

ROCZNIKI
EKONOMII I ZARZĄDZANIA

Katolicki Uniwersytet Lubelski
Jana Pawła II

ANNALES
D'ÉCONOMIE ET GESTION

ANNALS
OF ECONOMICS AND MANAGEMENT



Towarzystwo Naukowe
Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego
Jana Pawła II

Towarzystwo Naukowe KUL
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Tom 1(37)

2009

ROCZNIKI
EKONOMII I ZARZĄDZANIA

LUBLIN 2009

KOMITET REDAKCYJNY

Krzysztof Ciejpa-Znamirowski † (REDAKTOR NACZELNY), Zbigniew Klimiuk
i Grzegorz Zasuwa (SEKRETARZE), Krzysztof Markowski, Jerzy Michałowski

Adres Redakcji: Al. Raławickie 14, C-425, 20-950 Lublin

RADA NAUKOWA

Tomasz Gruszecki, Kazimierz Kłosiński, Bolesław Rafał Kuc,
Marek Lisiecki (PRZEWODNICZĄCY), Marek Pawlak, Józef Penc

RECENZENCI

Krzysztof Bederski, Marek Lisiecki, Jerzy Sikorski,
Marian Strużycki, Józef Zajac

Opracowanie redakcyjne: *Alicja Penar*

Skład komputerowy: *Anna Kopiec*

Okładkę projektował: *Benedykt Tofil*

© Copyright by Towarzystwo Naukowe KUL
& Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, 2009

TOWARZYSTWO NAUKOWE
KATOLICKIEGO UNIWERSYTETU LUBELSKIEGO
JANA PAWŁA II

ul. Gliniana 21, 20-616 Lublin, skr. poczt. 123, tel. 81 525 01 93, tel./fax 81 524 31 77
e-mail: tnkul@kul.lublin.pl <http://tn.kul.lublin.pl>
Dział Marketingu i Kolportażu tel. 81 524 51 71

ISSN 2081-1837 Nakład 300 egz.

Drukarnia „Tekst” s.j., ul. Wspólna 19, 20-344 Lublin

OD REDAKCJI

„Roczniki Ekonomii i Zarządzania” są kontynuacją „Roczników Nauk Społecznych” zeszyt 3: *Ekonomia i zarządzanie*, wydawanych od kilkunastu lat przez Towarzystwo Naukowe KUL i Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II. Wyrazem kontynuacji jest umieszczenie, w nawiasie przy bieżącym numerze tomu, w tym wypadku 1, także progresywnej numeracji woluminów „Roczników Nauk Społecznych”. Wraz ze zmianą tytułu czasopismo uzyskało nowy ISSN – 2081-1837.

ZBIGNIEW KLIMIUK

THE CONCEPT OF THE SOCIAL MARKET ECONOMY
AND ECONOMIC POLICY
AS THE FOUNDATIONS OF ECONOMIC GROWTH
IN THE FEDERAL REPUBLIC OF GERMANY,
AFTER WORLD WAR II

INTRODUCTION

World War II had an enormous impact on the condition of the Western European economies¹. The war-time devastation brought about the disintegration of the majority of these states, however the extent of the said disintegration was not uniform and depended on the extent of ravages. In terms of the economic potential, which survived the war, the economy of Great Britain was in relatively advantageous position vis a vis those of its continental partners and competitors: West Germany² and France. The losses of Great Britain in WW II amounted to 5% of the value of the share capital in the year 1938³. The bombardments completely destroyed 210 thousand building and damaged 250 thousand. The casualties of war amounted to 357 thousand

Dr ZBIGNIEW KLIMIUK – adiunkt Katedry Instytucji i Rynków Finansowych w Instytucie Ekonomii i Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych KUL, adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin.

¹ I. T u r n e r (Ed.), *Reconstruction in Post-War Germany*, Oxford 1989.

² In the period 1919-1924 Great Britain was stronger in terms of the economic potential than Germany, however in the period 1925-1931 the situation changed. Later on, in the period 1932-1934 the British used their privileged position on the Empire's markets to regain primacy in the Western Europe. Later on, Germany, thanks to the competitiveness based on the war economy once again moved past Great Britain.

³ T. B a r n o, *Investment Industry – Has Britain Legged?*, "The Banker" 4(1957), p. 227.

persons, and were two times lower than during the World War I. However, their merchant navy was profoundly destroyed, in a manner consistent with the Nazi war plans. In order to disintegrate the food provision system of the British Isles (to make Great Britain capitulate), Germany intended to completely eliminate the British fleet. The Nazis were able to meet that target to a large extent, and the tonnage of the British fleet stood at the 75% of the pre-war level.

The situation of the French and German economies was incomparably worse. The French economy suffered losses⁴ which were two times higher than the country's GDP volume in 1938. During the war France lost 12% of labor force. According to the calculations of the French economists 2/5 of investment goods and about 1/5 of the share capital (at the value as of the end of 1938) was either purloined or destroyed by the German occupiers. The largest losses were observed in the communication network, ports, roads, and residential housing. Of the 12,6 million of residential houses, 455 thousand were completely destroyed and 1,72 million partially damaged. In 1944 the volume of industrial production in the liberated part of the country stood at 1/3 of the pre-war level. The largest losses were observed in the chemical industry, where the productive capacity was reduced by 45%. French merchant navy also suffered significant losses. In 1944 its 850 thousand GRT, hardly compared to 2,9 million GRT in 1938. The losses incurred by the French merchant navy made the country dependent, for the longer period, on the American and British ships for the transport of food, materials, and technical equipment. Costs of such shipments amounted annually to 600 billion francs and constituted sizeable burden on the French balance of payments.

One of the consequences of the Germany's defeat was large shrinking of the country's territory. The area of West Germany, after WW II constituted only 53% of the German territory in 1937. The country's partition into occupational zones, has cut through the hitherto traditional division of labor between eastern and western regions of the country, and consequently necessitated the creation in the West Germany of the number of manufacturing branches which were earlier located in the Eastern parts of the country. The losses incurred by the German industry, due to the war-time destruction and dismantling of assets are estimated at 18.2% of the global value of share

⁴ W. C. Baum, *The French Economy and the State*, New Jersey 1957, p. 15-25.

capital. In 1946 the industrial production of the West Germany stood at 1/3 of the pre-war level. The most important industrial branches ceased to exist. Smelting of steel has declined sevenfold compared to the year of 1936, extraction of black coal declined by 2.2 times, the tonnage of merchant navy decreased sixfold. On the other hand we have to remind that, the value of productive assets located in the West Germany was – as of 1948 – significantly higher than before the outbreak of war. Intensive buildup of industry's productive capacity was taking place almost until the Third Reich's ultimate defeat. Even as late as in 1944 investments in the economy were much higher than the total amortization write-offs. As it was taking off after the war the West Germany's economy possessed not only extensive but also modern productive apparatus. Over 11% of the productive assets were younger than five years old, and 34%⁵ younger than 10 years old. The Ruhr Basin became part of the West Germany and with it the entire heavy industry, which formed the foundations of the German industry. Other chief industrial centers of historic traditions and monopolistic or oligopolistic enterprises of strategic importance (of 85 largest German enterprises 61 were located in Western zones). The reforms conducted and the policies undertaken allowed to achieve dynamic growth in industrial production and in exports. When the production level observed in 1951 is set as 100, in 1995 the index amounted to 190, signifying that the production was by 90% higher than in 1936. In the same period exports of the Federal Republic of Germany grew from 67 million USD to 554 million USD⁶.

I. CONDITIONS AND GENESIS OF THE SOCIAL MARKET ECONOMY IN GERMANY

Each and every debate on the Germany's development path after World War II should contain the analysis of historical conditions and opinions which were imprinted on the character of institutions created there. At the beginning of the 19th century Germany was one of the last countries to undergo early industrialization. Its was poor and chiefly agricultural land, one divided into numerous, often mutually hostile, countries. The acceleration of

⁵ *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, "Heft" 2(1956), p. 133.

⁶ H. Giersch, K. Paque, H. Schmieding, *The Pading Miracle. Four Decades of Market. Economy in Germany*, Cambridge University Press 1992, p. 63-82.

the economic development resulted from two main factors: the espousal of certain institutions which were spearheaded by the French revolution, particularly civil law and commercial law modeled after the Napoleonic Code as well as establishment of the Customs Union, which eliminated internal duties and set uniform external duties⁷.

The subsequent stage of industrialization followed the victory over France in 1871 and was tied to the growth of protectionism, strengthening of monopolies, and to the strong position of a state as the promoter of economic modernization. Following the war defeat in 1918, the weak Weimar Republic was created. Economic problems and political chaos bred conditions for the ascent of fascist party, which implemented the program of the corporatist state. Simultaneously, the economic system (particularly after 1939) took on characteristics of a war economy. Though private property was dominant, the economy was centrally managed.

After the World War II, the challenge of building modern, democratic state, arose (despite the negative experiences with the Weimar Republic and with the economic system based on market, significant power of monopolies and traditional strong position of the state). It should be also underlined that the German liberal tradition was very weak, and – few exceptions aside – the country's history was dominated by ideological currents which either had nothing to do with liberalism or were openly anti-liberal.

One of the rare attempts at adapting liberal ideas to German realities, was ordoliberalism in the 1930s⁸. This school of thought was established by W. Eucken, A. Müller-Armack⁹, F. Bohm, W. Ropke. They prepared some kind of "ordoliberal creed" and presented it in the publication entitled "Organization of the Economy" published in 1937 by Eucken and Bohm. According to ordoliberals¹⁰ the free market economy functioned properly if the economic processes were taking place within the framework of established rules, which assure perfect competition. Therefore the dominant position should be-

⁷ S. S w a d ź b a, *Systemy gospodarcze krajów Unii Europejskiej*, Katowice: Wyd. uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, 1998, p. 35.

⁸ This concept, which was an intellectual construct of the German liberal, school originated during the war at Freiburg University (hence Freiburg School).

⁹ Alfred Müller-Armack (1901-1978) – German economist regarded as a member of the Freiburg School and ordoliberal. Cooperated with universities in Cologne and Munster. In the period 1952-1963 he worked in the Ministry of Economy of the Federal Republic of Germany.

¹⁰ Ordoliberals, the German circles of neoliberals, who hail from the Freiburg School. The term derives from their annual publication "Ordo".

long to “constructed orders” in which state delineates the framework of market activities and takes care of the effective functioning of the market¹¹. Among the fundamental principles constituting the market order Eucken enumerated:

1. Existence of functional price mechanism, which implies lack of administrative involvement of the state in the process of setting prices,

2. Lack of inflationary price movements, coupled with monetary policy which stabilizes the value of money,

3. Guaranteeing all entities’ access to the market,

4. Private property of means of production and of consumer goods,

5. Full control over and full responsibility of owners for their property,

6. Freedom to conclude contracts,

7. Stability of economic policy, in other words, avoidance of sharp changes in the conduct of economic policy¹².

In addition to the above-mentioned principles, which are conducive to establishing the system of competition, ordoliberalists proposed four principles of regulations of economic policy:

1. Consistent control of state over monopolies,

2. Income policy,

3. Minimum-prices policy,

4. Consistent economic calculus (protection of scarce natural resources).

To say the least the fascists’ coming to power wasn’t coherent with the application of the ordoliberal principles in the economic policy. Therefore economic liberalism was able to develop in the West Germany not sooner than after the World War II. Such an orientation begot in turn the concept of the socio-economic order known as social market economy.

It should be noted that, during the first post-war years, the programs of political parties were dominated by the prevalence of socialist ideas. However, Americans firmly opposed the institutions of a planned economy, as Ludwig Erhard also did¹³. According to W. Sartorius¹⁴ the decision to

¹¹ S w a d ź b a, *Systemy gospodarcze krajów*, p. 36.

¹² Th. H. Jorg, *Spoleczna gospodarka rynkowa*, Warszawa: C.H. Beck 1995, p. 17-19.

¹³ Ludwig Erhard was a chief of the West Germany’s economic team, and subsequently on one of the Federal Republic, altogether for 15 years. After World War II he became an economic advisor of the American occupational forces in Bavaria. In the period 1949-1963 he served as the Minister of Economy, and subsequently as a deputy Chancellor and Chancellor of the Federal Republic of Germany.

¹⁴ W. S a r t o r i u s (red.), *Socjalna gospodarka rynkowa; jak to robią Niemcy*, Warszawa: Fundacja im. Friedricha Eberta 1992, p. 29.

espouse economic system known as the social market economy was arrived at with the conviction that the market economy is more effective than the centrally planned one. The past experiences attested to the fact that excessive reliance on economic liberalism leads to outcomes that are detrimental to the common good, not only from the social perspective but also from the economic one. Therefore, the both extreme solutions were rejected (*laissez faire* capitalism as well as central management). Simultaneously, Müller-Armack presented the concept of social market economy, one which combines free market with the principle of social welfare¹⁵. He also introduced the very term “social market economy” to describe the economic system, which – on one hand – accepts the principles of the economic liberalism and of the market economy, while on the other attaches particular significance to social objectives.

– The fundamental principles of the social market economy were formulated by Alfred Armack-Müller in so-called Duesseldorf Theses, published shortly before the currency reform of 1948. Author raised objections to the model of centrally-administered economy, simultaneously underlining that its alternative should be “modern market economy which performs social functions”. In order to establish such a system, state has to undertake actions which assure “social welfare”. This general principle has been expanded by:

– Creation of such an organizational structure which the dignity of employer is respected, and as a co-worker (contributor) he is entitled to co-deciding, while entrepreneur’s initiative and responsibility is not curtailed.

– Creation of such a competitive mechanism, as to make the profit maximization motive congruent with the common good.

– Full-employment policy, which should be tied to a growth promotion policy as to insulate employers from the downturns of the business cycle. The state should use, both loans and fiscal measures as well as engage in direct investment actions.

– Combining respect for the market principles with the policy of bridging the gap in income in order to avoid “unhealthy” differences in incomes and wealth. This objectives should be met by progressive taxation, family benefits, child benefits and housing benefits for those in need. The wage policy

¹⁵ The concept in question opted for the free market as the most effective economic system, while at the same time accentuated the role of state as of an organ which consciously creates rules of the market game, but at the same time avoids intervening in the market processes.

should be based on collective agreements, with the state guaranteeing minimum wages.

– The government should support inexpensive housing construction, which goes hand in hand with stimulating social thrift.

– The structural policy should espouse promotion and support of small and medium enterprises and create opportunities for social advancement.

Armack-Müller underlined also the fact, that although economic problems come from excessive interventionism, the latter should be counteracted by new, perfected methods of “steering” the economy as opposed to the outright abandonment of the steering itself. He postulated that the state be as strong as possible in the spheres of its operations, while outside of these spheres it exert the lowest possible impact. He also called for constitutional separation of the state competences and of the economic liberty. This was the concept which implied the confluence of competitive economy with sound, but nevertheless extensive (particularly in the social sphere) state interventionism. The program presented by Müller-Armack boiled down to the postulate of “combining the principle of the market freedom with the social cohesion/equity. The Müller-Armack program is regarded as the continuation of W. Eucken’s ideas on the optimal economic order. In addition to the liberal tradition it takes into account certain elements which are characteristic of the programs of Christian-Democratic parties (based on the Roman-Catholic social teachings) as well as extensive program of social protection. From the Church’s teachings Müller-Armack took, among others, the principles of justice, solidarity, and subsidiarity, (which stipulates that actions of individuals, local communities and social organizations take precedence over the activities of states)¹⁶.

The program of social market economy contained numerous detailed actions which aimed at assuring participation of all citizens in the future economic growth and consistently upheld guaranties of social welfare, among others: creation of social structure of enterprises, employment policy based on market principles, equalization of incomes by taxation and family benefits, housing policy and social housing, promotion of small and medium enterprises, spatial planning¹⁷. The state’s actions in the scope of social policy must

¹⁶ Papal encyclicals had impact on the elaboration of the social market economy – *Rerum novarum* and *Quadregesimo anno*.

¹⁷ T. T. K a c z m a r e k, [and others], *Ludwig Erhard and Social Market Economy*, Warsaw: PAN 2004, p. 56.

be congruent with the “market” principles. The model of social market economy can be presented synthetically as a simplified chart. It’s the core of the social economy in which both spheres – economic and social – are equal to each other.

The role of Erhard in the elaboration and development of the social market economy deserves attention. Similarly to W. Eucken and Müller-Armack, Erhard laid the foundations of his concept of the social market economy, prior to the end of World War II. Subsequently, as a minister of economy, he combined his own ideas with the program of Müller-Armack and started to implement the principles of social market economy in practice.

The program of social market economy was probably one of the strongest factors which had impact on the characteristics of the economic framework of the post-war Germany. Other factors, involved, historical context and existing informal institutions¹⁸. Among the said institutions we should stress the impact of religion on the economic life and German tradition of strong-often paternalistic – state. The remnants of this tradition entailed common acceptance of extensive state regulations and of sizeable role of the state administration. All this took place amidst pervasive spirit of legalism and trust towards the state as the entity able to assure order and security.

Among other institutions which had impact on the economy, were:

- work ethos and educational ethos, which had beneficial impact on the universal access to education and quality of scientific research;
- traditions in the field of social security (insurance), which facilitated the creation of systemic solutions in this area;
- aversion to inflation, with its significant impact on the monetary policy¹⁹.

In addition to historic and institutional sources of the concept of the social market economy, the said policy was on one hand, reaction to fascism and

¹⁸ Institutions are understood here in the context of New institutional order. According to definitions created within such a framework, institutions are tantamount here to relatively durable rules. The majority of such definitions stresses the fact that institutions establish framework within which people interact. Institutions consist of informal limitations, formal rules and perception of the two (P. C h m i e l e w s k i, *Nowa analiza instytucjonalna*, „Studia Socjologiczne” 1994, nr 3-4, p. 240).

¹⁹ Stability of the value of money constituted the core objective of the monetary Policy form 1947 on, while in the majority of states governments and central banks espoused more Keynesian approach.

its “war economy”, and on the other to bureaucratic central planning of the totalitarian Soviet Union.

II. ECONOMIC SITUATION OF THE WEST GERMANY AFTER WORLD WAR II

The German economy after 1945 consisted of individual regional economies. There was no single, uniform economic administration. The political and economic uncertainty stemmed from²⁰:

- Uncertainty as to the proper state of post-war Germany;
- Creation of four politically and administratively independent occupational zones;
- Quite regular conflicts between military authorities and German administrative agencies;
- Creation of “single economic area” in the American and British zones;
- The effects of de-nazification campaign on the economy, administration and cultural life;
- Legalization of new political parties.

As it was already mentioned, during the first few years following the World War II, the programs of political parties were dominated by socialist motifs. Americans and Erhard (who at that time acted as an economic commissioner of the, initially, American and later also British occupational zone) strongly objected, however, to the institutions of the planned economy.

The rebuilding of the administration in all occupational zones took place in the bottom-up fashion. The Control Council composed of all four occupational powers served as a coordinating body. In 1946 the Common German Financial Council was called into life in Frankfurt a Main, which was the first public institution in so called Bizone (its competences were expanded one year later). Subsequently, Economic Council (legislative body) was established and Executive Council. In 1947 the first common budget was prepared for the Single Economic Area²¹.

J. H. Thiele asserts that following the military and political defeat in the World War II, Germany had hardly any conditions for developing the econo-

²⁰ K. G r i m m, *Socjalna gospodarka rynkowa w RFN: koncepcja, rozwój, problematyka, FFE w Polsce*, Warszawa 1992, p. 21.

²¹ S w a d z b a, *Systemy gospodarcze krajów*, p. 36.

mic processes based on the division of labor. Enormous destruction and decline in the number of qualified employers, made it impossible for Germany to regain its position in the world in the absence of profound reforms.

[...] Germany was consumed by economic and social chaos. War brought about the destruction of housing, industrial and commercial objects, livestock, and almost half of the communication paths. Consequently, the productive potential was reduced, as well as were capabilities in the fields of transport and trade. Situation was further worsened by the initial Allies' policy of dismantling and destruction of key industrial branches as well as numerous restrictions (i.e. on gasoline, oil, gum, mechanical tools) and production quotas (e.g. steel, chemical products, means of transport, textiles). Existing productive capacities were, to certain extent, technically outdated and worn-out²².

According to other authors the volume of production and the capabilities of modern productive assets in Germany were very low (in the area of American and British zone the production in 1947 was lower than 40% of its volume in 1936)²³. Dismantling and war reparations contributed to the decline in the productive capacities, as the said reparations involved confiscation of industrial equipment (not to mention the production quota set by occupational authorities). Therefore, in the period 1945-1948 the productive potential of the German industry was utilized to a small extent. In the first half of 1948 the industry producing investment goods utilized its potential in 27.9%. In the resources and extractive industries situation was slightly better, as these sectors worked to meet the orders of occupational authorities, but even there the utilization did not exceed 35,8%²⁴.

O. Gedymin²⁵ states that Allies have also demanded that all the patents (about 200 thousand) be handed to them, and expropriated German enterprises from other non-tangible assets (trademarks, licenses). It was the initial objective of the Allies' policy to reduce Germany's industrial production to one half of its 1938 volume. However, the plans to dismantle 1500 factories, were realized on a much modest scale (683 factories were actually dismantled)²⁶. H. Bottiger²⁷ estimates the number of such factories at 918.

²² T h i e m e, *Spoleczna gospodarka rynkowa*, p. 24.

²³ S. G o l i n o w s k a, *Liberalna reforma w Niemczech zachodnich po II wojnie światowej – wzór dla krajów Europy Wschodniej i Środkowej*, „Gospodarka Narodowa” 1990, nr 12.

²⁴ The bottom of the post-war recession was significantly below the level observed in 1933, when productive capacities were utilized in 48,9%.

²⁵ O. G e d y m i n, *Strategie gospodarcze i drogi rozwoju, II Rzeczpospolita, powojenne Niemcy, Tajwan i Chile*, Białystok 1999, p. 62.

²⁶ O. G e d y m i n, *Kapitalizm niemiecki, szkice o genezie, rozwoju i terażniejszości*, Białystok 2002, p. 266.

Z. Nowak expresses the opinion that dismantling and industrial restrictions imposed by the Allies were less burdensome than it can be inferred from the debate about them, particularly one presented in the German literature²⁸.

In the initial, post-war years the burdensome fact of life for Germany was the exports quotas on coal. Germany was forced to sell coal at the price of 11 dollars per tone. At the same time shortages of coals necessitated its imports at the prices which were two times higher. Yet another source indicates that the import prices were three times higher than those in exports, and the losses incurred by Germany due to this price differentials amounted – in the period 1948-1957 – to 6 billion dollars. The positive side of the coal quotas was the need to transport this resource which led to rebuilding of bridges, roads, and most of all railways.

It should be also mentioned that restrictive policy of occupational authorities was soon to be discontinued, with the Allies concluding that the economic stabilization of Europe, to large extent hinged on the reconstruction of Germany. This shift was also effected by the political situation, as the West Germany appeared to be a protective barrier against the Soviet influence.

Certain authors point out to the fact that, despite the war destruction and dismantling West Germany commenced the reconstruction of its economy, with the significantly higher potential than the pre-war one. They said difference is attributed to the changes in the economic potential and structure of Germany's economy which resulted from the war preparations and from the war itself.

As Nowak states "the value of gross capital assets in industry climbed from 51.18 billion DM in 1936 to 71.66 billion DM in the peak of 1943 (at the prices of 1950). The growth in capital assets amounted to 40%. In 1948 the said assets declined to 57.78 billion DM, and were approximately, at the level observed in 1939²⁹. The above-mentioned figures reveal that the war destruction and results of dismantling caused the capital assets to shrink by about 13% compared to its value in 1936. M. Tomala presents different data. On the basis of his own calculations based on available sources, he asserts

²⁷ H. B o t t i g e r, *Die Finanzpolitik während des deutschen "Wirtschaftswunders"*, ERINA-Studie Oktober 1992.

²⁸ Z. N o w a k, *Zarys czynników rozwoju gospodarczego Niemiec Zachodnich*, Poznań: Instytut Zachodni 1960, p. 36.

²⁹ N o w a k, *Zarys czynników rozwoju*, p. 46.

that the maximum losses of the German industry in the West Germany amounted to 15% of the value observed in the final years of war. Consequently, as he states, in 1948 the potential of industry in West Germany was 40% higher than that in 1939³⁰.

The inflow of refugees (about 10 million people) from the neighboring areas constituted large burden on the western occupational zones, as did the obligation to support the occupational authorities. Both these factors led to profound scarcity of foodstuffs. Agricultural production stood at 66-75% of its pre-war equivalent. Malnutrition, sickness, separation of families and general uncertainty as to the further course of developments had profound impact on psychological and mental condition of the population. Poverty had forced individuals to go back to self-sufficiency (subsistence) when it came to producing the goods necessary for survival.

The system of command economy introduced in 1938 brought about serious deformations of the market system, while the development of the military sector seriously changed the structure of productive assets. The continuation of the command-economy constituted also the chief reason of continued stagnation of the German economy during the first post-war years. This system boiled down to rationing of production inputs, commands related to assortment and volume of production as well as setting regulated prices. Allies decided, due to the strong inflationary pressures, to keep prices constant (unchanged).

The fixed prices policy, was coupled with fixed wage-policy, however the purchasing power of wages was low. Moreover, certain goods were available only on the black market, where they were sold at very high prices (for example 1 kg of sugar – 140 marks, 1 kg of flour – 60 marks, pair of shoes – 750 marks), while the average weekly salary stood at 35 marks (or 0.74 mark hourly rate)³¹. Barter and black-market exchange covered almost 50% of transactions in industrial goods. Consequently, wages were oftentimes paid in products. Entire German industry was teeming with barter exchanges. Such a solution allowed enterprises to avoid inflationary threats, and allowed – in spite of the rationing system – to obtain supplies of resources, or even investment goods. Such a behavior led to pervasive hoarding of goods (*Warrenhortung*), which in turn caused the rebuilding of stocks and sustaining of

³⁰ M. T o m a l a, *Gospodarka RFN: wczoraj, dziś i jutro*, Warszawa: PWE 1979, p. 67.

³¹ B o t t i g e r, *Die Finanzpolitik während des deutschen*.

fixed assets was taking place in the form of “signing for goods”, and translated into the “sell as few as possible, buy as much as possible”³².

Fast diffusion of such natural forms of exchange had led, first to the breakdown of the rationing system, and then turned the price policy into fiction, as no goods could be purchased at the regulated prices. “It was impossible to increase production, as long as – first of all – workers who received their remuneration in money, were worse off than those who were unemployed, and consequently had time to engage into exchange deals, and secondly as people dependant on current income were crowded out of the market by those who possessed accumulated wealth and material goods. There was also no chance to expand exports, as long export transactions, based in the regulated prices, as opposed to black market or barter exchanges, led to losses.

All this were consequences of delayed inflation caused by the previously introduced freezing of prices and wages, which in turn resulted from the so called “tacit” financing of war preparations by the Nazi authorities. Consequently, such a policy led to gigantic inflationary overhang, evident in the following phenomena:

- gargantuan state debt, public debt of the Third Reich as of 1944 was estimated at 400 billion marks;
- higher than proportional share of households and enterprises in the money supply.

Accumulation of these monetary resources, mostly in the form of bank deposits, with the only guarantee given by the Reich’s government. Regulation of production, obligatory supplies, rationalization met with every possible way of overcoming them. Black market, illegal trade, hoarding of goods and corruption, which were becoming increasingly prevalent made the distribution of deficit production inputs and supply goods by the instruments of central planning impossible.

According to Golinowska, the situation in Germany in the end of 1947 was catastrophic. The division of labor was non-existent, money had no importance, laws were generally contravened and there was no motivation for efficient work. Under such circumstances German and occupational authorities decided to implement radical solutions aimed at bringing an end to the chaos.

³² H. O s t h u e s, *Einkommensverhältnisse und private Gelgkapitalbildung in Westdeutschland 1925-1953*, Berlin 1957, p. 10.

In 1946 American and British occupational zones were combined into one organism, called Bizone. In Bizone the local organ of authority was called Economic Council headed by Ludwig Erhard, while political power continued to rest with the Allies.

ECONOMIC REFORMS AFTER 1948

In the German economy the period 1948-1966 is known as “economic miracle”. The obvious objective of reform was to replace the war economy with the peace time market economy³³. There was an obvious need of profound reforms and of the stabilization of the entire economy. According to Erhard “The great chance was embedded in the ability to link the monetary reform with such actions, that could – deservedly – bring an end to the administrative economy and terminate unreasonable pursuit of it in the future³⁴.”

CURRENCY REFORM

The first and most important step towards the recovery of the economy was the currency reform prepared by the occupational authorities in 1948³⁵. It restored conditions for circuitous movement of social capital, launched production and of investments as well as supplies on the efficiently functioning markets. It freed German enterprises from the administrative controls, which had been developed in the Nazi period, and subsequently maintained and expanded by the occupational authorities.

The starting point was the annulment (write off) of public debt and elimination of inflationary overhang by invalidation of Reichsmark (RM) and introduction of new German mark (DM)³⁶. The principles of exchange were as follows:

³³ T. K o w a l i k, *Współczesne systemy ekonomiczne. Powstanie, ewolucja, kryzys*, Warszawa: Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego 2000, p. 68.

³⁴ L. E r h a r d, *Wohlstand für Alle*, Dusseldorf 1957, p. 21.

³⁵ B o t t i g e r, *Die Finanzpolitik während des deutschen*, writes that the plan of the reform was prepared as early as in 1945 by Adolf Weber, and the delay in its implementation cost Germany at least 10 billion dollars.

³⁶ G e d y m i n, *Kapitalizm niemiecki*, p. 263.

- Initial 40 marks were exchanged 1:1, and after two months the quota was expanded by additional 20 marks;
- Employers were, in addition, allowed to exchange – at the 1:1 ratio – 60 marks per employed;
- Public authorities could exchange an equivalent of monthly current expenditures at 1:1 rate, savings and not “apportioned” resources were annulled;
- The excess of money (over 60 marks) was exchanged at 10:1 and later at 15:1 rate;
- Debt and other liabilities were reduced to 10% of their previous value. Bank deposits and cash in circulation (in general) were exchanged at the rate 100 RM = 6.5 DM.

The currency reform came as a shock to the population, as extensive financial resources were taken away from the people (about 90% of money were withdrawn from the market). The best off were these segments of the population who possessed stockpiled goods or material assets and debtors were the winners. The situation of the poorer people was alleviated by extensive social protection system, which distributed 15% of national product.

In the view of Bottiger the currency reform was deeply unjust, as it focused on the money of consumers. All state debts were written off. Numerous companies were closed. Assets, mortgages, bonds, letters of hypothecation, etc. were subject to devaluation. The value of companies shrank by 90%. Citizens lost trust in the national currency. Nobody wanted to entrust money to banks. Reform led to the wave of capital exports, as those who could exchange marks into dollars or Swiss francs took that opportunity. Thanks to the currency reform, shelves in stores were stocked with goods; however, people were unable to purchase those goods. About 50 thousand companies did not survive and unemployment climbed – within the year – from 439 thousand to 1.96 million people³⁷.

“Public authorities managed – through the currency reform – to eliminate public debt resulting from the inflationary overhang of war financing, and by

³⁷ H. Bottiger writes that the fact that financial catastrophe was avoided hinged on Fritz Schaffer’s arrival on the political scene (Fritz Schaffer, scientist market researcher in an institute of market research, Minister of finance in the government of the Federal Republic of Germany). According to this author “the reform was not the achievement of L. Erhard, whose merits were lionized by the Allied propaganda which followed the currency reform” – in: B o t t i g e r, *Die Finanzpolitik während des deutschen*.

placing the burden on the shoulders of those who owned money. The Third Reich's debt increased from 5 billion RM in 1933, to almost 390 billion RM in 1945 (which was five times the value of the pre-war domestic product). Elimination of these obligations enormously strengthened the position of the state in the economic life, and was reflected in progressively growing budgetary surpluses³⁸.

Unexpectedly high prices (growth by 15%) in the aftermath of the currency reform contributed to quick recovery, as the sellers of goods were able to record unusually high profits. Another source of enterprises' high profits was the Act³⁹ on opening the balance sheets of enterprises after the currency reform. This regulation allowed for re-estimation of all economic goods, and also created conditions for amortization of current profits of also these assets which were completely depreciated previously. The assets revealed and recalculated at prices of the balance sheets opening day were – regardless of their origin – not subjected to taxation. Enterprises were interested in reporting the real value of assets, or even values higher than that, due to the possible repeated depreciation of old equipment. The Act in question led to radical transformation of the structure of capital of enterprises, most of all to the change in the ratio of fixed assets to working capital, and the ratio of own capital and outside capital (from 1:1 to 4:1 in favor of the own capital).

MAKING PRICES REAL AND THEIR PARTIAL FREEING

The second pillar of the reform involved making the prices of numerous goods and services “real” and partially free. This was an achievement of Erhard who – contrary to American and German politicians, brought about immediate, simultaneous with the money exchange, introduction of the *Act on the economy and price policy*. The Act in question launched Germany's transition to a free market economy. The rationing system was abolished, as far as the majority of goods was concerned, and prices were partially freed (with the exception of basic foodstuffs, textile and resources) and wages were freed as well. It has to be underlined that administrative setting of prices, or

³⁸ N o w a k, *Zarys czynników rozwoju*, p. 54.

³⁹ DM-Bilanzgesetz of August 21, 1948.

so called regulatory administration, were maintained in numerous spheres. There was public control of rents, prices of public services, railway fares, prices of steel, coal, oil, The capital market was subject to administration, and the foreign trade was regulated by the state. Price regulation boiled down to administrative establishment of maximum prices. The above-mentioned actions were aimed at protecting stability and conditions for the development of private enterprises as well as protecting the budgets of workers. As, K. Grimm asserts, it is little known that, as late as 1950-1970 the share of prices set (directly or indirectly) administratively and of regulated prices in the official price index of Federal Republic of Germany fluctuated between 60% and 52%.

FISCAL POLICY

The currency reform was conducted in conjunction with other economic reforms, e.g. liberalization of tax regulations, which became fundamental instrument of the investment planning, as well as of shaping the economic processes⁴⁰. In June of 1948 the new regulation was introduced which established temporary tax codes. The tax reform envisaged the reduction of tax burdens on numerous taxes, such as individual and corporate income taxes, tax on productive assets and inheritance tax, as well as excise taxes on tobacco. The tax policy constituted an important instrument of restructuring policy in the German economy. The eminent feature of the existing tax system were inducements for self-financing and development of companies. If enterprises did not earmark profits for own development or for development of the branches indicated by the state, they had to pay large taxes. Such a construction of the tax system led to large investment pressure on the part of enterprises. Subsequent changes were introduced into the tax policy after 1950.

In 1951 the government withdrew most of the tax breaks, which till then encouraged self-financing of investments, and in 1953 higher tax rate was introduced on retained earnings (the maximum rate amounted to 60%), while dividends were taxed at 30%. This in turn, led to high growth in dividends and increased inducements to purchase shares, and therefore to the growth of

⁴⁰ F. Neumarck, *Grundsätze der Besteuerung In Vergangenheit and Gegenwart*, Wiesbaden 1965, p. 40-50.

the capital market. The capital market's development was further stimulated by the "Act on support for the capital market".

In addition to all those changes in the taxation of enterprises, the government introduced fiscal regulations that aimed at inducing households to engage in short-term savings. The deposits in banks and insurance companies (up to certain level) were freed from income tax, if they were made for more than three years, with partial breaks on the sums in excess of the ceiling quota). Investments in construction were particularly encouraged, as people with low incomes were granted special government premiums equivalent to 25% of the value of savings for the construction of own apartments. Moreover, tax deductions were introduced for the life insurance premiums.

Above-mentioned fiscal moves, coupled with monetary stability, contributed to significant growth in savings deposits (including long-term ones), which in turn resulted in almost ten-times increase in the value of mid-term and long-term loans.

FINANCIAL SYSTEM AND MONETARY POLICY

The shape of Germany's new financial system after World War II, was to significant extent delineated by the occupational authorities. Most of all they aimed at assuring dispersion of ownership and wealth in the banking sector. Allies decided to divide three large banks into dozens of local institutions. Such an objective was achieved by introduction of regulations which prohibited creation of banks which acted in more than one land. However, such system was in effect only until 1952, when the Allied regulations were replaced with the German ones. The process of concentration has finished in 1958 with the creation of three large banks.

After the war, the role of the central bank was performed by the system of lands' central banks and Bank of German Lands. Monetary policy was set by the Central Council of Banks, initially supervised by the allied banking commission. Central Bank was, to a large extent, independent of the government. Bank of German Lands extended loans, i.e. in exchange for commercial paper and lombard loans to the extent consistent with internal and external monetary stability. Bank resorted also to rediscount rate and to setting obligatory reserves⁴¹.

⁴¹ *Fünf Jahre Deutsche Mark – Der Wiederaufbau der westdeutschen Wirtschaft seit der Währungsreform*, München 1954, p. 82-134.

In cases of strong inflationary pressures Central Bank resorted to the instruments of direct control of money supply (issuing directives on the size and structure of loans, rationing of foreign currency transactions). It also extended, to a certain ceiling; commercial loans to the government, however the financing of the public sector deficit with additional creation of money was prohibited.

Since the currency reform of 1948, due to write-off of public debt, signified uneven treatment of various kinds of bank assets, in it of the lands central banks. By the authorities decision so called compensatory liabilities were established which represented either the liabilities of lands' governments towards regional institutions, or of the federal government towards supraregional institutions. These bonds were characterized by low liquidity, and for many years following the reform constituted sizeable share of assets of all banks.

Central bank extended loans to commercial banks in exchange for certain value of compensatory liabilities, under the conditions of their buyout at its every request. This constituted a form of credit rationing, which set in motion additional money creation for these commercial banks which did not possess sufficient assets, rediscount or collateral in the central bank. Loans extended on collateral or in exchange for compensatory liabilities, were of transitory nature. They served to finance projects (housing construction, new jobs) which were to be implemented on the basis of long-term funds derived from the public sector. In 1957 German Federal Bank was established, with the organizational framework resembling that of typical European central banks. Deutsche Bundesbank, contrary to almost all central banks on the planet, was awarded far reaching autonomy and specifically formulated objectives (maintaining the value of Deutschmark). Germany's central banks autonomy was evident among others in their large discretion in shaping monetary policy.

EXCHANGE RATE POLICY

Immediately after the war the mark's exchange rate vis-à-vis dollar was set at the level of 10 cents per 1 Reichsmark (RM). Even the allies themselves regarded this rate as the punitive one, since it did not reflect relations of domestic prices to global ones. Immediately before the currency reform Americans introduced the exchange rate of 30 cents per Reichsmark, and this rate was sustained also against Deutsche Mark, though "special" exchange rates were applied in the case of trade in certain natural resources. Independent

rates were established vis-à-vis the American and British currency, however when the Federal Republic of Germany was established the exchange rate of DM was aligned vis-a-vis the cross exchange rates of the three Allied countries. Hence, the Deutsche Mark was devalued by 20% and British Pound was devalued by 30%, Exchange rate was set at the level of 0.238 of dollar per 1 Deutsche Mark. The lower depreciation of Mark than that of the Pound resulted from the conviction expressed by L. Erhard that the weakened German economy should not be exposed to excessive competition from the global economy. Subsequent business cycle developments corroborated the wisdom of such reasoning. The full convertibility was introduced no sooner than in 1957.

ATTEMPTS AT DE-MONOPOLIZATION

Founding fathers of the post-war economic system of the Federal Republic, underlined that the market economy could function properly only when the proper degree of competition was assured. They also stressed, that competition not only allowed to achieve economic objectives, but also created foundations for the attainment of social and political ones.

“Initial decisions on de-monopolization were taken not only because of the creation of the market mechanism but due to the strength and importance of the German conglomerates, during the war effort. De-monopolization started with the dissolution of three largest German concerns (so called special cases): IG-Farben, coal and steel complex Montana, and the banking system”⁴². Three large banks of the Third Reich period were divided into 32 regional banks. It should be further stressed here, that as early as 1952 three former German banks reestablished their operations in the West Germany: Deutsche Bank, Dresdner Bank and Commerzbank.

In 1947 American authorities introduced *Act on the continuation of dissolutions of concerns, and on the de-cartelization of the German economy*. In 1948, 1100 cartel agreements were dissolved and penal proceedings were introduced against any attempts at forming cartels. Americans aimed at also at removing limitations on the conduct of economic activity by introducing – in their occupational zone – regulations on economic freedom. However, in the face of the pressures from the small entrepreneurs, the governing body

⁴² G o l i n o w s k a, *Liberalna reforma w Niemczech*, p. 44.

continued to maintain certain restrictions in this field. Few years later, there were real few traces of the de-concentration and decartelization attempted by the Allied states. Following protracted waiting period (so-called 7-year war on the antimonopoly act), the *Law on counteracting the limitations of competition* was introduced in 1957. At the time of introduction, this Law was referred to as “social constitution of the market economy” because of the role ascribed to proper protection of competition.

The said Law has abrogated the de-cartelization regulations, introduced by the occupational authorities. On the other hand the Law has introduced numerous exceptions and possibilities of obtaining licenses for the creation of cartels. Only benign supervision was envisioned to be applied to enterprises which had dominant position on the market. According to K. Grimm, different sectors of the West Germany’s economy were not exposed, or exposed only to a limited degree to competition: transports, credit institutions, insurance sector, agriculture, energy sector. Export cartels were particularly privileged, as they had only to register with the Cartel Office to start operations. Enterprises owned by the public institutions were quite regular occurrence in the Federal Republic’s economic landscape. State-owned enterprises were at that time as monopolies or quasi monopolies. The presence of other monopolies was justified on the ground of avoiding the danger of devastating competition, improper utilization of resources or by the need to pursue “overarching” objectives. Under such circumstances, almost every cartel stood the chance of being registered/licensed⁴³.

“The apparent contradiction, endemic to the discussed regulation, between the need to counteract the excessive concentration of economic power on one hand and willingness to accept it in the name of economic efficiency, higher rate of growth and free entrepreneurship on the other, wasn’t ultimately eliminated”⁴⁴. The quick process of concentration was also accompanied by the rapid growth in the strength of joint-stock companies. All the major industrial branches were captured by monopolies.

⁴³ G r i m m, *Socjalna gospodarka rynkowa w RFN*, p. 246.

⁴⁴ *Wirtschaftspolitisches Wirkungen des Kartellgesetzes*, “Wirtschaftsdienst”, August 1958, p. 426.

FOREIGN TRADE POLICY

Imports: Immediately after the war, foreign trade policy in Germany was a sole responsibility of Americans. They set limits on import and export prices, while all the transactions were calculated in dollars. Because of the lower competitiveness of German goods vis-à-vis their American counterparts, German exports were discriminated. Import quotas served to protect domestic production, not to balance the balance of payments.

After the currency reform, German administration attempted to liberalize imports in order to upgrade the competitiveness of German goods. In 1949 import restrictions were lifted in case of goods (about 60%) and licenses. However at the beginning of 1951 these steps were reversed thanks to the recovery of the foreign trade caused by the Korean War. It was only after 2-3 years, when the German economy had improved, that the liberalization of exports was reinstated.

Exports: At the same time Germany was engaged in the active export-promotion policy. Numerous instruments of intervention were applied, such as: export loans, guarantees for export loans, tax breaks for exporters, foreign currency denominated “bills”, Bilateral agreements.

Tax breaks and tax exemptions were extended, in various forms, to producers of export goods and services, as well as to trade firms engaged in exports. Tax exemptions were applied in the case of turnover tax (and insurance tax, while tax breaks involved reduction of the exporters taxable profits, and the creation of reserves wasn't required.

The credit insurance, offered by the Hermes insurance society on the private market (but covered by the governmental guarantees), constituted an important export promotion instrument, which had significant impact on the growth of German exports.

According to Tomala⁴⁵ another important instrument which contributed to the stimulation of the external demand was competitiveness of West Germany's products resulting from low wages. Trade unions cooperated in this sphere with employers, recognizing that low price of goods constituted a condition of successful export expansion. The said expansion was further facilitated by the West DM position on the currency market (low exchange rate vis-à-vis dollar).

⁴⁵ Tomala, *Gospodarka RFN*, p. 67.

The structure of the West Germany's industry inherited after the World War II was also highly conducive to exports' success. In the years 1933-1945 productive assets in the "resources and extractive industries increased by 60.8%, in the branches producing investment goods by 42,8% and in the consumer goods branches by mere 14-18%. The regional structure of the West Germany's industry, resulting from the border shifts, turned out to be highly beneficial for the economic expansion. Rhine has become the main waterway of the Federal Republic of Germany, and the country's industrial centers were localized closely to their French, Belgian and Dutch counterparts. It was also very important for the expansion of exports that at that time West Germany possessed excess productive capacities compared to the domestic demand, particularly in the production of investment goods, which encountered at that time highly conducive business trends in the world markets⁴⁶. Another welcome development came from the sharp increase in the demand for exports caused by the outbreak of the Korean War.

INVESTMENTS

Investments were among the factors, which contributed after the war to the strengthening of the production potential, and consequently to the swift reconstruction and growth of the Federal Republic's of Germany economy. Compared to the other countries of Western Europe, Germany posted the highest investment rate (share of investment outlays in GDP), and the lowest share of consumption in GDP. While the investment rate in the Great Britain hovered around 11-13%, in France stood at the level of 17% in Germany it amounted to 24%⁴⁷.

Internal financing of enterprises played an important role in financing of Investments, and was linked to extensive privileges for investors and savers (loans for housing construction, tax exemptions and tax breaks). This form of financing contributed to annual investment expenditures of 13 billion DM (or 40-60 % of net investments). In addition to internal financing, short term loans based on the issuance of money played – at the beginning of the currency reform. According to Nowak, capital market was a secondary source of financing of investments in the Federal Republic of Germany, and its role

⁴⁶ N o w a k, *Zarys czynników rozwoju*, p. 80.

⁴⁷ General Statistics OEEC, „Statistical Bulletin” (Paris) VII, 1958.

has been taken over by the government's tax policy. "Therefore the contradiction aroused between investments-wise economic policy on one hand and the doctrine of social market economy on the other, causing the German economy to reveal the characteristics typical of the centrally commanded economy not of the market-based competitive one"⁴⁸.

Public funds constituted yet another important source of investment financing. In the period 1950-1956 between 6 and 15 billion DM from the budgetary surpluses were earmarked annually for the investment expenditures. This amounted, annually, to 25-40% of the total net investments. What was typical of the public investments in the Federal Republic, was the fact that only their small share was observed in typical state investment activity (public construction, development of communication). Sizeable part of the money in question was located – in the form of financial assets in various credit institutions. Public funds consisted of expenditures of federal budget, budgets of lands and of specialized credit institutions (with combined capital, foreign aid and private funds).

In the period 1950-1956 the share of private savings oscillated between 2.5 – 6.5 billion DM annually, and did not exceed 20% of total investments. The following table depicts the sources of investments funds in the West Germany:

Table 1. Sources of investments financing (net) in West Germany in the period 1951-1956 (in DM)

	1951	1952	1953	1954	1955	1956
Budgetary funds	5.8	6.9	9.7	10.6	12.9	15.8
Internal financing	12.9	10.9	9.6	9.4	12.1	12.6
Private savings plus capital market	2.7	4.5	5.8	6.9	6.8	6.6

Source: Nowak, *Zarys czynników rozwoju*, p. 116.

⁴⁸ Tamże, p. 121.

Compared to the pre-war period not only the volume of investments changed but also their structure. The focal point shifted mostly towards industrial investment. Gross investments were growing from period to period, and in 1957 were 2.7 times higher than in 1950. However, not every industrial branch participated to the same extent. The non-ferrous metal industry and automobile industry in 1956 posted investment volumes over 5-times higher than in 1959, the growth in steel, petrochemical (oil), iron products and tin products observed four-fold growth, while the growth of 300-400% was observed in chemical, steel constructions, shipbuilding and electrotechnical. In the apparel industry growth reached only 209%, in the foodstuffs industry 150%, while in textiles and processing of wood it was even lower than that. In the industrial investments structure of West Germany, similarly as in the case of Great Britain and France, the share of outlays on equipment and machinery has increased, while relative decline was observed in the share of productive establishments, which led to reduced capital efficiency of production and increased efficiency of investments. In spite of sizeable war destruction, technological structure of investments in the West Germany only slightly differed from the one in other countries. It stemmed, to large extent, from the fact that in main industrial branches, only relatively few new productive objects had to be constructed in order to achieve noticeable growth in productive capacities. For example, majority of the chemical industry used the floor space of old military chemical factories. To a large extent the same was true in the case of machinery building industry. Significant role in investments (as it was in the Great Britain) was espoused by such branches which quite recently were at the stage of scientific experiment. Among those were: chemical, electronics, and electro-technology industries. An array of profound structural changes in the West Germany's industry, which later on proved to have significant impact on the development of individual branches, had been commenced during the war-preparation period and during the war. The newest achievements in the sphere of science and technology, and their practical application in production turned out to have serious impact on the post-war process of reconstruction of capital in the West Germany's economy. For producers application of the most recent technological solutions was tied to the issue of increasing competitiveness of their products, to the opportunity of reducing production costs and to the struggle aimed at reclaiming the market shares lost during the war.

