Jest to gra o sumie zmiennej. Na przykład sprzedając samochód nabywcy mieszkającemu 200 km od nas, możemy uzgodnić, że transakcji dokonamy przy okazji pobytu obydwu stron w tym samym miejscu. Obie strony zaoszczędzą wówczas pieniądze i czas, a także unikną kłopotów związanych z podróżą.

Strategia w s p ó l n e g o p o s z u k i w a n i a r o z w i ą z a ń jest budowana na zaufaniu i przepływie informacji. Opiera się na założeniu, że istnieje możliwość zwiększenia zasobów, czyli puli do podziału.

Przykładem wspólnego poszukiwania rozwiązań są negocjacje właściciela przedsiębiorstwa z pracownikami. Pracownicy są zwykle zainteresowani nie tylko płacą, lecz również warunkami pracy, stabilnością zatrudnienia, dodatkowymi świadczeniami itp. Równocześnie pracodawca jest zainteresowany nie tylko wielkością płacy, lecz także wydajnością pracy, przypadkami nieobecności w pracy, liczbą defektów itd. Z uwagi na wielowymiarowość tej relacji istnieje możliwość wymiany ustępstw, które zwiększą pulę do podziału.

Nawet wtedy gdy mamy do czynienia z negocjacjami, których istotą jest wspólne poszukiwanie rozwiązań, to w ostatecznym rozrachunku pozostaje pytanie, jak będą dzielone korzyści. Naszym zadaniem jest uzyskanie jak największych korzyści.

W biznesie występuje wiele sytuacji sprzyjających negocjacom integracyjnym, takich jak:

- budowanie długoterminowych relacji partnerskich oraz rozwijanie innych form współpracy,
- prowadzenie dalszych rozmów po uzgodnieniu finansowych warunków kontraktu,
- współpraca między partnerami lub współtwórcami przedsięwzięcia, którzy wysoko cenią wzajemne długotrwałe relacje.

W negocjacjach typu wygrana–wygrana, zadaniem negocjatora jest „wykreowanie” jak największej wartości dla siebie i drugiej strony. Często zdarza się tak, że interesy obu stron wcale nie są wobec siebie konkurencyjne. Naszym zadaniem jest osiągnięcie porozumienia, które łączy wspólne interesy tak efektywnie, jak to tylko możliwe. Zgoda na ustępstwo w czymś, co ceni sobie druga strona, nie oznacza rezygnacji z własnych korzyści.

Umiejętność jednej strony do wysuwania żądań lub zdobywania tego, czego potrzebuje, nie umniejsza zdolności drugiej strony do wysuwania swoich żądań lub zdobywania równie wiele co partner (tyle że w kwestiach ważnych dla niego). W tym przypadku współpraca nic nie kosztuje, a wręcz przeciwnie — kooperacja i ujawnianie informacji sprawiają, że negocjacje stają się efektywne.

W negocjacjach typu wygrana–wygrana, zwykle negocjowanych jest wiele aspektów. Daje to możliwość łączenia kreatywności w cały proces, a relacje między negocjatorami są bardzo ważne. Uczestnicząc w negocjacjach typu wygrana–wygrana, należy wykorzystać następujące wskazówki:

- dostarczyć istotne informacje dotyczące naszej sytuacji,
- dowiedzieć się jak najwięcej na temat drugiej strony.

Konieczność podziału korzyści wynikających z porozumienia sprawia, że konflikt jest nieuniknionym aspektem także tych negocjacji, które charakteryzuje duży stopień współpracy między stronami. Użycie emocji, gniewu, wypaczonej informacji lub podstępnych taktyk to sposoby zwiększania relatywnej przewagi i siły. Irracjonalizm i emocje często pomagają się targować w ramach strategii podziału, hamują natomiast wspólne rozwiązywanie problemów. Irracjonalne argumenty i oznaki irytacji mogą wzmocnić pozycję przetargową strony.

Z obawy przed zerwaniem negocjacji, np. pod groźbą strajku lub kary, druga strona jest gotowa pójść na ustępstwa.

Podsumowując, należy stwierdzić, że:

1. Strategię podziału wybieramy wówczas, gdy:

- nasze interesy są wyraźnie sprzeczne z interesami drugiej strony,
- mamy znaczną przewagę nad drugą stroną,

- nie zależy nam na długotrwałych, przyjaznych stosunkach z drugą stroną,
- nie ufamy drugiej stronie,
- druga strona wybiera strategię podziału.

