

Decyzje menedżerskie

w warunkach zmiennego otoczenia



WYDAWNICTWA AGH
KRAKÓW 2021

Decyzje menedżerskie

w warunkach zmiennego otoczenia

Redakcja naukowa:
Natalia Iwaszczuk



WYDAWNICTWA AGH
KRAKÓW 2021

Wydawnictwa Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie

© Wydawnictwa AGH, Kraków 2021

ISBN 978-83-66727-26-7

e-ISBN 978-83-66727-25-0

Dyrektor Wydawnictw AGH: *Jan Sas*

Komitet Naukowy Wydawnictw AGH:

Marek Gorgoń (przewodniczący)

Barbara Gąciarz

Elżbieta Pamuła

Bogdan Sapiński

Stanisław Stryczek

Tadeusz Telejko

Redakcja naukowa:

dr hab. inż. Natalia Iwaszczuk, prof. AGH

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Recenzenci:

dr hab. inż. Wioletta Bajdur, prof. PCz

dr hab. inż. Grzegorz Ginda, prof. AGH

Redakcja: *Joanna Ciągala*

Skład komputerowy: *Wydawnictwo JAK*, www.wydawnictwojak.pl

Projekt okładki i strony tytułowej: *Alicja Pronobis*

Wydawnictwa AGH

al. A. Mickiewicza 30, 30-059 Kraków

tel. 12 617 32 28, 12 636 40 38

e-mail: redakcja@wydawnictwoagh.pl

<http://www.wydawnictwoagh.pl>

Spis treści

Przedmowa	5
Część I	
Decyzje menedżerskie a ryzyko	7
Hanna Soroka-Potrzebna <i>Zarządzanie ryzykiem w projektach realizowanych przez mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa</i>	<i>9</i>
Natalia Hubicka, Rafał Hubicki, Maria Richert <i>Ryzyko projektów w działalności gospodarczej. Badanie postaw menedżerów</i>	<i>19</i>
Aleksander Iwaszczuk, Valentyna Yakubiv, Jarosław Baran <i>Popyt inwestycyjny na złoto w czasie kryzysu</i>	<i>33</i>
Część II	
Decyzje w zakresie marketingu i kontroli.....	55
Joanna Miłoś <i>Wydarzenie szkolne jako narzędzie zarządzania marketingowego szkołą</i>	<i>57</i>
Kornelia Przedworska <i>Zarządzanie marketingowo-logistyczne w firmach pośredniczących w handlu węglem kamiennym</i>	<i>73</i>
Maciej Schab, Marek Dudek <i>Wybrane aspekty konstruowania modelu kontroli zarządczej w przedsiębiorstwie przemysłowym</i>	<i>87</i>
Część III	
Działalność gospodarcza: aspekty społeczne i środowiskowe	101
Marta Kołodziej-Hajdo <i>Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce – analiza poziomu zaangażowania przedsiębiorstw</i>	<i>103</i>
Maciej Sabal, Aleksander Iwaszczuk <i>Badania postaw mieszkańców Małopolski w obszarze GOZ. Perspektywy na przyszłość</i>	<i>117</i>
Agnieszka Zielińska <i>Aspekty środowiskowe realizacji inwestycji – nowość techniczna w konfrontacji z prawem</i>	<i>133</i>

PRZEDMOWA

W ręce Czytelnika oddajemy monografię poświęconą wybranym zagadnieniom związanym z podejmowaniem decyzji przez menedżerów różnych szczebli, w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia zewnętrznego. Decyzje menedżerskie dotyczą wielu różnych zagadnień – finansowych, technologicznych, energetycznych, środowiskowych, społecznych etc. Ta różnorodność, w zastosowaniu do różnych obszarów działalności człowieka, daje wielowymiarowy obraz nauk o zarządzaniu, ujmowany w skali zarówno mikro-, jak i makroekonomicznej. Aby ułatwić lekturę, monografię podzielono na trzy części.