High investment rate and an array of investment projects created foundations for notable growth in industrial production. Particularly high growth

was observed in investment goods industry, and in the production of electricity⁴⁹. The German investment goods industry constituted a foundation of the economic recovery as well as of Germany's expansion on foreign markets. The dilemmas which permeated the policy of investment financing are best depicted in the opinion of W. Roepke, "[...] the following possibilities were present: a) to use inflationary financing of investments and resultant growth of prices to cause the rise of "compulsory" savings on the part of population. b) to apply fiscal measures (taxes) aimed at achieving "compulsory" growth of savings and earmark these savings for investments. c) to assure growth of self-financing d) to cause investments to be financed from voluntary savings. Federal government decided to focus on the b and choices. The a) option, which was deemed the most dangerous for the economy was rejected, while these placed under the d) heading were to develop in the future⁵⁰.

FOREIGN ASSISTANCE

There is an opinion that differences between German and American sources (chiefly on the scale and significance of assistance) make the evaluation of the post-war external assistance for the German economy difficult. However, the most fundamental facts related to the Allies policy vis-à-vis Germany are quite evident. Economic assistance started as early as in 1945⁵¹. In 1947 American government offered assistance to the Tri-zone within the framework of Government Appropriations for Relief in Occupied Areas (GARIOA) financed from the federal budget. This assistance amounted to 1.7 billion dollars. The GARIOA's assistance was most of all earmarked for improving the provisions for population in three occupational zones and took shape of supplies of goods. It was used mostly for purchases of foodstuffs, and partially for agricultural supplies (seeds, fertilizers and oil products). This was the period in which Allies' policy was dominated by the principles defined

⁴⁹ M. B e a u d, *La croissance économique de l'Allemagne de l'ouest (1949-1962)*, Paris 1965, p. 47-67.

⁵⁰ W. R o e p k e, *Ein Jahrhundert sozialer Marktwirtschaft in Deutschland und seine Lehren*, Kolonia 1958, p. 15-16.

⁵¹ N o w a k, *Zarys czynników rozwoju*, p. 125; G o l i m o w s k a, *Liberalna reforma w Niemczech*, p. 46; H. C. W a l l a c h, *The Mainsprings of the German Revival*, Yale University Press 1955, p. 335.

by Morgenthau, therefore the assistance did not cover resources and industrial equipment.

Additional assistance (chiefly in the form of foodstuffs) arrived from British institution – United Kingdom Contribution. According to Gedymin the total value of assistance from the said institution reached 2.5 billion dollars and continued until 1952.

The character of the assistance offered changed concurrently with the modification of American policy towards the future of the German economy, in response to the conflict with the Soviet Union (which appeared to surface as early as in 1946). The focal point shifted from the food assistance to the one aimed at economic reconstruction.

The United States entrusted to the West Germany the key political role in the system of West European States. From an economic point of view, this choice was founded on the enormous – despite the war destruction and dismantling – economic potential. Rapid activation of this potential would translate into equally fast strengthening of the Western bloc. The materialization of such plans took place within the framework of the Marshall Plan proclaimed in 1947 (officially European Recovery Program – ERP). The said plan started on April 3 1948 and was completed on June 30, 1952.

Literary sources differ when it comes to estimating the scale of assistance offered to West Germany within the framework of Marshall Plan (1.5-2 billion dollars)⁵². The bulk of assistance was offered in the shape of supplies of deficit goods and resources sold on long-term credit. Another part of supplies came in the form non-returnable loans.

Assistance, extended within the framework of the plan discussed here, was directed chiefly there when there was a danger of the stalling of recovery process. The issue of balance of payments was deemed particularly sensitive. Germany couldn't on its own secure minimum supplies of resources required to set the industry in motion – since immediately after the currency reform exports were not sufficient to finance imports necessary to jump – start production. In order to use the ERP for financing production and investments

⁵² Golinowska writes about 2 billion dollars, informing however that R. Klumper estimates it at the level of 1.4 billion dollars (in: *Wirtschaftsgesichte der Bundes Republik Deutschland*, Stuttgart 1985), and G. Hardach – 1.6 billion dollars (in: *Internationale Wirtschaftspolitik: Der Marshall-Plan in Deutschland 1947-1952, Schriften des Vereins für Sozialpolitik*, red. D. Petzina, Berlin 1990). E. Dworak refers to over 1.5 billion dollars (quoting) – G. H a r d a c h, *Der Marshall-Plan, Auslandshilfe und Wiederaufbau in Westdeutschland 1948-1952*, München: DTV 1994).

the following mechanism was used: import of supplies paid with dollars was sold to domestic enterprises, which were located on governmental accounts in banks. In such a way the so-called fund of equivalent ERP, which was used to finance investments in the most important branches of resources and supplies producing industries, as well as coal and energy sector. This allowed to eliminate so-called bottlenecks in the whole economy. As Z. Nowak points out – the situation was paradoxical, since the branches that earlier were grappling with the dismantling of equipment, suddenly witnessed western money being used for purchasing modern, more economically effective factories⁵³.

The total volume of long-term loans extended from the “fund of equivalent resources” in the period 1948-1954 reached about 4.4 billion dollars. They allowed to finance only few percent of gross investments (in the record high year of 1950 – 9%), but the concentration of these resources on selected projects allowed to achieve significant qualitative effect. Since the capital and interest repayments served as a base for next rounds of credits, the assets of ERP continued for many years to play an important role in financing of investments.

In addition to the already mentioned GARIOA and ERP, the U.S assistance to West Germany involved also access of the Federal Republic of Germany to all technical and scientific advancements of the western industry. To that purpose American side created special assistance fund – Technical Assistance Program.

The value of entire assistance offered by the three Allied countries is estimated at about 4.4 billion dollars (in it 3.6 billion dollars from the United States). At the same time Germany was burdened with: reparations, repayment of the pre-war debt, damages for the nationalities which suffered from the war and also participation in mutual economic assistance of Western Europe.

Golinowska, in an attempt to evaluate external assistance for Germany, asserts that – if we look at it from the purely accounting perspective – burdens placed on Germany were higher than the value of incoming assistance. “However closer look at the economic and political facts in the post-war 10-15 years in the West Germany allows us to risk an assertion that foreign

⁵³ Nowak, *Zarys czynników rozwoju*, p. 127.

assistance to West Germany had sizeable importance as an important qualitative factor for the economic reconstruction of the country⁵⁴.

According to Nowak the provisions of basic goods on the critical juncture cause – via the multiplier effect – it allowed for the economic growth to exceed the value of this assistance by many times. Its fundamental role was to eliminate weak links in the economic chain, which – in the absence of assistance – could have constituted obstacles for the reconstruction process.

Grimm, on the other hand, points out to the not only economic but also political and psychological value of foreign assistance for Germany. ERP plan has also contributed to promoting the awareness of the neighboring countries that supporting or even strengthening of the German economy was in line with their interest. W. Sartorius adds “foreign assistance, particularly one from the United States, contributed to the currency reform’s achieving its proper objectives, or to the fast economic recovery⁵⁵.”

REGULATIONS OF THE SOCIAL SPHERE

Even before the creation, in 1949, of the Federal Republic of Germany, certain social safeguards had been reinstated – out of necessity – such as: pension benefits, communication insurance, sick-benefits partially on the basis of the Weimar Republic’s regulations. Another move entailed establishment of so-called compensatory fund, which served to finance part of losses in wealth incurred by the people resettled from the areas of the former Third Reich. Benefits were also granted to the victims/casualties of war. In addition to that, in August 1948, the regulation on temporary relief was introduced, which was used to pay out first compensations for the resettled, refugees, and people who suffered from the currency reform. The concept of the social market economy implied that the best way to improve the fate of the population was to assure rapid economic growth.

In the 1950s the social protection system was expanded even further. In 1951 the self-government principle was reintroduced into the insurance mechanism, (it was eliminated by the Third Reich). This was a compulsory system based on the employees’ and employers’ contributions. It offered protection from three types of risk: old-age, work accidents and sickness. The

⁵⁴ G o l i n o w s k a, *Liberalna reforma w Niemczech*, p. 46.

⁵⁵ S a r t o r i u s (red.), *Socjalna gospodarka rynkowa*, p. 11.

system was operated by insurance companies. In 1957, so called “dynamic pension” was introduced, which signified adjustment of benefits to the decreasing level of incomes. At the same time insurance was extended to cover farmers, equalized insurance benefits of industrial workers and white collar workers. Under the pressure of industrial workers’ strikes sickness benefits were introduced. This juncture points out to the contradictions of interests between expanding social state and liberal market economy.

While discussing social moves of the Federal Republic of Germany, one cannot overlook the support extended to housing construction. In 1991 the Act on housing construction was introduced, and in 1952 Act on promoting housing construction. These regulations created framework for the sizeable assistance of state in this field, inter alia, via supporting savings for housing, extending cheap housing credits, applying exemptions and tax breaks on all housing-related expenditures (rents, furnishing). Moreover, the social housing construction financed from budgetary surpluses was pursued in Germany, thanks to which about 1.5 million apartments were built in the period 1950-1953.

MANIFESTATIONS AND CHARACTERISTICS OF THE “GERMAN ECONOMIC MIRACLE”

1950s, particularly the period 1953-1958, were subsequently recognized as “golden years of the post-war period”. Towards the end of that period the majority of the war destruction was removed and economy was undergoing unprecedented boom. In the period 1949-1959 average real GPP growth amounted to 7.4%, with the average investment rate standing at 24.2% (in current prices). In the period 1950-1953 the extensive housing construction program was completed, in half financed from the public coffers. In the 1960s, the dynamic growth slowed down, to 4% yearly average in the period 1960-1971. The signs of recession surfaced in the economy, which constituted the reason of the Erhard’s government collapse, and taking power (1966) so-called great coalition (SPD and FDP). The economic indicators for the period 1950-1975 are presented in the table 2.

Table 2. Main macroeconomic indicators (1950-1975)

Year/ Period	Real Gross Social Product (billions of DM)	Real GDP growth rate	Net invest- ments	Population (in thou- sand)	Employ- ment (in thou- sands)	Unem- ployment rater	Real yearly wage per employee (in DM)
1950	143.6	–	13.4	46908	19997	10.4	
1950- 1955	–	9,5	–	–	–	–	
1955	224.9	–	18.2	49203	22830	5.2	
1955-60	–	6.5	–	–	–	–	
1960	429.5	–	17.6	55433	26247	1.3	
1960-65	–	5.1	–	–	–	–	
1965	545.0	–	18.5	58619	26887	0.7	
1965- 1970	–	4.7	–	–	–	–	
1970	679.0	–	17.1	60651	26668	0.7	
1970-75	–	1.7	–	–	–	–	
1975	750.7	–	10.7		61832	25350	4.8

* Until 1955 in prices of 1962, since 1960 in the prices of the year 1970; ** in the prices of the year 1970; source: G r i m m, *Socjalna gospodarka rynkowa*, p. 33.

The table presented above indicates that in the period 1950-1975 FRG posted high (though declining in the long-run) rate of growth. Real Gross National Product grew five-fold, from 143.6 billion DM to 750.7 billion DM.

Average real net income per employed person tripled in the analyzed period, from 3960 DM to 12 138 DM. Population grew from 47 million in 1950 to 62 million in 1975. Real gross social product per capita increased at the same time by 2.8 times – roughly the same magnitude as from the mid 19th century to the World War I (1850-1913). Despite population growth almost full employment was achieved as early as in 1955 (with the unemployment rate of 2.6%)⁵⁶. Data presented in the table 2 reveal, that in spite of improved economic situation thanks to the currency reform and price and wage liberalization, the full stabilization of the national economy wasn't achie-

⁵⁶ G r i m m, *Socjalna gospodarka rynkowa*, p. 32.

ved in the period 1948-1951. Average yearly growth in prices amounted to 10%, while unemployment rate stood, as of the year 1950 at the level of 11%⁵⁷.

The years 1952-1960, or so called consolidation phase were characterized by high rate of growth in national income (7.7% annual average growth), decline in unemployment (from 8.5% in 1952 to 13% in 1960) as well as stabilization of prices of goods and services.

Stable value of money constituted, from the beginning, an important element of both the Social Market Economy program, and of the economic policy pursued from 1948 on. Its “founding fathers” recognized the stability of the general level of prices as one of the fundamental conditions of proper functioning of the economic system, and perceived persistent inflation as a threat to economic growth.

Characteristic features of the period of intensive modernization of the Federal Republic in the dozen, or so years, following the currency and price reform, according to Gedymin⁵⁸ were as follows:

- Fast and stable GDP growth, coupled with constantly declining unemployment rate and very low inflation;
- At least balanced (and in certain period surplus) budget of the public sector;
- Generally undervalued DM, which was conducive to export expansion;
- Intensive investments in human capital on the part of enterprises and public institutions, with particular stress laid on professional training of already employed persons;
- Exports’ expansion coupled with strong protectionist efforts;
- High average savings rate and investment rate in the long period;
- Generally- surpluses on the current account;
- Sizeable subsidies from the public funds, on research work and on sectoral policy;
- Rigorous adherence to the macroeconomic stabilization principles and independence of the Central Bank from the government;
- “Corporationist” structures acting as a factor supplementing the activity of institution of parliamentary democracy.

⁵⁷ E. D w o r a k, W. K a s p e r k i e w i c z, *Spoleczna gospodarka rynkowa w RFN: koncepcja, zasady dzialania, polityki gospodarcza i spoleczna*, Łódź: Omega-Praxis 1995, p. 20.

⁵⁸ G e d y m i n, *Strategie gospodarcze i drogi rozwoju*, p. 240.

The scale of state's involvement in the economy, both via income redistribution and the scope of the public domain, was relatively large and dependent mostly on the political factors.

The concept of the social market economy espoused since 1948 by the Erhard's team established foundations of German institutions of widely interpreted modern corporationism, where contradictions between various interest groups were solved or mitigated by negotiations (conducted by representatives of such opposing groups, and aimed at achieving consensus).

The principle of participation was in force, covering different levels of the economy and coherent with the institutions of the parliamentary democracy. Important role in arriving at economic decision was played by the principle of worker's co-decisions "Mitbestimmung"⁵⁹.

KONCEPCJA SPOŁECZNEJ GOSPODARKI RYNKOWEJ
A POLITYKA GOSPODARCZA
JAKO PODSTAWY WZROSTU GOSPODARCZEGO
W REPUBLICIE FEDERALNEJ NIEMIEC
PO II WOJNIE ŚWIATOWEJ

S t r e s z c z e n i e

Początek lat 50. zamyka okres odbudowy gospodarek państw Europy Zachodniej zniszczonych na skutek działań wojennych. W większości krajów został już osiągnięty lub nieco przekroczony poziom rozwoju z okresu międzywojennego. Pod względem tempa produkcji RFN znacznie wyprzedziła swoich dotychczasowych głównych rywali ekonomicznych w Europie Zachodniej – Wielką Brytanię oraz Francję. W okresie 1950-1958 średnioroczne tempo wzrostu produkcji wynosiło w RFN 11%, podczas gdy w Wielkiej Brytanii – 2,6, a we Francji – 6,7%. Powojenny wzrost produkcji przemysłowej RFN, umożliwiający osiągnięcie już po kilku latach wyższego niż przed wojną poziomu rozwoju gospodarczego, nie był zjawiskiem nowym w historii gospodarczej Niemiec. Podobna tendencja wystąpiła w gospodarce niemieckiej w latach 20. XX wieku. Procesy te w literaturze ekonomicznej są określane jako „niemiecki cud gospodarczy” i są związane z koncepcją społecznej gospodarki

⁵⁹ The co-decision principle was espoused in the institutional forms based on the serie of acts and regulations introduced in few years starting from 1951, The act of 1951 related, among others, to the shape of the supervisory boards of enterprises and concerns in the sector of mining and metallurgy. The parities were introduced stipulating that the members of such boards were representing – equally – employers and employees. In 1952 the act on the system of enterprises was introduced, in which the representation of employees in small enterprises was also defined.

rynkowej (SGR). Teoretyczne podstawy SGR stworzyła Szkoła Fryburska, zwana inaczej ordoliberalną.

Słowa kluczowe: Niemcy, społeczna gospodarka rynkowa, wzrost gospodarczy, „niemiecki cud gospodarczy”, reforma monetarna, polityka fiskalna, system finansowy i polityka pieniężna, polityka handlu zagranicznego.

Key words: Germany, Social Market Economy, Economic Growth, “German economic miracle”, currency reform, fiscal policy, financial system and monetary policy, foreign trade policy.

WANDA NOWARA

JAPONIA JAKO EKSPORTER I IMPORTER KAPITAŁU W FORMIE BEZPOŚREDNICH INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH

Wśród krajów rozwiniętych Japonia charakteryzuje się dużym zaangażowaniem rządu w procesy gospodarcze. Jest to gospodarka neomerkantylistyczna, z dużym wsparciem finansowym udzielanym podmiotom gospodarczym przez agencje i urzędy państwowe. Warunki prowadzenia biznesu są oceniane różnie. W rankingu Banku Światowego *Doing Business* Japonia zajmuje 11. miejsce¹, ale z punktu widzenia inwestora zagranicznego warunki są gorsze i umiejscawiają Japonię na 27. miejscu². Znajduje to odzwierciedlenie w przepływach bezpośrednich inwestycji zagranicznych realizowanych przez japońskie korporacje oraz lokowanych na obszarze Japonii. Celem tego artykułu jest wskazanie roli, jaką odgrywa na świecie Japonia jako eksporter i importer inwestycji bezpośrednich.

Podstawą funkcjonowania korporacji japońskich³ są stabilni udziałowcy, przedsiębiorstwa te cechują się dużą koncentracją kapitału, niską wrażliwością

Dr WANDA NOWARA – adiunkt Katedry Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Wydział Gospodarki Międzynarodowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu; adres do korespondencji: Al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań; e-mail: wanda.nowara@ue.poznan.pl

¹ *Doing Business in 2007. Creating jobs*, World Bank and International Finance Corporations, Washington 2007, s. 6.

² *World Investment Prospects to 2011. Foreign Direct Investment and the Challenge of Political Risk*, Economist Intelligence Unit, London–New York–Hong Kong 2007, s. 39.

³ W literaturze, ze względu na różnice, są wyróżnione trzy modele funkcjonowania i działalności korporacji, a zarazem polityki państwa wobec nich. Są to: model japoński, amerykański i niemiecki. Dalsza charakterystyka na podstawie: P. D o r e m u s, W. K e l - l e r, L. P a u l y, S. R e i c h, *The Myth of the Global Corporation*, New York: Princeton University Press 1998.

na jego cenę oraz tym, że ma on narodowy charakter. Funkcjonujące sieci powiązań, czyli grupy przemysłowe wokół banków, powodują ograniczenia w zakresie swobody zarządzania i wysoki udział handlu wewnątrz korporacyjnego. Pracownicy są zatrudniani zwykle na całe życie. Natomiast działalność innowacyjna jest prowadzona zasadniczo w kraju i przy wykorzystaniu krajowego kapitału. Zagraniczne ośrodki mają w tym względzie mały prestiż. Korporacje nie posiadają dużo centrów badawczo-rozwojowych za granicą i mają one jak na razie niewielkie znaczenie, choć ich liczba w ostatnich latach szybko rośnie. Handel technologiami jest skoncentrowany i zorientowany na nabywanie, czyli duży import i niewielki eksport⁴.

Oceniając Japonię jako kraj lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) należy podkreślić, iż od lat 80. nastąpiła duża liberalizacja kontroli napływu kapitału, ale gospodarka wciąż nie jest w pełni otwarta dla inwestorów zagranicznych⁵. Konieczne jest awizowanie działalności w różnych obszarach: w przemyśle petrochemicznym, samolotowym, kosmicznym, obronnym, energii jądrowej i skórzanym, a także inwestycji w telekomunikacji, transporcie morskim, rolnictwie i leśnictwie. Poza tym występują inne ograniczenia napływu inwestycji bezpośrednich – zarówno formalne, jak i nieformalne⁶, choć oficjalnie rząd japoński jest przychylny wszelkim inwestorom.

⁴ W porównaniu z korporacjami japońskimi, modele amerykański i niemiecki są bardziej liberalne. Na przykład w Stanach Zjednoczonych korporacje charakteryzują się dużym rozproszaniem kapitału i zmianami właścicieli, oddzieleniem funkcji właścicielskich i menadżerskich oraz bardzo dużą rolą kapitału ludzkiego. Są one nastawione przede wszystkim na zysk, co implikuje dywersyfikację kapitału, wykorzystywanie kapitału globalnego oraz dużą wrażliwość na jego cenę. Pracownicy są zatrudniani tylko na podstawie woli pracodawcy, a dostawcy zwykle są niezależni. Występuje umiarkowany handel wewnątrz korporacyjny. Natomiast działalność innowacyjna jest prowadzona nie tylko w kraju, ale także poza nim. Korporacje zakładają wiele centrów badawczo-rozwojowych za granicą i mają one duże znaczenie. Zasadniczo występuje brak ograniczeń odpływu i napływu kapitału zagranicznego (tamże).

⁵ Transakcje dotyczące ZIB reguluje ustawa Foreign Exchange and Foreign Trade Law z 1949 roku, z poprawkami w 1979 i 1992 roku. Do pierwszej poprawki zasadniczo wszystkie transakcje zagraniczne były zabronione i wymagały specjalnego pozwolenia. Następnie od grudnia 1980 do marca 1992 roku wszystkie inwestycje zagraniczne musiały być przed podjęciem rejestrowane. Obecnie wcześniejsza rejestracja dotyczy niektórych przypadków – *World Investment Directory Country Profile: Japan*, UNCTAD 2005, s. 1.

⁶ Tamże, s. 81-84.

W 2003 roku władze Japonii rozpoczęły kampanię *Invest Japan*⁷, tworząc specjalne środki mające zachęcić inwestorów zagranicznych do lokowania działalności w ich kraju. Jednym z nich jest tzw. trójstronne przejęcie, które pozwala wykorzystywać akcje firmy macierzystej zamiast gotówki w celu kupna japońskich przedsiębiorstw⁸. Inne ważne aspekty prawne napływu i funkcjonowania BIZ to brak ograniczeń transakcji zagranicznych, włączając transfer zysków, dywidend, opłat licencyjnych czy repatriacji kapitału. Ponadto są oferowane zachęty inwestycyjne w formie fiskalnej oraz pomoc w uzyskaniu grantów i pożyczek⁹. Zwykle odnoszą się one jednakże do każdego inwestora, nie tylko zagranicznego. Japonia ma umowy o ochronie i promocji inwestycji, ale zaledwie z 12 krajami; poza Egiptem, Sri Lanką i Chinami, podpisywane dopiero od drugiej połowy lat 90. XX wieku. Z 57 krajami Japonia ma umowę o unikaniu podwójnego opodatkowania.

1. JAPONIA JAKO INWESTOR¹⁰

Skumulowana wartość podjętych bezpośrednich inwestycji zagranicznych łącznie z krajów rozwiniętych osiągnęła w 2006 roku 10 710 mld USD. Najwięcej inwestycji dokonały korporacje z krajów Unii Europejskiej, natomiast indywidualnie – Stany Zjednoczone, z wartością 2384 mld USD. Japonia z 449 mld USD znajduje się na 10 miejscu¹¹ (tabela 1). Największe udziały Japonia miała w 1990 roku i wówczas była za USA i Wielką Brytanią trzecim największym inwestorem na świecie. Od tego czasu jej rola zmniejszyła się, co wynika nie tylko z intensywniejszego włączenia się w przepływy

⁷ Szerzej zob. strony Ministerstwa Spraw Zagranicznych Japonii: www.mofa.go.jp/policy/economy/japan/invest/index.html

⁸ JETRO White Paper on International Trade and Foreign Direct Investment, Japan External Trade Organisation 2007, s. 75.

⁹ Na przykład projekt „Technopolis” MITI czy pożyczki Banku Rozwoju Japonii o niskim oprocentowaniu przeznaczone na określone cele.

¹⁰ Opracowano na podstawie danych statystycznych publikowanych przez: 1) UNCTAD, *World Investment Directory Country Profile: Japan*; Country Fact Sheet: Japan, www.unctad.org/statistics, oraz 2) Japan External Trade Organisation (JETRO), www.jetro.go.jp/en/stats/statistics/

¹¹ Za Stanami Zjednoczonymi, Wielką Brytanią, Francją, Niemcami, Hongkongiem, Holandią, Szwajcarią, Hiszpanią i Belgią. Prawie tyle samo ma Kanada, znajdująca się na miejscu 11.

inwestycji innych gospodarek, ale także z absolutnego zmniejszenia strumieni inwestycji w latach 90.

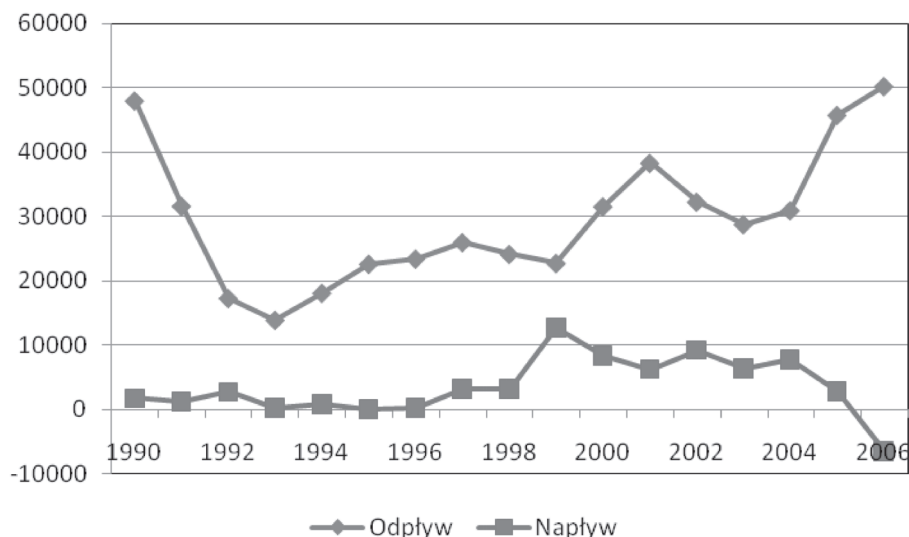
Tabela 1. Skumulowana wartość podjętych inwestycji bezpośrednich w latach 1985-2006 (w mln USD i %)

Region/kraj	1985	1990	1995	2000	2005	2006
Świat (mln USD)	779 962	1 815 213	2 973 118	6 209 455	10 578 800	12 474 261
Kraje rozwinięte	89,0%	92,0%	88,8%	85,8%	86,5%	85,9%
Japonia	5,6%	11,1%	8,0%	4,5%	3,7%	3,6%

Opracowanie własne na podstawie danych UNCTAD, www.unctad.org

Biorąc pod uwagę przepływy roczne, należy odnotować, iż pod koniec lat 80. eksport BIZ rósł i swoje maksimum osiągnął w 1990 roku. Przez kolejne trzy lata drastycznie spadał, a następnie wahał się, ale wykazując tendencję wzrostową. Jednakże dopiero w 2006 roku wartość BIZ osiągnęła poziom sprzed 16 lat (rysunek 1). Do głównych czynników wzrostu odpływu inwestycji od końca lat 90. należą: 1) ekspansja do krajów rozwijających się, szczególnie w Azji; 2) lokaty w surowce energetyczne oraz 3) wzrost przejęć zagranicznych. Rozwój produkcji za granicą, w przeciwieństwie do produkcji krajowej nastawionej na nowe produkty o wysokiej wartości dodanej, jest realizowany przede wszystkim w dobra masowe.

Warto odnotować wyjątkową wśród gospodarek dużą przewagę odpływu nad wartościami napływu BIZ w całym okresie od momentu pierwszych inwestycji. Charakterystyczne dla Japonii jest także bardzo duże reinwestowanie zysków.



Rys. 1. Napływ i odpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do i z Japonii w latach 1990-2006 (w mln USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UNCTAD, www.unctad.org

Kapitał japoński jest lokowany za granicą we wszystkich sektorach, ale struktura lokat jest odmienna od europejskiej czy amerykańskiej¹². Najwięcej BIZ nie jest ulokowanych w usługach, ale w przemyśle przetwórczym – według ostatnich danych – prawie 58,4% (tabela 2). Stanowi to w dużej mierze rezultat inwestycji z lat 80. oraz ostatniego okresu. W latach 90. największa część rocznych przepływów była lokowana w usługach. Spośród usług w tym okresie przeważały lokaty w działalność biznesową, przede wszystkim związaną z nieruchomościami. Zasadniczo wśród usług dominuje pośrednictwo finansowe. Na drugim miejscu znajduje się handel.

W sektorze przetwórczym natomiast mają przewagę lokaty w produkcję samochodów, sprzęt elektryczny i elektroniczny oraz produkty chemiczne, w tym w ostatnim okresie przede wszystkim w branży farmaceutycznej. W sektorze pierwotnym BIZ są zaangażowane głównie w wydobywanie. Inwe-

¹² W Stanach Zjednoczonych to 73,6% lokaty w usługi, a 21,5% w przemysł przetwórczy – *World Investment Directory Country Profile: United States*, UNCTAD 2005, s. 34-35.

stycje od lat 50. były i są ważnym elementem rozwoju japońskiej gospodarki ze względu na brak krajowych surowców naturalnych.

Tabela 2. Struktura sektorowa strumieni i zasobów odpływu inwestycji bezpośrednich (w %)

Sektor/przemysł	Odpływ, 1990	Odpływ, 2006	Zasoby odpływu, 2006
Pierwotny	2,7	3,3	2,7
Przetwórczy	27,2	68,8	58,4
samochody i sprzęt transportowy	3,3	17,1	17,9
sprzęt elektryczny i elektroniczny	10,0	14,0	12,8
produkty chemiczne	4,0	8,8	9,3
żywność, napoje, tytoń	1,5	2,0	4,4
maszyny i urządzenia	2,6	3,3	3,1
metale i produkty metalowe	1,8	3,6	2,9
Usługowy	68,7	27,9	38,9
pośrednictwo finansowe	14,1	11,1	18,0
handel	10,8	10,9	11,2
działalność biznesowa	39,4	-1,2	4,1
transport i komunikacja	3,8	3,0	2,0

Opracowanie własne na podstawie *World Investment Directory Country Profile: Japan* (UNCTAD 2005) oraz statystyk JETRO (www.jetro.go.jp/en/stats/statistics/)

Pod względem struktury geograficznej Japonia najwięcej zainwestowała do tej pory w krajach OECD – 69%. Indywidualnie dominują Stany Zjednoczone – 35%. Wyprzedzają nawet całą UE, na którą przypada 26,4%. Najwięcej inwestycji napłynęło do Stanów w drugiej połowie lat 80. i na początku lat 90. Pomimo że w ostatnich latach udział USA nieco maleje, znajdująca się na drugim miejscu Holandia przyciągnęła dotychczas trzykrotnie mniej BIZ (rysunek 2). Ważnymi krajami lokat dla Japonii są także: Wielka Brytania oraz – z bliskiego sąsiedztwa – Chiny, Tajlandia, Singapur. Inne atrakcyjne miejsca dla japońskich inwestorów w Azji to Korea, Indonezja, Malezja oraz

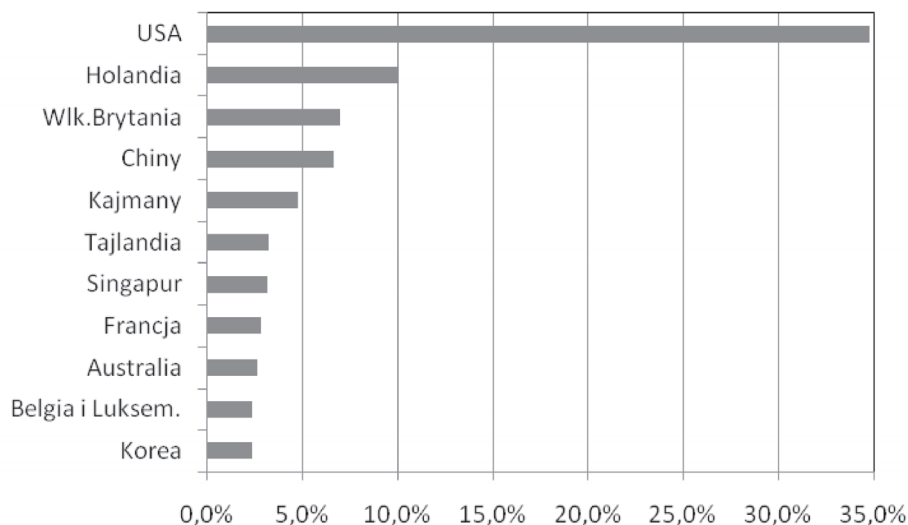
Hongkong. Warto odnotować, iż udziały tych krajów azjatyckich w zasobach BIZ, z wyjątkiem Chin i Korei, zmniejszyły się w porównaniu z 1996 rokiem¹³. Wynika to przede wszystkim z ekspansji Japonii w Europie, w ostatnim czasie szczególnie w Europie Środkowo-Wschodniej. Natomiast w samej Azji inwestycje są przyciągane w większym stopniu przez Indie i Wietnam oraz oczywiście Chiny, na które przypada 6,7% wszystkich BIZ. Pomimo to w roku 2006 odnotowano spadek inwestycji w Chinach, po sześciu latach nieprzerwanego ich wzrostu¹⁴. Inwestorzy japońscy dokonują także relatywnie dużo dezinwestycji¹⁵ (tabela 3). Ich udział w stosunku do nowych inwestycji zagranicznych wynosił: dla Chin 12,3%, dla krajów ASEAN 22%, dla USA 37%¹⁶.

¹³ W 2006 roku udział Azji wyniósł 23,9%, co oznacza zmniejszenie w stosunku do roku 1996 o prawie 7 punktów procentowych.

¹⁴ Z jednej strony, Chiny stanowią często miejsce realokacji działalności filii japońskich. Z zarejestrowanych w 2007 roku 40 przypadków, 18 przedsiębiorstw przeniosło lub przeniesie działalność do Chin (badanie ankietowe 600 przedsiębiorstw). Najwięcej realokacji (11) dotyczy produkcji części samochodowych. Głównie są one przenoszone z Ameryki Północnej, Europy Zachodniej, Malezji, Hongkongu, Tajwanu i Filipin. Chiny są lokalizacją docelową wszystkich ostatnich realokacji dotyczących produkcji części elektrycznych i elektronicznych (9 przypadków). Z drugiej strony, równocześnie niektóre przedsiębiorstwa wycofują się z Chin. Odnotowano 23 takie przypadki w 2007 roku, przy czym w 19 inwestorzy w ogóle wycofali się z prowadzenia danego biznesu. Ma to związek z rosnącymi kosztami i większą świadomością ryzyka działalności w tym kraju. Ponadto występuje konsolidacja działalności w Chinach – zob. *Survey Report on Overseas Business operations by Japanese Manufacturing Companies*, Japan Bank of International Cooperation 2007, s. 10 oraz R. B e l d e r b o s, J. Z o u, *Foreign Investment, Divestment and Relocation by Japanese Electronics Firms in East Asia*, „Asian Economic Journal” 20(2006), s. 1-27.

¹⁵ Dezinwestycja oznacza dobrowolne lub wymuszone sytuacją kryzysową ograniczenie dotychczasowego zakresu i skali działania jednostek przedsiębiorstwa za granicą poprzez rezygnację z części jego działalności lub pozbycie się jej. Dezinwestycje oznaczają zatem zmiany aktywności i/lub własności filii zagranicznych.

¹⁶ Dane na koniec 2003 roku. Zob. M. F u j i t a, *Global and Regional Perspectives on Reinvestment, Divestment and Relocation of FDI with a Special Focus on Japanese FDI in ASEAN*, Seminar on Japanese FDI in ASEAN: Investment, Reinvestment and Relocation, Jakarta 2005, s. 11; <http://www.asean.or.jp/eng/invest/archive.html>



Rys. 2. Struktura geograficzna zasobów BIZ ulokowanych przez Japonię w poszczególnych krajach (w %) (stan na koniec 2006 r.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie statystyk JETRO, www.jetro.go.jp/en/stats/statistics/

Specyficzne kraje lokat japońskich inwestycji to Kajmany oraz Belgia i Luksemburg. BIZ stanowią wynik korzystnego ustawodawstwa w tych państwach i nie pociągają za sobą faktycznych przepływów, lecz oznaczają rejestrację działalności w tych miejscach. Natomiast z innych krajów rozwiniętych relatywnie dużo kapitału zostało ulokowane we Francji, Australii, a dalej w Niemczech i Kanadzie. Z kolei pośród krajów rozwijających się japońscy inwestorzy preferują Brazylię i Meksyk w Ameryce Południowej, a Republikę Południowej Afryki w Afryce¹⁷. W porównaniu z rokiem 1990, z punktu widzenia lokalizacji japońskich inwestycji bezpośrednich najbardziej zyskały: Francja, Holandia i Chiny.

Inwestycje w poszczególnych krajach wykazują odmienną strukturę sektorową, i nie ma tutaj jednolitego podziału na kraje rozwinięte i rozwijające się. Zdecydowanie większy jest udział przemysłu w Azji, gdzie kształtuje się na poziomie 71,7%, a dla Malezji, Filipin czy Indii wynosi ponad 85%. Jednak dla USA udział przemysłu też wynosi powyżej średniej. Jest to związane

¹⁷ Na całym kontynencie afrykańskim BIZ stanowią zaledwie 0,6% inwestycji ulokowanych za granicą.

ze strategią realizacji BIZ, mających omijać bariery handlowe rynku amerykańskiego. Dotyczy to przede wszystkim samochodów, sprzętu elektrycznego oraz produktów chemicznych. Obejmują one 80% japońskich środków zainwestowanych w produkcję w USA, w tym 40% dotyczy branży motoryzacyjnej. Struktura inwestycji w Tajlandii jest bardzo podobna¹⁸, choć w tym przypadku kraj ten nie jest rynkiem przeznaczenia produktów. Główną motywacją dla BIZ są bowiem w tym przypadku niskie koszty produkcji, a następnie wyroby trafiają na rynki całego świata. Z kolei w takich krajach, jak Wielka Brytania, Niemcy, Nowa Zelandia czy Szwajcaria dominują inwestycje w usługi, głównie pośrednictwo finansowe i handel. Natomiast w Australii kapitał jest zaangażowany w wydobywanie (45%).

BIZ są głównie dokonywane przez korporacje. Według danych za 2005 rok, spośród ponad 78 tysięcy korporacji niefinansowych¹⁹ na świecie 4563 pochodzi z Japonii²⁰. W rankingu 100 największych pod względem wartości aktywów ulokowanych za granicą japońskich korporacji jest dziewięć²¹. Korporacje stają się coraz bardziej umiędzynarodowione. Świadczy o tym rosnący indeks transnacionalizacji. Obliczany jest on jako średnia ważona z trzech udziałów: zagranicznych aktywów, sprzedaży i zatrudnienia w ogólnych wielkościach aktywów, sprzedaży i zatrudnienia. W 1990 roku wynosił on średnio 35,5% dla korporacji japońskich z listy 100 największych, a w 2005 roku wzrósł do 48,7%. Wzrost jest tendencją światową, przy czym był on silniejszy niż dla korporacji europejskich, podobny do amerykańskich. Jeszcze większy dla korporacji japońskich jest udział liczby filii zagranicznych w stosunku do ogólnej liczby filii, czyli tzw. indeks internacjonalizacji. Wynosi on ponad 50,9%, co oznacza, że ponad połowa jednostek dziesięciu największych korporacji japońskich ma swoją lokalizację poza

¹⁸ Dominują te same branże, a produkcja samochodów i ich części obejmuje 33% inwestycji zaangażowanych w produkcję.

¹⁹ Stanowią one zasadniczo przedmiot analiz, ale inwestycje dokonują także korporacje finansowe. Japońskie korporacje finansowe o dużym umiędzynarodowieniu to: Nomura Holdings, Mitsubishi UFJ, Sumitomo Mitsui oraz Mizuho. Zajmują one odpowiednio miejsca 30., 32., 45., 49. – *World Investment Report 2007. Transnational Corporations: Extractive Industries and Development*, New York–Geneva: UNCTAD 2007, s. 232.

²⁰ Tamże, s. 217-218. Więcej korporacji funkcjonuje w Danii, Korei Południowej, Niemczech, we Włoszech i w Holandii. Jest to w pewnym sensie kwestia metodologii.

²¹ Toyota (miejsce 7.), Honda (19.), Nissan (25.), Mitsubishi (32.), Mitsui (37.), Sony (39.), Marubeni (60.), Hitachi (66.), Matsushita (85.) – tamże, s. 229-231. Inne japońskie korporacje inwestujące dużo za granicą to w sektorze przetwórczym: Toshiba, National Steel, NEC, San Miguel, a w handlu – Nissho, 7-Eleven, Arcadia Petroleum, Petro Diamond, ICL.

obszarem swego kraju. Wszystkie korporacje z Japonii posiadają łącznie 15 tysięcy filii za granicą²². W jednostkach tych zatrudniają prawie 4,1 miliona pracowników.

2. NAPŁYW INWESTYCJI DO JAPONII²³

Skumulowana wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych ulokowanych w Japonii osiągnęła w 2006 roku ponad 107 mld USD, co stanowiło 0,9% inwestycji światowych (tabela 3). Z tym wynikiem Japonia zajmuje 20. miejsce. Zasoby napływu są ponad czterokrotnie niższe niż odpływu.

Japonia długo broniła dostępu do swojego rynku. Po zmianie oficjalnej polityki napływ BIZ nadal był mały. Dopiero pod koniec lat 90. nastąpiła zmiana (rysunek 1). W rekordowym roku 1999 do japońskiej gospodarki napłynęło czterokrotnie więcej BIZ w stosunku do okresu poprzedniego. Od 2000 do 2004 roku utrzymywał się nowy stabilny poziom napływu BIZ. Ostatnie lata to okres wycofywania kapitału zagranicznego. Kapitał wycofały między innymi USA, Niemcy, Kanada, Włochy i Hongkong. W 2006 roku odnotowano wycofanie netto kapitału z gospodarki Japonii.

Tabela 3. Skumulowana wartość napływu inwestycji bezpośrednich w latach 1985-2006 (w mln USD i w %)

Region/kraj	1985	1990	1995	2000	2005	2006
Świat (mln USD)	804 195	1 779 198	2 761 271	5 810 189	10 048 015	11 998 838
Kraje rozwinięte	72,3%	79,5%	75,1%	69,4%	70,9%	70,5%
Japonia	0,6%	0,6%	1,2%	0,9%	1,0%	0,9%

Opracowanie własne na podstawie danych UNCTAD, www.unctad.org

Japonia nie jest postrzegana jako dobre miejsce dla lokalizacji BIZ. Inwestorów zniechęcają przede wszystkim wysokie koszty pracy, wciąż nie

²² Tamże, s. 280-281.

²³ Opracowano na podstawie danych statystycznych publikowanych przez UNCTAD i JETRO – tak jak w punkcie 1.

najlepsze warunki prowadzenia biznesu oraz słaby wzrost gospodarczy²⁴. Wszystko to kompensuje zaletę ogromnego rynku wewnętrznego, choć o nie najwyższej skłonności do konsumpcji. Warto także podkreślić, iż wiele przedsiębiorstw krajowych opiera się zagranicznym przejęciom, a system powiązań biznesowych i kapitałowych jest dodatkową barierą przy rozwijaniu działalności przez filie zagraniczne.

Według indeksu Kearneya, wskazującego najbardziej atrakcyjne lokalizacje dla inwestycji zagranicznych, Japonia mieści się ostatnio na 15. miejscu²⁵. Optymistyczne oceny dotyczą głównie inwestycji w obszarze opieki zdrowotnej i przemysłu farmaceutycznego – ze względu na dużą i wciąż rosnącą populację osób starszych z wysokimi dochodami. Relatywnie nie najgorsza ocena atrakcyjności Japonii dla lokat BIZ nie pociąga za sobą odpowiednio rzeczywistych przepływów kapitału.

Obecnie wśród sektorów lokat przeważają usługi z prawie 56-procentowym udziałem (tabela 4), w tym przede wszystkim pośrednictwo finansowe oraz handel hurtowy. W sektorze przetwórczym najwięcej kapitału jest ulokowanego w wytwarzanie sprzętu elektrycznego i elektronicznego oraz produkty chemiczne, z czego 40% obejmują farmaceutyki. Na trzecim miejscu znajdują się samochody i sprzęt transportowy. Ponadto Japonia stanowi jedną z ulubionych lokalizacji działalności badawczo-rozwojowej. Ponad 29,4% korporacji wybrało na miejsce swoich badań ten kraj²⁶. Jest to związane z szeroko rozumianym potencjałem naukowym Japonii.

Pod względem struktury geograficznej ponad 81% inwestycji w Japonii jest dokonanych przez kraje OECD. Indywidualnie najwięcej kapitału w Japonii ulokowały Stany Zjednoczone, następnie Holandia, Francja i Kajmany (rysunek 2). Udział UE to 37%. Rola Stanów Zjednoczonych jest szczególna, ponieważ kraj ten posiada ponad 40% BIZ w Japonii, druga – Holandia – prawie czterokrotnie mniej. Warto odnotować, iż w porównaniu z rokiem 1996 zmniejszyły się udziały Wielkiej Brytanii i Niemiec o ponad 40%. Natomiast zdecydowanie wzrosły inwestycje Singapuru – z 0,1 do 3,9%,

²⁴ *World Investment Prospects to 2011*, s. 47.

²⁵ W roku 2007 i 2005. Wcześniej (w 2003 r.) zajmowały 10. pozycję – zob. *New Concerns in an Uncertain World*, A.T.Kearney 2007, s. 2 oraz *Global Business Policy Council*, A.T.Kearney 2005, s. 2.

²⁶ Jako jedno z miejsc działalności badawczo-rozwojowej. Japonia znajduje się na 5. miejscu za Stanami Zjednoczonymi, Wielką Brytanią, Chinami i Francją. Zob. *World Investment Report 2005, Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, New York–Geneva: UNCTAD 2005, s. 133.

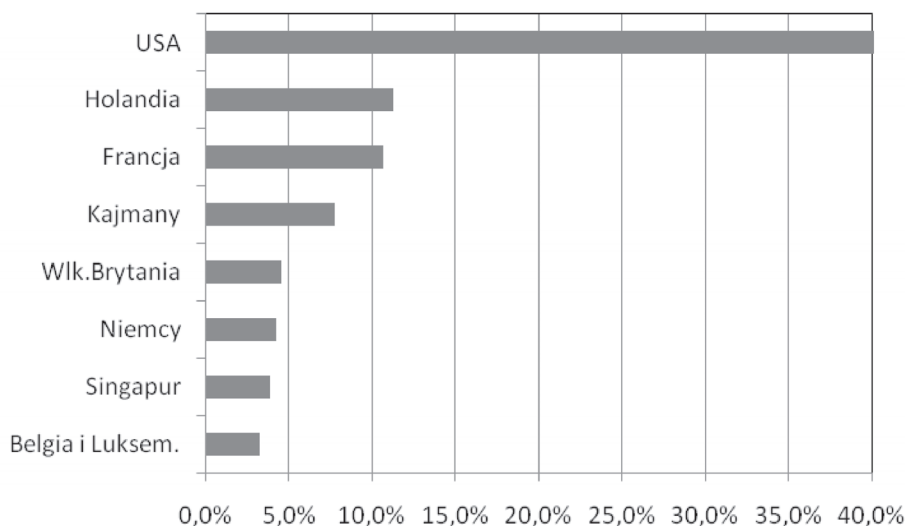
Francji – z 1 do 10,7% i Holandii – z 4,0 do 11,3%. Z krajów Azji pochodzi 7,7% inwestycji.

W Japonii działa ponad 4,5 tysiąca korporacji. Do największych filii korporacji zagranicznych pod względem realizowanej na rynku japońskim sprzedaży zaliczane są: IBM, Mobile, Agilent, Motorola i Intel ze Stanów Zjednoczonych oraz Shell z Wielkiej Brytanii i Nestle ze Szwajcarii.