2. Strategię kooperacji, czyli metodę wspólnego rozwiązywania problemów, należy wybrać wówczas, gdy:

- interesy obydwu stron są zgodne,
- jesteśmy stroną słabszą lub siły są rozłożone mniej więcej równo,
- zależy nam na długotrwałych przyjaznych stosunkach z drugą stroną,
- ufamy drugiej stronie,
- druga strona wybiera metodę wspólnego rozwiązywania problemów.

Wybierając strategię negocjacyjną, powinniśmy skoncentrować się na dwóch wymiarach:

- wyniku, co możemy wygrać lub przegrać,
- relacjach z drugą stroną, jak ważna jest relacja i w jakim stopniu wynik negocjacji może na nią wpłynąć.

Większość negocjacji biznesowych nie jest ani czystą odmianą negocjacji o sumie zerowej, ani sytuacji typu wygrana–wygrana. W każdych negocjacjach przeplatają się elementy współpracy i konfliktu. Jest to właśnie dylemat negocjatora, podejmowanie trudnych wyborów i utrzymania równowagi między strategią konkurencyjną (utrudniającą współpracę i kreowanie wartości) a strategią współpracy (utrudniającą rywalizację i skuteczne żądania należnej nam wartości).

Wiedza na temat tego, czy rywalizować, gdy interesy są sprzeczne — żądać więcej zamiast mniej — lub tworzyć wartość poprzez wymianę informacji, która prowadzi do wzajemnie korzystnego porozumienia, jest sednem sztuki negocjacji.

## 6. Uwarunkowania skutecznych negocjacji

Jest wiele elementów pomagających nam w przeprowadzaniu rozmów negocjacyjnych. Należą do nich między innymi:

1. **P o z i o m a s p i r a c j i , u p r z e d n i s u k c e s i p o r a ż k a .** Czy ten kto wyżej mierzy, rzeczywiście więcej dostaje? W zasadzie panuje zgoda, że maksyma ta sprawdza się w życiu. Pytanie tylko, czy można ją odnieść także do negocjacji. Odpowiedź brzmi, zdecydowanie tak.

Poziom aspiracji, inaczej mówiąc cel, do którego dążymy, można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach:

- skala intencji i stopnia zaangażowania w jego osiągnięcie,
- utrata pewności siebie w razie porażki.

Aby zostać dobrym negocjatorem, należy podnieść swój poziom aspiracji, negocjatorami powinny być osoby ambitne. Ci, którzy mierzą wysoko — więcej ryzykują. Stawiając sobie wysokie cele, musimy być przygotowani na cięższą pracę

jako negocjator. W takim przypadku negocjacje mogą trwać dłużej i jest większe prawdopodobieństwo impasu lub nawet ich zerwania.

Nie bez znaczenia jest także wcześniejszy sukces lub porażka w negocjacjach. Sukces wywołuje zdecydowany wzrost oczekiwań, porażka natomiast powoduje ich spadek. Im większy sukces, tym większe aspiracje, absolutna klęska oznacza poważny spadek poziomu aspiracji. Umiarkowany sukces wywołuje niewielki wzrost oczekiwań. Nie ulega również wątpliwości, że każdy ruch negocjatora wywołuje zmianę poziomu aspiracji partnera<sup>20</sup>.

2. C z a s, w k t ó r y m t r w a p r o c e s n e g o c j a c j i. Czas odgrywa w negocjacjach bardzo ważną rolę. Tutaj również sprawdza się reguła Pareto, że decyzje w sprawie 80% ostatecznych warunków rozmów strony podejmują w końcowych 20% czasu przeznaczanego na negocjacje.

W zależności od okoliczności długość procesu negocjacji oraz ostateczne terminy jego zakończenia mogą się okazać sojusznikami jednej ze stron.

3. I n f o r m a c j e — i m w i ę c e j, t y m l e p i e j. Zwykle strona posiadająca więcej informacji osiąga w negocjacjach lepszy wynik. Negocjacje to proces rozpoczynający się na długo, długo wcześniej przed spotkaniem oko w oko z partnerem. Powszechne jest stwierdzenie, iż niepowodzenie w planowaniu to planowanie niepowodzeń. Jest bardzo istotne, aby zdobyć maksymalnie dużo informacji na temat drugiej strony. Większość negocjatorów uważa, że negocjacje to rozmowa partnerów, w czasie której wszystko się wyjaśni. Nie zastanawiają się nad rolą informacji, dopóki boleśnie nie odczują jej braku w trakcie negocjacji.