W pierwszej części zebrane zostały teksty poświęcone badaniom wpływu ryzyka na procesy podejmowania decyzji. Ryzyko towarzyszy każdej aktywności człowieka, w tym też gospodarczej. Dotyczy ono zarówno bieżącej działalności, jak i nowych, dopiero planowanych przedsięwzięć, nazywanych często projektami. Pierwszy rozdział monografii prezentuje sposoby zarządzania ryzykiem projektów, skupiając uwagę na sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Przeprowadzone przez Autorkę rozdziału badania ankietowe dały odpowiedzi na kilka pytań dotyczących sposobu pojmowania ryzyka przez wspomniane przedsiębiorstwa oraz etapów, metod i technik zarządzania ryzykiem w nich. Wyniki badań pozwoliły na identyfikację braków w zakresie zarządzania ryzykiem w projektach realizowanych w sektorze MŚP. Kolejny rozdział jest kontynuacją poprzedniego tematu. Zbadano w nim postawy wobec ryzyka i skłonności do podejmowania go wśród kadry zarządzającej w przemyśle. Badania ankietowe przeprowadzono w kilku firmach prywatnych i w jednej państwowej. Ostatni rozdział z pierwszej części poświęcono badaniom popytu inwestycyjnego na złoto, który wzrasta w okresach kryzysu. Wówczas złoto pełni rolę środka tezauryzacji, który według inwestorów najmniej traci w okresach niepewności, zmniejszając ryzyko deprecjacji wartości zainwestowanego kapitału. Autorzy rozdziału zbadali, jak reaguje globalny rynek tego kruszcu szlachetnego na kryzys gospodarczy spowodowany pandemią COVID-19 i na jakie czynniki należy zwrócić szczególną uwagę.

Druga część monografii łączy zagadnienia związane z zarządzaniem marketingowym i kontrolą zarządczą w instytucjach i podmiotach gospodarczych. Pierwszy z rozdziałów tej części monografii poświęcono zagadnieniu event marketingu w zarządzaniu organizacją niedochodową, na przykładzie szkoły. Autorka rozdziału udowodniła, że w obecnych czasach szkołę należy traktować jako podmiot gospodarczy, który funkcjonuje w konkurencyjnym otoczeniu. Dlatego rekomenduje sięgać po tradycyjne narzędzia zarządzania, w tym marketing. Taka postawa zarządzających szkołą powinna pomóc jej zaistnieć na „rynku” i zostać konkurencyjną. Zaletą proponowanego event marketingu jest większy przepływ informacji od szkoły do potencjalnych „klientów”, które dotyczą nie tylko edukacji, lecz innych, dodatkowych

usług świadczonych przez tę instytucję. Pozwala też na zbudowanie marki szkoły, jej społeczności oraz lojalności „klientów”, będąc jednocześnie elementem promocji szkoły. Zagadnienia marketingowe są kontynuowane w kolejnym rozdziale tej części monografii, który łączy zarządzanie marketingowe z zarządzaniem logistycznym w odniesieniu do firm pośredniczących w handlu węglem kamiennym. Według Autorki rozdział integracja marketingu i logistyki stwarza szanse wzrostu korzyści oraz efektów skali, co przełożyć się powinno na redukcję kosztów działalności, dopasowanie oferty produktowej do potrzeb klientów oraz poprawę relacji z kontrahentami. Trzeci z rozdziałów w tej części monografii poświęcono wybranym aspektom konstruowania modelu kontroli zarządczej w przedsiębiorstwie przemysłowym. Jest to ważne zagadnienie, gdyż sprawne systemy kontroli zapewniają prawidłowe i efektywne funkcjonowanie podmiotów gospodarczych oraz osiągnięcie postawionych celów. Autorzy rozdziału przeprowadzili rewizję i redefinicję wspomnianych systemów oraz wskazali na konieczność indywidualnego podejścia przy praktycznym wdrażaniu w systemach zarządzania