Tabela 4. Struktura sektorowa strumieni
i zasobów napływu inwestycji bezpośrednich (w %)

Sektor/przemysł	Napływ, 1990	Napływ, 2006*	Zasoby napływu, 2006
Przetwórczy	56,4	3,7	44,0
sprzęt elektryczny i elektroniczny	bd	0,5	15,8
produkty chemiczne	15,7	22,7	11,6
samochody i sprzęt transportowy	bd	-20,7	10,9
żywność, napoje, tytoń	1,1	-10,6	1,5
Usługowy	43,6	-103,7	56,0
pośrednictwo finansowe	3,9	33,4	33,8
handel	26,3	-5,7	7,4
transport i komunikacja	1,2	-142,7	7,1
działalność biznesowa	0,9	2,9	2,1

* Dla roku 2006 napływ był ujemny; opracowanie własne na podstawie *World Investment Directory Country Profile: Japan*, UNCTAD 2005, oraz statystyk JETRO – www.jetro.go.jp/en/stats/statistics/



Rys. 3. Struktura geograficzna zasobów BIZ ulokowanych w Japonii przez poszczególne kraje (w %) (stan na koniec 2006 r.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *World Investment Directory Country Profile: United States*, UNCTAD 2005.

*

Japonia – jako czołowa gospodarka świata, szczytująca się jednym z największych rynków konsumenckich (z populacją blisko 130 milionów) – powinna być znaczącym eksporterem i importerem kapitału. W rzeczywistości tak nie jest. Określając znaczenie BIZ dla gospodarki Japonii, należy odnieść wielkości absolutne do kategorii relatywnych. W tym celu można wykorzystać wskaźniki UNCTAD, tzw. faktyczne indeksy odpływu i napływu BIZ²⁷, które określają wartości inwestycji w stosunku do relatywnego potencjału gospodarczego. Kraje o niskim wskaźniku (poniżej jedności) charakteryzują się względnie mniejszym odpływem lub napływem BIZ, niż wskazywałyby na

²⁷ Inward FDI Performance, zob. algorytm obliczania wskaźnika w UNCTAD, *World Investment Report 2002. Transnational Corporations and Export Competitiveness*, New York–Geneva: United Nations 2002, s. 34.

to ich relatywny rozmiar gospodarki mierzony udziałem ich produktu krajowego brutto w produkcji światowym. Do grupy takich regionów należy Japonia. To powoduje, że mieści się ona na odległych miejscach, szczególnie w przypadku indeksu napływu inwestycji (tabela 5). Zatem kraj ten jest lokowany w grupie gospodarek z napływem zagranicznych inwestycji poniżej swojego potencjału. Potwierdza to wskaźnik BIZ do PKB, który kształtuje się na poziomie jednym z najniższych na świecie. W 2005 roku wynosił 0,1% dla napływu i 2,5 dla zasobów.

Tabela 5. Pozycja w rankingu indeksu odpływu i napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla Stanów Zjednoczonych wśród 141 gospodarek w poszczególnych latach

	1985	1990	1995	2000	2005	2006
Indeks odpływu	bd	16	45	46	44	43
Indeks napływu	bd	104	129	128	136	137

Opracowanie własne na podstawie *World Investment Report 2005*, s. 274 i 276 oraz *Country fact sheet: Japan 2007*

Podsumowując, główny obszar inwestycji dla Japonii stanowią usługi. Ogólne saldo BIZ jest dla Japonii ujemne, tzn. kapitał, który napłynął, jest mniejszy niż inwestycje japońskie w świecie. Japonia ma problem z przyciągnięciem inwestorów. Głównym partnerem w zakresie inwestycji dla Japonii są Stany Zjednoczone. Znajdują się one na pierwszym miejscu jako kraj lokat, a z drugiej strony – jako najważniejszy zagraniczny inwestor²⁸. Do ważnych partnerów dwustronnych należy zaliczyć również Holandię i Wielką Brytanię.

Japonia jest ważnym graczem na światowym rynku bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Większą rolę odgrywa jako inwestor, szczególnie w Stanach Zjednoczonych i Azji. Jakkolwiek wraz z przemianami gospodarki światowej na pewno będą następowały dalsze zmiany w strukturze inwestycji japońskich na zewnątrz oraz tych lokowanych w Japonii, w najbliższych latach nie należy oczekiwać radykalnych zmian.

²⁸ Z kolei dla Stanów Zjednoczonych najważniejszym partnerem jest Wielka Brytania, a Japonia znajduje się na drugim miejscu jako inwestor, na szóstym miejscu jako kraj amerykańskich lokat – *World Investment Directory Country Profile: United States* UNCTAD 2005.

BIBLIOGRAFIA

- B e l d e r b o s R., Z o u J., Foreign Investment, Divestment and Relocation by Japanese Electronics Firms in East Asia, „Asian Economic Journal” 2006, Vol. 20.
- Country fact sheet, Japan 2007, UNCTAD 2007.
- Country fact sheet, United States 2006, UNCTAD 2006.
- Doing Business in 2007. Creating Jobs, World Bank and International Finance Corporations, Washington 2007.
- D o r e m u s P., K e l l e r W., P a u l y L., R e i c h S., The Myth of the Global Corporation, New York: Princeton University Press 1998.
- F u j i t a M., Global and Regional Perspectives on Reinvestment, Divestment and Relocation of FDI with a special focus on Japanese FDI in ASEAN, Seminar on Japanese FDI in ASEAN: Investment, Reinvestment and Relocation, Jakarta 2005.
- Global Business Policy Council, A.T.Kearney 2005.
- JETRO White Paper on International Trade and Foreign Direct Investment, Japan External Trade Organisation 2007.
- New Concerns in an Uncertain World, A.T.Kearney 2007.
- Survey Report on Overseas Business operations by Japanese Manufacturing Companies, Japan Bank of International Cooperation 2007.
- World Investment Directory Country Profile, Japan, UNCTAD 2005.
- World Investment Directory Country Profile, United States, UNCTAD 2005.
- World investment prospects to 2011, Foreign direct investment and the challenge of political risk, Economist Intelligence Unit, London–New York–Hong Kong 2007.
- World Investment Report 2002, Transnational Corporations and Export Competitiveness, United Nations, New York–Geneva 2002.
- World Investment Report 2005, Transnational Corporations and the Internationalization of R&D, UNCTAD, New York–Geneva 2005.
- World Investment Report 2007, Transnational Corporations: Extractive Industries and Development, UNCTAD, New York–Geneva 2007.

Strony internetowe

www.jetro.go.jp/en/stats/statistics/

www.mofa.go.jp/policy/economy/japan/invest/index.html

www.unctad.org/statistics

JAPAN
AS AN EXPORTER AND IMPORTER OF THE CAPITAL
IN THE FORM OF DIRECT FOREIGN INVESTMENTS

S u m m a r y

The aim of the article is to indicate the role played by Japan as an exporter and importer of direct investments as compared to other countries. Japan, as a leading world economy that boasts of having one of the largest consumer markets, plays a great role as an investor and a small one as an importer of the capital. In the context of relative investments to the economic potential, the country's place is low in both categories. The main areas of investment for Japan are in the manufacturing industry, especially car and electronic equipment industry. The USA are the most important place Japanese investments are made in as well as the most important foreign investor. Important bilateral partners also include Holland and Great Britain; and as the place for investments Asia has been acquiring importance. However, it is not easy for Japan to draw foreign investors despite attempts to implement special programs.

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: Inwestycje bezpośrednie, Japonia, korporacje.

Key words: direct investments, Japan, corporations.

ELŻBIETA HŁAWACZ-PAJDOWSKA

GMINY NAJBIEDNIEJSZEGO I NAJBOGATSZEGO WOJEWÓDZTWA W POLSCE

1. UWAGI WSTĘPNE

Ustawa o samorządzie gminnym obarczyła gminy dużą odpowiedzialnością za warunki życia jej mieszkańców, narzucając im szereg zadań. Zadania te można ująć w następujących kategoriach: zadania własne gminy; zadania zlecone z zakresu administracji rządowej; zadania przyjęte przez gminę do realizacji w drodze umowy lub porozumienia; zadania realizowane wspólnie z innymi jednostkami samorządu terytorialnego; pomoc rzeczowa lub finansowa dla innych jednostek samorządu terytorialnego, określona przez radę gminy.

Najważniejsze, z punktu widzenia mieszkańców gminy, są zadania własne, gdyż bezpośrednio dotyczą ich potrzeb. Możliwości realizacji tych zadań przez samorządy gminne zależą głównie od dochodów budżetowych gmin, a te są dość zróżnicowane. Na dyferencjację dochodów gmin wpływa między innymi ich położenie. Gminy usytuowane na terenie bogatego regionu mają zazwyczaj dochody wyższe niż gminy biednego województwa (pojęcie regionu w UE odpowiada obszarowi naszego województwa).

Jak duże są rozpiętości dochodowe gmin najbogatszego i najbiedniejszego województwa w Polsce, jakich kategorii gmin one dotyczą oraz jakie inne cechy wspólne bądź rozbieżne mają gminy najbogatszego i najbiedniejszego województwa w Polsce – kwestie te będą przedmiotem niniejszego artykułu.

Podajemy w nim również próbę wskazania na najbardziej prawdopodobne uwarunkowania różnicowań tych dochodów. Podstawą zaś tych analiz będą porównania wybranych danych o gminach obu województw.

Z konieczności, analizy porównawcze będą dotyczyły roku 2006, ponieważ ostatnie szacunki PNB na jednego mieszkańca w zł w przekroju regionalnym zostały dokonane dla 2005 roku (ostatnie zaś opublikowane dane o PNB na jednego mieszkańca w euro dla regionów Polski odnoszą się do 2004 r.).

Według danych z roku 2005, najbiedniejszym województwem w Polsce było województwo lubelskie – PNB *per capita* w wysokości 17 591 zł, a najbogatszym województwo mazowieckie – 40 817 zł. Badania nasze obejmują więc gminy województwa mazowieckiego i lubelskiego.

Układ chronologiczny przeprowadzanych analiz będzie następujący. Po pierwsze, dokonamy ogólnych porównań obu województw w zakresie podstawowych grup informacji: powierzchni województwa, ludności, podziału administracyjnego, rynku pracy. Po drugie, scharakteryzujemy gminy obu województw pod względem: powierzchni, ludności, gęstości zaludnienia, dochodów budżetowych, niektórych uwarunkowań tych dochodów. Część trzecia artykułu dotyczyć będzie podsumowań przeprowadzonych analiz.

Mamy nadzieję, że badania przeprowadzone przeze mnie będą inspirujące zarówno dla teoretyków zajmujących się problematyką samorządów lokalnych, jak i dla praktyków, a przede wszystkim decydentów działających w tych samorządach.

2. NAJBOGATSZE I NAJBIEDNIEJSZE WOJEWÓDZTWO W POLSCE

Najbogatszym województwem w Polsce od wielu lat jest województwo mazowieckie. Pod względem powierzchni (35 557 km²; 11,4% powierzchni kraju) należy do jednych z największych województw w Polsce. Liczba ludności zamieszkującej to województwo sięga 5151,7 tys., co stanowi 13,6% ludności Polski ogółem. Gęstość zaludnienia wynosi 145 osób na 1 km² (województwo to mieści się w grupie średnio zaludnionych regionów Polski; średnia gęstość zaludnienia w Polsce według danych spisu powszechnego wynosiła w 2002 roku 122 osoby na 1 km²).

Również województwo lubelskie należy do dużych powierzchniowo województw w Polsce (25 122 km² – 8% powierzchni kraju). Znacznie niżej, w stosunku do województwa mazowieckiego, sytuuje się, jeśli chodzi o liczbę

ludności (2172,8 tys.; 5,7% ludności Polski) i gęstości zaludnienia (86 osób na 1 km²).

Województwo lubelskie powierzchniowo stanowi 71% obszaru województwa mazowieckiego i ma o ponad połowę mniej mieszkańców (42% mieszkańców regionu mazowieckiego).

Podział administracyjny tych dwóch województw prezentuje tabela 1.

Tab. 1. Jednostki administracyjne województwa mazowieckiego i lubelskiego w 2006 roku

Wyszczególnienie	Woj. mazowieckie	Woj. lubelskie
Powiaty	37	20
Miasta na prawach powiatu	5	4
Gminy	314*	213
Miasta	85	41

* W tym 11 gmin m.st. Warszawy; za: „Rocznik Statystyczny” województw 2007, tabl. II, s. 92

Liczba jednostek administracyjnych w obu województwach jest uzależniona od ich powierzchni i ludności. W większym obszarowo województwie mazowieckim – w porównaniu z województwem lubelskim – było też więcej jednostek administracyjnych. Województwo mazowieckie miało o: 17 powiatów, jedno miasto na prawach powiatu, 101 gmin i 44 miasta więcej niż województwo lubelskie.

Województwo mazowieckie było bardziej zurbanizowanym regionem Polski niż województwo lubelskie. W miastach (powyżej 20 tys. mieszkańców) tego województwa mieszkało 54% ludności regionu, natomiast w tej samej kategorii miast województwa lubelskiego – tylko 37% ludności regionu.

Zjawiskiem, które ma odmienne tendencje w obu województwach, jest migracja. Do województwa mazowieckiego nieprzerwanie od dłuższego czasu napływa ludność i osiedla się na jego terenie (saldo migracji wewnętrznych i zagranicznych na pobyt stały wynosiło ok. 3 osoby na 1000 ludności w 2006 roku). Region lubelski należy natomiast do regionów odpływowych (to samo saldo wyniosło tu 2,2).

Dominacja i znaczenie województwa mazowieckiego (choćby pod względem dochodowym) wynika z usytuowania na jego terenie stolicy kraju, stanowiącej centrum życia biznesowego, politycznego, kulturalnego. Wielkie metropolie miejskie przyciągają ludzi nie tylko z obszaru danego kraju, ale

również z całego świata; napływ ludności do stolicy i okolic nie jest więc czymś wyjątkowym.

Zastanawiający jest natomiast fakt gremialnego odpływu z regionu lubelskiego młodych osób zwłaszcza z wykształceniem wyższym, zdobytym na terenie tego województwa. W pewnym stopniu tendencję tę warunkuje rynek pracy.

Sytuację na tym rynku w obu województwach na tle kraju charakteryzuje tabela 2. W tabeli zawarto wybrane informacje o aktywności zawodowej mieszkańców analizowanych przez nas województw oraz o skali bezrobocia w tych regionach.

Tab. 2. Podstawowe informacje o rynku pracy:
Polska, woj. mazowieckie, woj. lubelskie (2006 r.)

Wyszczególnienie	Polska	Woj. mazowieckie	Woj. lubelskie
Pracujący (na 1000 ludności)	338,5	409,2	341,2
Przeciętne zatrudnienie w przemyśle (na 1000 ludności)	71,2	72	41,7
Bezrobotni zarejestrowani (w tys.)	2773,0	332,5	156,8
Stopa bezrobocia	14,8	7,9	15,5
Stopa długotrwałego bezrobocia (w %) ludności aktywnej zawodowo	9,7	10,6	7,9
Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze region, bez osób prowadzących indywidualne gospodarstwa rolne (na 10 tys. mieszkańców)	954	1179	693

Za: „Rocznik Statystyczny” województw 2007, tabl. II, s. 100-101 i tabl. 7 (73), s. 449

Analiza danych przedstawionych w tabeli 2 pozwala wychwycić kilka specyficznych cech rynku pracy w obu województwach.

1. Wskaźnik ludności pracującej na 1000 mieszkańców był wysoki w województwie mazowieckim, znacznie niższy w województwie lubelskim, ale i tak w obu województwach kształtował się na poziomie wyższym niż przeciętnie w kraju.

2. Stopa bezrobocia była najwyższa na Lubelszczyźnie (powyżej stopy bezrobocia w kraju), natomiast niska na Mazowszu.

3. Zupełnie odmiennie przedstawiała się stopa bezrobocia długotrwałego, która najwyższy poziom osiągnęła w województwie mazowieckim, a najniższy

w województwie lubelskim, w porównaniu ze średnią krajową. Można więc wnioskować, że po pewnym okresie oczekiwania, tracąc nadzieję na zdobycie pracy, bezrobotni mieszkańcy Lubelszczyzny migrują do stolicy w poszukiwaniu zatrudnienia.

4. Lubelszczyzna wykazywała „marazm” pod względem aktywności zawodowej. Nie dość, że zatrudnienie na 1000 mieszkańców było najniższe, to ten sam wskaźnik w przemyśle wykazywał bardzo niski poziom (zarówno w porównaniu ze średnią krajową, jak i z województwem mazowieckim), jak również wskaźnik liczby podmiotów gospodarczych na 10 tys. ludności kształtował się na niskim poziomie (w regionie mazowieckim wskaźnik był prawie dwukrotnie wyższy niż w woj. lubelskim).

Rynek pracy w województwie lubelskim był słabo rozwinięty i nie stwarzał możliwości zatrudnienia dla wielu młodych osób, zwłaszcza absolwentów szkół wyższych, którzy w poszukiwaniu lepszej pracy albo pracy w ogóle opuszczali i opuszczają ten region na stałe.

Odmiennie przedstawiała się sytuacja w regionie mazowieckim. Wszelkstronna i motywująca oferta pracy przyciągała i nadal przyciąga ambitnych ludzi z całego kraju, w tym również z województwa lubelskiego. Czy korzystna sytuacja na rynku pracy województwa mazowieckiego odbija się pozytywnie na sytuacji gmin tego województwa, a wyraźnie niekorzystnie na gminach lubelskich? Odpowiedzi na to pytanie poszukamy, analizując dane dotyczące mazowieckich i lubelskich samorządów lokalnych.

3. POWIERZCHNIA I LUDNOŚĆ GMIN

Województwo mazowieckie obejmowało 314 gmin, z czego 35 to gminy miejskie, 50 – miejsko-wiejskie i 229 – wiejskie. Gminy wiejskie zajmowały obszar 26 607 km², co stanowiło 75% powierzchni województwa mazowieckiego, a zamieszkiwało je 1577,3 tys. mieszkańców (czyli 30% mieszkańców tego województwa). Obszar gmin miejsko-wiejskich stanowił 16% powierzchni województwa (5857 km²), a ludność – to 15,5% ludności województwa (807,3 tys. mieszkańców). Gminy miejskie zajmowały obszar 642 km² (liczba mieszkańców – 633,1 tys.; stanowiło to 2% powierzchni województwa i 12,2% liczby ludności ogółem regionu).

W województwie lubelskim było 213 gmin, z czego 172 to gminy wiejskie, 21 miejsko-wiejskie i 20 miejskie. Powierzchnia gmin wiejskich Lubelszczyzny obejmowała 21 502 km² i stanowiła 86% powierzchni wojewódz-

twą; gmin miejsko-wiejskich było 2685 km² (11% powierzchni województwa), miejskich – 303 km² (odpowiednio 1% obszaru województwa). W gminach wiejskich mieszkało 48% mieszkańców regionu, czyli 1 041 130 osób. Gminy miejsko-wiejskie zamieszkiwało 237 568 obywateli (11% ludności regionu), a miejskie 342 693 osoby (16% ludności województwa).

W obu województwach przeważały liczbowo gminy wiejskie, które zajmowały dość dużą część powierzchni jednego i drugiego województwa (w mazowieckim – trzy czwarte, w lubelskim – ponad cztery piąte).

Zasadnicze różnice dotyczyły ludności zamieszkującej poszczególne kategorie gmin. Ludność gmin wiejskich w województwie mazowieckim stanowiła jedną trzecią ludności województwa, natomiast w regionie lubelskim – prawie połowę. Odsetek ludności zamieszkującej gminy miejsko-wiejskie niewiele różnił się w obu województwach (15,5% województwo mazowieckie, 11% – lubelskie). Podobnie sytuacja przedstawiała się w gminach miejskich, których ludność w województwie mazowieckim stanowiła 12,2% ludności regionu, a w województwie lubelskim o 4% więcej.

Gęstość zaludnienia na 1 km² powierzchni gmin wiejskich Mazowsza wynosiła 44 osób, a na Lubelszczyźnie 41. Różnice w gęstości zaludnienia obu województw wynikały z różnic w gęstości zaludnienia gmin miejsko-wiejskich oraz miejskich i miast. Lubelszczyzna miała i ma charakter regionu wybitnie wiejskiego, Mazowsze – bardziej miejskiego.

4. DOCHODY BUDŻETOWE GMIN

Średnia dochodów budżetowych gmin na jednego mieszkańca w województwie mazowieckim wyniosła 2157,9 zł. Rozkład dochodów był następujący: w przedziale 1500-1999 zł – 39% gmin, w przedziale 2000-2499 zł – 48% gmin, w przedziale 2500-2999 zł – 8%. Dochody budżetowe wyższe niż 3000 zł osiągnęło trzynastcie gmin. Były to następujące gminy: Waliszew (3105,8), Radzanów (3168,3), Michałowice (3336,8), Stoczek (3339,2), Konstancin-Jeziorna (3434,6), Izabelin (3517,4), Stare Babice (3545,0), Józefów (3680,8), Różan (4158,0), Podkowa Leśna (4299,9), Słupno (4439,7), Nadarzyn (4707,3), Lesznów (7220,5). Gminy te stanowiły 5% ogółu gmin województwa mazowieckiego.

Najbiedniejsze gminy Mazowsza osiągały dochody budżetowe na jednego mieszkańca w granicach 1600-1800 zł. Takich gmin było 30, czyli 9,5%.

Żadna z mazowieckich gmin nie miała niższego dochodu niż 1600 zł na jednego mieszkańca.

Sytuacja dochodowa gmin lubelskich była znacznie gorsza niż mazowieckich. Średni dochód budżetowy gmin na jednego mieszkańca osiągnął 1847,0 zł (86% poziomu wskaźnika gmin mazowieckich), a w poszczególnych przedziałach dochodowych 75% gmin uzyskało 1500-1999 zł, zaś 24% gmin – 2000-2499 zł. Tylko jedna gmina na Lubelszczyźnie osiągnęła dochód powyżej 2500 zł (gmina Puchaczów – 3785,0 zł). Natomiast dochód poniżej 1800 zł na osobę miało 85 gmin, czyli aż 40% gmin województwa lubelskiego. Wiele gmin nie osiągało nawet dochodów w najniższym przedziale dochodowym województwa mazowieckiego (w przedziale 1600-1800 zł mieściło się 36% gmin lubelskich). Poniżej tego poziomu osiągały dochody następujące gminy Lubelszczyzny: Tomaszów Lubelski (1479,6 zł), Kraśnik (1513,4 zł), Bełżyce (1516,6 zł), Gorzów (1516,6 zł), Radecznica (1526,7 zł), Bychawa (1554,1 zł), Tyszowce (1564,9 zł), Zakrzówek (1583,6 zł), Zamość (1599,0 zł). Najbiedniejsze gminy Lubelszczyzny stanowiły 4% ogółu gmin.

Wielkość dochodów budżetowych gmin zależy od wielu czynników. Jednym z nich (jak wykazały nasze porównania) jest kategoria gminy, czyli ich podział na gminy: miejskie, wiejskie i miejsko-wiejskie. Zaznaczyły się tutaj spore rozbieżności zarówno między poszczególnymi kategoriami gmin jednego województwa, jak i w porównaniach gmin obu województw.

Uwidacznia je tabela 3.

Tab. 3. Dochody budżetowe gmin poszczególnych kategorii w przeliczeniu na 1 mieszkańca

Wyszczególnienie	Dochody (w zł) w województwie mazowieckim	Dochody (w zł) w województwie lubelskim
Gminy wiejskie	2112,7	2072,2
Gminy miejskie	4460,7	3049,5
Gminy miejsko-wiejskie	3961,1	1657,5

Na podstawie obliczeń własnych

Z naszych obliczeń wynika, że największe rozbieżności między województwami dotyczyły dochodów budżetowych na jednego mieszkańca w gminach miejsko-wiejskich (w regionie mazowieckim dochód na jednego mieszkańca w tych gminach był 2,4 raza wyższy niż w gminach miejsko-wiejskich województwa lubelskiego). Nieco mniejsze rozpiętości dochodowe zaznaczyły się

w gminach miejskich (dochód tych gmin na Mazowszu przewyższał dochód tej samej kategorii gmin na Lubelszczyźnie 1,5 raza), minimalne różnice w dochodach wykazywały gminy wiejskie obu województw.

Duże znaczenie w perspektywnym rozwoju gmin ma ich stopień samodzielności. Określa go wskaźnik dochodów własnych gminy na jednego mieszkańca. Uniezależnia on gminy od budżetu państwa i aktualnie prowadzonej polityki finansowej. Wskaźnik ten dla gmin województwa mazowieckiego osiągnął średni poziom 1055,7 zł na osobę. Oznacza to, że gminy mazowieckie były w 49% samodzielne. Dochody własne poniżej 600 zł na osobę osiągnęło 47% gmin, od 600-799 zł 32% gmin, od 800-1100 zł 17% gmin. Pozostałe gminy osiągnęły dochody powyżej 1100 zł (stanowiły one 4% ogółu gmin). W tej grupie mieściły się najbogatsze gminy województwa mazowieckiego, których dochody własne sięgały 70-80% dochodów budżetowych ogółem (od 2000 zł do 6300 zł na 1 mieszkańca).

Dla gmin Lubelszczyzny wskaźnik samodzielności kształtował się na poziomie 586,4 zł dochodów własnych na jednego mieszkańca, co oznaczało samodzielność gmin w 32%. 75% gmin miało niższy wskaźnik od średniej dla województwa, dla 14% gmin wskaźnik ten mieścił się w przedziale 600-799 zł, a w 11% gmin przewyższał 800 zł na osobę; tylko w tych gminach samodzielność osiągnano w 60-70%.

Dochody własne w przeliczeniu na jednego mieszkańca według poszczególnych kategorii gmin obrazuje tabela 4.

Tab. 4. Dochody własne gmin na jednego mieszkańca (w zł) w woj. mazowieckim i lubelskim

Wyszczególnienie	Woj. mazowieckie	Woj. lubelskie
Gminy wiejskie	759	457
Gminy miejskie	1096	674
Gminy miejsko-wiejskie	1049	410

Na podstawie obliczeń własnych

Największe rozbieżności zaznaczyły się w gminach miejsko-wiejskich (2,5 raza wskaźnik wyższy na Mazowszu niż na Lubelszczyźnie), mniejsze w gminach miejskich (wskaźnik dla gmin mazowieckich przewyższał wskaźnik dla gmin lubelskich 1,6 raza); dla gmin wiejskich podobna relacja wyniosła również 1,6.

Porównując wskaźnik dochodów budżetowych na jednego mieszkańca i dochodów własnych na jednego mieszkańca, można było zauważyć rozbieżność

tych wskaźników w gminach wiejskich obu województw. Pierwszy wskaźnik był jedynie 1,2 raza wyższy dla gmin Mazowska, podczas gdy drugi – 1,6 raza wyższy. Gminy wiejskie Mazowska miały większy udział dochodów własnych w dochodach budżetowych ogółem. W pozostałych gminach wskaźniki wykazywały podobne relacje.

Dochody własne obejmują następujące rodzaje dochodów:

- z podatków lokalnych: rolnego, leśnego, od nieruchomości, od spadków i darowizn, od środków transportu, od psów, z karty podatkowej, od czynności cywilno-prawnych;

- z wpływów z opłat: skarbowej, eksploatacyjnej, miejscowych, targowiskowych i innych;

- z udziałów w podatkach stanowiących dochód budżetu państwa, czyli 39,34% wpływów z podatku dochodowego od osób fizycznych, zamieszkałych na terenie gminy i 6,71%;

- z wpływów z podatku od osób prawnych i jednostek nie mających osobowości prawnej, mających siedzibę na terenie gminy.

Wśród dochodów własnych gmin województwa mazowieckiego dominował podatek od nieruchomości, a następnie udziały w podatkach centralnych. Wśród gmin Lubelszczyzny podatek od nieruchomości miał podstawowe znaczenie w dochodach budżetowych jedynie gmin najbogatszych. Gminy biedniejsze czerpały swe dochody głównie z podatku rolnego.

Pozostałe interesujące nas informacje o dochodach i wydatkach gmin zamieszczono w tab. 5.

Tab. 5. Dochody i wydatki budżetów gmin w mln zł (2006 rok)

Wyszczególnienie	Polska	Woj. lubelskie	Woj. mazowieckie
Dochody budżetowe gmin	51 724,3	3007,6	6429,7
Wydatki budżetowe gmin	53 179,6	3093,1	6491,3
Wynik finansowy	-1455,4	-85,5	-61,6
Dochody własne gmin	22 683,6	954,9	3145,5
Dotacje celowe z budżetu państwa	9782,7	652,8	1027,7
Subwencje ogólne z budżetu państwa	16 880,1	1268,1	19,88,9
Wydatki na świadczenia dla osób fizycznych	10 029,5	654,3	1057,4
Wydatki majątkowe	10 833,6	531,8	1565,4

Za: „Rocznik Statystyczny” województw 2007.

Dochody budżetowe gmin Lubelszczyzny stanowiły 5,8% dochodów gmin polskich, a w województwie mazowieckim – 12,4%.

Polskie gminy wykazywały deficyt budżetowy w wysokości 1455,4 mln zł, co stanowiło ok. 3% dochodów budżetowych gmin. Gminy zarówno województwa lubelskiego, jak i mazowieckiego miały również deficyt budżetowy, który dla gmin lubelskich wyniósł 85,5 mln zł (2,8%), a dla mazowieckich 61,6 mln zł (niecałe 1%). Gminy obu województw wykazywały niższy deficyt budżetowy niż średnia krajowa.

Dochody własne gmin stanowiły średnio 44% dochodów budżetowych ogółem wszystkich gmin w kraju; odpowiedni udział dla regionu lubelskiego wyniósł 32%, dla mazowieckiego 49%.

Duży udział w dochodach budżetowych gmin miały w Polsce także subwencje ogólne; ich średni udział w dochodach gmin wynosił 33%, dla gmin Lubelszczyzny – 42%, dla gmin Mazowsza – 31%.

Udział dotacji celowych z budżetu państwa przedstawiał się następująco: średnia krajowa – 19%, gminy woj. lubelskiego – 22%, gminy województwa mazowieckiego – 16%.

Po stronie wydatkowej niezmiennie pierwsze miejsce w budżetach gmin polskich zajmują wydatki oświatowe. Na drugim miejscu w wielu wypadkach są wydatki na świadczenia dla osób fizycznych, związane z realizacją przez gminy zadań w sferze pomocy społecznej. Wydatki te w budżetach gmin polskich ogółem stanowiły 19,3%, gmin lubelskich – 21,7%, gmin mazowieckich – 16,4%.

Przyszły rozwój gminy warunkują w dużej mierze jej wydatki majątkowe. Dane tabeli 5 ukazują, że ich udział w budżetach gmin polskich wynosił ok. 21%, gmin Lubelszczyzny ok. 18%, a gmin Mazowsza – ok. 24%. O ile więc w gminach polskich ogółem wydatki te przewyższały (co prawda niewiele) wydatki na pomoc społeczną i znacznie przewyższały je w gminach mazowieckich, o tyle w województwie lubelskim mamy do czynienia z sytuacją odwrotną. Wydatki gmin na pomoc społeczną były większe niż wydatki majątkowe. Gminy Lubelszczyzny nie dość, że były najbiedniejsze, to jeszcze miały niewielkie szanse na zmniejszenie dysproporcji w poziomie dochodów (i rozwoju) w przyszłości, ponieważ zbyt mało inwestowały.

5. RYNEK PRACY, AKTYWNOŚĆ ZAWODOWA LUDNOŚCI

Duży wpływ na dochody budżetowe gmin ma aktywność zawodowa jej mieszkańców. Od niej zależą wpływy do kasy gminnej z podatku: rolnego, leśnego, od środków transportu, nieruchomości oraz wpływy z udziałów w podatku dochodowym od osób fizycznych i prawnych prowadzących działalność gospodarczą i mających swą siedzibę na terenie danej gminy.

Aktywność zawodową mieszkańców zbadamy na podstawie dwóch wskaźników: odsetka osób pracujących w poszczególnych kategoriach gmin obu województw oraz liczby podmiotów gospodarczych na 10 tys. mieszkańców. Dane w tym zakresie zaprezentowano w tab. 6.

Tab. 6. Aktywność zawodowa mieszkańców gmin województwa mazowieckiego i lubelskiego

Wyszczególnienie	Odsetek pracujących mieszkańców gmin	Liczba podmiotów gospodarczych na 10 tys. mieszkańców
Woj. mazowieckie w tym:	8%	476
gminy wiejskie	7%	259
gminy miejskie	25%	1314
gminy miejsko-wiejskie	15%	1047
Woj. lubelskie w tym:	9%	434
gminy wiejskie	7%	459
gminy miejskie	28%	951
gminy miejsko-wiejskie	12%	592

Na podstawie obliczeń własnych (dane z „Rocznika Statystycznego” województwa mazowieckiego i lubelskiego, 2007)

Oceniając średnią aktywność zawodową ludności obu województw można zauważyć, że różnice na tym polu okazały się nieznaczne. Zbliżony był średni odsetek pracujących, jak i średnia liczba podmiotów gospodarczych na 10 tys. mieszkańców. Różnice były widoczne dopiero w przekroju poszczególnych kategorii gmin i dotyczyły głównie liczby podmiotów gospodarczych na 10 tys. mieszkańców. W gminach wiejskich województwa mazowieckiego

wskaźnik ten kształtował się na poziomie prawie o połowę niższym niż w gminach wiejskich województwa lubelskiego. Wskaźniki dla gmin miejskich i miejsko-wiejskich Mazowsza znajdowały się na zdecydowanie wyższym poziomie niż dla tych samych gmin Lubelszczyzny. Odsetek pracujących mieszkańców w poszczególnych kategoriach gmin obu województw wykazywał niewielkie różnice.

Na bardziej pogłębione analizy pozwala wskaźnik obrazujący ilość osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą na 1000 ludności. Wskaźniki te przedstawiały się następująco: dla województwa mazowieckiego: w gminach wiejskich – 47, gminach miejskich – 215 i w gminach miejsko-wiejskich – 75; dla województwa lubelskiego: w gminach wiejskich – 53, gminach miejskich – 81 oraz w gminach miejsko-wiejskich – 69. Również i ten obszar badawczy nie wskazywał na wielkie rozpiętości pomiędzy gminami obu województw, z wyjątkiem gmin miejskich. Mazowieckie gminy miejskie wykazywały prawie trzykrotnie większą aktywność mieszkańców w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej.

*

Zaprezentowane w artykule porównania, aczkolwiek wycinkowe, dostarczają jednak wielu cennych informacji pozwalających na wyciągnięcie pewnych wniosków. Można je ująć w następujących punktach:

1. Najbogatsze województwo (mazowieckie) w Polsce miało 2,3 raza wyższy PNB *per capita* niż województwo najbiedniejsze (lubelskie). Rozpiętości zmniejszają się, biorąc pod uwagę dochody budżetowe gmin na jednego mieszkańca (skala tych rozpiętości wynosiła 1,2 raza na korzyść gmin regionu Mazowsza). Zestawienie tych wskaźników uwidacznia dążenie państwa do zmniejszania rozpiętości międzyregionalnych w poziomie życia ludności.

Wynika z tego, że dysproporcje w poziomie dochodów w obu województwach, na co wskazuje wskaźnik PNB *per capita*, różnicujące w największym stopniu warunki i poziom życia ludności, dotyczyły przede wszystkim sektora prywatnego.

2. Pogłębiona analiza wskaźników dochodów budżetowych gmin na jednego mieszkańca pokazuje, że w obu województwach najbiedniejszymi gminami były gminy wiejskie. Nie wykazywały one prawie żadnych różnic w średnim dla danego województwa poziomie tych wskaźników (relacja – 1,1). Natomiast podstawowe różnice dotyczyły gmin miejsko-wiejskich, a następnie

miejskich. To dochody budżetowe tych gmin podwyższyły średnią dochodów budżetowych wszystkich gmin województwa mazowieckiego w porównaniu z województwem lubelskim.

Najbogatszymi gminami w regionie mazowieckim, jak i lubelskim były gminy miejskie. Oczywiście wniosek ten nie przesądza o sytuacji konkretnej gminy bez względu na kategorię. Zarówno wśród gmin wiejskich były gminy bardzo bogate (na przykład Puchaczów w woj. lubelskim czy Waliszew, Stoczek, Słupno, Radzanów w województwie mazowieckim), jak również i niektóre gminy miejskie odznaczały się bardzo niskimi dochodami budżetowymi na jednego mieszkańca (Kraśnik, Krasnystaw, Międzyrzec Podlaski – województwo lubelskie; Piastów, Kobyłka, Mińsk Mazowiecki, Gostynin, Sierpc, Ostrów Mazowiecki – województwo mazowieckie).

3. Porównania wskaźników dochodów własnych na jednego mieszkańca w podziale na gminy miejskie, wiejskie i miejsko-wiejskie wskazują, że i w tych wskaźnikach największe rozpiętości w obu województwach dotyczyły gmin miejsko-wiejskich, mniejsze, ale za to sobie równe, wykazywały gminy miejskie i wiejskie. Minimalne różnice w dochodach budżetowych na jednego mieszkańca gmin wiejskich Mazowsza i Lubelszczyzny, zaś duże w dochodach własnych na jednego mieszkańca dowodzą, że gminy wiejskie w Lubelskim czerpały większe dochody ze źródeł zewnętrznych.

4. Poszukując uwarunkowań zróżnicowania poziomu dochodów budżetowych gmin, zbadano poziom aktywności zawodowej mieszkańców. Wiele do zastanowienia dają spostrzeżenia wynikające z zestawienia wskaźników obrazujących aktywność zawodową mieszkańców dla obu województw i dla gmin tych województw. Porównano dwa wskaźniki: liczbę pracujących na 1000 mieszkańców i podmioty gospodarki narodowej na 10 tys. mieszkańców. Oba wskaźniki dla województwa mazowieckiego były znacznie wyższe niż dla województwa lubelskiego, wskazywały więc na „ospałość” mieszkańców Lubelszczyzny. Te same wskaźniki w przekroju gmin nie były tak jednoznaczne.

Średni udział pracujących na 1000 ludności kształtował się na poziomie: 8% dla gmin Mazowsza i 9% dla gmin Lubelszczyzny, a średnia ilość podmiotów gospodarczych na 10 tys. ludności: 476 w gminach województwa mazowieckiego i 434 w gminach województwa lubelskiego. Dane te nie potwierdzają więc mniejszej aktywności zawodowej mieszkańców Lubelszczyzny, skonstatowanej na podstawie wskaźników wojewódzkich. Jednakże analizując aktywność zawodową mieszkańców poszczególnych kategorii gmin, natrafiamy na duże jej zróżnicowanie. Znaczne różnice występowały zarówno wewnątrz województwa mazowieckiego, jak i lubelskiego. Największą aktywność

wykazywali mieszkańcy gmin miejskich w obu województwach, najmniejszą zaś gmin wiejskich. O ile jednak wskaźniki dla gmin miejskich i miejsko-wiejskich Mazowsza przewyższały wskaźniki dla Lubelszczyzny, o tyle nie stwierdzono tego w przypadku gmin wiejskich.

Najważniejszym czynnikiem decydującym o ogólnym poziomie zamożności gmin w danym województwie była liczebność i zamożność gmin miejskich i miejsko-wiejskich. Gminy wiejskie „ciągnęły” średnią dochodów w dół w obu województwach.

MUNICIPALITIES OF THE POOREST AND THE RICHEST VOIVODSHIP IN POLAND

S u m m a r y

The content of an article consists of following comparisons: area, population, occupational activity of inhabitants above all (but mostly) municipality's budget incomes for the richest voivodship in Poland, which is Mazowieckie voivodship and the poorest on which is Lubelskie voivodship. Finding the answers for the following questions were a result of all researches which included:

Does differences between the level of the incomes per one inhabitant in both voivodships affect the level of municipality's budget income in these voivodships?

In which municipalities this process is the most visible?

What are the main reasons of those income differences?

All these comparisons above lead us directly to few conclusions:

a) municipalities of both voivodships don't show such differences when it comes to the level of municipalities budget incomes per one inhabitant. What is more it is also different GDP per capita in those voivodships.

b) the poorest municipalities in both voivodships are rural areas, and level of their municipality's budget incomes per one inhabitant is similar in both voivodships.

c) the richest municipalities in Mazowieckie and Lubelskie voivodship are urban municipalities anurban – rural – are following. These shows big differences of index of municipality's budget income per one inhabitant in both voivodships.

d) the differences of income in municipalities are the results of varied occupational activity of inhabitants, conditions on labour market (privileged role of capital city) and the differences in level of urbanization.

Słowa kluczowe: gmina, województwo, dochody budżetowe gmin, wydatki budżetowe gmin, dochody własne gmin, wskaźnik dochodów gminy na jednego mieszkańca, wskaźnik samodzielności gminy, aktywność zawodowa.

Key words: commune/municipality, voivodship, voivodship budget, municipality's budget income, municipality's budget expenditure, municipality's own incomes, index of municipality's incomes per one inhabitant, rate of municipality's independence, occupational activity, GDP, labour market.

DOMINIK CIEJPA-ZNAMIROWSKI

KOSZTY EMISJI CO₂ W UNII EUROPEJSKIEJ

Komisja Europejska zaproponowała w projekcie pakietu klimatycznego, by od 2013 roku elektrownie musiały kupować 100% pozwoleń na emisję CO₂ do atmosfery na unijnym rynku handlu emisjami.

Na spełnienie stawianych wymagań w Polsce trzeba będzie przeznaczyć nawet 100 mld zł. Szczególnie kosztowna może być zmiana zasad przydziału uprawnień do emisji CO₂. Od 2013 roku energetyka i inne firmy intensywnie energetycznie 100% uprawnień miałyby kupować w systemie aukcyjnym.

Z prognoz Societe Generale i Deutsche Bank wynika, że po roku 2013 ceny pozwoleń na emisję CO₂ wyniosą około 35 euro za tonę lub nawet więcej. Przy takiej cenie polskie wydatki na zakup pozwoleń wyniosłyby 5,8 mld euro rocznie, a przy obecnej cenie – około 23 euro za tonę – 3,8 mld euro¹.

W ramach tzw. programu 3 x 20 Komisja Europejska postanowiła, że do 2020 roku nastąpi redukcja emisji gazów cieplarnianych o 20%, zwiększenie efektywności wykorzystania energii – także o 20% oraz zwiększenie wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych – do 20%. Każdy z krajów członkowskich ma osiągnąć inne wskaźniki. Polska strona nie jest do końca zadowolona z przypisanych Polsce norm. Wiążące dyrektywy mają wejść w życie dopiero za rok, więc jeśli negocjatorzy się postarają, najbliższe miesiące mogą przynieść jeszcze pewne zmiany.

System aukcyjny jest groźny dla polskiej gospodarki. W 2013 roku energia musiałaby zdrożeć o 70-100% tylko z powodu praw do emisji gazów. W sprawie handlu emisjami jest dużo spekulacji i trudno rozsądzić, jak to

Mgr DOMINIK CIEJPA-ZNAMIROWSKI – asystent Katedry zarządzania w Instytucie Ekonomii i Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych KUL, Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin; e-mail: ciejpa@wp.pl

¹ Raport Societe Generale i Deutsche Bank – wrzesień 2008.

wpłyne na ceny energii. Rosną ceny ropy, w grę wchodzi podwyżka cen gazu, ceny węgla też się zmieniają i może to mieć większy wpływ na ceny energii niż wymogi. Ryzyko gwałtownego wzrostu cen jest jednak na tyle wysokie, że Polska chce, aby energetyka stopniowo dochodziła do obowiązku zakupu 100% uprawnień.

Przygotowywana przez resort gospodarki ustawa o efektywności energetycznej powinna stworzyć warunki do oszczędzenia do 2016 roku 9% energii (ponad 53 TWh), czyli więcej niż wyprodukowały w 2007 roku wszystkie elektrownie Polskiej Grupy Energetycznej.

Oszczędzanie energii ma wymusić wprowadzenie systemu tzw. białych certyfikatów. To mechanizm pozyskiwania, umarzania i obrotu świadectw potwierdzających oszczędności energii. Z szacunków wynika, że w latach 2009-2020 system może kosztować ok. 20 mld zł, które poprzez białe certyfikaty byłyby przetransferowane od odbiorców końcowych do podmiotów oszczędzających energię. Zła wiadomość jest jednak taka, że to również wpłynie na wzrost cen energii, bo koszty certyfikatów sprzedawcy energii mają wliczać w ceny.

Do sprecyzowania pozostaje, co oznacza cel 20% redukcji zużycia energii. Jako punkt odniesienia przyjęto prognozy zużycia do 2020 roku, tymczasem już obowiązuje przepis o zmniejszeniu zużycia o 9%. Na razie można jednak tylko szacować koszty tej dyrektywy.

Biorąc pod uwagę powyższe obserwacje, przewiduje się, że przydziały dla przemysłu zostaną zmniejszone tak, aby były bliższe faktycznym emisjom, z kolei przydziały dla energetyki zostaną dostosowane do ogólnych celów krajowych. W tabeli 1 zamieszczona została prognoza przydziałów oraz emisji dla sektora energetyki i przemysłu. Przeciętnie dla przemysłu założono niezmienną wielkość emisji, wskutek czego niedobór w wysokości 270 Mt CO₂ rocznie odczuje wyłącznie sektor energetyki. W przemyśle przydziały mogą być bardziej zróżnicowane. W niektórych sektorach konkurencja ma miejsce głównie na rynku międzynarodowym (np. przemysł aluminiowy czy chemiczny). Takie sektory mają ograniczone możliwości lub w ogóle nie mają możliwości przenoszenia kosztów. W tych sektorach przydziały wciąż mogą być nadmierne. Inne sektory skupiają się głównie na rynkach lokalnych (np. sektor cementowy) i także mogą przenosić część dodatkowych kosztów. W ich przypadku również może wystąpić pewien niedobór praw do emisji. Ogólnie rzecz biorąc, spodziewamy się, że nadwyżki i niedobory w przemyśle skompensują się.

Zagadnienia CER (Certified Emissions Reduction Units): możliwe implikacje ograniczenia podaży i limitów importu. Część deficytu uprawnień dla przedsiębiorstw objętych Unijnym Systemem Handlu Emisjami (EU-ETS) może zostać pokryta przez CER. Wszystkie państwa członkowskie wprowadziły limity importu na uprawnienia spoza regionu EU-ETS. Limity te są również oceniane są przez Komisję Europejską.

Na podstawie krajowych planów rozdzielania uprawnień, co do których Komisja Europejska podjęła już decyzję, limit importu CER dla całej Unii Europejskiej wynosi blisko 14%. Oznacza to, że instalacje mogą wykorzystać do 14% CER, aby spełniać obowiązujące wymogi. Nie wszystkie kraje przyjęły taki sam limit, ale ponieważ niniejszy raport dotyczy sytuacji w UE, pod uwagę wzięto jedynie limit importu dla całej Unii Europejskiej.

W tabeli 2 zamieszczono prognozowaną sytuację energetyki i przemysłu oraz limity importu. Przewiduje się, że w energetyce zabraknie około 270 Mt CO₂ rocznie, przy czym można będzie zaimportować do 200 milionów CER. Przemysł nie będzie musiał wykorzystywać CER, ponieważ nie przewiduje się dla niego niedoboru netto. Niemniej jednak przemysł mógłby ewentualnie wykorzystać do 115 milionów CER, aby spełniać obowiązujące wymogi. Są to wielkości ogólne. W sektorze energetyki niektóre zakłady odnotują zdecydowanie większy niedobór niż inne, w zależności od lokalnych mechanizmów rozdzielania uprawnień lub zastosowanych wzorców. W rezultacie limit importu pierwszego rzędu spowoduje napływ do EU-ETS maksymalnie 200 milionów CER rocznie, a łącznie 1 miliard CER. Pierwszy rząd oznacza tu, że instalacje, w których wystąpi niedobór, wykorzystają CER, aby spełnić obowiązujące wymogi, przy ograniczeniu w postaci limitu importu, z kolei instalacje, w których wystąpi nadwyżka, wykorzystają tylko przydzielone im uprawnienia. W praktyce – ponieważ limit ustalono na poziomie instalacji – a nie całego sektora – limit importu jest niższy. Na przykład wysoko wydajne elektrownie gazowe lub elektrociepłownie otrzymają o wiele większe przydziały niż mało wydajne elektrownie węglowe, które prawdopodobnie odczują niedobór uprawnień sięgający 50% lub więcej. W praktyce, biorąc pod uwagę rozlokowanie instalacji oraz zróżnicowanie paliw w strategiach rozdzielania uprawnień, szacujemy, że limit importu CER pierwszego rzędu mieści się w zakresie od 500 do 700 milionów.