4. S i ł a w r ó z n o r o d n e j f o r m i e rozumiana jako umiejętność wywierania wpływu na ludzi bądź sytuacje. Według tej definicji, siła nie jest ani czymś dobrym, ani czymś złym, złe jest jedynie jej nadużywanie.

Nasza pozycja w negocjacjach jest zwykle silniejsza, niż nam się to wydaje, ponieważ jako negocjatorzy zwykle świadomi jesteśmy swoich ograniczeń. Nie jesteśmy natomiast świadomi ograniczeń drugiej strony.

Najlepszym źródłem siły i przewagi są zdolności negocjatora. Przewagę uzyskać można również dzięki posiadanym informacjom.

5. A t r y b u t y o s o b i s t e n e g o c j a t o r a to także źródło przewagi negocjacyjnej. Zaliczyć tu można:

— atrybuty formalne, takie jak: zajmowane stanowisko, miejsce w hierarchii służbowej,

— możliwość nagradzania, w postaci korzyści — druga strona chętnie zawrze z nami układ, jeśli będzie miała gwarancje, że jej się to opłaci,

— charyzma i wiedza, dzięki którym przekonamy drugą stronę, że wypełnimy naszą część zobowiązań zgodnie z najlepszą wiedzą i że jesteśmy uczciwi we wszystkim, co robimy,

— odwaga przy podejmowania ryzyka.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 134.

6. *Sytuacja osobista* jest również bardzo istotna (nawet to, że w piątek wyjeżdżamy na urlop, chcemy być z siebie zadowoleni itp).

7. *Legitymizacja* — tworzenie obiektywności ma wprost hipnotyczny wpływ na drugą stronę. Bez większego sprzeciwu uznajemy wyższości pewnych procedur, prawa, standardów, norm i cen. Źródłem przewagi są również takie czynniki, jak: opinia publiczna, dobre notowania i układy.

8. *Alternatywy* to chyba podstawowe źródło siły w negocjacjach, czyli zdolność odejścia od stołu. Bardzo ważna jest tutaj znajomość swojej BATNA (najlepszej alternatywy do negocjowanego porozumienia). To alternatywa na wypadek, gdyby negocjacje zakończyły się niepowodzeniem. Każdy krok w negocjacjach należy oceniać w stosunku do naszej BATNA.

Jeśli oferta drugiej strony jest lepsza od naszej BATNA, należy rozważyć jej akceptację. Jeśli oferta jest gorsza od BATNA, należy domagać się jej modyfikacji. Nieznajomość własnej BATNA jest źródłem słabości, gdyż nie wiemy, w którym momencie powinniśmy przerwać rokowania. Zwykle zdolność odejścia od stołu negocjacyjnego jest źródłem siły, ponieważ oznacza, że mamy inne możliwości. Punktem wyjścia do formułowania oferty powinna być nasza najlepsza możliwość w stosunku do osiągnięcia porozumienia.

Każda pojedyncza negocjacja może być oceniana z różnych punktów widzenia: najczęściej wymienia się uzyskany efekt i subiektywne zadowolenie z sukcesu.

## Zakończenie

Sukces w negocjacjach należy rozumieć nie tylko jako skutek spowodowany ich przeprowadzeniem, ale także jako wydajność, sprawność prowadzenia rozmów w określonym momencie.

Podsumowując, należy zadać sobie pytanie, czy przeprowadzane przez nas negocjacje są negocjacjami na miarę sukcesu:

- czy negocjacje budują relacje, które zaowocują w przyszłości efektywniejszą pracą obu partnerów,
- czy negocjacje tworzą klimat, dzięki któremu obie strony mogą konstruktywnie rozwiązywać problemy,
- czy wynegocjowano umowę, w której obie strony odnoszą korzyści,
- czy proces pozwala na budowanie nowych opcji,
- jakie wypracowano nowe kryteria służące ocenie tego, co negocjujemy,
- czy mierzono rezultaty w stosunku do BATNA, którą wypracowaliśmy przez negocjacje i czy rezultat jest lepszy niż nasza BATNA.