Ostatnia, trzecia część monografii to badania społecznych i środowiskowych aspektów działalności gospodarczej. W pierwszym rozdziale tej części zbadano poziom zaangażowania przedsiębiorstw w partnerstwa publiczno-prywatne w Polsce. Tego typu partnerstwo przewiduje udział prywatnych podmiotów gospodarczych w realizacji zadań publicznych, co pozwala na zwiększenie efektywności gospodarowania na rzecz społeczności w regionach i w całym kraju. Udowodniono, że w roli partnerów prywatnych najczęściej występują przedsiębiorstwa zaliczane do sektora MŚP, których przewagę nad dużymi przedsiębiorstwami można sprowadzić do dwóch głównych cech: charakteryzują się one prostą strukturą organizacyjną; potrafią skupić się na realizacji jednego konkretnego zadania. Cechy te w znaczący sposób wpływają na atrakcyjność i efektywność realizowanych projektów. Wobec tego Autorka rozdziału prognozuje, że dalszy rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego będzie opierał się właśnie na tym sektorze. Kolejne dwa rozdziały trzeciej części monografii poświęcono badaniom społecznych i środowiskowych aspektów działalności gospodarczej. Pierwszy z nich prezentuje badania postaw mieszkańców Małopolski w obszarze gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ). Wyniki badań ankietowych wskazują na wysoką świadomość respondentów, co sugeruje, że konsumenci przez swoje wybory mogą wpływać na wprowadzenie w Polsce wymogu stosowania koncepcji rozszerzonej odpowiedzialności producenta (ROP), będącego jednym z podstawowych narzędzi GOZ. Z kolei drugi artykuł to rozważania nad aspektami środowiskowymi realizacji inwestycji w kontekście otoczenia prawnego danej inwestycji.

Monografia jest skierowana zarówno do naukowców, jak i praktyków poszukujących efektywnych narzędzi wspomagających podejmowanie decyzji menedżerskich, z uwzględnieniem procesów zachodzących zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu zewnętrznym.

Redaktor naukowa
Natalia Iwaszczuk

CZEŚĆ I

**DECYZJE MENEDŻERSKIE
A RYZYKO**

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PROJEKTACH REALIZOWANYCH PRZEZ MIKRO-, MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA¹

Hanna SOROKA-POTRZEBNA

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania,
Katedra Organizacji i Zarządzania

Streszczenie: Ryzyko towarzyszy każdemu przedsiębiorcy i każdej decyzji podejmowanej podczas prowadzenia działalności gospodarczej. Projekty, w porównaniu z innymi obszarami działalności przedsiębiorstwa, z uwagi na swą unikatowość oraz niepowtarzalność wiążą się z wyższym poziomem ryzyka. Celem rozdziału jest prezentacja sposobu zarządzania ryzykiem w projektach przez podmioty sektora małych i średnich przedsiębiorstw (sektora MŚP). W rozdziale wykorzystano analizę literatury przedmiotu, a także analizę wyników przeprowadzonych badań ankietowych. Główne rezultaty analizy to: ukazanie sposobu pojmowania ryzyka przez podmioty sektora MŚP; wskazanie etapów zarządzania ryzykiem realizowanych przez badane podmioty; wskazanie metod i technik stosowanych przez ankietowanych. Uzyskane wnioski mają znaczenie praktyczne, ponieważ umożliwiają analizę sposobu zarządzania ryzykiem w projektach, który ma znaczący wpływ na ich sukces. Podjęty temat pozwala zasygnalizować braki w zakresie zarządzania ryzykiem w projektach realizowanych przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców.