Tabela 1.
Uprawnienia do emisji CO₂ netto
dla energetyki i przemysłu w Fazie I i II

Mt CO ₂ /rok		Faza I	Faza II
Energetyka	Przydział	1220	1140
	Emisje	1310	1410
Przemysł	Przydział	920	810
	Emisje	810	810

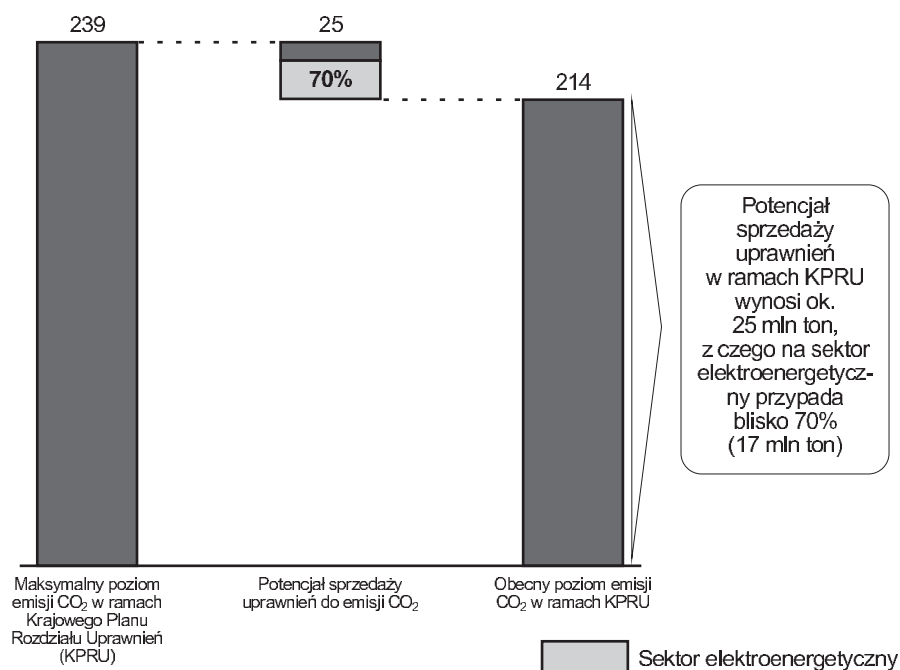
Tabela 2.
Uprawnienia do emisji CO₂ netto dla
energetyki i przemysłu w Fazie II
oraz ewentualny import CER

Mt CO ₂ /rok		Faza II
Energetyka	Niedobór	270
	Emisje	1410
	Limit importu CER	200
Przemysł	Niedobór	0
	Emisje	810
	Limit importu CER	115

Źródło: Fortis Bank SA. Prawa do emisji CO₂

Przepisy określające poziom emisji CO₂ stwarzają firmom emitującym CO₂ dużą szansę na poprawę pozycji konkurencyjnej. Polska jest jednym z krajów, które sygnowały Ramową Konwencję Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu i podpisały protokół z Kioto (w 1992 r.). Jego celem było ograniczenie emisji gazów cieplarnianych, w tym CO₂, do atmosfery. Zapisy protokołu weszły w życie w 2005 r.² Od tego roku Polska stała się potencjalnym uczestnikiem europejskiego rynku handlu uprawnieniami do emisji, dysponując nadwyżką do odsprzedaży. Innymi słowy, obecny poziom emisji dwutlenku węgla jest mniejszy niż limit przyznany w ramach protokołu z Kioto (nawet po redukcji naszego krajowego planu rozdziału uprawnień przez UE o 16,4%).

² B. P o d s k r o b k o, *Zarządzanie środowiskiem*, Warszawa: Wyd. PWE 1998.



Potencjał sprzedaży uprawnień do emisji CO₂
w polskim sektorze elektroenergetycznym w milionach ton
za: „Świat Energii” 2008

Dnia 27 grudnia 2005 r. rząd przyjął rozporządzenie w sprawie przyjęcia Krajowego Planu Rozdziału Uprawnień do emisji dwutlenku węgla na lata 2005-2007. Wciąż jeszcze nie wiadomo, kiedy polskie firmy będą mogły handlować pozwoleniami na emisję dwutlenku węgla.

Przedsiębiorstwa mające uprawnienia do emisji dwutlenku węgla muszą spełnić wiele obowiązków, co w naturalny sposób spowoduje wzrost kosztów ich działalności. Obowiązki, jakie muszą spełnić podmioty uczestniczące w systemie handlu uprawnieniami, wynikają z wymagań formalnych i prawnych nałożonych na te przedsiębiorstwa. Firmy muszą np. w ściśle określony sposób dokonywać pomiarów emisji, które muszą być następnie zweryfikowane przez niezależnych audytorów. Przedsiębiorstwa muszą być podłączone do rejestru uprawnień, w którym będą monitorowane pozwolenia posiadane przez konkretne podmioty. Kluczowym wymogiem jest to, aby ilość wyemitowanego dwutlenku węgla nie przekroczyła wielkości określonych w posiadanych uprawnieniach³.

³ W. N i e d r z w i c k i, *Zarządzanie środowiskowe*, Warszawa: PWE 2006.

Oprócz tych ściśle technicznych wymagań uczestnictwo w systemie wiąże się ze zmianą warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Emisja dwutlenku węgla staje się dodatkowym czynnikiem otoczenia biznesowego. Przedsiębiorstwa muszą rozważyć różne scenariusze, w których zestawiają swoją prognozowaną produkcję, emisję dwutlenku węgla i poziom przyznaných limitów. W oparciu o te dane muszą przeanalizować swoją strategię, a także zaplanować, czy będą sprzedawać nadwyżki uprawnień, a jeśli tak, to w jakich ilościach, kiedy i komu, czy też będą musiały dokupić brakujące uprawnienia.

Przedsiębiorstwa muszą także wdrożyć struktury i procesy, które będą umożliwiały zarządzanie posiadanymi uprawnieniami i dokonywanie transakcji kupna lub sprzedaży. Takie struktury na pewno będą musiały uwzględniać wiele obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa: od kwestii ochrony środowiska poprzez zagadnienia finansowe po obszar planowania inwestycji.

Wzrosną koszty krańcowe dla przedsiębiorstw, jeżeli bowiem firma otrzyma tyle uprawnień, że pozwoli jej to tylko na wyprodukowanie określonej ilości energii (czy innych produktów, których wytwarzanie wiąże się z emisją CO₂), to każdy zwiększony poziom produkcji będzie się wiązał z koniecznością dokupienia uprawnień.

Funkcjonowanie w systemie handlu uprawnieniami wiąże się również z możliwościami redukcji emisji. Jeśli przedsiębiorstwo będzie w stanie zredukować poziom emisji niższym kosztem, niż wynosi cena rynkowa uprawnień, to będzie ono mogło zrealizować określone przedsięwzięcie modernizacyjne, przez co obniży swoją emisję. Powstała dzięki temu nadwyżkę uprawnień firma będzie mogła sprzedać.

Przedsiębiorstwa będą więc musiały przeanalizować takie zagadnienia, jak na przykład emisyjność poszczególnych paliw. Kwestia ta nie dotyczy obecnie polskich wytwórców energii, ponieważ nie mają oni możliwości przestawienia produkcji energii, np. z węgla na gaz, gdyż prawie w całości energia w Polsce wytwarzana jest w oparciu o węgiel. Jednak przedsiębiorstwo o skali europejskiej, mające w swej strukturze moce wytwórcze wykorzystujące różne paliwa, może w danej chwili analizować zmiany cen węgla czy gazu i w zależności od ceny uprawnień przestawiać się na inne paliwo.

Według wstępnych szacunków nadwyżkę w sektorze elektroenergetycznym ocenia się na 17 mln ton. Stanowi to niebagatelną wartość, która – w zależności od aktualnych cen uprawnień do emisji CO₂ – mogłaby częściowo sfinansować niezbędne inwestycje w ochronę środowiska. Należy podkreślić, że prawa do emisji CO₂ mogą być dla producentów energii nie tylko źródłem zysków, ale tzw. *opportunity cost*, czyli decydować o ograniczaniu lub

zwiększaniu produkcji w zależności od bieżącej pozycji na krzywej kosztów i aktualnych cen uprawnień do emisji gazów.

Ogólnie uprawnieniami do emisji CO₂ można handlować w jeden z trzech sposobów: handel na giełdzie (obecnie funkcjonuje sześć giełd); handel poprzez brokera, samodzielny handel z jakąkolwiek dowolnie wybraną firmą. Każde z tych rozwiązań ma wady i zalety. Transakcje giełdowe wiążą się z koniecznością poniesienia przez spółkę dodatkowych kosztów, takich jak opłaty roczne i prowizje, ale z drugiej strony giełda przejmuje ryzyko finansowe związane z wypłacalnością partnera. Broker z kolei jest zobowiązany do znalezienia najlepszej transakcji na rynku i wsparcia firmy w konstrukcji umowy, ale skorzystanie z jego usług wiąże się z koniecznością zapłacenia prowizji. Jeżeli natomiast firma chce dokonać transakcji kupna lub sprzedaży bezpośrednio z innym przedsiębiorstwem, to może wtedy liczyć na niższe koszty transakcyjne i możliwość zdobycia przy tym wiedzy o funkcjonowaniu EU-ETS, ale niższe jest prawdopodobieństwo uzyskania optymalnej ceny, istnieje również ryzyko finansowe związane z partnerem.

W przypadku dużej firmy, która będzie dysponowała dużą ilością uprawnień do sprzedaży (lub będzie zamierzała je zakupić), powinna ona wykształcić wewnętrzne komórki organizacyjne zajmujące się tym obszarem i aktywnie handlować poprzez giełdę lub brokera, a przede wszystkim sformułować odpowiednią strategię handlową i inwestycyjno-modernizacyjną. Mniejsze firmy, które będą chciały uniknąć ponoszenia kosztów, mogą się zdecydować na sporadyczny handel raz czy dwa razy w roku, w celu biernego dostosowania ilości posiadanych uprawnień do prognozowanych ilości emisji.

BIBLIOGRAFIA

- N i e d r z w i c k i W., Zarządzanie środowiskowe, Warszawa: PWE 2006.
P o d s k r o b k o B., Zarządzanie środowiskiem, Warszawa: PWE 1998.
Raport Societe Generale i Deutsche Bank – wrzesień 2008.

THE COSTS OF CO₂ EMISSION IN THE EUROPEAN UNION

S u m m a r y

In its plan of climatic package the European Commission has suggested that from 2013 power stations will have to buy 100% permits for CO₂ emission to the atmosphere on the Union market for trading emissions.

Companies that have the rights to emit carbon dioxide have to carry out a lot of duties, which in a natural way causes an increase in the cost of their functioning. The duties that have to be carried out by the subject participating in the system of trading the rights for emission result from the formal and legal requirements imposed on these enterprises.

The companies also have to implement the structures and processes that will make it possible to manage the rights they possess as well as to carry out purchase or sale transactions. Such structures surely will have to take into consideration a lot of areas where the company functions: from the question of environmental protection, through financial issues, to the area of planning investments.

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: CO₂, pakiet klimatyczny, koszt emisji, handel emisjami.

Key words: CO₂, climatic package, cost of emission, trade in emissions.

KATARZYNA SOŁKOWICZ

KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO ELEMENT SYSTEMÓW WCZESNEGO OSTRZEGANIA

Poziom konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw coraz częściej zależeć będzie w głównej mierze od umiejętności dostosowania się do zmieniających się warunków otoczenia, zwłaszcza otoczenia zewnętrznego. Przedsiębiorstwo jako podmiot życia gospodarczego musi podążać za zmieniającą się rzeczywistością, aby sprostać wymaganiom stawianym przez rynek. Zakres i tempo przeobrażeń, jakie zachodzą we współczesnym świecie, sprawiają, że efektywność przedsiębiorstwa staje się funkcją zdolności do zmiany. Coraz większego znaczenia nabiera umiejętność przewidywania i szybkość reagowania w sytuacjach kryzysowych. Natomiast systemy wczesnego ostrzegania stają się kluczowe dla oceny i analizy sytuacji finansowo-ekonomicznej przedsiębiorstwa¹. Wiedza i umiejętności w tym zakresie mogą w znaczący sposób przesądzić o przetrwaniu na konkurencyjnym rynku, a także decydować o sukcesie przedsiębiorstwa.

W prowadzeniu działalności przedsiębiorstwa w dłuższym okresie niebagatelne znaczenie mogą odgrywać działania profilaktyczne, nakierowane na likwidowanie przyczyn, które mogłyby doprowadzić do jego upadłości². Prze-

Dr KATARZYNA SOŁKOWICZ – adiunkt Katedry Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych w Instytucie Ekonomii i Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych KUL; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin.

¹ Szerzej zob.: M. Z a l e s k a, *Identyfikacja ryzyka upadłości przedsiębiorstwa i banku – systemy wczesnego ostrzegania*, Warszawa: Difin 2002; R. J a g i e ł ł o, *Zastosowanie metody analizy dyskryminacyjnej przy ocenie ryzyka kredytowego*, w: *Współczesny bank*, red. W. L. Jaworski, Warszawa: Poltext 2000; D. R. F r a s e r, L. M. F r a s e r, *Ocena wyników działalności banku komercyjnego*, Warszawa: Związek Banków Polskich 1996.

² Klasyfikacja przyczyn upadłości stanowi przedmiot analiz wielu publikacji z zakresu szeroko pojętego zarządzania, w tym zarządzania finansami. W literaturze najczęściej wyróżnia

jawia się to poprzez świadomość potrzeby zbierania i analizy informacji w postaci sprawozdań finansowych oraz monitorowania makrootoczenia z uwzględnieniem analizy nowych czynników odgrywających kluczową rolę w możliwości zapobiegania sytuacjom kryzysowym. Powinno to stanowić podstawę do ustawicznego doskonalenia systemów wczesnego ostrzegania, które obok czynników mierzalnych powinny uwzględniać także czynniki niemierzalne.

Zdaniem autorki problematyka wykorzystania kultury organizacyjnej jako elementu systemów wczesnego ostrzegania przed upadłością przedsiębiorstw obejmuje ważne współczesne procesy społeczne i gospodarcze zmieniające oblicze zarządzania przedsiębiorstwem. W niniejszym artykule zostaną ogólnie zaprezentowane systemy wczesnego ostrzegania identyfikujące ryzyko upadłości przedsiębiorstw. Jednak głównym celem jest wskazanie kultury organizacyjnej jako potencjalnego wskaźnika pozwalającego na przewidywanie upadłości przedsiębiorstwa. Znaczenie, jakie autorka przywiązuje do kultury organizacyjnej, nie może przesłaniać faktu, iż nie jest ona lekarstwem na wszystkie problemy związane z funkcjonowaniem w niepewnym otoczeniu. Jednakże

się przyczyny wewnętrzne, wynikające z działań podejmowanych przez zarządzających przedsiębiorstwem, i zewnętrzne, niezależne od przedsiębiorstwa. Wśród zagrożeń zewnętrznych, niezależnych od woli i działań firmy, wyróżnia się zmiany w otoczeniu o charakterze ekonomicznym, technologicznym, prawnym, politycznym, społecznym. Zagrożenia wewnętrzne, uwarunkowane decyzjami podejmowanymi w przedsiębiorstwie, obejmują wiele zróżnicowanych czynników kształtowanych przez politykę finansową, handlową i produkcyjną. W ramach teorii przedsiębiorstwa wymienia się również następujące przyczyny bankructw: neoklasyczne (zła alokacja aktywów), finansowe (błędna struktura źródeł finansowania, złe zarządzanie płynnością, niedostosowanie terminów zapadalności zobowiązań do cyklu rotacji majątku obrotowego, w tym również gotówki) lub też związane z wadliwym nadzorem korporacyjnym (pryczyną upadłości może być niewłaściwe zarządzanie; istotne jest tu kryterium winy, celowości podejmowania decyzji szkodliwych dla przedsiębiorstwa, w szerszym ujęciu wiele bankructw uzasadnić można błędami w zarządzaniu, np. zbyt późnym reagowaniem na zagrożenia i występujące już symptomy kryzysu). Ważne jest to, że bankructwa wywołane złym nadzorem korporacyjnym dotyczą również firm, które wyjściowo charakteryzowały się stabilną sytuacją majątkową, finansową oraz rynkową. Szerzej zob. T. S t a s i e w s k i, *Upadek przedsiębiorstw, przyczyny, symptomy i metody przewidywania*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SK w Polsce” 1995, nr 33, s. 157; L. B e d n a r s k i, *Problemy oceny zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SK w Polsce” 1998, nr 46, s. 23 n.; R. P o ł c z y ń s k a - G o ś c i n i a k, *Ocena przedsiębiorstwa w aspekcie kontynuacji działania*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2001, nr 3, s. 22-23; M. M a t u s z a k, *Upadki polskich przedsiębiorstw w latach 1990-2000. Wybrane problemy i wyniki badań prowadzonych w sądach gospodarczych*, w: *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, red. B. Godziszewski, Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika 2001, s. 133-147.

kultura organizacyjna stanowi unikalny zasób przedsiębiorstwa, który może być jednym z barometrów jego kondycji.

Niewątpliwie ogromną trudność może stanowić wyznaczenie wskaźników oceny kultury organizacyjnej i na tej podstawie zbudowanie funkcji dyskryminacyjnej, jednak problematyka ta nie jest celem niniejszego opracowania.

1. UPADŁOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Okazuje się, że definicje zjawiska upadłości są różne w zależności od kraju, co utrudnia sporządzenie miarodajnych zestawień odnoszących się do klasyfikacji upadłości przedsiębiorstw. W niektórych krajach proces ogłaszania upadłości jest zastępowany poprzez polubowne rozwiązywanie problemu niespłaconych należności. To sprawia, że dane są mocno zaniżone w porównaniu z innymi krajami (np. Hiszpania, Włochy). Ogłasza się ponadto upadłości konsumentów indywidualnych przedsiębiorców, co również zaniża statystyki (Stany Zjednoczone). Liczba ogłaszanych upadłości ma ścisły związek z liczbą przedsiębiorstw zarejestrowanych w danym kraju. Warto zauważyć, że w różnych krajach inaczej definiuje się przedsiębiorstwo (np. w USA definicja przedsiębiorstwa nie obejmuje indywidualnych przedsiębiorców, ale już we Francji i wielu innych krajach całkowita liczba działających firm obejmuje także indywidualnych przedsiębiorców).

Wiele podmiotów otoczenia bliższego i dalszego przedsiębiorstwa zainteresowanych jest sprawnie funkcjonującym systemem wczesnego ostrzegania. Są wśród nich: pracownicy przedsiębiorstwa, podmioty finansujące przedsiębiorstwo, zarząd, kontrahenci, klienci, strategiczni sojusznicy. Przedsiębiorstwo i jego otoczenie wywierają na siebie nawzajem wieloraki wpływ. Wpływ otoczenia na przedsiębiorstwo może się wyrażać w niepewności, siłach konkurencji i zaburzeniach.

Kluczowym kryterium pozwalającym ocenić, jak przedsiębiorstwo radzi sobie w stosunkach z otoczeniem, jest poziom jego skuteczności, wyrażający się poprzez: właściwe planowanie, przewidywanie, jak również systemy wczesnego ostrzegania.

Metody oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw wykorzystują – oprócz wskaźników finansowych (mierzalnych parametrów sytuacji finansowej) – wiele czynników niemierzalnych, między innymi: ocenę kadry kierowniczej, perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa, stopień uzależnienia od rynku, ocenę perspektyw branży, koniunkturę gospodarczą kraju. Dodatkowo

należy uwzględnić szczególne zagrożenia wynikające z trwającego wciąż procesu transformacji rynkowej. Przypisywanie istotnego znaczenia czynnikom niemierzalnym sprawia, że taka ocena może być obciążona pewnym stopniem subiektywizmu. Od kilkadziesiąt lat prowadzone są badania nad zobiektywizowaniem oceny ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw, których celem jest między innymi eliminowanie czynników tzw. subiektywnych (niemierzalnych) i oparcie oceny wyłącznie na wartościach wskaźników finansowych, obrazujących przeszłą i obecną sytuację ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa i determinujących ją w przyszłości. Czy jest to podejście słuszne i uzasadnione? Rosnący stopień złożoności i nieprzewidywalności życia gospodarczego, rosnący poziom ryzyka działalności gospodarczej – to czynniki w pełni upoważniające do rekomendowania stosowania systemów wczesnego ostrzegania. Czy jednak można i należy upraszczać analizę tylko do mierzalnych elementów, które z pewnością są istotnym jej wymiarem, ale czy wystarczającym? Bez wątplenia jest to podejście bardzo pragmatyczne, ale pozbowanie tych tzw. subiektywnych wymiarów buduje analizę niepełną, wręcz wyalienowaną. Dokładne rozpoznanie istoty systemów wczesnego ostrzegania, zasady działania oraz korzyści wynikających z ich funkcjonowania może mieć niebagatelne znaczenie dla rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstw w przyszłości.

Od kilkadziesiąt już lat na całym świecie teoretycy i praktycy życia gospodarczego podejmują wysiłki, aby na podstawie zewnętrznych sprawozdań finansowych (przede wszystkim bilansu oraz rachunku zysków i strat) móc prognozować, w miarę precyzyjnie, przyszłe szanse rozwojowe lub przewidzieć bankructwo przedsiębiorstwa. Potrzeba istnienia w jednostkach prowadzących działalność gospodarczą systemu wczesnego ostrzegania pojawiła się ze szczególną ostrością w okresie wielkiego, światowego kryzysu na przełomie 20. i 30. lat XX wieku. Próby te zapoczątkowały prace A. Fitz Patrica (1932 rok) i T. Merwina (1942 rok). Jednak istotny postęp nastąpił w latach 60. (dokładnie w 1968 roku), kiedy to w Stanach Zjednoczonych E. Altman przedstawił nową metodę, pozwalającą na względnie szybką syntetyczną ocenę kondycji przedsiębiorstw³. Oceny te stały się podstawą rankingów kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw.

Wspólnym celem wszystkich badań dotyczących analiz niewypłacalności i upadłości przedsiębiorstw jest znalezienie odpowiedniego zestawu wskaź-

³ E. M a c z y Ń s k a, *Systemy wczesnego ostrzegania*, SGH, www.centrumwiedzy.edu.pl

ników pozwalających na ocenę przyszłych szans i zagrożeń rozwojowych przedsiębiorstwa.

Pierwszymi symptomami pogarszającej się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa są: spadek przychodów ze sprzedaży, zmniejszenie się kwoty zysku lub powstanie straty, zwiększanie się zobowiązań wobec dostawców, wzrost stanu zapasów, zwiększanie zapotrzebowania na zewnętrzne źródła finansowania, opóźnienia w opłacaniu składek ubezpieczeniowych, podatków czy świadczeń z tytułu płac⁴. Nie są to oczywiście wszystkie symptomy. Oprócz tych wewnętrznych zagrożeń, na pogarszającą się sytuację przedsiębiorstwa ma wpływ wiele wzajemnie oddziałujących na siebie czynników zewnętrznych.

Podstawową przyczyną upadłości przedsiębiorstw, oprócz defraudacji i oszustw gospodarczych, jest nieumiejętne zarządzanie ryzykiem. Większość z decyzji gospodarczych podejmowanych w przedsiębiorstwie jest obciążonych ryzykiem, które jest wynikiem tego, że podmioty prowadzą działalność w warunkach niepewności. Ocena skutków decyzji podjętych dziś jest możliwa dopiero po pewnym czasie. Im dłużej trzeba czekać na efekty określonej decyzji, tym bardziej ryzykowne jest dane przedsięwzięcie.

Upadek jednostki jest zazwyczaj poprzedzony kilkuletnim okresem pogarszającej się sytuacji ekonomiczno-finansowej, stąd istnieje możliwość i czas na podjęcie działań zaradczych. Dlatego konstruowanie systemu powinna poprzedzać obserwacja podmiotu przez minimum 5 lat (choć bardziej bezpieczny wydaje się okres 10 lat). System powinien wskazywać problemy podmiotu z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym (co związane jest również z poziomem jego skuteczności), by móc podjąć odpowiednie środki zaradcze. Systemy wczesnego ostrzegania bazują na informacjach sprawozdawczych, analizie wskaźnikowej oraz analizie dyskryminacyjnej, która łączy analizę wskaźnikową z narzędziami statystycznymi.

Dążeniem analityków jest opracowanie metody pozwalającej opisać sytuację zaistnienia niewypłacalności na kilka lat przed jej faktycznym zaistnieniem i opracowanie recepty na niedopuszczenie do niej. Do tego wykorzystywane są i metody ilościowe opierające się na narzędziach analizy metod statystycznych, i budowane w tym celu modele ekonometryczne.

⁴ Z a l e s k a, dz. cyt., s. 23; L. B e d n a r s k i, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWE 1997, s. 161.

2. SYSTEMY WCZESNEGO OSTRZEGANIA PRZED UPADŁOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTW

Na podstawie badań literaturowych można wyróżnić dwie główne grupy metod badawczych⁵: **logiczno-dedukcyjne**, które polegają na przyjęciu założeń, że zagrożenie upadłością jednostki gospodarczej można ocenić na podstawie analizy określonych wskaźników finansowych, oraz **empiryczno-indukcyjne**, które wykorzystują zależności stwierdzone na podstawie danych statystycznych z jednostek upadłych i tych, które nadal funkcjonują. Systemy te pozwalają zakwalifikować jednostkę gospodarczą do grupy podmiotów zagrożonych lub niezagrażonych upadłością. Metody te klasyfikuje się na **jednowymiarowe** (testy dychotomiczne) i **wielowymiarowe** (wielowymiarowa funkcja dyskryminacyjna). W metodach jednowymiarowych każda zmienna analizowana jest oddzielnie. Dla każdego więc wskaźnika ustala się wartość graniczną, służącą do oddzielenia grupy jednostek zagrożonych upadłością lub pozbawionych tego zagrożenia.

Metody wielowymiarowe opierają się na analizie co najmniej dwóch zmiennych, które muszą być względem siebie niezależne, kompletne oraz powinny charakteryzować się rozkładem normalnym. Jedną z takich technik jest analiza dyskryminacyjna. Twórcą pierwszego całościowego modelu dyskryminacyjnego łączącego tradycyjną analizę wskaźnikową z wielowymiarową analizą dyskryminacyjną był Edward I. Altman⁶.

Najczęściej wykorzystywany model Altmana łączy analizę wskaźnikową z metodą statystyczną, eksponując współdziałanie czynników badanie poszczególnych czynników osobno utrudnia bowiem całościową analizę. Wyodrębniono 22 wskaźniki finansowe, które – po weryfikacji statystycznej – zostały zredukowane do pięciu uznanych za najbardziej diagnostyczne, które najlepiej opisują sytuację finansową. Wybrane wskaźniki, pomnożone przez odpowiednie współczynniki, dają w efekcie całkowity wskaźnik, który służy ocenie sytuacji niewypłacalności.

Przeprowadzając badania literaturowe, można wyróżnić również inne systemy wczesnego ostrzegania, np. swo G. L.V Springate'a. System ten oparty jest na badaniach przeprowadzonych w Kanadzie. Cechuje go wysoka sku-

⁵ Z a l e s k a, dz. cyt., s. 17.

⁶ M. Z a l e s k a, *Podstawy rachunkowości dla analityków bankowych*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH 1999, s. 90; J a g i e ł ł o, art. cyt., s. 431-437.

teczność; dla małych firm (o aktywach około 2,3 mln USD) – 88% w rocznej perspektywie, a dla dużych firm (o aktywach około 63,5 mln USD) – 83%.

Również w przedsiębiorstwach kanadyjskich przeprowadzone zostały badania, na podstawie których J. Legault opracował system wczesnego ostrzegania, nazywany modelem CA-Score. Model został wyznaczony na podstawie 173 przedsiębiorstw produkcyjnych charakteryzujących się wysokością przychodów ze sprzedaży w przedziale od 1 do 20 mln USD. Skuteczność modelu wynosi 83%.

Inny system wczesnego ostrzegania przedstawił J. Fulmer, który swoje badania oparł na przedsiębiorstwach amerykańskich (analiza 60 przedsiębiorstw o przeciętnej wartości aktywów 455 tys. USD). W modelu zastosowano 9 z pośród 40 analizowanych wskaźników. Punktem granicznym jest wartość zero, a trafność prognozy oszacowano na 98% w przypadku przewidywania z jednorocznym wyprzedzeniem czasowym i 81% w odniesieniu do perspektywy dwóch lat.

Model wczesnego ostrzegania dla gospodarki niemieckiej przedstawił J. Beatge. Analizie poddanych zostało 150 tys. spółek. Charakterystyczny jest w nim brak wag przypisanych wskaźnikom oraz brak wartości granicznej.

Inny autor systemu wczesnego ostrzegania, J. Ko, oparł swój model na funkcji dyskryminacyjnej dla gospodarki japońskiej. Wartość graniczna w tym modelu została oszacowana na 0,5.

$$Z = 0,868 \times A + 0,198 \times B + 0,048 \times C + 0,436 \times D + 0,115 \times E$$

gdzie: A oznacza wynik finansowy operacyjny/przychody ze sprzedaży, B – rotacja zapasów (dane z poprzednich dwóch lat)/rotacja zapasów (dane z trzech lat wstecz), C – odchylenie standardowe zysku netto (z ostatnich czterech lat), D – kapitał obrotowy netto/zobowiązania ogółem, E – rynkowa wartość kapitału własnego/wartość księgowa kapitału obcego.

Model zbudowany w oparciu o dane przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce zaprezentowany został przez J. Gajdka i D. Stodę. Wartość graniczna dla tego modelu została oszacowana na poziomie 0,45.

$$Z = 0,773206 - 0,085642 \times A + 0,000775 \times B + 0,922098 \times C + 0,653599 \times D - 0,59469 \times E,$$

gdzie: A oznacza przychody ze sprzedaży/przeciętny stan aktywów ogółem, B – przeciętny stan zobowiązań krótkoterminowych/koszty wytworzenia produkcji sprzedanej x 360, C – wynik finansowy netto/przeciętny stan aktywów ogółem, D – wynik finansowy brutto/przychody ze sprzedaży netto, E – zobowiązana ogółem/aktywa ogółem.

Inny polski autor, A. Hołda, przy kreowaniu modelu systemu wczesnego ostrzegania poddał analizie 80 (40 działających i 40 upadłych) polskich przedsiębiorstw z jednorodnej grupy. W pierwszym etapie analizy wybrano 28 wskaźników, w drugim ograniczono się do 13, by finalnie pozostawić 5 wskaźników, których rozkłady statystyczne w grupach jednostek upadłych i przedsiębiorstw działających były zbliżone do rozkładu normalnego. W modelu jednowymiarowym zdolność prognostyczna wahała się od 56 do 86%.

Oddzielną grupę tworzą systemy, w których funkcja dyskryminacyjna szacowana jest osobno dla każdego roku poprzedzającego upadłość. Oparcie analizy na zmiennych, którym przypisuje się różne wagi w zależności od horyzontu czasowego, pozwala zmniejszyć łączny błąd prognozy. Przykładowe systemy wczesnego ostrzegania, w których funkcja dyskryminacyjna szacowana jest odrębnie dla każdego roku, to: system wczesnego ostrzegania K. Beermanna, system wczesnego ostrzegania R. van Frederikslusta.

System wczesnego ostrzegania K. Beermanna. Beermann poddał analizie 42 przedsiębiorstwa (21 działających i 21 upadłych). Oparcie analizy na zmiennych, którym przypisuje się różne wagi w zależności od horyzontu czasowego, pozwala zmniejszyć łączny błąd prognozy na rok przed upadłością do 7,1% (najlepszy pojedynczy wskaźnik pozwalał na ocenę przy łącznym błędzie prognozy równym 14,3%).

System wczesnego ostrzegania R. van Frederikslusta. Autor ten przeprowadził badanie 40 przedsiębiorstw (20 działających i 20 upadłych), jednorodnych pod względem wielkości i branży. Wykorzystał dane bilansowe pochodzące z sześciu okresów. Na ich podstawie została wyznaczona funkcja dyskryminacyjna oparta na dwóch wskaźnikach: płynności i rentowności, którym przyporządkowano różne wagi w zależności od horyzontu czasowego.

W systemie wczesnego ostrzegania P. J. Fitz Patrick zaproponował procedurę porównywania parami jednostek wypłacalnych z upadłymi. Jako pierwszy porównał wartości wskaźników finansowych w okresie 3 lat dla 38 przedsiębiorstw amerykańskich (19 funkcjonujących i 19 upadłych), porównywanych pod względem branży i wielkości. Wynikiem jego prac było ukazanie najbardziej miarodajnych wskaźników, jeśli chodzi o określenie prawdopodobieństwa upadłości. Są to: A – wynik finansowy netto/kapitał własny; B – kapitał własny/kapitał obcy.

System wczesnego ostrzegania C. L. Merwina. Badacz ten jako pierwszy zastosował średnie arytmetyczne dla grup przedsiębiorstw oraz analizę profilową, która polegała na przedstawieniu za pomocą wykresu w kolejnych latach przed upadłością średnich arytmetycznych danego wskaźnika finan-

sowego, obliczonych dla grupy przedsiębiorstw działających i upadłych. Poddał analizie 939 (401 działających i 538 upadłych) przedsiębiorstw działających na rynku amerykańskim. Za najbardziej miarodajne wskaźniki uznał: A – kapitał obrotowy/kapitał całkowity; B – kapitał własny/kapitał obcy; C – aktywa bieżące/pasywa bieżące.

System wczesnego ostrzegania W. H. Beavera został oparty na badaniach 158 przedsiębiorstw (79 działających i 79 upadłych) podobnej wielkości, choć wywodzących się z różnych branż, znajdujących się w obrocie publicznym w Stanach Zjednoczonych. W swojej analizie autor ten doszedł do wniosku, że nie wszystkie wskaźniki mają równą zdolność prognostyczną oraz że analiza wskaźników finansowych jest użyteczna przynajmniej w okresie pięciu lat przed wystąpieniem upadłości.

Podobnie jak W. H. Beaver, analizę profilowaną zastosował w swoim **modelu wczesnego ostrzegania P. Weibel**. Wybrał on do analizy 72 (36 działających i 36 upadłych) przedsiębiorstwa (jednorodne pod względem wielkości, formy prawnej i branży) – klientów jednego z dużych szwajcarskich banków – oraz 41 (ostatecznie wybrał 6) wskaźników opartych na danych bilansowych. Badając wartości wskaźników dla pary dwóch przeciwstawnych przedsiębiorstw, po przyjęciu założenia co do kierunku oczekiwanego związku pomiędzy wskaźnikiem jednostki działającej i upadłej oraz porównaniu wyników z rzeczywistym stanem przedsiębiorstw, autor określił błąd prognozy, liczony jako stosunek błędnie zakwalifikowanych par do liczby sklasyfikowanych par, co określił jako relatywną wartość dyskryminacyjną. Jak się okazało, miarodajne są wskaźniki struktury finansowania, płynności i obrotowości, a prognozowanie upadłości przedsiębiorstwa można oprzeć na danych bilansowych.

Najistotniejszą wadą powyższych modeli jest brak dynamicznego ujęcia. Analiza opiera się bowiem na danych historycznych. Ze względu na różnorodność obowiązujących warunków prawnych i ekonomicznych nie można mówić o standaryzacji modelu systemu wczesnego ostrzegania dla choćby grupy krajów.

3. OTOCZENIE A PRZEDSIĘBIORSTWO

Każda jednostka gospodarcza funkcjonuje w określonym otoczeniu, które warunkuje jej działalność, wpływa na nią i zmienia ją. Przedsiębiorstwo adaptuje się do swojego stale zmieniającego się otoczenia, a także w znac-

nym stopniu samo je współtworzy. Oddziaływanie jest więc w tym przypadku wzajemne, tzn. otoczenie wpływa na każde przedsiębiorstwo i każde z przedsiębiorstw ma wpływ na otoczenie. Zmiany w otoczeniu stwarzają przedsiębiorstwom szanse, ale mogą oznaczać dla nich te zagrożenia.

Próbując rozpatrywać otoczenie w różnych jego wymiarach: ekonomicznym, technicznym, socjokulturowym, prawno-politycznym, międzynarodowym, należy zaznaczyć wpływ występujących czynników na poszczególne przedsiębiorstwa. Otoczenie może być rozpatrywane również w aspekcie sił i warunków wewnętrznych. Głównymi elementami otoczenia wewnętrznego są więc pracownicy, zarząd, kultura organizacyjna, która jest postrzegana w złożonym kontekście zjawisk i procesów – od prostych mechanizmów socjologicznych po złożone związki natury antropologicznej⁷.

Ważne jest, aby przedsiębiorstwa umiejętnie obserwowały otoczenie, analizowały zachodzące w nim zmiany i na nie odpowiednio reagowały. Są bowiem systemami otwartymi, zwłaszcza w rozwiniętej gospodarce rynkowej, i muszą antycypować zmiany w otoczeniu, dostosowywać się do nowych wymagań, które są im stawiane⁸. Uważa się, że poprzez proces stałego uczenia się i poznawania potrzeb otoczenia można działać w sposób bardziej efektywny i dlatego w miarę wydłużania się wieku jednostek coraz mniej grozi im upadek. Adaptacja do otoczenia dokonuje się w warunkach mniejszej lub większej niepewności. Niepewność wiąże się ze stopniem złożoności otoczenia i tempem zachodzących w nim zmian. Z drugiej jednak strony duża zmienność otoczenia przedsiębiorstw stwarza olbrzymie szanse, jeśli dana jednostka potrafi szybciej niż konkurenci zareagować na zmiany.

W praktyce idea systemów wczesnego ostrzegania zderza się także z faktem mnogości informacji dotyczących sytuacji finansowo-ekonomicznej oraz wielorakich czynników niemierzalnych. Sprawozdania finansowe dostarczają danych, na podstawie których można wyliczyć od kilku do kilkudziesięciu wskaźników charakteryzujących kondycję przedsiębiorstwa (szczególnie często wykorzystywane są wskaźniki zyskowności majątku oraz generowania nadwyżek pieniężnych). Taka ilość, zamiast pomóc w precyzyjnej ocenie, może utrudniać jej dokonanie i zniekształcić analizę finansowo-ekonomiczną jed-

⁷ G. H o f s t e d e, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: PWE 2000, s. 38 n.

⁸ A. K. K o ź m i ń s k i, W. P i o t r o w s k i, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: PWN 2000, s. 32; H. I. A n s o f f, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa: PWE 1985; R. W. G r i f f i n, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN 2000, s. 118-126.

nostki gospodarczej. Jeszcze większych problemów dostarczają szeroko rozumiane czynniki pozafinansowe.

Analiza wskaźników finansowych (mierzalnych parametrów sytuacji finansowej) oraz czynników niemierzalnych obejmuje „pełne” uwarunkowania działalności badanej jednostki gospodarczej. Największe znaczenie przypisuje się oczywiście wskaźnikom finansowym, obrazującym jej sytuację ekonomiczno-finansową. Nie należy zapominać jednak o czynnikach niemierzalnych, nawet pomimo to, iż przypisywanie im dużego znaczenia uważane jest jako narażanie się na duży stopień subiektywizmu.

4. WYBRANE KONCEPCJE KULTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Spróbujmy więc przyjrzeć się przedsiębiorstwu z punktu widzenia identyfikacji czynnika niemierzalnego, a mianowicie: kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Zdefiniowanie pojęcia „kultura organizacyjna” jest zadaniem trudnym. Często system wartości, charakteryzujący daną organizację, bywa utożsamiany z pojęciem kultury organizacyjnej. Takie definiowanie jest jednak ujęciem zbyt wąskim, gdyż pojęcie „kultura organizacyjna” składa się z większej liczby elementów. W literaturze przedmiotu jest wiele różnych definicji tego pojęcia.

M. Alvesson i P. Berg przedstawiają wyniki badań o intensywności prac dotyczących kultury organizacji (281 książek i rozpraw wydanych w latach 1942-1986)⁹. Stwierdzili oni, iż pojęcie kultury organizacyjnej narodziło się w klasycznej dziś pozycji E. Jaquesa, poświęconej fabryce Glacier w Anglii. W latach 80. XX wieku uczyniono z kultury organizacyjnej receptę na sukces-klucz, który nie był należycie oceniony, a odtąd miał powodować większą efektywność i innowacyjność. Publikacje takich autorów, jak W. Ouchi, R. Pascal i A. Athos, T. Deal i A. Kennedy, stworzyły modę na kulturę organizacyjną. Wówczas ukazały się również klasyczne pozycje z tej dziedziny: G. Hofstede’a, L. Smircicha, E. Scheina.

Według najbardziej znanej definicji, której autorem jest Schein, kultura to zespół podstawowych założeń, jakie dana grupa ustanowiła w trakcie pokony-

⁹ M. A l v e s s o n, P. O. B e r g, *Foretagskultur och organisation – symbolism: utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, Lund: Studenlitteratur 1988.

wania problemów adaptacji do otoczenia i budowania wewnętrznej integracji. Tworzenie kultury jest procesem zdobywania doświadczeń grupowych i ustalania, które z nich są godne zachowania i kontynuacji.

Schein wyróżnia trzy poziomy różniące się między sobą stopniem obserwowalności i trwałości: (1) artefakty i wytwory – widoczne manifestacje kultury, które obejmują jej język, sztukę, architekturę i inne wytwory materialne oraz jej widoczny system organizacji relacji interpersonalnych, poziomów statusu, ról płciowych, ról związanych z wiekiem; (2) wartości, ideologie – reguły, zasady, normy, wartości, moralność i etyka, które ukierunkowują zarówno cele danego społeczeństwa, jak i środki, jakimi je można osiągnąć; (3) podstawowe założenia i przesłanki – bazowe, na ogół nieświadome, założenia dotyczące natury prawdy i rzeczywistości, natury ludzkiej, relacji „człowieka”, natury czasu i natury przestrzeni.

Koncepcja kultury organizacyjnej zaproponowana przez M. Kostere jest najbliższa pracom Scheina. Według definicji tej autorki kultura organizacyjna to zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty – to jest zewnętrzne, sztuczne (stworzone przez człowieka) twory danej kultury¹⁰.

Można przyjąć także, że kultura organizacyjna to sposób zachowania członków organizacji, ich przekonania i system wartości, tradycje, poziom stosunków między kierownictwem, z pracownikami oraz między daną instytucją a otoczeniem¹¹. Kultura może obejmować zatem wzorce kategoryzowania rzeczywistości, schematy kategoryzujące zjawiska, a także procedury ignorowania lub interpretowania sytuacji, które mogłyby naruszyć użytkowany układ odniesienia.

Warto zaprezentować także definicje kultury organizacyjnej zaproponowane przez M. Bratnickiego, R. Krysię i J. Łucewicza. Pierwsza z nich określa kulturę jako właściwy klimat organizacyjny i sposób zarządzania systemem zachęt kwalifikacji i stosunki międzyludzkie, druga zaś opisuje ją jako podzielane znaczenia i symbole, rytuały, schematy poznawcze nieustannie formowane i przekształcane, w miarę jak organizacja stara się zrównoważyć

¹⁰ K o Ź m i ń s k i, P i o t r o w s k i, dz. cyt.

¹¹ J. S k a l i k, *Organizacja i zarządzanie*, Wrocław: Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów 2001.

wymogi zachowania wewnętrznej spistości z potrzebami reakcji wyrywanych w otoczeniu¹².

Natomiast J. Łucewicz definiuje kulturę organizacyjną jako całościowy kompleks zawierający wiedzę, wartości, moralność, obyczaje oraz inne elementy przyswojone przez jednostkę jako członka danej zbiorowości¹³.

Inną koncepcję zaprezentowali J. Eldridge i A. Crombie. Twierdzą oni, że „kultura organizacji jest to wyjątkowa konfiguracja norm, wartości, przekonań i zachowań, charakteryzująca sposób, w jaki grupy lub jednostki łączą się w celu wykonania pracy”¹⁴.

Warto podkreślić, iż do najbardziej znanych i cenionych za swoją systematyczność z zakresu kultury organizacyjnej należą badania G. Hofstede’a¹⁵. Określa on kulturę jako zaprogramowanie naszego umysłu i podaje definicję kultury w ujęciu antropologii społecznej. Twierdzi iż: „w antropologii społecznej kultura jest podstawowym terminem na określenie sposobów myślenia, odczuwania i reagowania”. Kultura według niego jest zjawiskiem społecznym, ponieważ jest zawsze, przynajmniej do pewnego stopnia, wspólna ludziom żyjącym w danym środowisku społecznym. Jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od innej. Hofstede wyróżnił cztery wymiary kultury, czyli grupy norm i wartości najsilniej różniące poszczególne kultury narodowe. Wymiar jest pewnym aspektem kultury, dającym się zmierzyć i pozwalającym określić pozycję danej kultury wobec innych kultur. Stwierdził on, iż większość różnic między stylami zarządzania przedsiębiorstwami w poszczególnych krajach można wyjaśnić, posługując się czterema niezależnymi od siebie wymiarami kulturowymi: (1) dystans władzy; (2) poziom indywidualizmu i kolektywizmu; (3) stopień dominacji / uległości, czyli „męskości” i „kobiecości”; (4) stopień unikania niepewności.

Warto również przytoczyć definicję, którą zaproponowali T. Deal i A. Kennedy. Określają oni kulturę organizacji jako system nieformalnych zasad, informujący, jak ludzie mają się zwykle zachowywać¹⁶.

¹² Por. K o ź m i ń s k i, P i o t r o w s k i, dz. cyt.

¹³ J. Ł u c e w i c z, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego 1996.

¹⁴ Za: M. A r m s t r o n g, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1994.

¹⁵ H o f s t e d e, dz. cyt., s. 39 n.

¹⁶ T. B. D e a l, A. A. K e n n e d y, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley: Reading 1982.

Z kolei E. Pietkiewicz i S. Kałużny słusznie zauważają, że kultura organizacyjna oznacza właściwy klimat organizacyjny i sposób zarządzania, system zachęt, kwalifikacji, stosunki międzyludzkie itd.¹⁷

Według K. Bolesty-Kukułki kultura organizacyjna to utrwalony w danej organizacji i przenoszony z jednego pokolenia pracowników na drugie system niepisanych wartości, wzorów zachowań¹⁸. Zdaniem autorki, kultura stanowi istotny element każdej organizacji, ponieważ określa jej najbardziej ogólny charakter. To właśnie kultura czyni z jednostki społeczność powiązaną niewidzialną siecią wartości, wzorców komunikowania się i wzajemnych odniesień.

Warto zauważyć, że J. Zieleniewski utożsamia kulturę organizacyjną ze zrozumieniem organizacji. Stwierdza, że kulturę organizacyjną członków danej instytucji należy mierzyć stopniem, w jakim hierarchia podporządkowania celów odzwierciedla się u nich w świadomości i ich działaniu. Organizacja traktowana jest przez niego jako system dynamiczny, który jest rezultatem oddziaływania wielu zmiennych. Organizację tworzą ludzie oraz ich uczucia, przekonania i oczekiwania, zaś kultura organizacyjna „obejmuje zachowania ludzkie, ale te, które stały się społecznym nawykiem, odznaczające się regularnością właściwą dla licznych członków określonej grupy, podporządkowane pewnym wzorcom i modelom, głównie osobowym, oraz przedmioty stanowiące rezultat zachowań ludzi”¹⁹.

Natomiast W. Paluchowski trafnie określa kulturę organizacyjną jako: zobiektywizowany byt, ujawniający się w sposobie ustrukturyzowania danej społeczności i sposobach zachowania jej członków, fenomen zewnętrzny wobec społeczności czy organizacji, dający się z zewnątrz opisać, albo jako zjawisko mentalne (poznawcze), określające spostrzeganie i interpretowanie świata²⁰.

Warto zaprezentować także koncepcję zaproponowaną przez K. Camerona i R. Quinna. Stwierdzają oni bowiem, że „kultura organizacji przejawia się

¹⁷ E. P i e t k i e w i c z, S. K a ł u ż n y, *Bankowcy i dobre obyczaje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 1993.

¹⁸ K. B o l e s t a - K u k u ł k a, *Jak patrzeć na świat organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1993.

¹⁹ Za: B. N o g a l s k i, *Kultura organizacyjna, duch organizacji*, Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego 1998.

²⁰ W. J. P a l u c h o w s k i, *Niematerialność usług i jej psychologiczne implikacje*, w: *Marketing usług profesjonalnych. Kultura organizacyjna – osobowość profesjonalisty*, Poznań: Akademia Ekonomiczna 1998.

w wyznawanych wartościach, dominujących stylach przywództwa, języku i symbolach, metodach postępowania i rutynowych procedurach oraz definicji sukcesu. Są to swoiste cechy każdej organizacji, które odróżniają ją od innych”²¹.

Cenną definicję zaproponowali A. Furnham i B. Gunter, według której „kultura to powszechnie przyjęte przekonania, postawy i wartości istniejące w organizacji”. Innymi słowy, kultura organizacyjna to „sposób, w jaki tutaj działamy”. Spaja ona pracowników i stwarza poczucie wspólnoty²². Wymienieni autorzy podsumowali różne definicje przedmiotu i wskazali te obszary, które z kulturą organizacji są nierozzerwalnie związane: jest trudna do zdefiniowania; jest to pojęcie wielowymiarowe, składające się z wielu składników, na różnych poziomach; charakteryzuje się małą dynamiką i zmiennością; aby zmienić kulturę, potrzeba wiele czasu²³.