Proces globalizacji gospodarki sprzyja standaryzacji norm zachowań negocjacyjnych na poziomie makroorganizacji, a co za tym idzie — unifikacji, natomiast na poziomie mikroorganizacyjnym normy te są osadzone w tradycji narodowej.

Ucząc się sztuki negocjacji, trzeba zatem zidentyfikować siły, które ułatwiają lub spowolniają procesy zróżnicowań negocjacyjnych. Negocjacje to sztuka, której należy uczyć się latami z właściwym zrozumieniem jej zasad.

## Bibliografia

- Bazerman M.H., Neale M.A., *Negocjując racjonalnie*, PTP, Olsztyn 1997.
- Biesaga-Słomczewska J., *Pułapki negocjacyjne*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 2.
- Brdulak H., Brdulak J., *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie* PWN, Warszawa 2000.
- Kennedy G., *Negocjacje doskonałe*, REBIS, Poznań 2000.
- Masterbroek W., *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1999.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Sankowski T., *Negocjacyjna gra*, materiały konferencyjne Canadian International Management Institute, Warszawa 2001.
- Święcicka-Macavoy E., *Nowe lądy, stare lęki*, „Twój Styl” 1996, nr 2.
- Wojciechowski M., *Ucieczka ku odwadze*, „Businessman Magazine” 1996, nr 3.

JOANNA ABLEWICZ

### Deceptive advertising as the act of dishonest competition

The article shows one of many examples of acts of dishonest competition, which is deceptive and banned advertising. The authoress has enumerated kinds of deceptive advertising, defined not only in the act against dishonest competition, but also in specific regulations. Next to the definition of deceptive advertising some suitable examples have been provided and appropriate order issued by the Supreme Court has been quoted. Some legislative means aiming at protection of people whose interests were abused by deceptive advertising have also been showed here.

MARZENA BAC

### Investment Policy of insurance in Poland as the example of investment activities the financial market

In the financial statement of economic entities performing insurance activities, investments are the primary element of the assets, largely influencing the financial results of the insurer. Safety of the investments is the subject of a special insurance supervision and it is regulated by the act of 28 July 1990 concerning insurance activity, amended in July 2000. The right investment policy of an insurance company and the appropriate financial instruments may decide about its profitability and competitiveness.

The aim of the present paper is to describe the investment activities of insurance companies in Poland and to present their investment portfolio in the years 1998–2000.

MARIA DĄBROWA

### A Few Applications of Function Derivative, Used in Basic Economic Concepts.

The article is of teaching character. Such mathematic ideas have been discussed here as: increment of function value, differential quotient, function derivative and its use in the study of the course of function variation and economic interpretation of function derivative, extreme costs, flexibility of function have also been presented in this paper. For better illustration of these interpretations, some examples of solved and discussed exercises have been showed, which have been taken from the test collection recommended to students.

KRZYSZTOF JAGIELLO

### Economic Value Added — EVA Used As a Performance Measure of a Strategic Controlling

The article attempts to find an answer to the question whether economic value added EVA is the measure that could be used in the strategic controlling. The paper is devoted to the real meaning of the

strategic controlling; the balanced result sheet and the ways to calculate the value-based performance measure — EVA.

In the final part of the paper weak and strong points of the EVA concept have been presented, which on one hand determine, and on the other hand limit the possibilities of its use in the strategic controlling.

GRZEGORZ JURCZAK

### Limited Liability Partnership Being the Form of a Business Activity Performed by Service Industry

The paper aims at describing the limited liability partnership being the form of a business activity performed by service industry. Some tax issues and civil law aspects have been discussed here as well.

The first part presented here, deals with the analysis of tax consequences resulting from the choice of that type of partnership. It focuses on exploration of tax regulations, paying particular attention to free-lancing. Possibilities of accumulation of positive solutions are showed here, which are characteristic of private partnerships, that is “double taxation” of income collected from persons who perform their business activities in that legal way, due to the lack of legal personality and following that solutions of a regulation concerning income tax imposed on a private person, and capital partnership, that is a possibility of appointment of the board of directors and self-employment of the staff.