5. FUNKCJE KULTURY ORGANIZACYJNEJ A SYSTEMY WCZESNEGO OSTRZEGANIA

Wydaje się, że najistotniejsze w uznaniu kultury organizacyjnej za niezbędny element przy kreowaniu systemów wczesnego ostrzegania przed upadłością przedsiębiorstw są funkcje, jakie ona może spełniać. Wielu autorów zajmujących się tą problematyką podjęło próbę opisanie roli kultury organizacyjnej w działalności przedsiębiorstw.

Wyodrębnione przez Scheina funkcje, jakie może spełniać kultura organizacyjna w działalności przedsiębiorstw²⁴, dotyczą zagadnień związanych z dostosowaniem zewnętrznym organizacji oraz jej funkcjonowaniem wewnętrznym. W ramach dostosowania zewnętrznego kultura spełnia następujące funkcje: pomaga zrozumieć misję i strategię organizacji oraz identyfikację podstawowego celu organizacji przez jej uczestników; umożliwia integrację uczestników poprzez consensus dotyczący celów, jakie wyprowadzić można ze strategii oraz misji organizacji; umożliwia zwiększenie zaangażowania uczestników, oferuje porozumienie co do tego, jak i jakie zasoby należy wy-

²¹ K. S. C a m e r o n, R. E. Q u i n n, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana, model wartości konkurujących*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2003.

²² Za: A r m s t r o n g, dz. cyt.

²³ Tamże.

²⁴ Za: N o g a l s k i, dz. cyt.

korzystać w działaniu; uczestnicy otrzymują jednolite kryteria oceny efektów, dzięki którym jednostki i grupy są w stanie określić, czy cele zostały zrealizowane, a jeśli tak, to w jakim stopniu; pozwala ulepszać środki i przeformułowywać cele, jeśli okazuje się, że zmiana jest niezbędna dzięki kulturze organizacyjnej uczestnicy są w stanie wspólnie wypracować strategię zmiany oraz sposoby doskonalenia organizacji.

Ważne jest, aby w realizacji tych funkcji osiągnąć zgodę uczestników organizacji co do spraw bardziej lub mniej strategicznych; osobą wiodącą w wypracowaniu takiego porozumienia jest przywódca. Terminy „kultura” i „przywódca” są ze sobą ściśle powiązane. Do realizacji strategii organizacji konieczne jest współdziałanie wszystkich uczestników, z tego powodu integracja wewnętrzna ma tak duże znaczenie.

W odniesieniu do wewnętrznej integracji kultura organizacyjna spełnia następujące funkcje: definiuje granice grupy, a kultura organizacyjna – rozumiana jako narzędzia zarządzania – pozwala na racjonalne kształtowanie tych granic, co może zwiększać integrację; tworzy wspólny język, bez którego uczestnicy nie są w stanie porozumieć się między sobą, co z kolei uniemożliwia integrację (do tego właśnie służy wspólny język, który jest rozumiany przez wszystkich członków organizacji); przestrzeganie kultury organizacyjnej sprzyja zaspokajaniu potrzeby bezpieczeństwa i afiliacji; oferuje ideologię oraz pozwala na interpretację zdarzeń nagłych i niezrozumiałych, dzięki czemu redukuje poziom stresu i lęku; określa kryteria władzy i statusu, umożliwia ograniczenie występowania konfliktów na tle władzy, ogranicza występowanie negatywnych emocji i działań agresywnych (dzieje się tak dzięki temu, że ustala ona, w jaki sposób można osiągnąć autorytet, a także jak go utrzymać, wykorzystać, okazywać oraz jak odnosić się do władzy innych członków organizacji), informuje również uczestników o tym, co wolno, a co zabronione, w jaki sposób krytykować osoby sprawujące władzę, ich decyzje i propozycje; określa kryteria nagradzania i karania, dzięki czemu grupy uzyskują ściśle informacje na temat oceny zachowań, decyzji, postaw i motywacji oraz wiedzę dotyczącą tego, co w organizacji uznawane jest za dobre, a co za złe.

Jedną z podstawowych funkcji kultury organizacyjnej jest ograniczanie niepewności, co może stanowić podstawę do uznania jej za element systemów wczesnego ostrzegania przed upadłością. Funkcje, jakie zapewniają dostosowanie zewnętrzne organizacji, redukują niepewność, która wynika z funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu, z kolei funkcje mające zapewnić integrację wewnętrzną pozwalają uporać się z wewnętrzną niepewnością.

Kultura oferuje wspólną wizję, przez co zwiększa przewidywalność zachowań organizacyjnych, nie ma więc konieczności uciekania się do regulowania wszelkich kwestii, co w konsekwencji mogłoby doprowadzić do nadmiernego sformalizowania organizacji.

Warto zaprezentować także trzy podstawowe funkcje kultury organizacyjnej według J. Skalika²⁵.

(1) Funkcja percepcyjna. Umożliwia rozumienie środowiska, w którym organizacja działa, oraz nadaje znaczenie życiu w organizacji. Funkcja ta wynika z konkretnych wzorów myślenia, dzięki którym możliwe jest wyjaśnienie zjawisk zachodzących w otoczeniu. Kultura dostarcza członkom organizacji wszelkich informacji, których potrzebują oni do określenia porządku społecznego, sposobu rozumienia organizacji oraz wymaganego stopnia samokontroli. Cz. Sikorski proponuje, aby funkcję tę określić jako „kulturowe okulary”, przez które pracownicy spoglądają na organizację i procesy w niej zachodzące.

(2) Funkcja integracyjna. Formowanie się kultury organizacyjnej jest równocześnie procesem tworzenia się grupy, kultura jest „klejem” utrzymującym organizację w całości. Kultura obejmuje wszystko, co jest wspólne, z pominięciem indywidualnych cech jednostek, zajmuje się tym, co jest wspólne. W integracyjnej funkcji kultury ogromną rolę odgrywają symbole kulturowe, które są podstawowymi instrumentami socjalizacji. Należy zauważyć, że ta funkcja kultury może stanowić formę selekcji, ponieważ eksponowane w danej organizacji wartości nie będą odpowiadały wszystkim członkom organizacji. Taka sytuacja może stanowić potencjalne źródło konfliktów. Warto podkreślić za Sikorskim, że o skutkach tej funkcji kultury decyduje głównie świadomość jednostki, z jaką przyjmuje ona wzory kulturowe. Im stopień świadomości jest wyższy, tym osoba ma bardziej racjonalny stosunek do wzorców kulturowych, a istotna jest ogólna umiejętność integracji, a nie integracja z daną grupą. Im ten stopień jest niższy, tym bardziej ceniona jest trwała przynależność²⁶.

(3) Funkcja adaptacyjna. Jest ona blisko związana z funkcją percepcyjną. Gotowe schematy reagowania w określonych sytuacjach umożliwiają swoistego rodzaju stabilizację rzeczywistości. Członkowie organizacji czują się pewniej, mogą łatwiej zaplanować i przewidywać zachowania i postawy. Jeśli

²⁵ S k a l i k, dz. cyt.

²⁶ Cz. S i k o r s k i, *Kultura organizacyjna*, Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck 2002.

stopień świadomości we wdrażaniu się do stosowania tych wzorów jest niski, może wystąpić machinalizacja tych wzorów zachowania. Polega to na tym, że ludzie wyuczą się danego zachowania i stosują je machinalnie, niezależnie od ich skuteczności w przypadku zmiany warunków. Problematyka ta wiąże się ściśle z trudnościami przy wprowadzaniu zmian.

Warto zauważyć, że Ł. Sułkowski dołączył jeszcze dwie inne funkcje, które określił jako nadawanie tożsamości i stymulowanie zmian organizacyjnych. Pierwsza z nich wiąże się z tworzeniem wspólnego wizerunku przedsiębiorstwa, który ma ogromny wpływ na integrację jego członków. Druga z tych funkcji to katalizowanie zmian w organizacji wtedy, gdy wymagają tego zmiany w otoczeniu²⁷.

Należy zauważyć, że według J. Skalika²⁸ kultura organizacyjna zależy od wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Do czynników, które kształtują kulturę organizacji, autor zalicza: typ otoczenia; typ organizacji; cechy organizacji; cechy uczestników; płeć pracowników.

Warto zauważyć, że kultura organizacyjna spełnia wiele istotnych funkcji, które obejmują: kształtowanie zachowań strategicznych i organizacyjnych; założenie, że stanowi ona podstawowy wyznacznik ludzkich zachowań w organizacji; kształtowanie percepcji informacji płynących z otoczenia do przedsiębiorstwa i z przedsiębiorstwa do otoczenia, stanowiącej założenie, że przedsiębiorstwo jest układem synergicznym; założenie, iż jest ona szczególną siłą, która zmienia się pod wpływem warunków, zachowań ludzi i organizacji, jak również pozwala dokonywać wyborów decyzyjnych w konkretnych warunkach; tezę, iż kultura jest zmienną całością, która nieustannie powstaje na nowo, a więc w jej obrębie zachodzą zmiany.

Powyżej wymienione funkcje wskazują, że nie należy pomijać kultury organizacyjnej przy konstruowaniu systemów wczesnego ostrzegania. Mogą one stanowić istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa, choć przysparzają jednocześnie ogromną trudność w wyznaczaniu wskaźników służących ocenie kultury organizacyjnej. Jednak problematyka ta nie jest celem niniejszego artykułu.

Rolę kultury organizacyjnej w tworzeniu odpowiedniej atmosfery pracy, racjonalności efektów oraz kreowania różnokierunkowej przedsiębiorczości

²⁷ Ł. S u ł k o w s k i, *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Toruń–Łódź: Wydawnictwo Dom Organizator 2002.

²⁸ S k a l i k, dz. cyt.

wśród pracowników podkreśla M. Strużycki²⁹. Słusznie zatem zauważa Schein, że kultura jest stanem, który łączy osobiste doświadczenia życiowe ze zbiorową mądrością. W odniesieniu do specyficznej grupy, jaką jest przedsiębiorstwo, kulturę definiuje się jako osobowość, duszę przedsiębiorstwa tworzącą jej tożsamość i odróżniającą ją od innych organizacji³⁰.

Jeśli potraktować kulturę organizacyjną jako sposób widzenia świata i komunikacji organizacji z otoczeniem, która nadaje sens jej działaniom, ponadto jeśli założymy, że same organizacje są kulturą, a przynajmniej jej częścią, a ich atrybuty ekonomiczne i społeczne mają znaczenie kulturowe i jako takie można je obserwować, to uzasadniony staje się związek pomiędzy kulturą organizacyjną a budowaniem systemów wczesnego ostrzegania. Mając na uwadze takie rozumienie kultury organizacyjnej, uzasadnione jest stwierdzenie, że właśnie ona staje się „barometrem” kondycji przedsiębiorstwa i nie należy jej pomijać przy tworzeniu systemów wczesnego ostrzegania.

To właśnie kultura organizacyjna wyjaśnia cel przedsiębiorstwa, pomysł działania, koordynację czynników produkcji, podejmowanie najważniejszych decyzji i odpowiedzialność za rezultaty. Jest ona jakby „siłą sprawczą i klejem”, który zlepia inne elementy firmy: przedsięwzięcie, produkt, czynniki produkcji, koordynację gospodarowania zasobami. Kultura organizacyjna przyczynia się do trwałości przedsiębiorstwa, dając odpowiednie bezpieczeństwo ich członkom, a w sytuacjach kryzysowych może zapewnić przetrwanie organizacji.

Według K. Obłója przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo może osiągnąć dzięki swoim zasobom niematerialnym³¹. Uważa on, że pierwszym podstawowym zasobem niematerialnym, z którego organizacja powinna nauczyć się korzystać, są normy, wartości i zachowania społeczne, czyli kultura organizacyjna. Dysponowanie takim zasobem, jakim jest wspólnota norm i wartości jej uczestników, w zdecydowany sposób obniża koszty funkcjonowania, a więc podwyższa jej efektywność. Obłój zwraca także uwagę na cechy, które odróżniają zasoby niematerialne (w tym także kulturę organizacyjną) od zasobów materialnych.

Przedsiębiorstwa, które przywiązują dużą wagę do rozwoju kultury organizacyjnej, są w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną w swojej branży

²⁹ M. S t r u ż y c k i, *Przedsiębiorstwo a rynek*, Warszawa: PWE 1992.

³⁰ E. S c h e i n, *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, San Francisco, CA: Josey-Boss 1985.

³¹ K. O b ł ó j, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa: PWE 1995.

i zrozumieć jej strategiczne znaczenie w zarządzaniu. Ponadto kultura organizacyjna pozwala osiągnąć swoistą unikalność, która pozytywnie wyróżnia się w otoczeniu i jest podstawą budowy odpowiedniej strategii. Warto podkreślić, iż przełomowe znaczenie dla budowy systemów wczesnego ostrzegania ma zasada, że kultura organizacyjna jest istotnym zasobem przedsiębiorstwa.

Kultura organizacyjna może stać się niezbędnym ogniwem kreacji systemów wczesnego ostrzegania, a jego pomijanie powoduje ogromną szkodę dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warto jednak zwrócić uwagę, iż stanowi ono jedynie próbę jednoczesnego uwzględniania perspektyw: kulturowej, socjologicznej, ekonomiczno-finansowej, strategicznej. Nie wszystkie elementy systemów wczesnego ostrzegania można wyjaśnić kulturą i analizą ekonomiczno-finansową czy strategią. Proponowane ujęcie ma charakter pragmatyczny i przez konieczność uwzględniania wielu podejść jest eklektyczne, jednak pozwala na próbę weryfikacji systemów wczesnego ostrzegania.

Kultura organizacyjna postrzegana jest w złożonym kontekście zjawisk i procesów – od prostych mechanizmów socjologicznych po złożone związki natury antropologicznej³². Jest zasadniczą i jednocześnie bardzo trudno poddającą się analizie zmienną, wywierającą wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna wydaje się wzorem wartości, które mogą spajać nowe strategie działania, nowe sposoby myślenia i uzasadniać nowe oczekiwania pod adresem systemów wczesnego ostrzegania.

Ponadto stanowi ona – obok elementów wcześniej wymienionych – dopełnienie obrazu przedsiębiorstwa. Należy zauważyć, iż tak szerokie ujęcie problemów związanych z systemami wczesnego ostrzegania nie może popadać w sprzeczność z innymi ujęciami. Perspektywa czynników niemierzalnych jest ważna dla rozstrzygnięcia w zakresie sprawnego działania systemów wczesnego ostrzegania, ale nie powinno się zapominać, iż w wyjaśnieniu procesów zarządzania przedsiębiorstwem niezbędne są inne punkty widzenia.

³² H o f s t e d e, dz. cyt., s. 38 n.

ORGANIZATION CULTURE
AS AN ELEMENT OF EARLY WARNING SYSTEMS

S u m m a r y

In the article early warning systems identifying the threat of bankruptcy of a company are presented. However, the main aim of the article is to point to organization culture as a potential indicator allowing prediction of bankruptcy of a company. Also selected conceptions of organization culture and the functions it can perform in a company are presented. It is worth noting that organization culture is a unique source for a company that can be one of the indicators of its condition.

In the author's opinion the issue of using organization culture as an element of early warning systems against company bankruptcy comprises important social and economic processes changing the way the company is managed. To be sure, determining indicators that evaluate organization culture and on this basis constructing the discriminative function may be immensely difficult, but this problem was not the subject of the present article.

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, systemy wczesnego ostrzegania, upadłość przedsiębiorstw, otoczenie przedsiębiorstwa, metody wielowymiarowe i jednowymiarowe.

Key words: organization culture, early warning systems, bankruptcy of companies, a company's environment, multi-dimensional and one-dimensional methods.

JUDYTA PRZYŁUSKA

SZTUKA SPEKULACJI A SZTUKA INWESTOWANIA

Spekulowanie jest zjawiskiem powszechnym, chociaż na co dzień przez wielu ludzi niezauważalnym. Jedni bowiem nie zdają sobie sprawy, iż każda decyzja wyboru to pewien rodzaj spekulacji, a inni wstydzą się przyznać, że spekulują. Powodem takiego zachowania jest ogólnie panujące przekonanie o pejoratywnym znaczeniu terminu „spekulowanie”, który kojarzy się z czymś negatywnym, nieuczciwym czy też z pewną metodą manipulacji.

Tymczasem w warunkach gospodarki rynkowej, w sytuacji licznych unormowań prawnych zjawisko to jest pozytywne, a nawet pożądane, będące rodzajem aktywności ekonomicznej sprzyjającej osiągnięciu zysków czy ponoszeniu strat. Podejmowaniu decyzji towarzyszy ryzyko zmienności zdarzeń, których nie można przewidzieć¹. Wiążąc ryzyko z wyborem a nie z przeznaczeniem, potwierdza się jego nierozzerwalny związek z czasem. Można zatem stwierdzić tezę, że naturę ryzyka kształtuje horyzont czasu².

Celem niniejszego artykułu jest wyjaśnienie pojęcia spekulacji i inwestowania, przybliżenie zachowań spekulacyjnych oraz reguł, których nieprzestrzeganie może prowadzić do strat i „ucieczki” od aktywnego inwestowania. Znajomość tych metod nie zawsze daje pożądany rezultat, dlatego obok wiedzy teoretycznej podkreślono znaczenie upor, dyscypliny i doświadczenia.

Mgr JUDYTA PRZYŁUSKA – asystent Katedry Zarządzania Finansami w Instytucie Ekonomii i Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych KUL; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin.

¹ C. A. Williams Jr., M. L. Smith, P. C. Young, *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2002, s. 28.

² W. Tarczyński, M. Mójśwież, *Zarządzanie ryzykiem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001, s. 12.

1. ISTOTA SPEKULACJI

Wielu autorów różnie definiuje pojęcie spekulacji, ale jej istota wiąże się z pojęciem ryzyka. Ogólnie rzecz ujmując, spekulacja sprowadza się do podejmowania decyzji wyboru korzystniejszych transakcji czy też lepszych inwestycji obciążonych większym ryzykiem.

Słownik W. Kopalińskiego informuje, że: „**spekulacja** to (ryzykowne) transakcje handlowe obliczone na (wysoki) zysk ze spodziewanych zmian w cenach w zaopatrzeniu rynku, metodach produkcji itp.; to abstrakcyjne, teoretyczne dociekanie (zwłaszcza w przeciwieństwie do rozważań praktycznych życiowych albo do działania)”³.

Ryzyko, podobnie jak spekulacja jest pojęciem wieloznacznym i złożonym, trudnym do zdefiniowania. Pochodzi od staro włoskiego słowa *risicare*, które oznacza „odważyć się”. W tym sensie ryzyko jest raczej wyborem, a nie nieuchronnym przeznaczeniem. Stąd podejmowane działania uzależnione są od wolności wyboru decydenta.

Nowa Encyklopedia PWN (Warszawa: PWN 1996, t. 5) podaje: „spekulacja (łac.) – w gospodarce rynkowej dążenie do osiągnięcia zysku z transakcji kupna-sprzedaży zgodnie z zasadą: kupić tanio – sprzedać drogo. Spekulacja może występować na rynku dóbr i usług poprzez inwestycje przedsiębiorstw w zapasy (gdy oczekują one wzrostu cen surowców i prefabrykatów) lub gromadzenie zapasów wyrobów gotowych (gdy oczekują zwiększenia cen produktów) oraz na rynku kapitałowym. Analogicznie spekulują gospodarstwa domowe, gromadząc zapasy w okresach „ucieczki od pieniądza” spowodowanych hiperinflacją (s. 959).

Inwestowanie jest procesem udostępniania kapitału finansowego. Podmiot, który nim dysponuje, może go udostępnić innemu podmiotowi (z przeznaczeniem m.in. wykorzystania go w procesie produkcji). Podejmujący działania inwestycyjne decydują uprzednio, jaką część kapitału przeznaczą na cele konsumpcyjne, a jaką stanowią będą oszczędności, z których część mogą zainwestować. Zatem **inwestycja** to wyrzeczenie się bieżącej konsumpcji na rzecz przyszłych i niepewnych korzyści⁴. Wynika stąd, że inwestor z wyodrębnionej części oszczędnościowej przeznacza jej określoną wartość na

³ W. K o p a l i ń s k i, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa: Wydawnictwo Muza S.A. 2000, s. 468-469.

⁴ K. J a j u g a, *Elementy nauki o finansach*, Warszawa: PWN 2007, s. 12-13.

inwestycje; w inwestycji uwzględnia kryterium czasu (przyszłe korzyści) oraz kryterium ryzyka (niepewne korzyści)⁵.

Definicja wskazuje, iż inwestycja to zaangażowanie określonej kwoty pieniędzy na pewien okres, aby w przyszłości otrzymać jej zwrot kompensujący inwestorowi czas, przewidywany współczynnik inflacji oraz ryzyko inwestycji. Analogicznie, definicja inwestycji obejmuje wszystkie jej typy. W każdym przypadku inwestor przeznaczona znaną dziś sumę pieniędzy w transakcje o oczekiwanym w przyszłości zwrocie, który podwyższy bieżącą kwotę⁶.

Na rynku kapitałowym spekulacją jest zakup aktywów finansowych w celu ich odsprzedaży z uzyskaniem przychodów wyższych niż z innej lokaty. Przedmiotem spekulacji może być obrót walutami (wtedy jest ona obliczona na zmiany kursów walutowych) i papierami wartościowymi. Swoistą formą spekulacji jest powstrzymanie się od zakupu papierów wartościowych w oczekiwaniu na obniżenie ich kursów (tzw. spekulacyjny popyt na pieniądze).

W gospodarce rynkowej spekulacja nie ma pejoratywnego znaczenia, ale jest racjonalnym zachowaniem ekonomicznym⁷. Z przedstawionych definicji wynika, że spekulacja nie jest złym zjawiskiem, lecz wyborem lepszej inwestycji.

Zjawisko to jest tak stare, jak handel, a najbardziej znane było spekulowanie zbożem, tj. przechowywanie go do przednówka i „zdzieranie” późniejszej paskarskiej ceny z nabywców. Działania takie były źródłem zamieszek społecznych, m.in. „tumul w warszawski” w drugiej połowie XVII w., wywołany zbożowymi manipulacjami rodziny Baraczków. Później pojawiły się inne obiekty spekulacji: bawełną, herbatą itp. Niewątpliwie jednak najlepsze do tego rodzaju operacji są papiery wartościowe. Nie psują się, nie zajmują wiele miejsca, łatwiej je zabezpieczyć przed kradzieżą, rejestrując ich legalnych właścicieli. Spekulanci operują głównie na rynku instrumentów pochodnych (kontrakty terminowe, opcje, produkty strukturyzowane)⁸. Za spekulację na rynku finansowym można przyjąć zajmowanie krótkookresowych, obarczonych ryzykiem, otwartych pozycji na instrumentach, bez zwią-

⁵ Tamże, s. 13.

⁶ F. K. R e i l l y, K. C. B r o w n, *Analiza inwestycji i zarządzanie portfelem*, Warszawa: PWE 2001, s. 29.

⁷ *Nowa Encyklopedia PWN*, s. 959.

⁸ B. K u l a s, P. Z a k r z e w s k i, *Ryzyko z profilem oczekiwanego zwrotu*, „Nasz Rynek kapitałowy” 2008, nr 4, s. 30.

ku z powiązаныmi procesami fizycznymi⁹. Przeprowadzający transakcje spekulacyjne spełniają pewne funkcje:

- przejmowania od ryzyka, którego chcą się pozbyć zabezpieczający;
- uwidacznia się efektywność tworzenia ceny (poprzez sprzedaż i kupno spekulanci powodują odzwierciedlenie sytuacji ekonomicznej instrumentu bazowego);
- tworzą płynność tego rynku, zmniejszają koszty transakcji oraz łączą rynek transakcji terminowych z rynkiem gotówkowym¹⁰.

Interesujące jest to, że spekulacja stała się ważnym i w większości przypadków użytecznym elementem układu samoregulacji gospodarki¹¹.

2. ZACHOWANIA SPEKULACYJNE

Ludzie angażują swój kapitał, starając się go pomnożyć poprzez nabywanie za posiadane pieniądze różnego rodzaju dóbr. Inwestorami przyjęło się nazywać tych, którzy kupują typowe dobra kapitałowe, jak udziały w przedsiębiorstwach, nieruchomościach czy obligacje. W tej grupie można wyróżnić osoby, które dokonują transakcji, przewidując wynikające z nich długookresowe korzyści. Można ich nazwać „prawdziwymi inwestorami” lub „inwestorami”. Poza nimi istnieją także ci, którzy obracają walorami kapitałowymi wyłącznie dla wykorzystania krótkookresowych zmian tych dóbr w celu osiągnięcia szybkiego zysku. Nazywa się ich graczami giełdowymi lub spekulantami¹².

Spekulacja na rynku kapitałowym jest zalegalizowana i prowadzona z uwzględnieniem reguł prawnych będących elementem gry rynkowej, w której inwestor wykorzystuje możliwości danego rynku, aby zwiększyć dochody. Zachowania spekulacyjne wiążą się najczęściej z podejmowaniem decyzji krótkoterminowych, dotyczących kupna-sprzedaży papierów wartościowych wykorzystujących krótkookresowe zmiany koniunktury giełdowej. Podejmowanie decyzji w tego rodzaju sytuacjach jest niewątpliwie pierwszym, nieodzownym krokiem w kierunku kontrolowania ryzyka.

⁹ A. S o p o ć k o, *Spekulacja. Skala zagrożeń globalnej i lokalnej równowagi monetarnej*, „Studia Ekonomiczne” 2006, nr 3.

¹⁰ K. J a j u g a, T. J a j u g a, *Inwestycje*, wyd. III, Warszawa: PWN 2007, s. 217.

¹¹ A. S o p o ć k o, *Giełda papierów wartościowych*, Warszawa: Agencja Mediabank S.A. 1993, s. 10.

¹² A. S o p o ć k o, *Rynkowe instrumenty finansowe*, Warszawa: PWN 2005, s. 17.

W wielu sytuacjach podejmujemy decyzje na podstawie naszych dotychczasowych doświadczeń bądź na podstawie wyników eksperymentów przeprowadzonych przez nas samych lub innych ludzi. Podejmowanie decyzji wymaga zatem połączenia instynktu i pomiaru, gdyż trudne i obarczone dużym ryzykiem są decyzje podejmowane w warunkach niepewności¹³.

Pojęcie ryzyka jest bliskie pojęciu niepewności określanemu jako brak dostatecznej wiedzy co do przyszłości w odniesieniu do tych wszystkich zjawisk, które są niezależne od woli ludzkiej, ale mają wpływ na wyniki jego działalności¹⁴. Zakres i rodzaj informacji na temat cech ryzykownego posunięcia mają istotny wpływ na zdolność prognozowania skutków podejmowanych działań. Zależność tę przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Poziomy niepewności

Poziom niepewności	Rezultaty	Wnioski
Brak niepewności, czyli pewność	mogą być przewidziane z bardzo dużą dokładnością	Oznacza to przekonanie co do poprawności przewidywania, czyli rezultaty działań nie pozostawiają wątpliwości
Poziom 1 (niepewność obiektywna)	są przewidywalne, a prawdopodobieństwa są znane	Dotyczy sytuacji, dla których przewidziane zostały scenariusze możliwych zdarzeń i znamy prawdopodobieństwo ich wystąpienia
Poziom 2 (niepewność subiektywna)	są przewidywalne, lecz prawdopodobieństwa nie są znane	Dotyczy sytuacji, w której pomimo rozpoznania możliwych do zaistnienia sytuacji lub zdarzeń nie ma pewności co do prawdopodobieństwa ich zajścia
Poziom 3 (ryzyko)	nie są w pełni przewidywalne, a prawdopodobieństwa nie są znane	Nie ma pewności co do cech potencjalnych zdarzeń, które nie zostały w pełni określone

Opracowanie własne na podstawie: W i l l i a m s, S m i t h, Y o u n g, dz. cyt., s. 35.

Niepewność może mieć istotny wpływ na ludzkie zachowania, a w skrajnych przypadkach prowadzi do pewnego rodzaju blokady lub zaniechania działań. Istotne jest to zwłaszcza wtedy, gdy gry na giełdzie podejmuje się początkujący

¹³ W i l l i a m s, S m i t h, Y o u n g, dz. cyt., s. 61.

¹⁴ E. S t r o i ń s k i, *Ubezpieczenie na życie*, Warszawa 1996, s. 19.

inwestor. Natomiast osoba lubiąca ryzyko podejmie wyzwanie nawet wtedy, gdy według ścisłych matematycznych obliczeń prawdopodobieństwo przegranej przeważa. Im silniejsze jest przy tym zamiłowanie do ryzyka, tym większe muszą być szanse przegranej, aby ktoś taki zrezygnował z gry¹⁵.

Inwestycje krótkoterminowe, spekulacyjne prowadzą przede wszystkim inwestorzy indywidualni dysponujący niewielkim kapitałem. Ich dążeniem jest uzyskanie natychmiastowego dochodu poprzez wykorzystanie lokalnych zmian notowań cen papierów wartościowych. Byłoby jednak niesprawiedliwe przypisywanie inwestycji krótkoterminowych i zachowań spekulacyjnych jedynie inwestorom indywidualnym. Takie nastawienie występuje również u inwestorów instytucjonalnych, choć w mniejszym zakresie. Można wymienić wiele funduszy inwestycyjnych, które zyskały sobie opinię spekulacyjnych, m.in. fundusz zamknięty Quantum (którego jednym z głównych udziałowców jest znany na rynkach finansowych amerykański inwestor George Soros).

Inwestorzy koncentrujący się na inwestycjach krótkoterminowych opierają się na strategiach bieżącej analizy koniunktury rynku i wykorzystaniu każdej, nawet niewielkiej zmiany cen do podejmowania decyzji dotyczącej realizacji transakcji z zyskiem. Inwestorzy indywidualni operują głównie na rynku akcji. Inwestorzy instytucjonalni w szerszym zakresie działają na rynkach papierów wartościowych pochodnych (transakcji terminowych) bardziej ryzykownych, umożliwiających uzyskanie w krótkim czasie wysokich dochodów, niekiedy jednak przynoszących ogromne straty¹⁶.

Spekulant giełdowy może myśleć, iż ma lepsze niż inni „wycucie” rynku i wcześniej od pozostałych jest w stanie przewidzieć, czy ceny danych akcji będą rosły, czy opadną na jakiś czas. Wówczas ceny papierów wartościowych dostarczą potwierdzenia tych poglądów, a to z kolei stworzy okazję do osiągnięcia szybkich zysków. Opierając się na założeniu, iż przewidywania te są prawidłowe, spekulant giełdowy stara się powiększyć zyski albo zabezpieczyć te osiągnięte, stosując w tym celu różne techniki handlu. Kto ma czas, odpowiednią wiedzę, przygotowanie psychiczne i motywację, może wstąpić w szeregi graczy giełdowych odnoszących sukcesy. Taki inwestor powinien opracować metodę, być zdyscyplinowanym, nabyć doświadczenie oraz akceptować małe i duże zyski/straty¹⁷.

¹⁵ D. B e g g, *Mikroekonomia*, Warszawa: PWN 1999, s. 393.

¹⁶ M. D a n i l u k, *Rynek kapitałowy*, Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona 1998, s. 49.

¹⁷ K. C i e j p a - Z n a m i e r o w s k i, *Rynek kapitałowy w Polsce*, Stalowa Wola: Oficyna Wydawnicza Fundacji Uniwersyteckiej 2000, s. 144.

Zadaniem gracza giełdowego jest wyznaczenie ram „czasu” gry na giełdzie oraz podejmowanie najlepszych decyzji zgodnych z ustalonym terminem. Wskaźniki giełdowe są narzędziami służącymi odczytywaniu właściwego czasu podejmowania decyzji na giełdzie. Można je podzielić na pięć grup, wskazując metody pomagające w identyfikacji punktów zwrotnych na rynku.

Pierwsza grupa to **wskaźniki monetarne**. Pomagają one w ustaleniu popytu i podaży na pieniądź, a następnie w określeniu kierunku stopy procentowej, która ma decydujący wpływ na ceny akcji.

Drugą grupę stanowią **wskaźniki wartościowania rynku**: dochód z dywidendy, wielokrotność akcji i wartość księgową przedsiębiorstwa oraz ich poziomy przewartościowania (sugerujące sprzedaż akcji) albo niedowartościowania (sugerujące ich zakup).

Trzecia grupa to **wskaźniki hossy**, zwane również wskaźnikami impulsu lub rozmachu. Jeśli w ogóle istnieje czas zakupu bez ryzyka, jest nim „czas hossy” (wskaźniki rozmachu) pozwalający na wczesną identyfikację zmiany trendu.

Grupę czwartą charakteryzują **wskaźniki bessy**. Po hossie następuje bessa, niosąca za sobą spadek cen akcji do 90%. Historycznie spadkowi cen zawsze towarzyszył przynajmniej jeden z trzech wskaźników: deflacja, negatywna krzywa procentowa lub przewartościowanie rynku.

W grupie piątej znajdują się **wskaźniki nastroju**, będące wynikiem badania opinii publicznej. Krańcowy entuzjazm, stan euforii na giełdzie prawie zawsze oznacza koniec zwyżki cen akcji i idealny czas do ich sprzedaży, a krańcowy pesymizm, panika na giełdzie oznacza zwykle koniec zniżki cen akcji i najlepszy czas do ich zakupu¹⁸.

Do innej grupy wskaźników giełdowych umożliwiających szybkie porównanie atrakcyjności inwestycyjnej różnych spółek należą:

C/Z – Stosunek bieżącej ceny akcji do zysku netto za ostatnie cztery kwartały przypadającego na jedną akcję. Wskaźnik ten jest korzystny, gdy ma małą wartość na tle branży i wieloletniej przeciętnej.

C/WK – Stosunek bieżącej ceny akcji do wartości księgowej spółki przypadającej na jedną akcję. Wskaźnik ten jest również korzystny, gdy C/WK ma małą wartość na tle branży i wieloletniej przeciętnej.

Stopa dywidendy – Stosunek wartości dywidendy wypłaconej w ostatnim roku do bieżącej ceny akcji.

¹⁸ Z. K o m a r, *Sztuka spekulacji*, Warszawa: PRET 1993, s. 134.

Kapitalizacja – Iloczyn bieżącej ceny jednej akcji i ilości akcji, który w pewnym sensie jest miarą wielkości spółki.

Płynność – Stosunek akcji będących w obrocie (nie należących do inwestora strategicznego, najczęściej branżowego) do wszystkich akcji wyemitowanych przez spółkę.

Wspomniane wskaźniki mają na celu dopomóc inwestorowi w podjęciu najlepszej dla niego decyzji, co nie wyklucza stosowania przyjętych przez niego zasad i reguł inwestycyjnych.

3. PODSTAWOWE BŁĘDY SPEKULANTA GIEŁDOWEGO ORAZ REGUŁY WSPOMAGAJĄCE ODNOSZENIE SUKCESÓW

Brak dyscypliny, zwłaszcza u początkującego inwestora-spekulanta, jest najczęstszą przyczyną ponoszenia przez niego strat i „ucieczki” z rynku. Dyscyplina jest metodą, która obiektywnie sygnalizuje punkty kupna i sprzedaży. Nakazuje używanie linii obronnej (*stops*), własnego rozumu i każe być odpowiedzialnym za własne transakcje. Gracze giełdowi nie mają jednak dość dyscypliny, by realizować tę metodę, nie respektują sygnałów kupna lub sprzedaży, słuchają maklera, nie używają linii obronnej i nie podnoszą jej w miarę wzrostu cen. Kupują lub sprzedają za wcześnie, przed sygnałem, na podstawie plotek, na podstawie rządowych ogłoszeń lub ogłoszenia dochodu danej firmy¹⁹. Biorąc pod uwagę praktykę i wieloletnie doświadczenie akcjonariuszy grających na różnych giełdach, można sformułować kilkanaście reguł postępowania gracza, pomocnych zwłaszcza dla początkujących inwestorów:

1. Planuj wszystkie swoje transakcje. Trafne wyznaczanie celów jest warunkiem realizacji twoich planów. Zawsze trzymaj w zanadrzu następny cel. Pamiętaj, że giełda jest mechanizmem wykorzystującym przyszłe wydarzenia.

2. Nie słuchaj i nie sugeruj się emocjami tłumu. Staraj się mieć odwagę być sobą. Śledź swoje wyniki na giełdzie i stan swego portfela. Rozpoznaj, oceń i wykorzystaj szanse stwarzane przez rynek. Właściwe rozpoznanie nadarżających się możliwości wzmacnia twoje zaufanie do siebie. Pamiętaj, że twoja postawa jest twoim największym kapitałem. Twoja sytuacja nie polepszy się, o ile sam nie będziesz działał w tym kierunku. Usiłuj być

¹⁹ Tamże, s. 171.

najlepszym. Bądź elastyczny i zdyscyplinowany. Konsekwentnie realizuj podjęte decyzje.

3. Pamiętaj, że zachowanie kapitału jest ważniejsze od jego pomnażania.

4. Nie walcz z kierunkiem rynku. Traktuj trendy popytu jako tymczasowy przystanek przed dalszą niżką kursu podczas bessy. Traktuj trendy podaży jako tymczasowy przystanek przed dalszą wyżką notowań akcji podczas hossy.

5. Nie bój się akceptować małych strat. Ucz się na błędach. Postaraj się zapomnieć o porażkach. Najlepszym lekarstwem na straty jest działanie. Przeszkody i niepowodzenia inspirują i motywują twórczą pracę. Seria porażek jest drogą do sukcesu.

6. Nie ograniczaj sumy zarobków, nie ograniczaj straty. Nie unikaj zakupu akcji tylko dlatego, że wydają się one zbyt drogie. Lepiej jest kupić „drogą” akcję, której cena zwyżkuje niż „tanią”, której cena niżkuje.

7. Nie bądź zbyt pewny siebie, gdyż pewność siebie może okazać się twoim wrogiem.

8. Ciesz się sukcesami na giełdzie – część dochodów wykorzystuj. Prawdziwy sukces i szczęście zapewni ci jedynie wykorzystanie tego, co daje ci radość. Każde interesujące działanie jest łatwe, a jego rezultaty pewne.

9. Miej umiar w przenoszeniu do domu trosk giełdowych²⁰.

Wymienione reguły można rozszerzać o kolejne, służące nauce i przestrodze, wśród których warto wymienić:

1. Naucz się zarządzać pieniędzmi. Traktuj pieniądze jako środek do celu. Błyskawicznie podejmuj decyzje i natychmiast przystępuj do ich realizacji. Staraj się pokonać konkurentów.

2. Jeżeli będziesz bał się ryzyka, nie doznasz nigdy dumy ze swoich sukcesów.

3. Pamiętaj, że nie ma doskonałej strategii gry dla każdego akcjonariusza.

4. Nie ma metod gwarantujących pełne bezpieczeństwo gry na giełdzie.

5. Nie żałuj czasu i energii na poznawanie prawidłowości i mechanizmów systemu giełdowego.

6. Poznaj dobrze samego siebie. Największa bariera oddalająca cię od sukcesów znajduje się w tobie samym. Wykorzystaj swoje atuty. Jesteś znacznie więcej wart, niż uważasz.

²⁰ Tamże, s. 172.

Odważny gracz giełdowy nie boi się ryzyka. Jego atutami są: myślenie strategiczne, przedsiębiorczość, umiejętność koncentracji i przewidywania, wytrwałość, entuzjazm, energia, ekspansywność, śmiałość, intuicja, wiara w siebie, wyobraźnia, pracowitość, pozytywne nastawienie do świata (pogoda ducha, uśmiech), bystrość, niezawodność, odwaga.

Wybierz sobie takie cechy, których ci brakuje, bądź te, których potrzebujesz najbardziej. Przełamuj swoje opory psychiczne. Pracuj nad każdą z tych cech oddzielnie, wykorzystując je w praktyce²¹.

V. Sperandeo, żywa legenda Wall Street, powiedział: „Nigdy ślepo nie wierz w to, co mówią eksperci [...], rynki nie są konsekwentnie obiektywne. Czasami ulegają czynnikom emocjonalnym, subiektywnym i psychologicznym [...]. Kluczem do zarabiania pieniędzy jest rozpoznanie błędnego przekonania, obserwowanie jego rozwoju oraz podejmowanie decyzji, zanim wszyscy się ockną [...]”²².

„Zasady pełnią rolę «sita» w procesie intelektualnego odsiewu, oddzielając to, co istotne, od tego, co nie jest związane z tematem, umożliwiając racjonalną analizę rynku i prognozowanie. Intelektualne «sita» muszą być ustawione w hierarchicznym porządku, tak samo jak przy przesiewaniu ziarna; pierwsze zatrzymuje łądźki, a przepuszcza ziarna i plewy; drugie zatrzymuje mniejsze kawałki traw i plewy, a pozwala przejść ziarnom i pyłowi; trzecie oddziela ziarna jeszcze precyzyjniej; i tak dalej, aż w końcu zostanie czyste ziarno, gotowe do dalszej obróbki. Zbyt gęste górne sito zablokuje umysł, pozbawiając go informacji niezbędnych do formowania poprawnych osądów. Zbyt rzadkie dolne sito przepuści nadmiar informacji i pogrzebie umysł w zbyt obfitej do ogarnięcia masie szczegółów. Jeśli chce się osiągnąć jakikolwiek stopień dokładności w przewidywaniu przyszłych zachowań rynku, proces myślowy powinien być uzupełniony właściwym zestawem uporządkowanych zasad”²³.

²¹ Z. K i j a k, *Jak racjonalnie grać na giełdzie papierów wartościowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1994, s. 84-86.

²² V. S p e r a n d e o, „*Trader Vic II*”. *Zasady profesjonalnej spekulacji*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC sp. z o.o. 1998, s. 55.

²³ Tamże, s. 14-16.

*

Spekulacji, zarówno w obrocie towarowym, jak i kapitałowym, nie można oceniać jednostronnie, gdyż jest to działanie mające wiele pozytywnych cech. Problem tkwi nie w samym fakcie spekulowania, lecz w jego skali. Bez motywu spekulacji nie byłoby handlu hurtowego ani ciągłości notowań giełdowych. Z drugiej strony, to właśnie spekulacja była jedną z głównych przyczyn „czarnego czwartku” w październiku 1929 r., z towarzyszącą mu destrukcją światowego systemu wytwarzania. Wzrost podaży pieniądza obserwowany po 2001 r. sprzyjał nadmuchiowaniu balonów spekulacyjnych, a globalny kapitał wykorzystywał tę okazję na giełdach akcji i rynkach surowców.

W ostatnich latach znaczna część gospodarki Stanów Zjednoczonych rosła boorem budowlanym napędzonym przez tanie kredyty hipoteczne. Pęknięcie tej bańki zagraża światowej gospodarce, gdyż Amerykanie generują 1/5 globalnego PKB. Spekulacyjny wzrost cen miedzi do ponad 8000 dolarów za tonę (pięciokrotny w ciągu ostatnich trzech lat) przełożył się również na hiperboliczny trend wzrostowy akcji KGHM, a wzrost dynamiki napływu gotówki do agresywnych funduszy akcyjnych wywindował ceny wielu spółek na poziomy nieuzasadnione fundamentalnie. Tłum drobnych inwestorów mimowolnie stał się pośrednim spekulantem na rynku²⁴.

Określenie linii czy obszaru granicznego, w którym spekulacja jeszcze jest korzystna, a poza którym już nie, jest niewykonalne. Niemniej jednak można pokusić się o określenie, w jakich warunkach działa ona szkodliwie. Spekulację można przyjąć za dopuszczalną, jeśli jej rozmiary i parametry są kontrolowane przez rynek, a ściślej przez konkurencję. Konkurencja sprawia, że „niewidzialna ręka rynku” sprowadza zakres spekulacji do rozmiarów obiektywnie użytecznych dla gospodarki. „Spekulacja jest szkodliwa społecznie i ekonomicznie, gdy prowadzą ją monopoliści [...]. Na wielkim rynku kapitałowym uzyskanie pozycji monopolistycznej jest bardzo trudne, jeśli w ogóle możliwe. Siłą rzeczy powstają warunki dla ciągłości konkurencji i utrzymania spekulacji w ekonomicznie uzasadnionych ryzach”²⁵.

Minęły stulecia postępu cywilizacyjnego, który zdecydowanie przyspieszył pod koniec XX wieku. Globalizacja, wzrost światowej wymiany handlowej i rozwój rynków finansowych to czynniki otwierające nowe możliwości inwe-

²⁴ www.wp.pl (27.10.2008).

²⁵ S o p ó c k o, *Giełda papierów*, s. 10-11.

stycyjne. Trzeba mieć jednak świadomość, że wycofanie się z inwestycji tuż przed kulminacją bańki jest przywilejem wąskiej grupy lepiej poinformowanych i jeszcze mniejszej garstki szczęściarzy, natomiast niezmiennie większość zostaje z szybko taniejącymi, pożądanymi do niedawna za wszelką cenę aktywami.

Inwestowanie na rynku zdaje się być bardziej sztuką aniżeli nauką. Nie każda spekulacja przynosi zysk i z tym należy się umieć pogodzić. Sztukę spekulacji trzeba ciągle doskonalić, opierając się nie tylko na faktach historycznych.

BIBLIOGRAFIA

- B e g g D., Mikroekonomia, Warszawa: PWN 1999.
- C i e j p a - Z n a m i r o w s k i K., Rynek kapitałowy w Polsce, Stalowa Wola: Oficyna Wydawnicza Fundacji Uniwersyteckiej 2000.
- C i e j p a - Z n a m i r o w s k i K., Ekonomiczne ograniczenia rozwoju rynku kapitałowego w Polsce, Lublin: KUL 2004.
- D a n i l u k M., Rynek kapitałowy, Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona 1998.
- J a j u g a K., Elementy nauki o finansach, Warszawa: PWE 2007.
- K i j a k Z., Jak racjonalnie grać na giełdzie papierów wartościowych, Warszawa: PWN 1994.
- K o m a r Z., Sztuka spekulacji, Warszawa: Wydawnictwo PRET S.A. 1993.
- K o m a r Z., Sztuka inwestowania, Warszawa: Wydawnictwo PRET S.A. 1994.
- K o p a l i ń s k i W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Warszawa: Wydawnictwo Muza S.A. 2000.
- K o w a l c z y k P., P o p r a w s k a E., R o n k a - C h m i e l o - w i e c W., Metody aktuarialne, Warszawa: PWN 2006.
- K u l a s B., Z a k r z e w s k i P., Ryzyko z profilem oczekiwanego zwrotu, „Nasz Rynek kapitałowy” 2008, nr 4.
- Nowa Encyklopedia PWN, t. 5, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1996.
- R e i l l y F. K., B r o w n K. C., Analiza inwestycji i zarządzanie portfelem, Warszawa: PWE 2001.
- S o p o ć k o A., Giełda papierów wartościowych, Warszawa: Agencja Mediabank S.A. 1993.
- S o p o ć k o A., Rynkowe instrumenty finansowe, Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego 2003.
- S o p o ć k o A., Spekulacja. Skala zagrożeń globalnej i lokalnej równowagi monetarnej, „Studia Ekonomiczne” 2006, nr 3, s. 167-177.
- S p e r a n d e o V., Trader Vic II. Zasady profesjonalnej spekulacji, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC sp. z o.o. 1998.
- S t r o i ń s k i E., Ubezpieczenia na życie, Warszawa: Poltext 2004.

T a r c z y ń s k i W., M o j s i e w i c z M., Zarządzanie ryzykiem, Warszawa 2001.

W i l l i a m s C. A., Jr., S m i t h M. L., Y o u n g P. C., Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2002.

THE ART OF SPECULATION AND THE ART OF INVESTING

S u m m a r y

The article describes the best ways of investing. As far as capital markets are concerned, the basic financial instruments represent various degrees of risk.

The investor has to decide which investment is proper for him, and in order to earn money one has to know about them. The investor has to know what risk he may and wants to run, in order to reach his investment's aims. It should be remembered that the market is only an arena for possibilities, and not for guarantees.

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: spekulacja, inwestowanie, rynek kapitałowy, papiery wartościowe, instrumenty finansowe.

Key words: speculation, investment, capital market, securities, financial instruments.

KATARZYNA ZIĘTEK-KWAŚNIEWSKA

CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH STRATEGII OPCYJNYCH

Niewątpliwą zaletą opcji jest to, iż dzięki swej różnorodności oferują możliwość konstruowania wielu strategii inwestycyjnych o rozmaitych funkcjach dochodu końcowego, których celem może być *hedging*, spekulacja bądź arbitraż.

Strategie opcyjne zasadniczo możemy podzielić na proste, do których należą cztery podstawowe strategie bez osłony (bez pokrycia) (*uncovered*, *naked*), i złożone, polegające na łączeniu różnych opcji (lub opcji i instrumentów bazowych) w jeden zestaw¹. W grupie opcji złożonych znajdują się zarówno tzw. strategie z osłoną (pokryte) (*covered*), jak i bardziej zaawansowane strategie rozpiętościowe (*spread*) oraz kombinowane (*combination*).

Celem artykułu jest przegląd najważniejszych i najczęściej stosowanych strategii opcyjnych. Analiza poszczególnych przypadków została przeprowadzona z pominięciem prowizji maklerskich, podatków oraz wszelkich innych możliwych kosztów transakcyjnych.

1. STRATEGIE PROSTE

Do grupy podstawowych strategii opcyjnych należą: zakup i wystawienie opcji kupna oraz zakup i wystawienie opcji sprzedaży.

Mgr Katarzyna Ziętek-Kwaśniewska – asystent Katedry Zastosowań Matematyki w Instytucie Ekonomii i Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych KUL; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin.

¹ K. J a j u g a, T. J a j u g a, *Inwestycje: instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1997, s. 199.

1.1. ZAKUP OPCJI KUPNA

Zakup opcji kupna (*long call*) – inaczej wydłużenie opcji kupna, długa opcja kupna – jest strategią polegającą na nabyciu opcji typu *call*, dającej inwestorowi prawo kupna instrumentu bazowego w określonym czasie i po ustalonej z góry cenie. Strategia ta ma zastosowanie w przypadku, gdy przewidywany jest wzrost rynkowej ceny instrumentu bazowego. Jeśli oczekiwania inwestora co do rynku byka się sprawdzą, wówczas zwiększy się również cena opcji, a inwestor będzie miał do wyboru sprzedać opcję bądź wykonać ją, o ile jest „w cenie” (*in-the-money*)².

Jeśli inwestor zdecyduje się na sprzedaż opcji, wtedy jego dochodem będzie różnica premii otrzymanej przy odsprzedaży i zapłaconej przy nabyciu kontraktu. Gdy wybierze drugie rozwiązanie, tzn. postanowi zrealizować opcję, wówczas osiągnie dochód, gdy rynkowa cena instrumentu bazowego będzie wyższa od sumy ceny wykonania i zapłaconej uprzednio premii. W sytuacji, kiedy w dniu wygaśnięcia opcja nie jest *in-the-money*, a zatem rynkowa cena instrumentu bazowego nie przekracza ceny wykonania, kontrakt nie jest realizowany.

Podstawową zaletą długiej opcji kupna jest to, iż może przynieść potencjalnie nieograniczony zysk, gdy rynkowa cena instrumentu bazowego wzrośnie znacznie powyżej ceny wykonania, przy z góry znanej maksymalnej możliwej stracie, ograniczonej do zapłaconej premii (w rzeczywistości poziom potencjalnej straty powiększają koszty transakcyjne – prowizja za nabycie opcji)³.

1.2. WYSTAWIENIE OPCJI KUPNA

Wystawienie opcji kupna (*short call*), określane również jako sprzedaż opcji kupna, skracanie opcji kupna, krótka opcja kupna, to strategia, w której wystawiający opcję zobowiązuje się – w zamian za otrzymaną premię –

² Mówimy, że opcja jest „w cenie” (*in-the-money*), gdy: bieżąca cena instrumentu bazowego jest wyższa od ceny realizacji – w przypadku opcji kupna; bieżąca cena instrumentu bazowego jest niższa od ceny realizacji – w przypadku opcji sprzedaży (za: *Instrumenty pochodne. Wprowadzenie*, oprac. Zespół Reutera, tł. M. Ferlak, Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2001, s. 89).

³ A. F i e r l a, *Opcje na akcje. Przewodnik dla inwestorów*, Warszawa: Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie SA 2004, s. 28.

do sprzedaży instrumentu bazowego posiadaczowi opcji w określonym czasie i po określonej z góry cenie, o ile oczywiście kontrakt jest realizowany.

Wystawienie opcji kupna jest przykładem prostej techniki spekulacji wykorzystywanej w sytuacji, gdy oczekiwany jest spadek lub stabilizacja ceny instrumentu bazowego. Jeśli rynkowa cena instrumentu bazowego rzeczywiście spadnie lub pozostanie na tym samym poziomie, wtedy inwestor będzie mógł zamknąć krótką pozycję w opcji, odkupując ją po cenie niższej od premii uzyskanej za jej wystawienie (zarobkiem inwestora będzie wówczas różnica premii), bądź też utrzymać krótką pozycję opcyjną aż do terminu wygaśnięcia⁴. Jeśli inwestor zdecyduje się na drugi wariant, jego dochodem będzie cała kwota premii, o ile w dniu wygaśnięcia opcja będzie „po cenie” (*at-the-money*)⁵ lub „poza ceną” (*out-of-the-money*)⁶, bądź różnica otrzymanej premii i wypłaty należnej posiadaczowi, gdy opcja wygaśnie *in-the-money*. Jeżeli przewidywania inwestora nie sprawdzą się i nastąpi znaczący wzrost ceny instrumentu bazowego, poniesie on stratę, która jest praktycznie nieograniczona.

1.3. ZAKUP OPCJI SPRZEDAŻY

Zakup opcji sprzedaży (*long put*), nazywany również długą opcją sprzedaży, wydłużeniem opcji sprzedaży, sprowadza się do nabycia opcji typu *put*, uprawniającej inwestora do sprzedaży określonego instrumentu bazowego w ustalonym czasie i po uzgodnionej z góry cenie.

Strategia długiej opcji sprzedaży stanowi przykład gry na spadek rynkowej ceny instrumentu bazowego. Gdy przewidywania inwestora co do spadku cen okażą się trafne, będzie on mógł, podobnie jak w przypadku długiej opcji kupna, sprzedać opcję lub wykonać ją, gdy ta będzie *in-the-money*. W sytuacji podjęcia decyzji o sprzedaży opcji zarobkiem inwestora będzie różnica premii otrzymanej z tytułu sprzedaży i zapłaconej przy nabyciu. Jeśli natomiast inwestor postanowi przetrzymać opcję aż do terminu wygaśnięcia,

⁴ A. F i e r l a, *Opcje na akcje*, Warszawa: Difin 2004, s. 141.

⁵ Daną opcję – zarówno kupna, jak i sprzedaży – określamy jako opcję „po cenie”/*at-the-money*, gdy rynkowa cena instrumentu bazowego jest równa cenie wykonania.

⁶ Daną opcję uznajemy za opcję „poza ceną”/*out-of-the-money*, gdy: bieżąca cena instrumentu bazowego jest niższa od ceny realizacji – w przypadku opcji kupna; bieżąca cena instrumentu bazowego jest wyższa od ceny realizacji – w przypadku opcji sprzedaży (za: *Instrumenty pochodne. Wprowadzenie*, s. 89).

a następnie ją zrealizować (o ile będzie *in-the-money*), wówczas osiągnie dochód, gdy różnica ceny wykonania i ceny rynkowej będzie przewyższać zapłaconą premię.

Szczególnie w przypadku tej strategii jest to, iż zarówno maksymalny zysk, jak i możliwa strata są ograniczone. Maksymalna wartość, jaką nabywca opcji może osiągnąć, jest ograniczona do wysokości ceny wykonania opcji sprzedaży pomniejszonej o uiszczoną premię – sytuacja taka miałaby miejsce, gdyby cena instrumentu bazowego spadła do zera⁷. Z kolei maksymalna strata – równa zapłaconej premii – zostaje poniesiona, gdy opcja w terminie wygaśnięcia nie jest *in-the-money*.

1.4. WYSTAWIENIE OPCJI SPRZEDAŻY

Wystawienie opcji sprzedaży (*short put*) – inaczej krótka opcja sprzedaży, sprzedaż opcji sprzedaży, skracanie opcji sprzedaży – polega na wystawieniu niezabezpieczonej opcji sprzedaży, zobowiązującej jej wystawcę do odkupienia danego instrumentu bazowego w określonym czasie i po ustalonej cenie. Z tytułu sprzedaży opcji jej wystawca otrzymuje premię.

Krótką opcją sprzedaży jest techniką spekulacji na umiarkowany wzrost lub stabilny poziom ceny instrumentu bazowego. Stosujący tę strategię inwestorzy zakładają wystąpienie jednego z następujących scenariuszy⁸:

- wystawiona opcja sprzedaży nie zostanie zrealizowana, stąd dochód inwestora będzie równy otrzymanej premii;
- opcja zostanie zrealizowana, jednakże obciążająca z tego tytułu wystawcę wypłata będzie niższa od zainkasowanej premii;
- możliwe będzie odkupienie opcji po cenie niższej od uzyskanej premii.

Maksymalny możliwy zysk w wysokości otrzymanej premii zostanie osiągnięty, gdy rynkowa cena instrumentu bazowego będzie równa bądź większa od ceny wykonania. Potencjalna strata jest również ograniczona, jednakże ze względu na fakt, iż cena instrumentu bazowego może spaść nawet do zera, jest ona znacznie wyższa od maksymalnego zysku.

⁷ P. K o b a k, *Opcje: podstawy*, w: „*Instrumenty pochodne*”. *Symposium Matematyki Finansowej, Uniwersytet Jagielloński, 10-12 kwietnia 1997*, Kraków: Universitas 1997, s. 52.

⁸ F i e r l a, *Opcje na akcje*, s. 134.

2. STRATEGIE ZŁOŻONE

Jak już wcześniej zauważono, w grupie strategii złożonych wyodrębnić możemy strategie z osłoną (nazywane również strategiami z pokryciem) oraz bardziej zaawansowane strategie opcyjne typu rozpiętości i kombinacje.

2.1. STRATEGIE Z OSŁONĄ

Wystawienie osłoniętej opcji kupna

W przypadku wystawienia osłoniętej opcji kupna (opcji kupna z pokryciem) (*writing a covered call*) inwestor zajmuje długą pozycję w instrumencie bazowym – kupuje na rynku dany instrument – i krótką pozycję w opcji *call*. Taka strategia ma charakter zabezpieczający, chroni bowiem inwestora przed ryzykiem wzrostu ceny instrumentu bazowego. Jeśli posiadacz opcji zdecyduje się na jej realizację, wystawiający nie będzie musiał kupować danego instrumentu na rynku po cenie przewyższającej cenę wykonania⁹.

Na uwagę zasługuje podobieństwo rezultatów osiągniętych w wyniku zastosowania omawianej strategii i krótkiej opcji sprzedaży, które wytłumaczyć można parytetem opcji sprzedaży i kupna¹⁰.

Odwrotnością omawianej strategii jest połączenie krótkiej pozycji w instrumencie bazowym i długiej opcji kupna. W wyniku zastosowania takiej strategii otrzymujemy strategię zbliżoną do długiej opcji sprzedaży, co – jak poprzednio – wynika z parytetu opcji sprzedaży i kupna.

Wystawienie osłoniętej opcji sprzedaży

Wystawienie osłoniętej opcji sprzedaży (opcji sprzedaży z pokryciem) (*covered put*), nazywane również osłoniętą opcją sprzedaży, polega na połączeniu krótkiej pozycji w opcji sprzedaży i krótkiej pozycji w instrumencie bazowym w celu zabezpieczenia się przed ryzykiem dużego spadku ceny instrumentu bazowego. Zestawienie krótkiej pozycji w opcji sprzedaży z krótką

⁹ E. D z i a w g o, *Modele kontraktów opcyjnych*, Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika 2003, s. 147.

¹⁰ Parytet opcji kupna-sprzedaży dla europejskich opcji wystawionych na instrumenty, które nie przynoszą dywidendy, wyraża się następująco: $c + Xe^{-rT} = p + S$, gdzie: c – cena europejskiej opcji kupna, X – cena wykonania opcji, r – wolna od ryzyka stopa procentowa, T – czas do wygaśnięcia opcji w latach, p – cena europejskiej opcji sprzedaży, S – cena instrumentu bazowego (J. H u l l, *Kontrakty terminowe i opcje. Wprowadzenie*, tł. P. Dąbrowski, J. Sobkowiak, Warszawa: WIG-Press 1999, s. 238).

pozycją w instrumencie bazowym zapewnia podobne efekty do krótkiej pozycji w opcji kupna.

Odwrotnością osłoniętej opcji sprzedaży jest strategia polegająca na zajęciu długiej pozycji w opcji sprzedaży i długiej pozycji w instrumencie bazowym, określana czasami jako strategia *protective put*¹¹. Połączenie to w rezultacie daje strategię analogiczną do długiej opcji kupna.

2.2. STRATEGIE ROZPIĘTOŚCIOWE

Strategie rozpiętościowe, określane również strategiami *spread*, polegają na zajęciu przeciwstawnych pozycji w dwóch lub więcej opcjach tego samego typu (tylko opcjach kupna bądź tylko opcjach sprzedaży) wystawionych na ten sam instrument bazowy. W zależności od tego, jak ustalone są ceny wykonania oraz terminy wygaśnięcia opcji, wyróżnić możemy trzy rodzaje strategii *spread*¹²:

– poziomą rozpiętość, określaną również jako gra na różnicę czasu, gra na kalendarz¹³ lub *horizontal (calendar) spread* – opcje cechują te same ceny wykonania, lecz różne terminy wygaśnięcia;

– pionową rozpiętość, określaną również jako gra na rozpiętość cenową lub *vertical (money) spread* – opcje cechują różne ceny wykonania, lecz te same terminy wygaśnięcia;

– diagonalną rozpiętość, określaną również jako *diagonal spread* – opcje cechują zarówno różne ceny wykonania, jak i różne terminy wygaśnięcia.

W dalszej części artykułu dokonany zostanie przegląd najpopularniejszych metod rozpiętościowych, do których należą: *spread* motyla, *spread* byka, *spread* niedźwiedzia oraz *spread* kalendarzowy.

Spread motyla (butterfly spread), określane również jako motyl, jest strategią o złożonej konstrukcji. Polega on na zajęciu pozycji opcyjnej w oparciu o trzy opcje tego samego typu (czyli albo opcje kupna, albo opcje sprzedaży) o tym samym terminie wygaśnięcia, lecz o różnych cenach wykonania.

¹¹ Tamże, s. 252; K. G a w o r e c k i, *Podstawowe strategie opcyjne typu spread*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2007, nr 1, <http://www.mrf.pl> (08.02.2008).

¹² J a j u g a, J a j u g a, dz. cyt., s. 203.

¹³ F i e r l a, *Opcje na akcje*, s. 143.

W zależności od wybranej przez inwestora pozycji opcyjnej wyróżniamy¹⁴:

– kupno motyla (*long butterfly*) w wersji: *long call + short 2 call + long call, long put + short 2 put + long put*;

– sprzedaż motyla (*short butterfly*) w wersji: *short call + long 2 call + short call, short put + long 2 put + short put*.

Strategia kupna motyla jest odpowiednia dla inwestorów, którzy oczekują spadku zmienności ceny instrumentu bazowego i równocześnie dążą do ograniczenia ryzyka.

Kupno motyla w wersji wykorzystującej opcje kupna (*long call + short 2 call + long call*) polega na zajęciu długiej pozycji w opcjach kupna o najniższej – X_1 i najwyższej – X_3 cenie wykonania przy jednoczesnym wystawieniu dwukrotnie większej liczby opcji o przeciętnej cenie bazowej – X_2 (X_2 jest średnią arytmetyczną cen X_1 i X_3 ¹⁵), gdzie wszystkie wykorzystane opcje mają ten sam termin realizacji¹⁶ i opiewają na ten sam instrument bazowy.

Odpowiednio, długi motyl, zbudowany z opcji sprzedaży (*long put + short 2 put + long put*), polega na kupnie opcji sprzedaży o niskiej i wysokiej cenie wykonania i jednoczesnym wystawieniu dwóch opcji sprzedaży o średniej cenie realizacji¹⁷. Wszystkie opcje mają ten sam termin wykonania i wystawione są na ten sam instrument bazowy.

Sprzedaż motyla, określana również jako odwrotny *spread* motyla¹⁸, jest stosowana w sytuacji, gdy oczekiwany jest znaczący ruch ceny instrumentu bazowego, jednakże nieznany jest jego kierunek.

Krótki motyl, wykorzystujący opcje kupna (*short call + long 2 call + short call*), polega na wystawieniu opcji *call* o najniższej – X_1 i najwyższej – X_3 cenie bazowej, czemu towarzyszy nabycie dwóch opcji *call* o średniej cenie wykonania – X_2 . Natomiast w celu skonstruowania odwrotnego *spreadu* motyla, opartego na opcjach sprzedaży (*short put + long 2 put + short put*), inwestor powinien zająć krótką pozycję w opcjach sprzedaży o niskiej i wysokiej cenie wykonania oraz długą pozycję w dwukrotnie większej liczbie

¹⁴ J a j u g a, J a j u g a, dz. cyt., s. 203.

¹⁵ W. A n c z o k, *Opcje – nowe doświadczenia i możliwości*, „Rynek Terminowy” 2003, nr 4, s. 23.

¹⁶ Niektórzy autorzy podają, iż opcje mają różne terminy realizacji (J a j u g a, J a j u g a, dz. cyt., s. 203).

¹⁷ W. D ę b s k i, *Rynek finansowy i jego mechanizmy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000, s. 432.

¹⁸ D z i a w g o, dz. cyt., s. 160.

opcji sprzedaży o przeciętnej cenie bazowej. Należy podkreślić, iż w obydwu przypadkach terminy wygaśnięcia oraz instrumenty bazowe wykorzystywanych opcji są identyczne.

Spread byka, znany też jako pionowy *spread* zwykły¹⁹, jest strategią kierunkową przynoszącą dochód przy wysokim poziomie ceny instrumentu bazowego. Ze względu na limitowany poziom potencjalnej straty strategia ta jest odpowiednia dla inwestorów, którzy chcą uniknąć zbyt dużego ryzyka. Z drugiej strony, znacznie ograniczony możliwy do osiągnięcia dochód sprawia, iż strategia ta nie jest właściwa dla tych, którzy oczekują dynamicznego ruchu cen.

Spread byka jest techniką polegającą na wykorzystaniu opcji tego samego typu, o takim samym terminie wygaśnięcia, lecz o różnych cenach wykonania. Pionowy *spread* zwykły może być zbudowany zarówno z opcji kupna, jak i sprzedaży, w związku z czym wyróżniamy *bull call vertical spread* oraz *bull put vertical spread*.

Bull call vertical spread polega na nabyciu opcji kupna z niższą ceną wykonania – X_1 , połączonym z wystawieniem opcji kupna o wyższej cenie bazowej – X_2 (opcja nabywana jest droższa od opcji sprzedawanej²⁰). Premia otrzymana z tytułu sprzedaży opcji o wyższej cenie wykonania zmniejsza koszt nabycia opcji kupna o niższej cenie bazowej, co stanowi argument za wyborem omawianej strategii w stosunku do długiej opcji kupna. Przeciwno tej strategii przemawia natomiast fakt, że w przypadku znacznego wzrostu ceny instrumentu bazowego strategia długiej opcji kupna pozwala na osiągnięcie potencjalnie nieograniczonego dochodu, co z kolei wyklucza *spread* byka. W związku z powyższym, omawiana strategia jest stosowana przez inwestorów, którzy liczą na wzrost ceny instrumentu bazowego, ale jednocześnie zakładają, że wzrost ten nie będzie znaczny. Jeśli przewidywania inwestora się sprawdzą, wówczas zakupiona przez niego opcja zostanie wykonana, natomiast opcja wystawiona wygaśnie bez realizacji lub zostanie zrealizowana, ale związana z tym wypłata będzie niższa od uzyskanej premii²¹.

Strategia *bull put vertical spread* jest budowana poprzez zajęcie długiej pozycji w opcji sprzedaży z niższą ceną wykonania – X_1 i krótkiej pozycji

¹⁹ D. F o r d, *Opcje giełdowe: metody i strategie*, tł. P. Kazimierski, K. E. Liber, Warszawa 1997, s. 59.

²⁰ D ę b s k i, dz. cyt., s. 427.

²¹ F i e r l a, *Opcje na akcje*, s. 150.

w opcji sprzedaży z wyższą ceną bazową – X_2 . Konsekwencją wystawienia opcji dającej posiadaczowi prawo sprzedaży danego instrumentu bazowego po wyższej cenie jest większa premia opcyjna, co oznacza, że otwarciu omawianej strategii towarzyszy dodatni przepływ pieniężny. Za wadę *bull put vertical spread* uznać natomiast należy mniejszy niż w przypadku *spreadu* byka, zbudowanego z opcji kupna, możliwy do osiągnięcia dochód²².

Spread niedźwiedzia (pionowy *spread* zniżkowy²³), w odróżnieniu od *spreadu* byka, jest techniką wykorzystywaną przez inwestorów oczekujących spadku ceny instrumentu bazowego. Podobnie natomiast jak *spread* byka, strategia ta polega na jednoczesnym zajęciu przeciwnych pozycji w opcjach tego samego typu, różniących się jedynie ceną wykonania. Ponieważ *spread* niedźwiedzia może być konstrukcją zarówno opcji kupna, jak i sprzedaży, wyróżnić możemy *bear call vertical spread* oraz *bear put vertical spread*.

Na *bear call vertical spread*, czyli pionowy *spread* zniżkowy zbudowany z opcji kupna, składa się wystawienie opcji kupna o niższej cenie wykonania – X_1 i nabycie opcji kupna o wyższej cenie realizacji – X_2 ²⁴. Opcja sprzedawana jest opcją droższą, stąd otwarcie strategii wiąże się z dodatnim przepływem pieniężnym. Wystawiający opcję przewiduje, iż w przyszłości cena instrumentu bazowego będzie odpowiednio niska, tak iż opcja nie zostanie zrealizowana. W obawie jednak przed możliwym wzrostem ceny instrumentu bazowego inwestor, chcąc zabezpieczyć zajmowaną pozycję, nabywa równocześnie opcję kupna z wysoką ceną realizacji. Ponieważ najczęściej nabywaną opcją jest opcja *out-of-the-money*, to koszt zabezpieczenia nie jest wysoki²⁵. W sytuacji, gdy w przyszłości cena instrumentu bazowego rzeczywiście wzrośnie, strata poniesiona przez inwestora z tytułu wystawionej opcji zostanie częściowo skompensowana dochodem z posiadanej opcji kupna. Jeśli natomiast nastąpi spadek ceny instrumentu podstawowego, to wprawdzie dochód inwestora zostanie pomniejszony o koszt nabycia opcji, ale – jak wspomniano powyżej – redukcja ta nie będzie duża.

Bear put vertical spread stanowi formę pionowego *spreadu* zniżkowego opartą na opcjach sprzedaży, a zatem jest to działanie odwrotne w stosunku do omówionej wcześniej strategii *bull put vertical spread*. Inwestor stosujący

²² H u l l, dz. cyt., s. 256.

²³ F o r d, dz. cyt., s. 61.

²⁴ D ę b s k i, dz. cyt., s. 429.

²⁵ F i e r l a, *Opcje na akcje*, s. 149.

strategię *bear put vertical spread* równocześnie nabywa i wystawia opcję sprzedaży, przy czym cena wykonania opcji nabywanej – X_2 jest wyższa od ceny realizacji opcji wystawianej – X_1 . Ze względu na powyższą zależność, opcja nabywana jest opcją droższą, stąd zastosowanie tej strategii wymaga pewnej inwestycji początkowej²⁶. Porównując omawianą technikę do nabycia opcji sprzedaży zauważyć można, iż w sytuacji, gdy nastąpi wzrost ceny instrumentu bazowego, inwestor wprawdzie poniesie stratę, ale będzie ona mniejsza (o wysokość otrzymanej premii) niż w przypadku zastosowania długiej opcji sprzedaży²⁷. Jeśli natomiast cena instrumentu bazowego pozostanie na takim samym poziomie lub nieznacznie spadnie, wówczas inwestor osiągnie dochód wyższy od tego, jaki otrzymałby, gdyby nabył wyłącznie opcję sprzedaży.

Spread poziomy (kalendarzowy) jest techniką polegającą na wykorzystaniu opcji tego samego typu – kupna bądź sprzedaży – o takiej samej cenie realizacji, lecz o różnych terminach ważności²⁸. Technika ta jest wykorzystywana, gdy oczekuje się stabilizacji ceny instrumentu bazowego.

Ponieważ *spread* kalendarzowy może być zbudowany zarówno z opcji kupna, jak i sprzedaży, wyróżniamy *horizontal (calendar) call spread* oraz *horizontal (calendar) put spread*.

Spread kalendarzowy wykorzystujący opcje kupna konstruuje się poprzez jednoczesne nabycie i wystawienie opcji kupna o tej samej cenie wykonania, przy czym termin wygaśnięcia opcji kupowanej jest dłuższy od terminu wygaśnięcia opcji wystawianej. Ponieważ im dłuższy czas do wygaśnięcia opcji, tym wyższa jej cena, dlatego w chwili rozpoczęcia strategii mamy do czynienia z ujemnym przepływem pieniężnym (premia zapłacona przewyższa premię otrzymaną).

W przypadku *spreadu* kalendarzowego opartego na opcjach kupna inwestor osiągnie zysk, o ile w dniu wygaśnięcia opcji o krótszym terminie ważności cena instrumentu bazowego będzie zbliżona do ceny realizacji. W sytuacji, gdy cena instrumentu podstawowego będzie znacznie odbiegać od ceny wykonania (w górę lub w dół), strategia przyniesie stratę²⁹.

²⁶ H u l l, dz. cyt., s. 258.

²⁷ F i e r l a, *Opcje na akcje*, s. 156.

²⁸ D ę b s k i, dz. cyt., s. 433.

²⁹ E. W i ś n i e w s k a, *Gieldowe instrumenty pochodne*, Warszawa: CeDeWu 2007, s. 112.

W przypadku *spreadu* kalendarzowego zbudowanego z opcji sprzedaży inwestor równocześnie kupuje opcję sprzedaży z dłuższym terminem ważności i wystawia opcję sprzedaży z krótszym terminem wygaśnięcia. Ceny wykonania obydwu opcji są identyczne. Wynik zastosowania tej strategii jest zbliżony do wyniku otrzymanego dla *spreadu* kalendarzowego wykorzystującego opcje kupna.

Ze względu na relację pomiędzy ceną wykonania opcji, a aktualną na dzień zawarcia transakcji ceną instrumentu bazowego, wyróżnia się³⁰:

- neutralny *spread* kalendarzowy – cena wykonania opcji jest zbliżona do aktualnej ceny instrumentu bazowego;
- *spread* kalendarzowy byka – cena wykonania opcji jest wyższa od aktualnej ceny instrumentu bazowego;
- *spread* kalendarzowy niedźwiedzia – cena wykonania opcji jest niższa od aktualnej ceny instrumentu bazowego.

2.3. STRATEGIE KOMBINOWANE

Strategie kombinowane polegają na kupnie bądź wystawieniu opcji różnego typu (czyli zarówno opcji kupna, jak i opcji sprzedaży) opiewających na ten sam instrument bazowy³¹. Do najbardziej znanych kombinacji należą takie strategie, jak: *straddle*, *strangle*, *strip* oraz *strap*.

Straddle, czyli stelaż, stanowi formę spekulacji opierającą się na równej liczbie opcji obu typów (kupna i sprzedaży), które cechuje taka sama cena bazowa i identyczny termin wygaśnięcia³². W ramach tej strategii możemy wyróżnić nabycie *straddle* i wystawienie (sprzedaż) *straddle*.

Nabycie stelaża (*long straddle*, *purchase straddle*, *bottom straddle*), określane także jako długi stelaż, jest strategią polegającą na równoczesnym zakupie opcji kupna i sprzedaży, wystawionych na ten sam instrument bazowy, których ceny wykonania oraz terminy realizacji są równe. Strategia ta jest stosowana w sytuacji, gdy oczekuje się znaczącego ruchu ceny instru-

³⁰ H u l l, dz. cyt., s. 262.

³¹ P. K o b a k, *Elementy inżynierii finansowej*, w: „*Instrumenty pochodne*”. *Symposium Matematyki Finansowej*, s. 117.

³² F i e r l a, *Opcje na akcje*, s. 160.

mentu bazowego, przy czym nie wiadomo, w którym kierunku nastąpi zmiana³³. Długi stelaż stanowi zatem przykład gry na wzrost zmienności cen.

Zaletą nabycia *straddle* jest możliwość osiągnięcia wysokiego dochodu przy potencjalnej stracie ograniczonej do poziomu sumy premii zapłaconych za obie opcje. Warunkiem sukcesu jest jednak to, aby oczekiwania inwestora nabywającego opcje były inne niż oczekiwania większości uczestników rynku³⁴. W przeciwnym razie przewidywania co do zmienności ceny instrumentu bazowego znajdą odzwierciedlenie w cenach nabywanych opcji. Zbyt drogie opcje zwiększą wydatki inwestora, przez co obniżą rentowność stosowanej strategii lub pogłębią straty w przypadku stabilizacji ceny instrumentu bazowego.

Wystawienie *straddle* (*short straddle*, *top straddle*, *write straddle*), inaczej krótki stelaż, jest techniką gry na spadek zmienności ceny instrumentu bazowego, polegającą na zajęciu krótkiej pozycji w opcji kupna i opcji sprzedaży. Opcje wystawione są na ten sam instrument bazowy i cechują się identyczną ceną wykonania i terminem realizacji. Jeśli w terminie realizacji cena instrumentu bazowego będzie³⁵:

- nieznacznie wyższa od ceny wykonania, to opcja sprzedaży wygaśnie, zaś opcja kupna zostanie zrealizowana, przy czym związany z tym wydatek wystawcy nie będzie wyższy od sumy otrzymanych premii;
- równa cenie wykonania, wówczas żadna z wystawionych opcji nie zostanie zrealizowana, a inwestor osiągnie maksymalny możliwy dochód w wysokości sumy uzyskanych premii;
- nieznacznie niższa od ceny wykonania, to opcja kupna zostanie odrzucona przez jej posiadacza, zaś opcja sprzedaży zostanie wykonana, jednakże wydatek wystawcy będzie mniejszy od sumy otrzymanych premii.

W każdej z powyższych sytuacji inwestor otrzyma dochód, którego wysokość jest jednak ograniczona do sumy otrzymanych premii.

Należy zauważyć, iż wystawienie *straddle* jest strategią bardzo ryzykowną – w przypadku istotnej zmiany ceny instrumentu bazowego inwestor poniesie stratę, która jest praktycznie nieograniczona³⁶.

³³ H u l l, dz. cyt., s. 264.

³⁴ Tamże.

³⁵ F i e r l a, *Opcje na akcje*, s. 164-165.

³⁶ W i ś n i e w s k a, dz. cyt., s. 100.

Strangle, określane również jako stelaż rozszerzony, jest jedną z kombinacji polegających na wykorzystaniu opcji obu typów – kupna i sprzedaży – wystawionych na ten sam instrument bazowy. Podobnie jak przy *straddle*, terminy wykonania opcji są takie same, różne natomiast są ich ceny realizacji. W ramach tej metody możliwe jest nabycie *strangle* lub wystawienie (sprzedaż) *strangle*.

Długa pozycja *strangle* (*long strangle, bottom vertical combination*), określana również jako kombinacja pionowa dolna, polega na równoczesnym nabyciu opcji kupna i sprzedaży opiewających na ten sam instrument bazowy, o takim samym terminie wykonania, lecz o różnych cenach realizacji – X_1 i X_2 . Cena wykonania opcji kupna – X_2 jest wyższa od ceny wykonania opcji sprzedaży – X_1 , co oznacza, iż inwestor nabywa prawo kupna instrumentu bazowego po cenie wyższej i sprzedaży – po cenie niższej. Strategia ta jest wykorzystywana, gdy oczekiwane są znaczne ruchy cen, jednakże nie ma pewności co do ich kierunku. W porównaniu ze *straddle*, aby inwestor osiągnął dochód, konieczne są większe zmiany cen, stąd też mniejsze prawdopodobieństwo sukcesu w przypadku omawianej strategii. Niewątpliwą zaletą *strangle* jest natomiast mniejsza potencjalna strata, będąca zasługą niższych premii płaconych za nabywane opcje (prawie zawsze kupowane są opcje *out-of-the-money*)³⁷.

Stosujący strategię *long strangle* inwestor osiągnie dochód, jeśli w terminie wygaśnięcia cena instrumentu bazowego³⁸:

– wzrośnie do takiego poziomu, że przychody inwestora z wykonania opcji kupna przewyższą sumę zapłaconych premii;

– spadnie do takiego poziomu, że przychody inwestora z wykonania opcji sprzedaży przewyższą sumę zapłaconych premii.

Sprzedaż *strangle* (*short strangle, top vertical combination*), znana również pod nazwą kombinacji pionowej górnej, jest strategią odpowiednią w przypadku, gdy oczekuje się stabilizacji ceny instrumentu bazowego. *Short strangle* polega na jednoczesnym zajęciu krótkiej pozycji w opcji kupna i sprzedaży, wystawionych na ten sam instrument bazowy. Opcje mają identyczny termin wygaśnięcia, różnią się natomiast cenami realizacji – cena wykonania opcji kupna – X_2 jest wyższa od ceny wykonania opcji sprzedaży – X_1 ³⁹. Na

³⁷ F i e r l a, *Opcje na akcje*, s. 167.

³⁸ Tamże.

³⁹ K. M e j s z u t o w i c z, *Strategia short strangle na WIG20*, „Rynek Terminowy” 2004, nr 3, s. 32.

ogół w momencie wystawienia opcji rynkowa cena instrumentu bazowego mieści się w przedziale pomiędzy X_1 i X_2 , a zatem obie opcje są „nie w cenie”⁴⁰. W związku z powyższym przychody wystawcy *strangle* są niższe od przychodów sprzedającego *straddle*. Z drugiej strony jednak, w przypadku *strangle* niższe jest prawdopodobieństwo, że któraś z opcji zostanie zrealizowana, co oznacza mniejsze ryzyko poniesienia straty przez wystawcę opcji. W sytuacji, gdy w terminie wygaśnięcia opcji cena instrumentu bazowego znajdzie się w przedziale pomiędzy X_1 i X_2 , obie opcje zostaną odrzucone, a sprzedający otrzyma maksymalny dochód równy sumie uzyskanych premii. Wystawca zarobi również wtedy, gdy cena instrumentu bazowego wykroczy poza wskazany przedział, jednakże wypłaty z tytułu realizacji opcji będą niższe od sumy otrzymanych premii. Jeśli cena instrumentu bazowego ulegnie znacznej zmianie, wówczas inwestor poniesie stratę, której wysokość jest w zasadzie nieograniczona.

Strategii *strip* (pasek) i *strap* (uchwyt) są zbliżone do techniki *straddle*, jednakże w ich przypadku liczby wykorzystywanych opcji kupna i sprzedaży nie są równe. Strategia *strip* zakłada wykorzystanie dwukrotnie większej liczby opcji sprzedaży, natomiast *strap* – dwukrotnie większej liczby opcji kupna. Wszystkie opcje mają ten sam termin wygaśnięcia. W odniesieniu do ceny wykonania niektórzy autorzy podają, iż dla wszystkich opcji musi być identyczna⁴¹, inni natomiast, że może być równa lub różna⁴².

Zarówno w przypadku „paska”, jak i „uchwyty” inwestor może zająć krótką bądź długą pozycję. W praktyce jednak *short strip* i *short strap* są wykorzystywane przez inwestorów sporadycznie⁴³. Inwestorzy wykorzystujący długi pasek i długi uchwyt liczą, iż w przyszłości cena instrumentu bazowego ulegnie znacznej zmianie, przy czym w przypadku *long strip* bardziej oczekiwany jest spadek ceny, zaś w przypadku *long strap* – jej wzrost. Zaletą obydwu tych strategii jest możliwość osiągnięcia wysokich dochodów przy jednoczesnym ograniczeniu potencjalnej straty do poziomu początkowego salda premii.

⁴⁰ F i e r l a, *Opcje na akcje*, s. 170.

⁴¹ F i e r l a, *Opcje na akcje*, s. 187; D z i a w g o, dz. cyt. s. 173; H u l l, dz. cyt., s. 265.

⁴² J a j u g a, J a j u g a, dz. cyt., s. 201.

⁴³ F i e r l a, *Opcje na akcje*, s. 187.

*

Dzięki inżynierii finansowej obecnie możliwe jest skonstruowanie niemalże dowolnej strategii opcyjnej. Strategie te stanowią odpowiedź na szczególne potrzeby inwestorów, spośród których jedni dążą do zabezpieczenia zajmowanej pozycji, inni zainteresowani są arbitrażem, a jeszcze innych cechuje wyłącznie nastawienie spekulacyjne.

W niniejszym artykule zaprezentowane zostały najczęściej stosowane przez uczestników rynku strategie opcyjne. Obok podstawowych transakcji kupna i sprzedaży opcji omówione zostały również strategie bardziej skomplikowane, adresowane przede wszystkim do już doświadczonych inwestorów. Szeroki wachlarz możliwości wykorzystania opcji zawiera w sobie zarówno metody gry na zmianę ceny instrumentu bazowego (np. *spread* byka i niedźwiedzia), ale również, co szczególne, metody gry na zmienność ceny tegoż instrumentu (np. strategia motyla, *straddle* i *strangle*). Należy jednak zauważyć, iż nie każda strategia opcyjna jest właściwa dla danego inwestora. Z różnych technik opcyjnych ostrożnie powinni korzystać w szczególności inwestorzy indywidualni, ponoszący wysokie koszty transakcyjne. Może się bowiem okazać, iż dana strategia, zamiast przynieść korzyść, stanie się typową „strategią-aligatorem”⁴⁴.

BIBLIOGRAFIA

- A n c z o k W., Opcje – nowe doświadczenia i możliwości, „Rynek Terminowy” 2003, nr 4, s. 21-23.
- D ę b s k i W., Rynek finansowy i jego mechanizmy, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000.
- D z i a w g o E., Modele kontraktów opcyjnych, Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika 2003.
- F i e r l a A., Opcje na akcje, Warszawa: Difin 2004.
- F i e r l a A., Opcje na akcje. Przewodnik dla inwestorów, Warszawa: Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie SA 2004.
- F o r d D., Opcje giełdowe: metody i strategie, tł. P. Kazimierski, Warszawa: K. E. Liber 1997.

⁴⁴ Strategia, w przypadku której koszty transakcyjne przewyższają możliwe do osiągnięcia dochody (tamże, s. 175).

- G a w o r e c k i K., Podstawowe strategie opcyjne typu spread, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2007, nr 1, <http://www.mrf.pl>.
- H u l l J., Kontrakty terminowe i opcje. Wprowadzenie, tł. P. Dąbrowski, J. Sobkowiak, Warszawa: WIG-Press 1999.
- Instrumenty pochodne. Wprowadzenie, oprac. Zespół Reutera, tł. M. Ferlak, Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2001.
- J a j u g a K., J a j u g a T., Inwestycje: instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1997.
- K o b a k P., Opcje: podstawy, w: „Instrumenty pochodne”. Sympozjum Matematyki Finansowej, Uniwersytet Jagielloński, 10-12 kwietnia 1997, Kraków: Universitas 1997, s. 47-64.
- K o b a k P., Elementy inżynierii finansowej, w: „Instrumenty pochodne”. Sympozjum Matematyki Finansowej, Uniwersytet Jagielloński, 10-12 kwietnia 1997, Kraków: Universitas 1997, s. 107-126.
- M e j s z u t o w i c z K., Strategia short strangle na WIG20, „Rynek Terminowy” 2004, nr 3, s. 31-33.
- W i ś n i e w s k a E., Giełdowe instrumenty pochodne, Warszawa: CeDeWu 2007.

CHARACTERISTICS OF SELECTED OPTION STRATEGIES

S u m m a r y

A dynamic development of the option market on the one hand and finance engineering on the other, have opened the way to construction of a lot of option strategies aiming at hedging, speculations or arbitrage.

The article discusses the option strategies that are most frequently used by investors. Among them there are the simplest strategies consisting in buying and selling of uncovered options as well as more advanced complex ones. These include covered strategies and spread and combination constructions, addressed first of all to experienced investors.

When characterizing particular strategies special attention is paid to the following questions: in what way and when a given construction should be used, and what are the consequences of using it.

The article presents both directed strategies, that is ones aiming at a change of the underlying instrument, exemplified by the bull and bear spread, and strategies based on volatility of the given instrument, like the butterfly spread.

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: strategia opcyjna, strategie proste, strategie złożone, strategie z osłoną, strategie rozpiętościowe, strategie kombinowane.

Key words: option strategy, simple strategies, complex strategies, covered strategies, spread strategies, combination strategies.

PIOTR TARKA

SPECYFIKA RYNKU MŁODZIEŻOWEGO JAKO OBSZARU CELOWYCH I UKIERUNKOWANYCH ODDZIAŁYWAŃ W STRATEGIACH FIRM FONOGRAFICZNYCH

To, że segment młodzieżowy kryje w sobie ogromny potencjał umożliwiający firmom generowanie ponadprzeciętnych zysków, nie jest zaskakującym stwierdzeniem. O wielkości znaczenia tego segmentu dla gospodarki można się przekonać, oceniając chociażby dynamikę obrotów, jakie odnotowują na początku każdego roku akademickiego (w dużych miastach) sklepy, firmy odzieżowe i firmy zajmujące się promocją dóbr w sferze rozrywki. W obecnych realiach rynkowych nie może więc zabraknąć najsilniejszej grupy nabywczej klientów – „młodzieży”. Grupa ta stymuluje przecież działania i wyznacza ambitne cele wielu przedsiębiorstw. Młodzi ludzie coraz częściej też inspirują przedsiębiorstwa oraz wpływają na nowe trendy i relacje kształtujące się pomiędzy nimi a organizacjami (w szczególności z branży fonograficznej).

Celem niniejszego artykułu jest próba zredefiniowania „na nowo” charakteru związków pomiędzy segmentem młodzieżowym rynku fonograficznego a przedsiębiorstwami prowadzącymi operacje gospodarcze w zakresie produkcji i promocji tzw. dóbr kultury (Styś, 2000, s. 138-200). W artykule przyjęto, iż młodzież – w przeciwieństwie do starszych grup odbiorców (ze względu na swoje potrzeby) – jest najbardziej narażona na celowe (agresywne) ataki ze strony firm fonograficznych. Metody oddziaływań firm fo-

nograficznych w przyjętych przez nie strategiach rynkowych są pochodną starannie przemyślanych i opracowanych działań o charakterze perswazyjno-propagandowym. Realizacja powyższego celu była możliwa po przeprowadzeniu badań na próbie 114 przedsiębiorstw.

1. KLASYFIKACJA GRUP KONSUMENTÓW W SEGMENTCIE MŁODZIEŻOWYM RYNKU FONOGRAFICZNEGO

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery podstawowe grupy odbiorców. W ramach grupy pierwszej wymienia się dzieci. Firmy fonograficzne wykazują na ogół znikome zainteresowanie tą grupą odbiorców. Powodem są rozbieżności między jej realnymi zachowaniami nabywczymi a deklaracjami, jakie padają w zakresie zakupu płyt. Najmłodszy nie przynosi firmom oczekiwanych zysków ze sprzedaży płyt. Poza tym zainteresowanie dzieci produktami fonograficznymi nie idzie w parze z ich realnymi możliwościami nabycia tego typu dóbr. Dzieci nadal pozostają na utrzymaniu osób dorosłych. Z kolei rynek fonografii, choć nie zalicza się do rynku dóbr drogiej, nie jest też z pewnością (z perspektywy zakupu chociażby płyty CD) rynkiem tanim (Gordon, 1990, s. 94-106).

Kolejną grupą odbiorców są nastolatki. Konsument w tym wieku zaczyna poszukiwać sensu własnego życia. W grupie tej coraz częściej podejmowane są próby samodzielnego przebywania poza rodziną. Coraz częściej też pojawiają się u młodego konsumenta pierwsze próby nieśmiałego naśladowania popularnych osób z mediów, gwiazd filmowych i muzycznych. Owe naśladowanie to swoisty bunt wymierzony przeciwko światu oraz budowanie własnego sensu życia. Naśladowanie jest idealnym przyczółkiem do tzw. zakotwiczenia się firmy fonograficznej z produktami w jego świadomości i potrzebach zakupowych.

Młodzież studiująca najczęściej poszukuje z kolei własnej tożsamości i kształtuje swój własny niezależny od dorosłych świat. Młodzi ludzie podejmują w tym okresie pierwsze próby samodzielnej egzystencji bez pomocy rodziców. Coraz częściej wyrażają własne, subiektywne opinie na trudne tematy społeczne i ekonomiczne (Olejniczuk-Merta, 2001, s. 236).

Ostatnia grupa to młodzież pracująca. W tej grupie konsument osiąga pełną dojrzałość i samodzielność (m.in. finansową). W życiu osobistym i zawodowym podejmowane są pierwsze poważne decyzje odnośnie do przyszłości. Coraz częściej pojawia się ostrożność, rozważa w zachowaniach

nabywczych. Powoli kształtuje się także światopogląd i określony zostaje system wartości. Jest to okres, w którym surowe realia życia sprowadzają młodzieńcze „rojenia” na ziemię, gdy trzeba zająć się karierą zawodową, uformować rodzinę, zapewnić jej byt i odchowić dzieci (Obuchowski, 2000, s. 236-290). Samodzielność finansowa sprawia, że młodzież pracująca znajduje się w szczególnym obszarze zainteresowań firm fonograficznych.

2. METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

W badaniach (przeprowadzonych 2007 r.) wykorzystano metodę ankiety o wysokim stopniu standaryzacji. W ramach kryteriów rekrutacyjnych przyjęto:

1) wielkość i wartość sprzedaży, na podstawie której policzono udziały w dwóch kategoriach badanych przedsiębiorstw: transnarodowych korporacji fonograficznych i przedsiębiorstw „niezależnych”;

2) lokalizację geograficzną (Polska, Niemcy, Anglia, Holandia i Stany Zjednoczone);

3) stanowisko zajmowane przez respondenta w przedsiębiorstwie, np. prezes naczelny lub prezes ds. marketingu, dyrektor generalny / dyrektor ds. marketingu.

Ze względu na czas realizacji badań oraz koszty wynikające z ich przeprowadzenia przyjęto metodę doboru losowo-celowego, z jednoczesnym uwzględnieniem metody opartej na doborze jednostek poprzez eliminację. Biorąc pod uwagę wskazówki doświadczonych praktyków zajmujących się metodyką badań, wielkość wstępnie zakładanej próby ustalono na poziomie 350 jednostek (50 dla transnarodowych korporacji oraz 300 dla przedsiębiorstw fonograficznych „niezależnych”). Po zliczeniu w arkuszu zbiorczym liczby uzyskanych odpowiedzi, w tym odmów wzięcia udziału w badaniach, uzyskano ostateczną wielkość badanej próby (114 firm).

3. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

Rezultaty badań wskazują, że dla przedsiębiorstw fonograficznych najbardziej interesującymi grupami klientów są nastolatki, młodzież studiująca i pracująca. Grupy te stanowią największy procentowo udział w strukturze wszystkich generowanych przez nie zysków. Świadczą o tym

wyniki, obrazujące stopę atrakcyjności poszczególnych grup odbiorców według odpowiednich przedziałów wiekowych. Jak widać, największym zainteresowaniem tego typu firm cieszą się osoby w przedziale od 16. do 35. roku życia. Pozostałe grupy (według wskazań kadry kierowniczej firm fonograficznych) stanowią margines rynkowej atrakcyjności.

Tabela 1. Zainteresowanie firm fonograficznych finalnymi nabywcami
(na podstawie własnych badań empirycznych, $N = 114$)

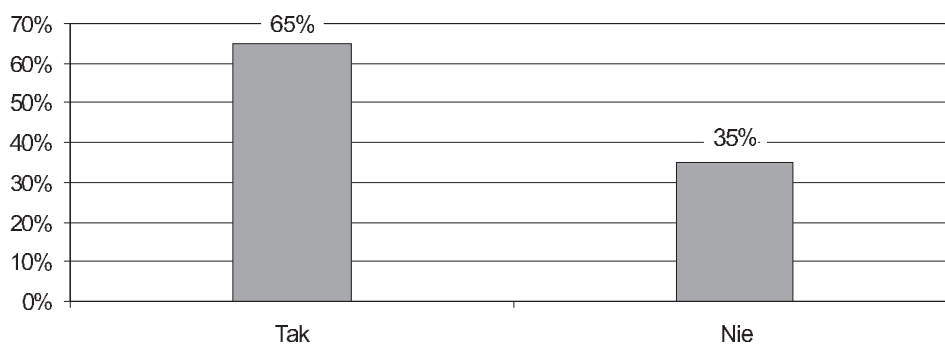
Kategorie wiekowe klientów według poszczególnych kodów	Wskazana przez firmę wartość grupy
[1] Grupa priorytetowa, z której można wygenerować największy zysk	
[2] Grupa o średnim poziomie zyskowności	
[3] Grupa o niskim poziomie istotności ze względu na generowanie zysków	
8 – 15	3
16 – 19	1
20 – 24	1
25 – 29	1
30 – 35	1
36 – 45	2
46 – 55	3
56 i powyżej	3

Przedsiębiorstwa fonograficzne, które sprzedają dobra kulturowe (produkty fonograficzne), *de facto* sprzedają młodzieży również określony i odpowiadający jej fragment wrażeń, doznań i emocji. Emocje dostarczane poprzez produkty muzyczne są jej niezwykle potrzebne do zachowania odpowiedniego poziomu tzw. higieny psychicznej. Wiąże się z nią potrzeba relaksu, rozładowania napięcia po ciężkim dniu w szkole lub pracy, pobudzenia aktywności życiowej, rozwinięcia poczucia bliskości i akceptacji członków w grupie, w której osoba przebywa.