JANUSZ KOCZANOWSKI

### On-line Selling (selected legal issues)

The subject of this paper deals with on-line selling in consumer turnover, which is one of the oldest and most commonly concluded contracts, carried out however with the use of modern and more and more common medium which is the Internet. The paper shows specific legal consequences resulting from such contracting in consumer turnover, presented against the legally binding regulations applied by the European Union and most updated Polish regulations, particularly the ones applied in the field of different ways and techniques of concluding contracts via the Internet, legal qualification of the form in which the contract has been concluded, the use of electronic signature while concluding contracts via the Internet, special protection of customers who conclude contracts “at a distance”, including the use of the Internet, and legal forms of payment for the Internet transactions.

DOROTA KUDER

### Transfer of technology against the process of globalization in a modern economic life

The purpose of this article is to present the relations between the process of globalization and the transfer of technology and additionally to say a few words about the issues, which are related to these concepts. At present the research and technical development and their spread is regarded as the most important factor of molding the globalization. On the other hand however, the process of globalization may affect the transfer of technology. The paper shows the interaction between these two phenomena: on one hand, the process of globalization enhances the need to develop and to make use of high technology, though on the other hand the technological development accelerates the process of globalization.



RADOSŁAW PYREK

### The system of staff assesment — aims, procedure and tools

The staff assessment becomes an indispensable branch of a personnel policy for majority of companies. The system of staff assessment will be successful provided that a proper preparation of the right tools will be done, which will respect specific business activities of a company. Proper carrying out of the assessment procedure is absolutely vital to both an individual employee and the whole company. The system of assessment should be conducive to open information policy, and should strengthen the staff motivation.

JOLANTA STANIENDA

### Polish Companies in the Process of Integration into The European Union

The article shows the problem of integration of Poland into the European Union in the context of Polish companies. It was taken into consideration here that to come into being effectively onto the European Market, Polish companies already have to make the effort to adapt to the Union requirements. The process of adaptation is unquestionably extremely difficult and expensive, but we should be aware of the fact that apart from the threats it may also stand a chance (hopefully better and better), and when the Polish companies properly take the chance, it may determine their development.

ANNA WOJTOWICZ

### The Corporate Culture in a Process of Strategic Management

Both the strategic management and the corporate culture are considered to be the factors, which stand a chance to make it possible for a company to function more efficiently and effectively in the conditions of globalization. The aim of this paper is to show the influence of the corporate culture over the process of strategic management in a company.

TOMASZ ZIELIŃSKI

### Legal issues of economic activities faced by the local governments

The paper brings up the legal aspects of taking up and performing the business activity by the local governments. The aim of the author is to give answers to the following questions:

- what has the legislative authority meant by the idea of “business activity” taken up by local governments: what differs it from the business activity performed by a commercial entities and under what legal regulations local governments have been authorized to perform such activities,
- what’s the acceptable range of business activities performed by local governments, with particular consideration of criteria which differentiate business activity in the field of public utilities and commercial activities,
- in what legal–organizational forms may local governments perform business activity?

ANDRZEJ ZYGUŁA

### A Hostile Takeovers of Companies – the Defense Tactics against Unwelcome Offers

You can encounter many forms of mergers and takeovers in economic practice. The most spectacular one, though relatively rarely appearing on the market, but always stirring up strong emotions, is the transaction known as “hostile takeover”.

This article aims at bringing the problem of the hostile takeover transactions closer to the reader, and particularly the presentation of defense tactics against unwelcome takeover offers. The first part of the paper presents and classifies means of defense, which is at the disposal of a target-company. In the second part of the paper representing the study of a case where there was an attempt of the hostile takeover of BIG Bank Gdański by Deutsche Bank, on the strength of the classification of the defense means presented in the first part of the paper, further analysis has been made heading towards the identification and assessment of the defense strategy used by the BIG Bank management.

RENATA ŻABA-NIERODA

### Negotiations as the Factor in a Company Success

The article presents new trends associated with difficult skills of conducting negotiations. The effect of changes brought about in Polish economy, which influence Polish negotiators, has been presented here, the same as a historical outline of negotiations viewed as science. An effort to present a typical Polish negotiator as opposed to his western counterpart has been made. The paper also presents some attributes a skilled business negotiator should possess.

Attention was paid to most common mistakes made during negotiations being conducted, to their sources and after-effects. Some negotiation strategies have been offered, which will be helpful in solving conflicts depending on the situation we deal with.