Oddziaływanie to sprowadza się także do kreacji korzystnych z punktu widzenia osiąganych przez nie korzyści biznesowych systemów wartości w wyniku umiejętnego łączenia emocji z tekstami piosenek (rys. 1). Wpływ ten ukierunkowany jest zarówno na istniejące systemy wartości odbiorców, jak i wartości generowane i narzucane przez same firmy. W przeprowadzonych badaniach kadra kierownicza potwierdza, iż głównym celem takiego

oddziaływania w strategiach rynkowych jest narzucanie odbiorcom sztucznie wykreowanego systemu wartości.

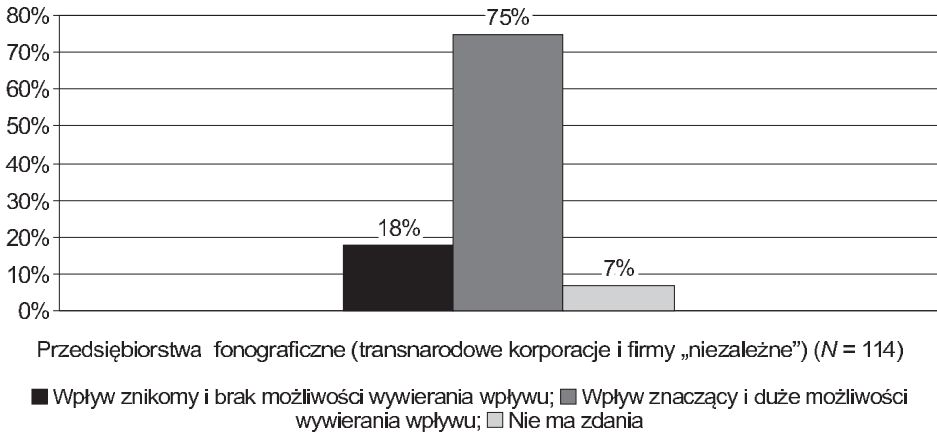
Owe kreowanie wartości dokonuje się na wielu płaszczyznach, takich jak muzyka (jako produkt) czy wykonawca, który ją współtworzy. Z jednej więc strony firmy oddziałują na klienta poprzez płytę i jej cechy: okładkę, teksty i muzykę, z drugiej zaś strony wykonawca oddziałuje poprzez swoje zachowanie, poglądy oraz ukształtowany lub sztucznie wykreowany (przez firmę) system wartości.



Przedsiębiorstwa fonograficzne (transnarodowe korporacje i firmy „niezależne”) ($N = 114$)

Rys. 1. Strategie kreowania wartości u młodzieży poprzez teksty piosenek
(na podstawie: Tarka 2007)

W związku z powyższym nie może dziwić to, że firmy płytowe przywiązują ogromną wagę do rekrutacji właściwych dla tej branży i środowiska artystów, którzy swoją charyzmą, osobowością, wyrażanymi poglądami oraz prowadzonym stylem życia są w stanie przyciągnąć liczne rzesze odbiorców i wpływać na ich systemy wartości. Na rynku poszukuje się takich wykonawców, którzy będą spełniać bardzo specyficzne kryteria w zakresie tzw. wiarygodnego przekazu medialnego wobec publiczności. Nie jest też dziełem przypadku, że branży fonograficznej cały czas wtórują media, które w ramach aliansów strategicznych (produkcji i emisji videoklipów muzycznych) korzystają z usług i „wytworów” fonografii. Rolą mediów jest w tym wypadku „podrzucac” młodym odbiorcom wartości.



Rys. 2. Strategie kreowania wartości poprzez wywieranie wpływu na młodzież
(na podstawie: Tarka 2007)

4. WNIOSKI

Kiedy na rynku fonograficznym pojawia się zaledwie w ciągu jednego miesiąca kilkaset nowych produktów, podmioty gospodarcze, prowadzące w tym sektorze działalność, mają do czynienia z ogromnym ryzykiem. Jak wskazują wyniki z przeprowadzonych badań, firmy prowadzące działalność na tak specyficznym rynku, jakim jest fonografia, wykorzystują najnowsze metody i techniki w sferze konstruowanych strategii rynkowych, koncentrując się w znacznym stopniu na tzw. odgórnym mechanizmie sterowania tym rynkiem. Z obserwacji wynika też, że firmy nie wsłuchują się w to, co ma im do przekazania otoczenie zewnętrzne (finalni nabywcy) na temat oferty produktowej, ale wywierają wpływ i narzucają temu otoczeniu własny model w sferze zachowań i reakcji nabywczych. Przyjęty przez nie typ strategii zakłada swoistą kreację rynku. Zdecydowana większość przedsiębiorstw fonograficznych operujących na rynku kultury i sztuki (za którą ponoszą w dużym stopniu społeczną odpowiedzialność w związku z wprowadzaniem na ten rynek produktami fonograficznymi) nadużywa swoich „uprawnień rynkowych”. Naruszanie suwerenności klientów (w tym przypadku u młodzieży) poprzez narzucanie im odpowiedniego systemu wartości, choć generuje dla badanych firm ogromne zyski, w efekcie końcowym zniewala młodzież i ogranicza rozwój osobowości młodych osób (poszukiwania tożsamości) i kształtowania

niezależnych od innych osób wartości. Firmy fonograficzne przyznają się więc do perswazyjnego wywierania wpływu na system wartości odbiorców jako środka zwiększania popytu na swoje produkty.

Takiemu postępowaniu sprzyja z pewnością specyfika rynku młodzieżowego (tak bardzo różniącego się od wielu innych rynków), która jest jego siłą napędową. W przeciwieństwie do starszych grup odbiorców młodzież „pomaga” tego typu firmom nie tylko w obszarze dynamicznej sprzedaży produktów fonograficznych, ale także w znacznym stopniu ten rynek rozwija.

BIBLIOGRAFIA

- A c z e l A. D. (2000), Statystyka w zarządzaniu, Warszawa: PWN.
- G o r d o n C. B. (1990), Music, Mood and Marketing, „Journal of Marketing”, Oct., s. 94-110.
- K l e i n N. (2004), No Logo – No Space, No Choice, No Jobs, Izabelin: Świat Literacki.
- O b u c h o w s k i K. (2000), Galaktyka potrzeb, Poznań: Zysk i S-ka.
- O l e j n i c z u k - M e r t a A. (2001), Rynek młodych konsumentów, Warszawa: Diffin.
- S t y ś A. (1990), Marketing w sprzedaży dóbr kultury – dylematy sfery kultury w procesie urynkowania gospodarki, Gdańsk: WOK.
- T a r k a P. (2007), Strategie kreowania rynku w przedsiębiorstwach fonograficznych (mps pracy doktorskiej, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu).
- W y b e r F., S w e e n e y J. C. (2002), The Role of Cognitions and Emotions in the Music-Approach-Avoidance Behavior Relationship, „The Journal of Services Marketing”, June, vol. 6, s. 51-63.

UNIQUE VALUE OF YOUTH MARKET
AS A BUSINESS AREA WITHIN STRATEGIC TARGETED
AND INTENTIONAL INTERACTIONS
IN THE PHONOGRAPHIC RECORDING COMPANIES

S u m m a r y

Author in this article describes mechanism and behavior of youth and market in the context of unique activity undertaken by recording companies operating in the field of phonographic industry. Author strives to prove the great importance of youth market for the recording companies from the prospect of making great profits. Furthermore these kind of companies are deeply confined within this market. In the latter part of article, one described the methods used by surveyed companies as concerns their interaction and activities undertaken to younger customers.

Słowa kluczowe: rynek młodzieżowy, firmy fonograficzne i strategie oddziaływania na młodzież, strategie kreowania wartości.

Key words: youth market, recording companies and strategic interaction on youth, strategies of market creation.

AGNIESZKA STOLARSKA

MARKETING W DZIAŁALNOŚCI BANKÓW

Marketing usług bankowych są to zintegrowane działania banku mające na celu identyfikowanie, przewidywanie i zaspokajanie potrzeb nabywców usług bankowych oraz pozwalające bankowi osiągnąć zysk na odpowiednim poziomie. Orientacja marketingowa banku określa, iż w centrum uwagi banku pojawia się klient i jego potrzeby, a podstawą działań staje się rozpoznanie rynku, segmentacja klientów oraz umiejętne komponowanie i stosowanie środków marketingu-mix. Ewolucja marketingu bankowego przebiega w pięciu etapach: 1) reklama; 2) przyjazna atmosfera; 3) innowacje; 4) pozycjonowanie (plasowanie); 5) badania, planowanie, wdrażanie i kontrola¹.

Podstawowymi zasadami marketingu stosowanymi w działalności banku, świadczącymi o jego orientacji marketingowej, są:

1) Orientacje na rynek, na którym mają miejsce procesy wymiany. Bank może zaproponować klientom kredyt, pożyczkę, procenty od lokat w zamian za ich pieniądze.

2) Prowadzenie przez podmiot działalności w taki sposób, aby klient osiągał zyski w długim okresie.

3) Segmentacja klientów, która ma wpływ na budowanie pozycji. Związane jest z tym określenie docelowych klientów banku z poznaniem ich potrzeb.

4) Działania związane z osiąganiem zysków.

Skuteczność i efektywność działań marketingowych w dużej mierze jest uzależniona od koordynacji działalności marketingowej w banku.

Dr AGNIESZKA STOLARSKA – adiunkt Katedry Strategii Ekonomicznych i Marketingu na Wydziale Nauk Społecznych w Instytucie Ekonomii i Zarządzania, Al. Raclawickie 14, 20-950 Lublin; e-mail: astolar@kul.lublin.pl

¹ A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J. W. Wiktor, *Marketing usług*, Kraków: Wolters Kluwer Polska 2006, s. 20.

1. KSZTAŁTOWANIE INSTRUMENTÓW MARKETINGU W BANKU

Produktem w ujęciu marketingowym nazywa się dobro lub usługi zdolne do zaspokojenia ludzkich potrzeb. Produkt jest to pewien zestaw korzyści oferowanych konsumentowi. Z tego też powodu każdy bank zorientowany marketingowo w centrum uwagi stawia klienta².

Produktem bankowym jest każda usługa świadczona przez bank. Wokół niego koncentrują się pozostałe instrumenty. Usługi bankowe mają obecnie bardzo zróżnicowany charakter i pełnią równocześnie wiele funkcji. Produkt w ujęciu marketingowym można scharakteryzować poprzez wyróżnienie:

- 1) rdzenia produktu, a w przypadku banku usługi bankowej jest to podstawowa usługa mająca zasadnicze korzyści, np. rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy, na którym możemy przechowywać oszczędności;
- 2) usługi rzeczywistej – podstawowa usługa wraz z celami i elementami dostosowującymi ją do potrzeb i oczekiwań klientów, np. karta płatnicza;
- 3) usługi poszerzonej – dodatkowe korzyści oferowane przez banki wraz z usługą rzeczywistą, np. ubezpieczenie dla posiadaczy kart płatniczych;
- 4) usługi potencjalnej – zbiór potencjalnych cech i korzyści, które może uzyskać klient w przyszłości, np. oferta kredytu na dogodnych warunkach dla posiadacza konta osobistego³.

Charakterystyczną cechą produktów bankowych jest to, że są to obecnie usługi o charakterze podstawowym. Funkcje podstawowe odzwierciedlają relacje między produktem a celem, na które składają się np. funkcjonalność produktu i jakość, będąca zestawem cech decydujących o zdolności usługi do zaspokojenia potrzeb finansowych. Na przykład funkcją podstawową kredytu jest zaspokajanie potrzeb finansowych klienta. Funkcje dodatkowe z kolei wskazują na relacje między produktem a użytkownikiem, łatwość korzystania z usługi itp. Przykładowo, w odniesieniu do lokat bankowych chodzi o prosty sposób dokonywania wkładów, szybki dostęp do informacji o lokatach, dyskrecję obsługi itp. W przypadku niektórych usług funkcje dodatkowe mogą mieć dla klienta większe znaczenie niż elementy funkcji podstawowej, gdyż to one decydują o skorzystaniu z usługi⁴.

² J. M a z u r, *Zarządzanie marketingiem usług*, Warszawa: Difin 2001, s. 45.

³ J. G r z y w a c z, *Marketing w działalności banku*, Warszawa: Difin 2006, s. 45.

⁴ Tamże, s. 47.

Proces opracowywania strategii produktowej przez banki obejmuje trzy etapy: (1) określenie funkcji usługi bankowej, (2) wprowadzenie nowej usługi na rynek oraz (3) politykę asortymentową⁵.

W podsumowaniu należy podkreślić, że polityka produktowa banku odgrywa bardzo istotną rolę w rozwoju instytucji. Od jakości danej usługi oraz skuteczności jej wdrożenia i utrzymania na rynku zależy pomyślność w realizacji strategii marketingowej. Ma ona również duży wpływ na efektywność wykorzystania pozostałych elementów marketingu mix.

Kolejnym instrumentem marketingu jest cena. Usługi finansowe cechują się dużą wrażliwością cenową. Zdecydowana większość klientów traktuje cenę jako jedno z najważniejszych kryteriów przy wyborze banku. Ponadto cena jest jedynym elementem marketingu mix, który przynosi dochód. Przyjmuje się, że cena usługi bankowej jest częścią zasobów klienta, wyrażoną w jednostkach pieniężnych, z jakiej jest on skłonny zrezygnować, w zamian za potencjalną korzyść, oferowaną przez tę usługę⁶.

Celem strategii cenowej powinno być ustalenie cen na poziomie satysfakcjonującym klientów, z jednoczesną możliwością osiągnięcia przez bank założonej wielkości sprzedaży. Ważne jest przy tym pomniejszenie roli ceny w procesie podejmowania decyzji i nakłonienie klienta, aby swojego wyboru nie uzależniał od wyników porównania ofert różnych banków⁷.

Cena obejmuje stopę procentową, prowizje i opłaty oraz wiele innych elementów towarzyszących danej usłudze, np. terminy spłat kredytu, metody naliczania odsetek od lokat i kredytów, okresy karencji kredytowych, koszty ustanowienia zabezpieczeń, warunki wcześniejszej spłaty kredytu, konsekwencje rezygnacji z usługi bankowej⁸. Niestety, postrzeganie ceny usługi bankowej przez klientów ma nadal charakter dosyć jednostronny i ogranicza się do standardowych kategorii, typu stopy procentowej i wysokości płaconej prowizji.

Zróznicowany charakter mają czynniki wpływające na poziom cen. Wyróżnia się czynniki zewnętrzne i wewnętrzne.

Do najważniejszych celów kształtujących politykę cenową banków zalicza się: maksymalizowanie zysku z danej usługi (strategia „zbierania śmietanki” w fazie dojrzałości); maksymalne zwiększenie sprzedaży, mające na celu

⁵ Tamże.

⁶ Tamże, s. 51.

⁷ Tamże.

⁸ Tamże, s. 52.

wzmocnienie pozycji konkurencyjnej banku; osiągnięcie wysokich wskaźników obrazujących efekty gospodarowania, np. stopy zysku z kapitałów; uzyskanie wysokiego prestiżu, np. poprzez politykę wysokich cen usług kierowanych do wybranych segmentów rynku⁹.

Kolejnym instrumentem marketingu jest sposób i formy świadczenia („doprowadzenia” do klienta) usług bankowych, czyli dystrybucja usług bankowych. Szczególna cecha sektora bankowego powoduje, iż banki napotykają trudności w zdobyciu przewagi nad konkurencją. Powodem takiej sytuacji są cechy i charakter usług oferowanych przez banki oraz podobny zakres oferty i warunki cenowe stosowane przez banki.

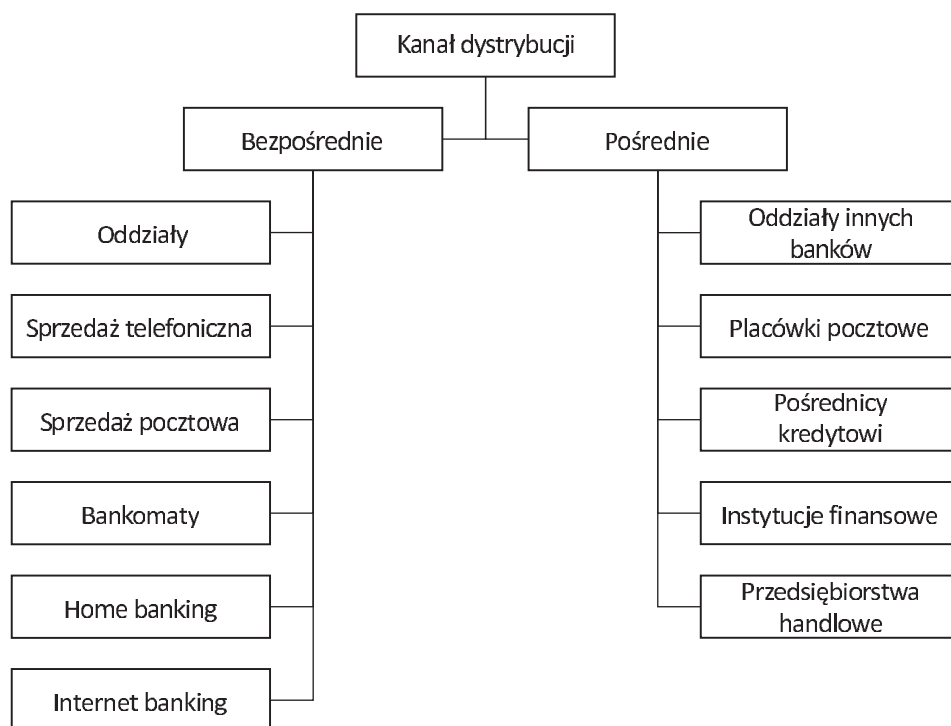
Kanały dystrybucji są łącznikiem między klientami a bankiem, które umożliwiają sprzedaż usług bankowych. W literaturze kanały dystrybucji są definiowane jako system prawidłowo opracowanych i wzajemnie od siebie zależnych powiązań między producentem usługi a jego finalnym odbiorcą¹⁰. Istotną cechą kanałów dystrybucji jest więc znalezienie takiej relacji między klientem a produktem banku, która powinna uwzględniać zarówno interes klienta, jak i banku w sferze opłacalności.

O wyborze kanałów dystrybucji decydują różne czynniki. Do najważniejszych możemy zaliczyć: 1) segment klientów, którym oferowane są określone produkty banku; 2) produkt, jego funkcje oraz cena; 3) system dystrybucji firm konkurencyjnych – jest to bardzo istotne w polityce określenie liczby własnych punktów sprzedaży i w wyborze stopnia intensywności dystrybucji; 4) zasoby finansowe i kadrowe banku – potencjał ekonomiczny ma wpływ na ilość, wielkość i nowoczesność oddziałów banku; również baza techniczna, jaką bank dysponuje, liczba i wykształcenie personelu decyduje o sposobie dystrybucji.

Institucje finansowe sprzedają swoje produkty, wykorzystując dwa rodzaje kanałów dystrybucji: bezpośrednio i pośrednio.

⁹ Tamże, s. 53.

¹⁰ P. K o t l e r, *Marketing*, Warszawa: Northwestern University 1994, s. 480.



Schemat 1. Rodzaje kanałów dystrybucji

Liczba osób i pośredników na poszczególnych szczeblach dystrybucji decyduje o szerokości kanału¹¹.

Internet, z uwagi na to, że ma globalny zasięg, w ramach którego użytkownicy sieci mogą przemierzać błyskawicznie strefy czasu i granice kontynentu, jest idealnym medium służącym do dokonywania transakcji. Ze względu na szybkość przekazu ma ogromne możliwości błyskawicznego przekazywania dużej liczby informacji z jednego miejsca do drugiego. Ponadto Internet ma multimedialny charakter, brak ograniczeń czasowych, elastyczność działania, interaktywność, niskie koszty przekazu oraz duże możliwości dla rozwoju usług finansowych¹².

¹¹ A. C z u b a ł a, *Dystrybucja produktów*, Warszawa: PWE 1996, s. 22.

¹² J. G r z e c h n i k, *Bankowość internetowa*, Gdańsk: Internetowe Centrum Promocji 2000, s. 8.

Tabela 1. Wybrane cechy Internetu

Cecha	Opis
Globalny zasięg działania	Możliwość dotarcia do klientów na całym świecie
Szybkość	Możliwość natychmiastowej odpowiedzi, realizacji transakcji
Multimedialny charakter	Możliwość przekazania informacji tekstowej, dźwiękowej w postaci krótkiego filmu wideo prezentującego zalety produktów, usług
Brak ograniczeń czasowych	Możliwość dokonywania operacji przez całą dobę, przez siedem dni w tygodniu
Elastyczność działania	Możliwość stałego modyfikowania stron internetowych banku
Niski koszt	Koszt realizacji transakcji jest niższy w porównaniu z pozostałymi kanałami dystrybucji

Źródło: S z n a j d e r A., *Promocja w Internecie*, [w:] *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*, red. B. Jund, Warszawa 2001, s. 149.

W Europie i Stanach Zjednoczonych banki intensywnie rozwijają tak zwane alternatywne kanały dystrybucji. W miejsce tradycyjnych placówek uruchamiają kanały dystrybucji oparte na nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych. Bankowość internetowa to nieuniknione następstwo inwazji nowoczesnej technologii w sferę usług finansowych. Rozwój usług bankowych w Internecie spowodowały następujące czynniki: rosnąca konkurencyjność udostępniania usług internetowych przez instytucje finansowe i niefinansowe; dynamiczny wzrost handlu elektronicznego i oczekiwania, że banki przyczynią się do jego rozwoju; rosnąca liczba osób posiadających komputery i coraz większe zainteresowanie klientów Internetem; wzrost poziomu bezpieczeństwa transakcji dokonywanych w Internecie, a zwłaszcza wejście w życie ustawy o podpisie elektronicznym – w wyniku której podpis elektroniczny jest równoważny z odręcznym.

Skuteczność dystrybucji jest uzależniona od sposobu zarządzania jej kanałami oraz od wyboru właściwego modelu usług. Obydwa te czynniki decydują o poziomie efektywności operacyjnej banku.

Istotnym instrumentem marketingu jest promocja. Słusznie promocję określa się jako formę komunikowania się banku z klientem oraz całym otoczeniem rynkowym. Jak twierdzą B. i W. Żurawikowie, komunikacja jest pewnym procesem mającym na celu uświadomienie istniejącym i potencjalnym klientom faktu istnienia na rynku określonych usług, zainteresowanie

nimi potencjalnych odbiorców oraz nakłonienie ich do skorzystania z proponowanej oferty¹³.

Elementy promocji mają w praktyce bardzo różnorodny charakter. Promocja odnosi się bowiem zarówno do oferty bankowej, jak i do jego wizerunku. W pierwszym przypadku jej celem jest poinformowanie klientów o korzyściach związanych z konkretnymi usługami bankowymi. Elementami działań promocyjnych są tutaj: promocja sprzedaży (*sales promotion*) – inaczej sprzedaż promocyjna (popieranie sprzedaży); sprzedaż osobista – odwiedzanie bezpośrednie kontaktów pracowników banku z klientami; reklama (*advertisement*) – jest formą przekazu adresowanego do klienta (najczęściej masowego).

Celem promocji wizerunku jest z kolei wskazanie na bank jako na instytucję godną zaufania, prężną, świadczącą usługi wysokiej jakości. Składnikami promocji są w tym przypadku: *public relations* – szerzej określane jako propaganda marketingowa; sponsoring; inne elementy wizerunku banku – np. logo i nazwa banku, kolory, slogany¹⁴.

Działania te w dużym stopniu wpływają na właściwe postrzeganie banku i jego usług na rynku. Ich charakter i natężenie muszą być starannie zaplanowane. W żadnym razie nie mogą to być działania przypadkowe.

Integralnym elementem strategii marketingowej realizowanej przez bank jest zespół instrumentów oddziaływania na rynek, określanych łącznie jako marketing mix. Wprawdzie większość z nich ma charakter dość tradycyjny, jednak nie ulega wątpliwości, że umiejętne ich wykorzystanie ma duży wpływ na realizowanie przez bank własnych celów.

2. WPLYW OTOCZENIA NA MARKETING BANKU

Działalność marketingowa banku jest w istotnym stopniu uwarunkowana jego otoczeniem. Na sposób funkcjonowania banku oraz na kształt strategii marketingowej i jej skuteczność wpływa bowiem wiele czynników o charakterze ekonomicznym i społecznym. W ujęciu ogólnym mają one charakter makro- i mikroekonomiczny. Do pierwszej grupy należy zaliczyć przede wszystkim: uwarunkowania o charakterze ekonomicznym, w tym gospodar-

¹³ G r z y w a c z, *Marketing*, s. 66.

¹⁴ Tamże, s. 67.

czym; czynniki demograficzne; aspekty społeczne i kulturowe; czynniki polityczne i prawne; rozwój technik informatycznych i telekomunikacji.

Czynniki o charakterze mikroekonomicznym dotyczą przede wszystkim rozwoju konkurencji w sektorze usług finansowych, funkcjonowania tzw. grup zainteresowania, a także samych klientów.

Otoczenie marketingowe banków jest bardzo rozbudowane. Występuje tu wiele czynników działających często niezależnie od banków. Wymienione aspekty nie wyczerpują oczywiście wszystkich elementów otoczenia. Wskazują jednak na konieczność umiejętnego opracowania strategii marketingowych, przy uwzględnieniu aspektów społecznych i gospodarczych, a także zmian, jakie mają miejsce w tym obszarze. Ważne jest również to, że banki współpracują z różnymi grupami zainteresowania (organizacje społeczne, środki masowego przekazu, instytucje rządowe, akcjonariusze itd.). Umiejętne kształtowanie wzajemnych relacji między nimi musi znajdować wyraz we właściwych poczynaniach marketingowych.

Istotne znaczenie ma oczywiście też klient, a także struktura podmiotowa rynku, na którym funkcjonuje bank.

3. RELACJA BANK–KLIENT W BUDOWANIU TRWAŁYCH WIĘZI

W obecnych warunkach rynkowych problematyka lojalności klientów wobec danej firmy, marki czy produktu jest bardzo ważna dla każdego przedsiębiorstwa, rośnie więc zainteresowanie tymi zagadnieniami.

Lojalny klient to klient na tyle zadowolony z produktów oraz usług danej organizacji, że nie rozważa zakupu porównywalnych produktów w firmach konkurencyjnych. Lojalność klienta nie opiera się tylko na cenie towarów, w rzeczywistości rzadko opiera się wyłącznie na jednym aspekcie firmy (np. jakości dóbr). Zależy głównie od tego, w jakim stopniu satysfakcjonuje go ogólny wizerunek firmy.

Lojalnego klienta można określić na podstawie trzech kryteriów:

1) Chęci zakupu dodatkowych bądź nowo powstałych produktów i usług, często bez sprawdzania porównywalnych produktów oferowanych przez konkurencję.

2) Bezinteresownej rekomendacji organizacji oraz jej produktów i równocześnie chęci występowania w referencjach firmy.

3) Aktywnego udziału w tworzeniu produktu – sugerowanie ulepszeń w oferowanych przez firmę produktach¹⁵.

Chcąc sprawdzić, czy klienci są lojalni, można wybrać do tego celu odpowiednie miary. Często występują trzy podstawowe miary lojalności:

1. Skłonność do ponownego zakupu. W każdym momencie trwania relacji z klientem można zapytać go, czy zamierza w przyszłości ponownie zakupić dany produkt bądź usługę. Fakt, że chęć taką można zmierzyć w dowolnym momencie, jest szczególnie istotny dla gałęzi przemysłu z długim okresem życia produktu. Wskaźnik ten nazywany jest „silnym wskaźnikiem przyszłego zachowania”.

2. Pierwotne zachowanie. W zależności od gałęzi przemysłu, firmy mogą mieć dostęp do danych z różnych transakcji na poziomie pojedynczego klienta. Dzięki temu mogą z reguły wyznaczyć pięć wskaźników, które pokazują rzeczywiste zachowanie klienta: ostatni zakup (*recency*), częstotliwość zakupów (*frequency*), ilość (*amount*), kontynuacja użytkowania (*retention*) oraz długotrwałość relacji (*longevity*).

3. Wtórne zachowanie. W większości przypadków klientowi najłatwiej odpowiedzieć szczerze na pytanie, czy zarekomendowałby komuś dany produkt lub usługę¹⁶.

Budowanie lojalności klientów nie jest zadaniem prostym. Potrafią oni wymienić kilkanaście firm, z których ofert na co dzień korzystają: ulubione restauracje, kina, księgarnie. Jednak przyznają się do lojalności względem nie więcej niż trzech firm. Różne badania ukazują, że na lojalność klienta mają wpływ następujące elementy: wiedza, antycypacja, komunikacja.

W praktycznej działalności banków stosuje się wiele miar lojalności klientów. Do najczęściej spotykanych zalicza się: wskaźniki utrzymania oraz utraty klientów, poziom i intensywność reklamacji, a także liczbę i charakter rekomendacji wystawionych przez klientów.

Z powyższych względów duże znaczenie ma dla banków stałe badanie poziomu satysfakcji klienta, tym bardziej że zdobycie i utrzymanie wiernych nabywców jest zadaniem znacznie trudniejszym, niż się pozornie sądzi. Słusznie się uważa, że to bank powinien wymagać od siebie lojalności w stosunku do klienta, nie zaś na odwrót. Ważne jest więc stałe gromadzenie informacji o klientach, ich potrzebach i wzorach korzystania z usług finansowych. Służą

¹⁵ K. Węcel, *Lojalność klientów*, „Gazeta” IT z dn. 19.10.2005, s. 1.

¹⁶ <http://www.eccs.uk.com> (październik 2008).

do tego nowoczesne technologie informatyczne, dzięki którym wykształcono wiele narzędzi zbierania i porządkowania danych oraz ich wykorzystania do wzmocnienia relacji z klientem i w konsekwencji do zwiększenia jego lojalności. Najczęściej wymieniane i najbardziej znane spośród tych narzędzi to: pliki informacji o klientach (*client information files*, CIF), bazy danych, hurtownie danych czy System Informacji Marketingowej (SIM)¹⁷.

Klasyczny model marketingu bankowego, ukierunkowany przede wszystkim na zdobywanie nowych klientów, nie jest w stanie zapewnić trwałej przewagi konkurencyjnej na rozwijającym się rynku usług finansowych¹⁸. Można zatem mówić o nowoczesnej odmianie marketingu, określanej mianem marketingu więzi z klientem lub marketingu partnerskiego (*relationship marketing*), będącego rodzajem partnerstwa między pracownikiem banku a klientem.

Customer Relationship Management można określić jako sposób organizacji pracy przedsiębiorstwa (banku) z wykorzystaniem nowoczesnych systemów informatycznych umożliwiających gromadzenie informacji istotnych z punktu widzenia obsługi klientów. Strategia ta ma na celu kształtowanie relacji korzystnych dla obu stron.

Według bankowców CRM jest strategią i sposobem działania przedsiębiorstwa, zaprojektowanymi do utrzymania i rozwijania relacji z dochodowymi klientami oraz zarządzaniem kosztem działań dla mniej dochodowych klientów. Dla specjalistów do spraw danych CRM stanowi natomiast infrastrukturę umożliwiającą określenie, a następnie zwiększanie wartości klientów. Są to również środki, za pomocą których najlepszych klientów motywuje się do lojalności, czyli do ponownych zakupów¹⁹.

Banki mają szczególne powody, aby zaadaptować strategię CRM. Finansowe potrzeby klientów zmieniają się na różnych etapach życia, co powinno uczułać instytucje finansowe na budowanie trwałych związków i obsługę klienta przez całe jego życie. Banki, wykorzystując swoje najcenniejsze aktywa – wiedzę o klientach – mogą wypracowywać nowe metody kreowania wartości dla klienta i uczynić ze związków z klientami najistotniejszy element przewagi konkurencyjnej.

¹⁷ G r z y w a c z, *Marketing*, s. 180.

¹⁸ P. B. S z y m a l a, *W banku, czyli prawo bankowe z perspektywy odbiorcy usług bankowych*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej 2005, s. 35.

¹⁹ M. C i e ś l a k - G r z e g o r c z y k, *Bankowy kurs na CRM, „Modern Marketing”* 05/2001, s. 1-3.

Podstawowe priorytety CRM w banku to: zgodna obsługa klienta we wszystkich kanałach, w szczególności integracja kanału internetowego z innymi kanałami; zbieranie informacji z nowych kanałów; analizy danych o klientach (*real-time*); dostarczanie spersonalizowanych usług oferujących klientowi wartość dodaną; budowanie lojalności klienta; dostarczanie informacji zarządczej, jak np. zyskowność produktu, wartość klienta w cyklu życia.

Czołowe banki na świecie wdrożyły już systemy CRM, należą do nich: Barclays, Lloyds Bank, TSB, Bank of America, Royal Bank, National Australia Bank, Frost Bank, Bancomer Mexico, China NCB, Banco de Credito Peru, Caisse d'epargne, Bank of Tokyo – Mitsubishi.

4. PRZYKŁADY ZASTOSOWANIA STRATEGII MARKETINGOWYCH W BANKACH

Istotnym warunkiem sukcesu jest właściwie opracowana i realizowana strategia marketingowa. Musi ona jasno precyzować zasadniczy cel stojący przed bankiem, a także sposoby i instrumenty służące jego realizacji. Zasady przygotowywania strategii są określone w sposób dość jednoznaczny, jednak ich kształt i realizacja są często zależne od przyjętej misji i sposobów jej wypełniania. Całość musi być zawsze podporządkowana oczekiwaniom rynku, zaś realizacja strategii powinna się charakteryzować konsekwencją i dyscypliną. Możemy wyróżnić główne punkty, które powinna zawierać każda strategia: zasadnicze cele banku, jego zadania, wybór kierunków działania i odpowiednia koncentracja środków; etapy przechodzenia do poszczególnych stopni odzwierciedlających pozycję banku na rynku; określenie przyszłej pozycji banku w systemie bankowym; wypracowanie zasad podejmowania decyzji służących właściwemu rozwiązywaniu problemów, także tych odnoszących się do kierunków zmian, uwzględniających tendencje rozwojowe²⁰.

Bank, który dąży do zwiększenia liczby swoich klientów poprzez innowacje produktowe, będzie potrzebował innej mieszanki tych elementów w porównaniu z bankiem, dla którego ważne jest oferowanie najtańszego na rynku produktu. Procesy w obu tych instytucjach będą z natury rzeczy wyglądały inaczej – inny będzie rozkład odpowiedzialności menadżerów bankowych za poszczególne etapy procesów, niektóre kluczowe dla jednych instytucji pro-

²⁰ J. G r z y w a c z, *Podstawy bankowości*, Warszawa: Difin 2006, s. 280.

cesy mogą w ogóle nie występować u innych. Inne będzie również podejście bankowców jeśli chodzi o elastyczność wypracowanych procedur, a związki i zależności pomiędzy konkretnymi czynnościami w procesach będą miały różny stopień nasilenia.

Trudno w sposób jednoznaczny odnieść się do określenia rodzajów strategii realizowanych obecnie przez banki. Nie tylko bowiem wielu autorów dokonuje zróżnicowanych ich charakterystyk, lecz także same banki przedstawiają własne koncepcje działań. Należy jednak zauważyć, że pomimo istniejących różnic każda strategia opracowana i realizowana przez bank musi odpowiadać istotnym wymogom. Wśród nich można wskazać na następujące: realizacja strategii musi mieć charakter ciągły, co oznacza istnienie logicznego związku pomiędzy celami cząstkowymi a poszczególnymi etapami; działalność wszystkich komórek organizacyjnych banku musi uwzględniać realizowany cel strategiczny; działania banku winny być konsekwencją przyjętej koncepcji rozwoju, zaś ich charakter i kierunek muszą być spójne; strategię należy opracować w taki sposób, aby w trakcie jej realizowania można było elastycznie dostosowywać działania do zmian zachodzących w otoczeniu; treść strategii musi w sposób realny odzwierciedlać warunki, w jakich funkcjonuje bank; istotne jest więc to, aby plany strategiczne banku były przygotowane w sposób rzetelny i opierały się na rzetelnych informacjach dotyczących funkcjonowania banku²¹.

a) PKO BP SA

PKO BP SA ma aspiracje być nadal kreatorem przyszłości i liderem sektora bankowego w Polsce i regionie, dlatego rozumiejąc swoją przewagę konkurencyjną (lojalni klienci, największa sieć placówek, kompetentna i stabilna kadra menadżerska, silna marka), a także ograniczenia (trwające wdrożenie systemu informatycznego, konserwatywny model obsługi i jej jakość), wyznaczył sobie ambitne cele do realizacji. Celem strategicznym PKO BP SA jest umocnienie pozycji lidera na rynku polskim w najbardziej atrakcyjnym obszarze bankowości detalicznej, przede wszystkim poprzez: zaproponowanie klientom nowych form współpracy, a także rozwój wachlarza produktów i usług (dzięki wzrostowi uproduktowania i polityce cenowej dochody z jednostkowej relacji wzrosną o około 40-50%); skupienie głównych działań na szybko rosnących segmentach rynku i zwiększenie w nich udziału rynkowego (fundusze inwestycyjne i produkty strukturyzowane – do 30%, kredyty

²¹ Tamże, s. 281.

hipoteczne – do 35%, *consumer finance* – do 35%, w tym karty kredytowe – do 25%); poprawę efektywności i jakości obsługi klientów banku zwłaszcza w segmencie klientów o najniższym dochodzie miesięcznym, m.in. dzięki migracji do tańszych kanałów (bankomat, internet, *call center*) oraz uwolnieniu czasu na sprzedaż poprzez wprowadzenie strukturalnych zmian w obsłudze przy ladzie (*front-office*) i na zapleczu bankowym (*back-office*); zautomatyzowane proponowanie prostych i szybkich produktów (nowy model sprzedaży) dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz klientów indywidualnych o dochodach przekraczających poziom średniej krajowej (osiągnięcie 50-procentowego wzrostu liczby obsługiwanych rachunków i 30-procentowego udziału w rynku).

W zakresie bankowości korporacyjnej celem strategicznym PKO BP będzie koncentracja na zwrocie z zaangażowanego kapitału i zmiany w modelu obsługi jako motorze, źródle dodatkowego rentownego wzrostu dla PKO BP poprzez: rozszerzenie usług i produktów dla klientów korporacyjnych wraz ze zmianą modelu sprzedaży i obsługi klienta (partner średnich polskich przedsiębiorstw – wiodąca pozycja z 13-procentowym udziałem w rynku i pozycja 1 z 25-procentowym udziałem w rynku sektora publicznego); PKO BP będzie aktywnym graczem na największych i rosnących rynkach bankowości detalicznej Europy Środkowej i Wschodniej oraz bankiem towarzyszącym polskiej emigracji; celem PKO BP jest zwiększenie efektywności modelu operacyjnego poprzez strukturalne zmiany w zatrudnieniu, rekrutacji i szkoleniu pracowników, zastosowaniu podejścia procesowego w obsłudze klientów banku (zmiany regulacji wewnętrznych wraz z modelem kompetencji) (za: www.pkobp.pl).

b) ING Bank Śląski:

„ING rozróżnia cele strategiczne i finansowe:

– W Europie: umocnić wiodącą pozycję w krajach Beneluksu, wykorzystać silną pozycję w Niemczech i w Polsce, nadal rozwijać działalność na innych rynkach i stopniowo budować i zaznaczać silnie ogólnoeuropejską obecność na rynku firm świadczących zintegrowane usługi finansowe.

– W Ameryce Płn. i Płd., Azji i Pacyfiku: zbudować i rozszerzać dobrze rozwinięte platformy do świadczenia zintegrowanych usług finansowych w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Australii i Japonii.

– Stworzyć ING Direct jako wiodącą globalną markę na potrzeby bezpośredniego marketingu usług finansowych: aktywnie stwarzać możliwości dla e-biznesu i wykorzystania Internetu.

– Stać się globalnym, zorientowanym na klienta bankiem inwestycyjnym, świadczącym usługi wybranym segmentom klientów.

– Zdobyć 10. miejsce w segmencie firm typu asset management w wybranych krajach.

– Osiągnąć efekt synergii poprzez generowanie niższych kosztów i poprawę jakości wewnętrznej organizacji i poziomu obsługi klienta” (za: www.ing.pl).

Zasadniczym celem ING Banku Śląskiego, wynikającym z jego strategii, jest rozwijanie i umacnianie pozycji w polskim sektorze bankowym poprzez dostarczanie zintegrowanych usług finansowych oraz zachowanie charakteru banku zorientowanego na klienta. Czynnikiem wspierającym realizację zamierzonych celów jest współpraca z Grupą ING, stosowanie nowoczesnej technologii, rozbudowa kanałów dystrybucji i świadczenie wysokiej jakości usług. Strategia rozwoju bankowości detalicznej zakłada świadczenie zintegrowanych usług finansowych, doskonalenie sprzedaży wiązanej i konserwatywne podejście do ryzyka. Klienci ING Banku Śląskiego mają dostęp do usług banku przez całą dobę, przez siedem dni w tygodniu.

c) Bank Współpracy Europejskiej SA

Bank aktywnie uczestniczy w rozwoju gospodarczym regionów, w których ma swoje placówki, poprzez wspieranie przedsiębiorstw oraz budowę pozytywnego wizerunku regionu wśród polskich, jak i zagranicznych partnerów. Bank chce uczestniczyć w kreowaniu klasy średniej w Polsce poprzez współpracę z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. Swoim klientom proponuje szeroką gamę produktów i usług finansowych dostosowanych do indywidualnych potrzeb każdego z nich. Zapewnia jednocześnie dyskrecję, bezpieczeństwo, profesjonalizm oraz szybką i sprawną obsługę. W dobie uniwersalizmu i globalizmu, występującego także w sektorze finansowym, wielkość tego banku jest jego niewątpliwą zaletą.

Małe, przyjazne człowiekowi oddziały banku zapewniają każdemu poczucie komfortu i bezpieczeństwa. Fachowi i dyskretni pracownicy są zarówno opiekunami, jak i fachowymi doradcami w zakresie zarządzania finansami na rachunkach firmowych i osobistych.

Bank jest naturalnym partnerem dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw, które od lat stanowią podstawowy trzon obsługiwanych klientów. Współpraca z tego typu podmiotami wymaga szczególnego podejścia, które nie jest możliwe w przypadku dużych banków – rezygnacji z myślenia produktowego i skoncentrowania się na potrzebach klienta. BWE SA jest przygotowany do współpracy z firmami małymi i średniej wielkości od strony

bieżącej obsługi, doradztwa finansowego, oceny ryzyka kredytowego, jak i od strony marketingowej (www.bwe.pl).

d) Bank Pekao SA

Strategia Banku Pekao SA zakłada znaczący wzrost efektywności i rentowności, spadek kosztów oraz wzrost udziału w rynku. Oprócz szybkiego rozwoju sieci placówek i bankomatów, bank ten zamierza dynamicznie rozwijać nowoczesne kanały dystrybucji umożliwiające wielokanałowy dostęp do rachunku bankowego, takie jak e-banking, telebanking i sprzedaż bezpośrednia.

Misją Banku jest zapewnienie akcjonariuszom stałego i atrakcyjnego wzrostu wartości banku poprzez umacnianie jego pozycji lidera na rynku krajowym oraz systematyczny rozwój na rynkach Europy Środkowej jako uniwersalnej instytucji finansowej będącej rzetelnym partnerem dla klientów i najlepszym miejscem pracy dla najlepszych ludzi (za: www.pekao.com.pl).

e) Bank Millennium SA

Misją tego banku jest konsekwentna realizacja programu rozwoju i umacniania pozycji na rynku. Celem banku, wynikającym z realizacji misji, jest stały wzrost jego wartości dla akcjonariuszy, dostarczanie najwyższej jakości uniwersalnych usług finansowych wszystkim grupom klientów oraz sprostanie wyzwaniom, jakie niesie rozwój rynku usług finansowych w Polsce. „Nasze motto na nowy etap rozwoju, który właśnie rozpoczęliśmy, to: Inspiruje nas życie, to nasz plan i sposób działania, to nasze zobowiązanie wobec Klientów – obecnych i przyszłych:

- Potrzeby i satysfakcja każdego Klienta jest uzasadnieniem i motorem wszelkich naszych działań, inwestycji i wprowadzanych innowacji.

- Życie naszych Klientów jest dla nas źródłem wiedzy, jak pełniej zaspokajać indywidualne potrzeby i wspierać realizację zbiorowych projektów i ambicji.

- Silne przekonanie, że zawsze można lepiej, każe nam stale szukać nowych dróg i z wyprzedzeniem kształtować przyszłość.

- Naszą ambicją jest, aby efekty naszej pracy natychmiast pozytywnie przekładały się na jakość życia osób, które z nich korzystają.

- Wierzymy, że naszą pozycję na rynku wyznacza poczucie odpowiedzialności, równowaga, poszanowanie zasad etyki i prawa. Spokój i zaufanie naszych Klientów jest dla nas pierwszorzędnym celem (za: www.millenet.pl).

f) Bank Ochrony Środowiska (BOŚ)

Projekt Polityki Ekologicznej Państwa przewiduje, że łączne nakłady inwestycyjne, wydatkowane na ochronę środowiska w latach 2007-2010,

sięgną 63,9 mld zł, a w perspektywie 2011-2014 wyniosą ok. 61,4 mld zł, czyli ok. 15,5-16,0 mld zł rocznie. W tej kwocie mieszczą się m.in. nakłady na: ochronę powietrza, gospodarkę ściekową i ochronę wód, gospodarkę wodną, gospodarkę odpadami, ochronę przyrody, ochronę różnorodności biologicznej i krajobrazu. Wzrost potrzeb inwestycyjnych pociągnie za sobą oczekiwania inwestorów wzmocnienia ich możliwości finansowych środkami zewnętrznymi.

Podstawowymi źródłami finansów zewnętrznych będą dotacje Unii Europejskiej oraz uzupełniająca je krajowa pomoc publiczna w formie dotacji lub preferencyjnych pożyczek. Niezbędne jednak będzie korzystanie ze środków komercyjnych pochodzących z banków. Dlatego BOŚ będzie dalej działał jako wyspecjalizowany bank komercyjny, oferując usługi jednostkom samorządu terytorialnego, małym i średnim przedsiębiorstwom, dużym korporacjom oraz osobom fizycznym.

Strategia BOŚ zakłada, że bank ten przejmie większość funkcji operacyjnych związanych z obsługą długoterminowych inwestycji na rzecz ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju, zwłaszcza tych wspieranych środkami pomocowymi UE, stając się kluczową instytucją finansową w kraju w tym obszarze.

Bank zacieśni strategiczną współpracę z głównymi akcjonariuszami: NFOŚiGW i jego wojewódzkimi odpowiednikami, także Lasami Państwowymi, samorządami, pozarządowymi organizacjami ekologicznymi i instytucjami zaangażowanymi w ochronę środowiska oraz w procesy rozwoju regionalnego, finansując projekty inwestycyjne temu służące.

Będzie to: wspieranie podmiotów gospodarczych i władz samorządowych w realizacji zadań przyjętych w programie akcesyjnym i polityce ekologicznej państwa, na finansowanie inwestycji proekologicznych. To również finansowe wspieranie inicjatyw społeczności oraz władz lokalnych, służących poprawie warunków życia m.in. przez wykorzystanie możliwości związanych z finansowaniem inwestycji na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego.

Strategiczny związek działalności BOŚ z ochroną środowiska uwidoczni się w specyficznych rozwiązaniach finansowych, dostosowanych do aktualnych potrzeb i oczekiwań klientów. Takim przykładem może być m.in. planowane utworzenie funduszu poręczeń i gwarancji. Ten fundusz posłuży do współpracy z ekologicznymi organizacjami pozarządowymi, również z innymi podmiotami korzystającymi ze środków pomocowych na inwestycje proekologiczne (za: www.bosbank.pl).

*

Przedmiotem rozważań marketingu stosowanego przez banki i instytucje finansowe jest usługa finansowa. Rozwój gospodarczy i technologiczny spowodował, że współcześnie większość usług finansowych świadczonych przez banki należy zaliczyć do usług zaspokajających podstawowe potrzeby konsumentów.

Rosnąca konkurencja sprawia, że każdy nowoczesny bank musi prowadzić marketing bankowy mający na celu stworzenie odpowiedniego obrazu banku, zapewnienie mu zaufania, pozyskania klientów. Marketing oparty na kompleksowym ujęciu wszystkich czynników wpływających na osiągnięcie zamierzonego celu w postaci oddziaływania na docelowy rynek lub jego segment jest nazywany marketingiem mix.

W ramach programu marketingowego opracowuje się nie tylko strategię promocji produktów przynoszących największe korzyści finansowe bankowi (względnie tanich depozytów, podstawowych form kredytów, opłacalnych usług bankowych), ale także produktów, które wiążą z bankiem dobrych klientów lub przynoszą inne korzyści. Przykładem może być promocja kart kredytowych.

Elementem marketingu bankowego jest też tworzenie odpowiedniego wizerunku banku, m.in. poprzez reklamę prasową, radiową i telewizyjną, afisze uliczne, ulotki reklamowe. Największe znaczenie ma tzw. parareklama, której celem jest m.in. doprowadzenie różnymi środkami do ukazywania się korzystnych artykułów, audycji telewizyjnych o banku itd. Dobre skutki przynosi subwencjonowanie wydawnictw, a nawet część działalności, którą moglibyśmy nazwać dobroczynną.

BIBLIOGRAFIA

- C i e ś l a k - G r z e g o r c z y k M., Bankowy kurs na CRM, „Modern Marketing” 2001 maj, s. 1-3.
- C z u b a ł a A., Dystrybucja produktów, Warszawa: PWE 1996.
- C z u b a ł a A., J o n a s A., S m o l e Ń T., W i k t o r J. W., Marketing usług, Kraków: Wolters Kluwer Polska 2006.
- G r z e c h n i k J., Bankowość internetowa, Gdańsk: Internetowe Centrum Promocji 2000.
- G r z y w a c z J., Marketing w działalności banku, Warszawa: Difin 2006.
- G r z y w a c z J., Podstawy bankowości, Warszawa: Difin 2006.

- K o t l e r P., Marketing, Warszawa: Northwestern University 1994.
M a z u r J., Zarządzanie marketingiem usług, Warszawa: Difin 2001.
S z n a j d e r A., Promocja w Internecie, w: Media, komunikacja, biznes elektro-
niczny, red. B. Jund, Warszawa 2001.
S z y m a l a P. B., Klient w banku, czyli prawo bankowe z perspektywy odbiorcy
usług bankowych, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej 2005.
W ę c e l K., Lojalność klientów, „Gazeta” IT z dn. 19.10.2005.

Strony internetowe

www.bosbank.pl
www.bwe.pl
www.eccs.uk.com
www.ing.pl.
www.milnet.pl
www.pekao.com.pl
www.pkobp.pl

MARKETING IN THE FUNCTIONING OF BANKS

S u m m a r y

In the article the author draws the reader's attention to the shaping of marketing instruments in the bank, to the impact of the environment on the bank's marketing, to the relations between the bank and its clients, and she gives examples of application of marketing strategies in selected banks.

Marketing of bank services consists in integrated actions taken by the bank whose aim is to identify, predict and meet the needs of buyers of bank services, which allow the bank to obtain a profit at a proper level. Marketing orientation of a bank defines that the client and his needs are in the center of the bank's attention, and a diagnosis of the market, segmentation of the clients and competent composition and application of marketing-mix means become the basis for the bank's actions. Also, creating a proper image of the bank is an element of the bank marketing. The increasing competition is the cause why every modern bank has to conduct bank marketing that aims at creating a proper image of the bank, securing confidence in it, and gaining new clients.

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: bank, marketing, strategia marketingowa, konsument.

Key words: bank, marketing, marketing strategy, consumer.

ANNA BORAWSKA

ZASTOSOWANIE MARKETINGU MIX W BANKOWOŚCI

W dzisiejszych czasach słowo „marketing” jest często używane dla oznaczenia działalności zmierzającej do realizacji celów organizacji poprzez przewidywanie potrzeb klientów oraz zarządzanie dystrybucją dóbr i usług zaspokajających te potrzeby¹. Innymi słowy, przez marketing rozumiemy działalność podmiotów gospodarczych mającą na celu poznanie i dostosowanie się do potrzeb rynku oraz oddziaływanie na popyt i podaż przy uwzględnieniu wymagań i preferencji finalnych nabywców². Jednak marketing to coś więcej niż promocja i reklama. Zawiera on też udoskonalenie produktów i usług, wizjonerskie tworzenie.

Procesy takie zaobserwować można w działalności banków. Różnice pomiędzy bankami a innymi podmiotami gospodarczymi wyrażają się przede wszystkim w przedmiocie działalności, ale z punktu widzenia marketingu nie odgrywają one istotnej roli. Należy zaznaczyć, że współcześnie marketing wykorzystuje się w bankowości w celu rozpoznawania zapotrzebowania na usługi finansowe, identyfikacji i grupowania klientów, przygotowania oferty i etycznego jej promowania.

Tradycyjny marketing obejmuje tzw. 4P: *product, price, place, promotion* (czyli produkt, cenę, dystrybucję i promocję). Dla podwyższenia skuteczności

Mgr ANNA BORAWSKA – asystent Katedry Zastosowań Matematyki w Instytucie Ekonomii i Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych KUL; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin; e-mail: borawska@kul.lublin.pl

¹ B. K ł o s o w s k a, R. N i c h o l l s, *Bankowość. Podręcznik dla studentów*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej 1999, s. 217.

² W. G r z e g o r c z y k, *Podstawy marketingu bankowego*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1997, s. 5.

w sferze usług finansowych, czyli także dla działalności banków, do 4P dodano jeszcze piąte – *personel* (kadre), a potem kolejne dwa „P”: *physical evidence, process* (materialne oznaki, proces).

W krajach, w których gospodarka rynkowa jest rozwinięta, już od lat osiemdziesiątych XX wieku następowało odejście od nieograniczonej ekspansji asortymentu usług bankowych w kierunku optymalizacji zysku z nich uzyskiwanego przy konkretnym poziomie ryzyka. Z kolei w Polsce banki odczuły konkurencję krajowych i zagranicznych instytucji finansowych dopiero w latach dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku. Wtedy to zaczęły wykorzystywać narzędzia i techniki marketingowe, aby rozpoznawać potrzeby obecnych i potencjalnych klientów i oferować usługi je zaspokajające.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż marketing bankowy w większym stopniu niż w innych dziedzinach musi uwzględniać stosunki międzyludzkie: klient–personel. Dlaczego postawa pracowników banku, ich zachowania wobec klientów tak silnie wpływają na sprzedaż usług bankowych? Odpowiedź jest prosta: usługi finansowe mają szereg specyficznych cech, które sprawiają, że stosowanie technik i narzędzi marketingowych wymaga uwzględnienia zarówno doświadczeń, jak i kultury banku je oferującego. Do tych cech należą między innymi: pożądanie pieniądza przez wszystkich ludzi (bank pełni funkcję instytucji zaufania publicznego), lojalność klientów banku (wynikająca z zaufania i niechęci do formalności związanych z procedurą zmiany banku), naśladowanie przez konkurencyjne banki w sferze nowych usług, brak indywidualnej tożsamości usług bankowych (dla klienta są one podobne, więc znaczenie ma tylko lokalizacja, reputacja banku, reklama, zakres usług itp.), zainteresowanie korzyściami wypływającymi z usługi bankowej, a nie samą usługą, odroczonego charakteru niektórych usług bankowych oraz „współuczestnictwo” klienta banku w tworzeniu usług. Postawa personelu banku odgrywa więc w wielu sytuacjach podstawową rolę.

Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytanie: jak elementy marketingu mix są i powinny być w praktyce wykorzystywane w bankach, tak aby dzięki nim można było uzyskać zaufanie klientów, które prowadzić powinno do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a co za tym idzie – zysków.

1. MARKETING MIX

Mieszanka marketingowa, czyli tzw. marketing mix, jest pewną kompozycją elementów, którymi posługuje się przedsiębiorstwo (w tym przypadku

bank), by oddziaływać na otoczenie (na pewne segmenty rynku) i przez to optymalizować swoje cele strategiczne.

Bank, jak to było wspomniane wcześniej, również posługuje się specjalnie opracowanym zestawem marketingu mix. W przypadku usług bankowych najbardziej przydatny jest wariant 5P lub 7P. Taki marketing zawiera: politykę rozwoju produktu, czyli działania odnośnie do produktu-usługi, która jest przedmiotem świadczenia; politykę cenową, obejmującą wszelkie opłaty związane ze sprzedażą; politykę dystrybucji, czyli wszelkie działania logistyczne mające na celu udostępnienie usług; politykę promocji, obejmującą wszelką działalność promocyjną i komunikowanie się; politykę związaną z kadrami, czyli obejmującą wszystkich pracowników, którzy biorą udział w świadczeniu usług; materialne oznaki, czyli środowisko świadczenia usług (świadcstwo materialne); proces, czyli procedury oraz przepływ informacji, kosztów i korzyści związanych ze świadczeniem usług.

Marketing mix nazywany jest również kompozycją marketingową i w związku z tym jest kategorią o współzależnych elementach, które jako zintegrowany system oddziałują na zjawiska rynkowe. Poniżej przedstawione zostaną pokrótce poszczególne elementy wchodzące w skład głównych 5P marketingu mix – produkt, cena, dystrybucja, promocja i personel.

2. POLITYKA PRODUKTU

Podstawowym elementem marketingu mix jest produkt (przedmiot wymiany). W polskiej literaturze bankowej terminów „usługa” i „produkt” często używa się zamiennie, natomiast na zachodzie stosowane jest głównie określenie „produkt bankowy”. Produktem bankowym jest każda usługa, którą bank oferuje swoim klientom. Może ona być oferowana odpłatnie bądź nieodpłatnie, np. jako element wzbogacający pakiet usług dla określonego segmentu klientów.

Do klasycznych usług bankowych zalicza się usługi depozytowe, kredytowe, rozliczeniowe, usługi związane z obsługą transakcji zagranicznych, usługi w zakresie rynku kapitałowego oraz porady. Zakres ich świadczenia stale się poszerza poprzez wprowadzanie innowacyjnych usług bądź też usług świadczonych przez bank dodatkowo, np. wynajem skrytek bankowych, usługi ubezpieczeniowe itp.

W bankowości są wytwarzane usługi o charakterystycznym zestawie cech, więc precyzyjniejszym od „produktu” wydaje się termin „usługa bankowa”.

Do cech usługi bankowej zalicza się jej: niematerialność (nie można jej zobaczyć, dotknąć czy posmakować), nierozdzielność (nie można odseparować fazy „produkcji” od „konsumpcji”), niejednorodność (zróznicowanie co do świadczenia w różnych placówkach, a także różny poziom satysfakcji klienta), nietrwałość (brak możliwości magazynowania, ponieważ usługa ta powstaje w chwili powstania popytu).

Opracowanie strategii produktu obejmować powinno trzy etapy: kształtowanie funkcji produktu i ich zmiany, wprowadzenie nowego produktu na rynek oraz kształtowanie struktury asortymentowej produktów³. Istotne znaczenie ma również nadawanie marki. Przykładem znanych marek są karta Visa czy też konkretna nazwa banku, znak firmowy. Ma to nie tylko na celu wyróżnienie swoich produktów na rynku usług bankowych, ale również zbudowanie więzi z klientami, którzy stają się lojalni wobec banku, co ułatwia dalszą politykę promocji pozostałych usług bankowych.

Trzeba także zwrócić uwagę, że w warunkach wzrostu konkurencji na rynku finansowym ważne jest nie tylko zaspokojenie potrzeb klienta, ale uczynienie tego lepiej od pozostałych. Jest to szczególnie ważne, gdyż w większości banków oferty są podobne do siebie. Dlatego też produkt bankowy jest agregatem spełniającym dwa rodzaje usług: podstawowe i dodatkowe. Usługi podstawowe odzwierciedlają relacje między produktem a celem (np. w przypadku lokat bankowych może to być zachowanie wartości pieniądza w czasie). Natomiast do usług dodatkowych, które odzwierciedlają relację między produktem a jego użytkownikiem, zalicza się estetykę pomieszczenia, łatwy dostęp do informacji, czas oczekiwania itp.

W strukturze danej usługi można wyróżnić trzy rodzaje poziomów, zawierających elementy, które są postrzegane przez klienta jako korzyści. Pierwszym poziomem jest sama istota usługi bankowej, w której skład wchodzi korzyści podstawowe, płynące z danej usługi (zalicza się tu między innymi pozyskanie środków finansowych na inwestycję, sfinansowanie określonych wydatków konsumpcyjnych itp.). Drugi poziom to usługa rzeczywista, na którą składają się różne kombinacje zmiennych, mających na celu dostosowanie danej usługi do potrzeb i wymagań klienta (np. cena oraz możliwości jej negocjowania, procedura załatwiania wniosków, czas oczekiwania na decyzję, możliwe terminy spłaty kredytu, sposoby likwidacji lokaty terminowej, zabezpieczenia kredytu, marka, jakość usługi itp.). Usługa poszerzona, czyli

³ Tamże, s. 22.

trzeci poziom, obejmuje dodatkowe korzyści, które w głównej mierze decydują o przewadze konkurencyjnej, np. aktywne doradztwo, pełna informacja o usłudze, dostępność oddziałów banku, koszty kredytowe, powiadomienie klienta o terminie spłaty, nieodpłatne ubezpieczenie, oferowanie karty kredytowej, prestiż itp.⁴

3. POLITYKA CENOWA

Kolejnym elementem marketingowej strategii działania banku jest ustalanie cen na swoje wyroby i ich zmiany. Cena usługi bankowej musi być silnie skoordynowana z innymi instrumentami „mieszanki marketingowej” i odpowiadać prezentowanym wizerunkom produktów. Ma ona być zgodna z oferowaną wartością usługi. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż polityka dystrybucji, promocji i produkt (a więc pozostałe elementy marketingu mix) tworzą koszty, a jedynie cena przynosi dochód. Dlatego też musi być ona wyznaczona na takim poziomie, aby gwarantowała odpowiednią wielkość sprzedaży i zaspokajała cele strategiczne banku. W związku z tym polityka cenowa powinna spełniać następujące kryteria: kryterium stabilności i stosowania zrozumiałych dla klienta zasad ustalania ceny na produkty bankowe; kryterium elastyczności – możliwości dostosowania cen do zmieniających się warunków działania banku; kryterium zgodności z regulacjami prawnymi; kryterium opłacalności, konkurencyjności i unikania wewnętrznej konkurencji cenowej pomiędzy produktami⁵.

Według koncepcji marketingu ceny mogą być ustalone na podstawie popytu na dane produkty, kosztów ich wytworzenia i zaoferowania oraz cen produktów konkurencyjnych⁶. Ustalanie cen usług bankowych oparte jest na zasadzie wyznaczenia ich poniżej kosztów, choć zdarzają się odstępstwa od tej reguły (np. studenckie rachunki bankowe z preferencyjną taryfą opłat).

Przy ustalaniu ceny produktów bankowych należy jednak zachować ostrożność, gdyż cena znacznie niższa od poziomu akceptowanego może być kojarzona z niską jakością, a zbyt wysoka może spowodować istotny spadek sprzedaży. Ceny w obu tych sytuacjach zniechęcają klientów do korzystania

⁴ G. K o t l i ń s k i, *System informacji marketingowej w zarządzaniu bankiem komercyjnym*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 1999, s. 74.

⁵ K ł o s o w s k a, N i c h o l l s, dz. cyt., s. 228.

⁶ G r z e g o r c z y k, dz. cyt., s. 28.

z usług takiego banku. Trzeba również pamiętać, że z punktu widzenia nabywcy cena postrzegana jest jako pieniężne wyrażenie wartości, jakości i korzyści, jakie daje dana usługa w porównaniu z innymi⁷.

4. POLITYKA DYSTRYBUCJI

Istotnym składnikiem marketingu-mix jest dystrybucja (proces dostarczenia) usług bankowych klientowi. Pojęcie dystrybucji jako instrumentu marketingowego dotyczy decyzji związanych z dostarczaniem nabywcom właściwych usług we właściwym czasie i miejscu⁸.

Usługa bankowa ma dość specyficzny charakter, o czym była już wcześniej mowa. W związku z tym sieć dystrybucji nie tylko zajmuje się pośrednictwem, ale także wytwarzaniem postrzeganej wartości produktu. Otworzenie czy modyfikacja sieci dystrybucji jest niezwykle kosztowna dla banku. Są to koszty nie tylko tworzenia nowych oddziałów bankowych, ale także inwestycje w elektroniczny system przekazywania danych.

Przepływ pomiędzy producentem a odbiorcą usługi odbywa się za pomocą kanałów dystrybucji. Wybór określonego kanału dystrybucji jest przede wszystkim uwarunkowany segmentem klientów, do których usługa jest skierowana. Bierze się tutaj szczególnie pod uwagę preferencje i potrzeby określonej grupy odbiorców usługi. Ludzie starsi preferują bowiem tradycyjne metody obsługi, zaś młodzi są otwarci na nowoczesne metody dystrybucji. Określony kanał dystrybucji zależy też od cech i funkcji danej usługi, a także od jej ceny. Większy kontakt klienta z bankiem jest tym bardziej konieczny, im bardziej dany produkt jest skomplikowany i droższy.

Ważne są też zasoby własne banku. Chodzi tutaj szczególnie o zasoby finansowe, techniczne i kadrowe. Istotne znaczenie mają zasoby ludzkie, kwalifikacje i predyspozycje pracowników. Zasoby finansowe i techniczne wpływają ponadto na ilość, wielkość oraz nowoczesność oddziałów i ich wyposażenie. Wybierając kanał dystrybucji, należy też zwrócić uwagę na system dystrybucji innych banków i instytucji finansowych, które konkurują z danym bankiem.

Na rynku usług finansowych wyróżnić można bezpośrednie i pośrednie kanały dystrybucji. Bezpośrednie kanały dystrybucji są najczęściej stosowane

⁷ T. Ż y m i n k o w s k i, *Kształtowanie wizerunku banku*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2003, s. 77.

⁸ Tamże, s. 85.

na rynku usług bankowych. Wynika to z potrzeby kontaktu klienta z bankiem, co skutkuje nawiązaniem więzi między nimi. Bezpośrednią konsekwencją tego jest powstanie licznych oddziałów banków, które zajmują się obsługą standardową (rutynową) i specjalistyczną klientów.

Ze względu na politykę banku w odniesieniu do liczby oddziałów dystrybucja może być realizowana za pomocą: metody intensywnej – bank stara się maksymalizować liczbę swoich klientów przy najmniejszej sieci oddziałów bankowych, a także maksymalnie wykorzystywać siły nabywcze oddziałów; metody ekstensywnej – bank stosuje przedsięwzięcia mające na celu zwiększenie ilości sprzedanych usług poprzez tworzenie nowych oddziałów⁹.

Sprzedaż bezpośrednia może mieć także charakter wizyty pracownika banku w domu klienta. Do powstania tej formy sprzedaży przyczynił się wzrost konkurencji na rynku usług finansowych, jednakże obecnie jest to usługa świadczona jedynie ważniejszym klientom.

Kolejna forma dystrybucji, w postaci sprzedaży telefonicznej i elektronicznej, jest już powszechnie stosowana na świecie. Okazała się bardziej rentowna i tańsza od tradycyjnej sprzedaży osobistej, choć początkowo wiązała się z dużymi nakładami inwestycyjnymi. Klient przez telefon lub Internet może uzyskać informację o obecnym stanie salda rachunku bieżącego, wykonać przelew, złożyć zlecenie stałe, kupić jednostki funduszu inwestycyjnego, dokonywać obrotu papierami wartościowymi lub założyć lokatę. Ma także dostęp do informacji o różnych usługach banku, kursach walut i oprocentowaniu bankowym. Sama sprzedaż usług przez telefon może obejmować usługi doradztwa, realizację przelewu konta na wskazany rachunek, udzielenie kredytu. Po połączeniu się z podanym numerem klient może uzyskać interesujące go informacje o produktach i usługach. Dzięki tzw. *home banking* („bank w domu”) i *phone banking* („bank przez telefon”), czyli systemowi elektronicznego i telefonicznego porozumiewania się z bankiem, klient zarządza swoimi pieniędzmi, nie wychodząc z domu. Przykładem może być usługa KB24 oferowana przez Kredyt Bank SA. Dyspozycje przez KB24 klient może wykonywać samodzielnie w serwisie internetowym lub automatycznym serwisie telefonicznym. W każdej chwili może zadzwonić do konsultanta Tele KB, który odpowie na pytania, udzieli informacji lub wykona dyspozycje złożone przez telefon¹⁰. Z kolei dzięki usłudze zwanej SMS serwis, wysyłając z telefonu

⁹ K ł o s o w s k a, N i c h o l l s, dz. cyt., s. 230.

¹⁰ http://www.kredybank.pl/klienci_indywidualni/bankowosc_elektroniczna_kb24/ (24.08.2008).

komórkowego SMS o konkretnej treści, można uzyskać informację o saldzie na rachunku, otwierać lokaty itp.

Wśród form dystrybucji stosowanych w banku warto również wymienić sprzedaż pocztową. Jest ona skierowana do określonego segmentu klientów, którzy mogą być zainteresowani daną proponowaną usługą. Do tego potrzebna jest baza danych o klientach banku, do których wysyła się ulotkę reklamową wraz z wnioskiem zakupu. Zainteresowany klient odsyła wypełniony wniosek do banku i otrzymuje potwierdzenie transakcji. Istotną rolę w dystrybucji produktów bankowych pełnią też bankomaty. Pozwalają one posiadaczowi karty bankomatowej (wydawanej najczęściej właścicielom kont osobistych) nie tylko na pobranie gotówki, ale także na uzyskanie informacji o stanie konta czy wpłatę depozytu bez udziału personelu banku.

Jak widać, banki coraz częściej oferują usługi mające na celu ułatwienie kontaktów klienta z bankiem bez konieczności udania się do banku.

5. POLITYKA PROMOCJI

Promocja to wszelkie środki taktyczne i strategiczne ukierunkowane na umocnienie na rynku pozycji banku, oferowanych przez niego produktów i aktywizacji ich sprzedaży¹¹. Polityka promocji jest elementem strategii marketingu mix i uzupełnieniem polityki produktu, cen i jego dystrybucji. Nieuwzględnienie polityki promocji przy opracowaniu marketingowej strategii działania może prowadzić do tworzenia strategii niepełnej. Chodzi o to, by klient nie spotkał się z oferowanym produktem w sposób przypadkowy. Służą temu środki polityki promocji sprzedaży. W związku z tym do podstawowych funkcji promocji zalicza się informowanie, przypomnianie i przekonywanie nabywców do zakupu. Promocja jest więc jedynym instrumentem marketingowym, którego głównym celem jest wpływ na zachowania nabywców¹².

Polityka promocji to zespół środków, za pomocą których bank przekazuje na rynek informacje charakteryzujące świadczone usługi w celu kształtowania potrzeb klientów oraz pobudzania i ukierunkowania popytu. Spełnia ona następujące funkcje: udzielenie informacji o produkcie, jego cechach, cenie,

¹¹ G r z e g o r c z y k, dz. cyt., s. 36.

¹² Ż y m i n k o w s k i, dz. cyt., s. 89.

formach sprzedaży itp.; wspieranie sprzedaży (rozwój popytu na usługi banków); tworzenie i umacnianie pozytywnego wizerunku banku.

Działania związane z polityką promocji banku prowadzone są w ustalonej kolejności: 1) badanie rynku, na którym bank funkcjonuje; 2) określenie celów działań promocyjnych; 3) określenie adresatów – odbiorców promocji; 4) ustalenie i charakterystyka elementów programu promocji; 5) przeprowadzenie testów dla poszczególnych elementów programu promocji; 6) realizacja programu promocji; 7) kontrola efektów tych działań¹³.

Często promocję określa się jako formę komunikowania się banku z konsumentami i otoczeniem rynkowym. Narzędzia komunikacji banku z otoczeniem można podzielić na trzy grupy, które powinny wzajemnie się uzupełniać, a mianowicie: komunikacja przez usługi bankowe, przez produkt sprzedaży, przez centralę banku.

Komunikacja przez usługi bankowe to oddziaływanie na klienta przez różne sposoby prezentacji (np. foldery, ulotki prezentujące usługi, nazwy tych produktów, sposób argumentacji użytej do prezentacji produktu itp.). Ten sposób komunikacji banku z otoczeniem jest szczególnie ważny, gdyż produkty bankowe są niematerialne i abstrakcyjne (są zbiorem procedur dla bankiera, a dla klienta skomplikowanym sposobem zaspokajania jego potrzeb). W związku z tym usługa bankowa musi być zaprezentowana tak, aby wydawała się konkretna i namacalna. Każdy produkt powinien mieć swoją „ulotkę” lub inny dokument prezentacyjny, czyli swój materialny symbol. Trzeba jednocześnie pamiętać, że produkty bankowe zawsze wiążą się z ryzykiem finansowym, co budzi stres u klienta. Musi on zostać złagodzony poprzez odpowiednią prezentację produktu bankowego.

Kolejny rodzaj komunikacji – komunikacja przez produkt sprzedaży – obejmuje takie elementy, jak: lokalizacja punktu sprzedaży, wystrój wnętrz i architekturę, obsługę klienta i obsługę posprzedażną, fachowość pracowników i ich osobistą więź z klientami (lokalne akcje promocyjne, reklamę, sponsoring, aktywną sprzedaż), lokalną renomę danego produktu sprzedaży.

W bankach mamy również do czynienia z komunikacją inicjowaną przez centralę banku poprzez wizerunek banku jako całości, ogólnopolskie kampanie reklamowe, sponsoring firmowany przez centralę, *public relations*¹⁴,

¹³ K ł o s o w s k a, N i c h o l l s, dz. cyt., s. 231-233.

¹⁴ Zespół działań zapewniających przedsiębiorstwu systematyczne komunikowanie się z otoczeniem. Celem tych działań jest kształtowanie pozytywnej opinii (*image*) banku, przychylniej wobec niego atmosfery oraz budowa zaufania wobec niego.

specyficzne elementy kontaktów bezpośrednich z klientami (np. produktów bankowych wymagających interwencji specjalistów z centrali dla zapewnienia właściwego poziomu negocjacji z klientem oraz jego obsługi). W wyniku łącznego działania komunikacji inicjowanej przez centralę poprzez punkt sprzedaży i produkt klient podejmie decyzję o zakupie konkretnego produktu bankowego w danym banku.

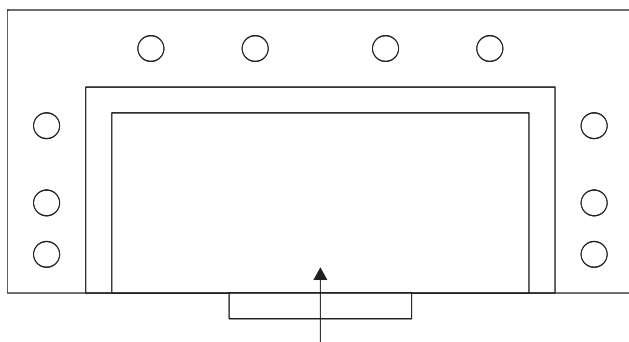
Płatną formą prezentacji i popierania sprzedaży produktów jest reklama. Spełnia ona funkcję informacyjną (informuje o produkcie, sposobie i warunkach zakupu) oraz funkcję zachęcającą i nakłaniającą do określonego działania. Jej celem jest więc zbliżenie klienta do produktu. Nośnikami reklamy są: telewizja, radio, książki, ulotki, kino, afisze, ogłoszenia, upominki itp.

Dobór przekazu reklamowego, nośników reklamy, czasu trwania akcji reklamowej zależy od rodzaju, charakteru produktu oraz grupy adresatów. Budżet reklamy można ustalić w stosunku procentowym, np. od wielkości obrotów, zysków czy innych wielkości ekonomicznych. Wybór nośnika reklamy polega na znalezieniu najskuteczniejszego sposobu przekazu reklamy. Istotne znaczenie ma tu grupa klientów, do której adresowana jest reklama. Ponadto ważną rolę w kampanii reklamowej odgrywa jej rozłożenie w czasie. Zazwyczaj stosuje się reklamę skoncentrowaną w czasie, a następnie powtarza się ją dla przypomnienia.

Badanie skuteczności reklamy jest zadaniem trudnym i może przynieść większe efekty w odniesieniu do badań zasięgu jej oddziaływania niż do wpływu podjętych działań reklamowych na wyniki ekonomiczne banku. Efekty reklamy mogą bowiem być odroczone w czasie, a zmiany wyników ekonomicznych banku mogą być skutkiem także innych (poza reklamą) czynników.

Warto również wspomnieć o wyposażeniu banków jako elemencie promocji, a jednocześnie materialnej oznace, będącym składnikiem marketingu mix. Otóż odpowiednie urządzenie banku ułatwia i przyspiesza obsługę klientów. Odnosi się ono nie tylko do wykorzystania nowoczesnych systemów informatycznych, ale także do wyglądu sali bankowej, będącej miejscem pierwszych kontaktów klientów z bankiem. Elementy wyposażenia hali bankowej można ująć w różny sposób. Wyróżnia się trzy główne modele hali bankowej: model „zagrody”, „dżungli” i „portu”.

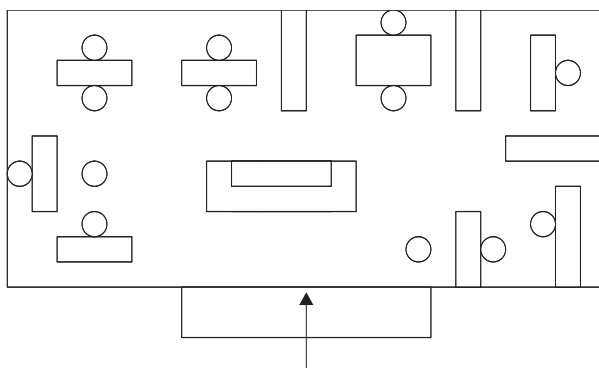
Model „zagrody” charakteryzuje się tym, że wszystkie stanowiska obsługi klientów znajdują się wzdłuż ścian hali bankowej, jak to uwidacznia rys. 1.



Rys. 1. Model „zagrody”

(na podstawie: W. G r z e g o r c z y k, *Podstawy marketingu bankowego*,
Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1997, s. 37)

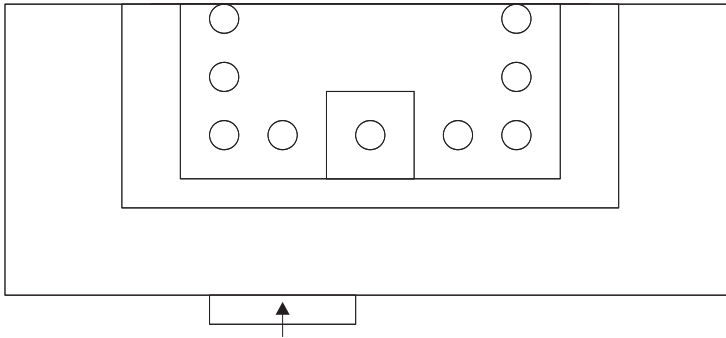
W modelu „dżungli” mamy do czynienia z „rozzuceniem” stanowisk obsługi w całej hali bankowej, co obrazuje rys. 2.



Rys. 2. Model „dżungli”

(na podstawie: G r z e g o r c z y k, *Podstawy marketingu bankowego*, s. 38)

Model „portu” wyróżnia się tym, że stanowiska obsługi usytuowane są w centrum hali bankowej (zob. rys. 3).



Rys. 3. Model „portu”
(na podstawie: G r z e g o r c z y k, *Podstawy marketingu bankowego*, s. 38)

Należy podkreślić, że wystrój i rozplanowanie wnętrza hali bankowej odgrywa istotną rolę w promocji produktów banku. Klient powinien czuć się w banku swobodnie, a rozplanowanie stanowisk obsługi powinno ją przyspieszać. Kontakt między pracownikiem banku a klientem powinien być jak najpełniejszy, stąd nie zaleca się montowania w hali bankowej (poza kasą) okratowanych lub oszklonych „okienek” obsługi¹⁵.

Trzeba także pamiętać, że poprawa jakości poprzez modernizację pomieszczeń bankowych bez właściwej i wspierającej poprawę jakości postawy pracowników może okazać się szkodliwa dla jakości usług postrzeganej przez klientów. Przykładem może być sytuacja, w której klienci, oczekując w kolejce przez 10 minut w nowo odnowionym oddziale, w luksusowych fotelach, mogą dojść do wniosku, że modernizacja pomieszczeń była stratą pieniędzy i lepiej by było te pieniądze wydać na zwiększenie kadry pracowniczej lub jej szkolenie.

6. PERSONEL BANKU

Jak już wcześniej wspomiano, pracownicy banku są niezbędni dla skutecznej sprzedaży usług bankowych, stanowią zatem istotny element marketingu mix. Wiąże się to faktem, iż wiedza, zachowanie oraz kultura personelu

¹⁵ G r z e g o r c z y k, dz. cyt., s. 37-38.

decyduje o zakupie danej usługi bankowej, ponieważ to właśnie pracownicy banku mają bezpośredni kontakt z klientem. Pełne wykorzystanie potencjału usług bankowych wymaga często osobistej styczności z bankiem i jego personelem. Klient zwykle kupuje szeroki asortyment produktów o wysokim stopniu złożoności, korzysta z zestawu usług. Intensywność kontaktów klienta z personelem banku, ich złożoność i waga jest wysoka. W związku z tym czynnik ludzki jest niezmiernie ważny w podejmowaniu decyzji o zakupie usługi bankowej.

Sposobem realizacji skutecznej sprzedaży usług bankowych jest postrzeganie pracowników banku jako „wewnętrznych klientów”. Jeśli bowiem bank oferuje pracownikom satysfakcjonującą pracę, to w rezultacie stwarza możliwość efektywnych działań marketingowych personelu bankowego.

Wykształcenie pożądanых postaw pracowników banku oraz stworzenie zintegrowanego zespołu ludzi to domena tzw. marketingu wewnętrznego. Kładzie on nacisk na zasoby ludzkie jako podstawowy czynnik sukcesu banku i obejmuje całokształt działań realizowanych w banku, skierowanych na pozyskiwanie, doskonalenie i utrzymanie pracowników zapewniających wysoki poziom obsługi klientów.

Banki, tak jak inne firmy, muszą oferować atrakcyjne warunki pracy, aby nie mieć problemów z pozyskiwaniem nowej kadry, a także z utrzymaniem dotychczasowej. Pracownicy, oprócz pieniędzy, cenią sobie również atmosferę pracy, stabilność i okazywany im szacunek.

Proces szkolenia kadr bankowych jest coraz bardziej rozbudowywany i unowocześniany. Ma to związek z zewnętrznymi uwarunkowaniami, takimi jak konkurencja na rynku bankowym, rozwój technologii i systemów informatycznych, a także ze zmianami wewnątrz organizacji bankowej – prywatyzacją, restrukturyzacją, zmianami w strategii rozwoju i działania.

Bank musi zadbać nie tylko o odpowiednie przeszkolenie pracowników, ale też o przygotowanie odpowiednich materiałów informacyjnych ułatwiających im pracę. Nieodzowne jest więc sporządzenie poradnika bankowca-sprzedawcy, w którym uwzględnia się punkt widzenia klienta banku lub – w uproszczonej formie – katalogu usług bankowych. Zawierają one vademecum produktów oferowanych przez bank, zbiór informacji pozwalających spojrzeć na ofertę banku z punktu widzenia klienta, poznać typowe wątpliwości przezeń zgłaszane i przygotować pracownika do ich rozwiązania. Poradnik musi jednoznacznie określać, jak daleko bankowiec może się posunąć w trakcie pierwszej rozmowy z klientem i jakie czynności powinien ustalić, aby doprowadzić do sprzedaży usługi.

W bankowości zaobserwować można wzajemne oddziaływanie klient–personel, ale też pracownicy banku wywierają znaczny wpływ na klientów. Zatem bez odpowiednich zasobów ludzkich nie może być osiągnięty wysoki stopień zaufania do placówki bankowej.

7. ZASTOSOWANIE INSTRUMENTÓW MARKETINGU MIX W POLSKICH BANKACH

Polscy bankowcy zdają sobie już sprawę z tego, że jakość usługi jest głównym elementem mającym wpływ na pozyskanie zaufania klienta do banku. Poziom satysfakcji odbiorcy usług bankowych w dużej mierze zależy od poziomu jakości usług w danej instytucji finansowej i może być tym elementem, który wyróżnia dany bank spośród innych¹⁶. Jakość ta jest wymagana w wymiarach takich, jak: solidność banku (umiejętność dotrzymywania terminów, realizacji usług); atrakcyjność siedziby banku (tzn. wygląd pomieszczeń, personel); kompetencje i wysokie kwalifikacje personelu banku; zapewnienie klientom poczucia bezpieczeństwa; uczciwość i wiarygodność świadczonych usług, a także umiejętność przyznania się do pomyłki; umiejętność szybkiego reagowania na potrzeby klienta, natychmiastowe świadczenie usług bankowych; stosunek pracownika banku do klienta (pracownik banku powinien być uprzejmy, przyjaźnie nastawiony, zwracać się do klienta z szacunkiem); łatwy dostęp do banku (np. dysponowanie przez bank parkingiem); umiejętność komunikowania się z klientem w języku przystępnym dla niego oraz rozumienie potrzeb klienta.

Formułowanie strategii marketingowej powinno być procesem racjonalnym, obejmującym analizę otoczenia banku i jego potencjału, identyfikację celów strategicznych banku, segmentację rynku i wybór określonych segmentów, formułowanie programu marketingu mix, podział i uruchomienie środków oraz samą realizację strategii¹⁷. Oczywiście szczegółowa strategia marketingowa stanowi element pilnie strzeżonej tajemnicy każdego banku, jednak można zaobserwować pewne tendencje, które stają się standardem w każdej placówce. Przede wszystkim polskie banki dbają o zewnętrzny wizerunek (wygląd swego oddziału, jego wyposażenie, wystrój wnętrza). Te cechy ma-

¹⁶ B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne 1995, s. 190.

¹⁷ G r z e g o r c z y k, dz. cyt., s. 56.

terialne świadczonych usług wpływają znacząco na oczekiwania klientów oraz sposób postrzegania banku na rynku. Ważne jest również zastosowanie nowoczesnych technologii w banku – systemów elektronicznego transferu pieniędzy, bankomatów, dostępu do konta przy użyciu Internetu czy telefonu.

Ponadto od pracowników banku wymaga się „profesjonalnego” wyglądu, tj. jednolitych ubrań oraz plaketek identyfikacyjnych. Zwraca się także uwagę na proces załatwiania spraw finansowych w placówce bankowej (m.in. na szybkość obsługi, rzetelność, przychylność personelu itp. aspekty). W związku z tym banki opracowują procedury pozwalające na szybkie reagowanie w różnych sytuacjach. Standardem jest wcielanie w życie hasła, że obsługa klienta to nie tylko wydajność, uprzejmość lub kompetencje, to upewnienie klienta, że dokonał wyboru właściwego banku¹⁸. Poza tym banki coraz częściej sporządzają zestawy cech oczekiwanych od dobrego sprzedawcy produktów bankowych. Według takich schematów bankowiec powinien: charakteryzować się wysokim poziomem wiedzy i pewnością siebie, mieć dobrą znajomość swojej firmy oraz zwyczaj traktowania każdego oporu lub przeszkody jako osobistego wyzwania; posiadać wiedzę, być uczciwym i rzetelnym oraz pomocnym w różnych sytuacjach; umieć podjąć ryzyko, mieć silne poczucie misji, umieć rozwiązywać trudności oraz dbać o klienta; być grzecznym, uprzejmym, umiejącym się znaleźć w każdej sytuacji, prezentować elegancki wygląd, dobrą znajomość produktu, motywację do pracy, demonstrować ducha gościnności, kurtuazję i takt, przejawiać troskę o klientów, być zdeterminowanym, mieć duże poczucie rozsądku oraz silną osobowość¹⁹.

Także dobór produktów bankowych do potrzeb związanych z wiekiem i sytuacją klienta nie jest już w polskich bankach przypadkowy. Rynek klientów indywidualnych podlega segmentacji według takich kryteriów, jak geograficzne, demograficzne, klas społecznych, psychograficzne, behawioralne itp. Natomiast przy segmentacji rynku przedsiębiorstw bierze się pod uwagę wielkość obrotów, kryterium geograficzne, rodzaj działalności, postawy wobec usług bankowych²⁰. Bank nie powinien bowiem traktować wszystkich klientów jako homogeniczne grupy o podobnych potrzebach. Należy wziąć pod uwagę, że inne potrzeby finansowe mają np. ludzie młodzi, a inne osoby w średnim wieku. W praktyce banki najczęściej stosują połączone kombinacje

¹⁸ Ż u r a w i k, Ż u r a w i k, dz. cyt., s. 195.

¹⁹ L. M a z u r k i e w i c z, *Marketing bankowy*, Warszawa: Difin 2002, s. 267.

²⁰ Z. R o s z k o w s k i, *Marketing bankowy*, Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej 2000, s. 77-85.

kilku kryteriów segmentacji rynku²¹ (np. według wieku i stylu życia). Dla przykładu, Kredyt Bank S.A. przygotował różne oferty rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych w zależności od wieku, wysokości dochodu itp., co prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Rodzaje rachunków oszczędnościowo-kredytowych w Kredyt Banku S.A.

Rodzaj rachunku	Przeznaczenie
Extrakonto S	Dla osób deklarujących wpływy powyżej 500 zł miesięcznie
Extrakonto Junior	Dla osób od 13 do 18 lat
Extrakonto Profit	Dla osób deklarujących wpływy powyżej 1000 zł miesięcznie lub posiadających lokatę na łączną kwotę 10 000 zł
Extrakonto Elita	Dla osób deklarujących wpływy powyżej 10 000 zł miesięcznie lub posiadających lokatę na łączną kwotę 100 000 zł
Extrakonto Student	Dla studentów szkół wyższych, uczniów szkół pomaturalnych, policealnych i średnich w wieku od 18 do 26 lat
Extrakonto VIP	Dla osób, które zadeklarują wpływy na rachunek powyżej 3000 zł miesięcznie lub posiadają w Kredyt Banku S.A. lokaty na łączną kwotę minimum 20 000 zł.

Opracowanie własne na podstawie ulotek reklamowych oraz http://www.kredybank.pl/klienci_indywidualni/ekstrakonta/ (28.08.2008)

Podsumowując, polskie banki zdają sobie sprawę z potrzeby określenia rynku docelowego, aby móc sprecyzować strategię marketingu mix, obejmującą działania takie, jak: zdefiniowanie usług; określenie odpowiednich marż, stóp procentowych, opłat; dostarczenie usług w odpowiednim miejscu i czasie; informowanie docelowych klientów o usługach oraz przeszkolenie i motywowanie pracowników odpowiedzialnych za sprzedaż²².

*

Należy pamiętać, że głównym celem banku powinno być zdobywanie przewagi konkurencyjnej. Aby tego dokonać, ma on do dyspozycji środki oddzia-

²¹ Ż u r a w i k, Ż u r a w i k, dz. cyt., s. 96, 158.

²² Tamże, s. 96.

ływania na rynek w postaci produktu, ceny, dystrybucji i promocji. Za pomocą tych i innych narzędzi marketingowych można kreować pozytywny wizerunek banku wśród jego klientów, który *de facto* jest jednym z najważniejszych składników majątku tej instytucji finansowej. Z punktu widzenia klientów pozytywny wizerunek banku ułatwia podejmowanie decyzji nabywczych poprzez minimalizację ryzyka zakupu, a z punktu widzenia banku pozwala m.in. wyraźnie odróżnić się od konkurencji i budować zaufanie klientów do banku.

Informacja, w opinii wielu ekonomistów, stała się czynnikiem, który – umiejętnie i racjonalnie wykorzystywany – decyduje o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Adaptacja idei marketingowych sprawia, że polskie banki stają się na naszych oczach znawcami rynku: klientów, konkurentów oraz szczegółowych uwarunkowań jego rozwoju. Są zatem dysponentami nie tylko powierzanych im funduszy, ale także nowego kapitału – zasobu informacji. Poziom wiedzy o strukturze i trendach zmian rynku wywiera silny wpływ na tempo i kierunki dalszego rozwoju banku, dlatego też marketing bankowy pełni tak istotną rolę.

Na zakończenie przytoczę jeszcze za Ph. Kotlerem pięć etapów ewolucji marketingu bankowego: marketing to reklama, promocja sprzedaży i publicity; marketing to przyjazna atmosfera; marketing to innowacje; marketing to pozycjonowanie (plasowanie); marketing to badania, planowanie, wdrażanie i kontrola²³. Jeśli bank będzie stosował się do tych wytycznych, to z pewnością osiągnie sukces w postaci zdobycia licznych klientów, a tym samym będzie w stanie uzyskać przewagę konkurencyjną, co powinno być jego celem.

BIBLIOGRAFIA

- G r z e g o r c z y k W., Marketing bankowy, Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Branta 2004.
- G r z e g o r c z y k W., Podstawy marketingu bankowego, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1997.
- K ł o s o w s k a B., N i c h o l l s R., Bankowość. Podręcznik dla studentów, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej 1999.

²³ Ph. K o t l e r, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa: Gebethner & S-ka, 1994, s. 24.

- K o t l e r Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Warszawa: Gebethner & S-ka 1994.
- K o t l i ń s k i G., System informacji marketingowej w zarządzaniu bankiem komercyjnym, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 1999.
- M a z u r k i e w i c z L., Marketing bankowy, Warszawa: Difin 2002.
- R o s z k o w s k i Z., Marketing bankowy, Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej 2000.
- Współczesny bank, red. W. Jaworski, Warszawa: Poltext 1999.
- Ż u r a w i k B., Ż u r a w i k W., Marketing bankowy, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne 1995.
- Ż y m i n k o w s k i T., Kształtowanie wizerunku banku, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2003.

Strony internetowe

http://www.kredybank.pl/klienci_indywidualni/bankowosc_elektroniczna_kb24/ (24.08.2008).

http://www.kredybank.pl/klienci_indywidualni/ekstrakonta/ (28.08.2008).

APPLICATION OF MARKETING MIX IN BANKING

S u m m a r y

In modern times marketing is used in banking in order to recognize the need for financial services, identifying and grouping clients, preparing an offer and its ethical promotion.

The aim of the article is to answer the question: how are and how should elements of marketing mix be practically used in banks, so that owing to them the clients' trust could be won, and ultimately advance over competitors could be gained, which would result in greater profits. In the text particular elements are presented that are included in the main 5P of marketing mix – product, pricing, placement, promotion and personnel, and the way they are applied in banking.

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: marketing mix, produkt, cena, promocja, dystrybucja, personel.

Key words: marketing mix, product, pricing, promotion, placement, personnel.

SPIS TREŚCI

Zbigniew K l i m i u k, The Concept of the Social Market Economy and Economic Policy as the Foundations of Economic Growth in the Federal Republic of Germany, After World War II	5
Koncepcja społecznej gospodarki rynkowej a polityka gospodarcza jako podstawy wzrostu gospodarczego w Republice Federalnej Niemiec po II wojnie światowej (Stresz.)	37
Wanda N o w a r a, Japonia jako eksporter i importer kapitału w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych	39
Japan as an Exporter and Importer of the Capital in the Form of Direct Foreign Investments (Sum.)	54
Elżbieta H ł a w a c z - P a j d o w s k a, Gminy najbiedniejszego i najbogatszego województwa w Polsce	55
Municipalities of the Poorest and the Richest Voivodship in Poland (Sum.)	68
Dominik C i e j p a - Z n a m i r o w s k i, Koszty emisji CO ₂ w Unii Europejskiej . . .	69
The Costs of CO ₂ Emission in the European Union (Sum.)	76
Katarzyna S o ł k o w i c z, Kultura organizacyjna jako element systemów wczesnego ostrzegania	77
Organization Culture As an Element of Early Warning Systems (Sum.)	97
Judyta P r z y ł u s k a, Sztuka spekulacji a sztuka inwestowania	99
The Art of Speculation and the Art of Investing (Sum.)	111
Katarzyna Z i ę t e k - K w a ś n i e w s k a, Charakterystyka wybranych strategii opcyjnych	113
Characteristics of Selected Option Strategies (Sum.)	128
Piotr T a r k a, Specyfika rynku młodzieżowego jako obszaru celowych i ukierunkowanych oddziaływań w strategiach firm fonograficznych	129
Unique Value of Youth Market as a Business Area Within Strategic Targeted and intentional Interactions in the Phonographic Recording Companies (Sum.)	136
Agnieszka S t o l a r s k a, Marketing w działalności banków	137
Marketing in the Functioning of Banks (Sum.)	154
Anna B o r a w s k a, Zastosowanie marketingu mix w bankowości	155
Application of Marketing Mix in Banking (Sum.)	172