Słowa kluczowe: ryzyko, zarządzanie, projekt, metoda, identyfikacja, analiza

1. Wprowadzenie

Bliższe i dalsze otoczenie przedsiębiorstwa podlega ciągłym zmianom, stwarzając ogromne szanse rozwoju, ale równocześnie zwiększając ryzyko podejmowanych decyzji. Projekty, z uwagi na swe unikatowe cechy, charakteryzują się zdecydowanie wyższym poziomem niepewności niż inne obszary działalności, w które angażują się przedsiębiorcy. Realizacja ich oznacza zaangażowanie wysokich nakładów inwestycyjnych bez posiadania pełnej wiedzy o przyszłych okresach wykonania projektu.

¹ Projekt finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019–2022, nr projektu 001/RID/2018/19, kwota finansowania 10 684 000,00 zł.

Powyższe czynniki wymuszają na przedsiębiorstwach, w tym również podmiotach z sektora MŚP, wprowadzanie działań związanych z zarządzaniem ryzykiem.

W Polsce funkcjonuje ponad 2,15 mln przedsiębiorstw, z czego 99,8% stanowią przedsiębiorstwa sektora MŚP, w tym 96,7% to mikroprzedsiębiorstwa, 2,4% małe przedsiębiorstwa oraz 0,7% średnie przedsiębiorstwa (PARP, 2020). Przedsiębiorstwa sektora MŚP mają z reguły niewielki zasięg działania, a także mały wpływ na otoczenie, w którym funkcjonują. Jednak z uwagi na przeważającą większość tych podmiotów w ogólnej liczbie przedsiębiorstw mają one ogromne znaczenie w kształtowaniu gospodarki regionu, w którym prowadzą swoją działalność (Smolarek, 2008).

W rozdziale zaprezentowane zostały wyniki badań przeprowadzonych wśród podmiotów sektora MŚP z województwa zachodniopomorskiego, które zrealizowały lub realizują projekty. Celem rozdziału było przede wszystkim ukazanie odsetka przedsiębiorstw MŚP, które zarządzają ryzykiem podczas realizacji projektów, a także zaprezentowanie najczęściej wybieranych metod, którymi wspierają się mikro-, mali i średni przedsiębiorcy. Do przeprowadzenia badań wykorzystano metodę CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) oraz analizę statystyczną. Wyniki badań pozwolą odpowiedzieć na pytanie, jak podmioty MŚP pojmują ryzyko, czy realizują etapy zarządzania ryzykiem, a także jakie metody i techniki w tym procesie wykorzystują.

2. Ryzyko i proces zarządzania ryzykiem

Ryzyko pojmowane jest jako coś, czego należy unikać i przed czym należy zabezpieczać prowadzoną działalność gospodarczą. Istnieje wiele definicji ryzyka, ponieważ jest ono pojęciem wieloznacznym oraz złożonym (Jajuga, 2009). Rejda (2011) określa ryzyko jako „niepewność co do wystąpienia straty”, „zmiennosc przyszłych wyników”, „szansę na stratę”, „możliwość negatywnego odchylenia od pożądanego wyniku, który jest oczekiwany”, „różnicowanie możliwych wyników, które istnieją w danej sytuacji” czy „prawdopodobieństwo, że jednostka może ponieść straty”. Ryzyko w aspekcie ekonomicznym pojmowane jest jako „kombinacja prawdopodobieństwa zaistnienia jakiegoś zdarzenia i jego konsekwencji” (Atkins i Bates, 2008: 6).

Ryzyko projektu definiowane jest jako „możliwość rozwijania się przedsięwzięcia w sposób, w którym niedotrzymane zostają planowane terminy zakończenia, koszty lub specyfikacje – gdy rozbieżności te w porównaniu z założeniami są trudno akceptowalne lub niedopuszczalne” (Jędrych i in., 2016: 91). Stanowi więc ono kombinację wszystkich czynników (wewnętrznych oraz zewnętrznych) wpływających zarówno na realizację postawionych celów, jak i na rentowność podmiotu. Project Management Institute definiuje ryzyko projektowe jako „niepewne zdarzenie lub okoliczność, które w razie wystąpienia może mieć korzystny lub niekorzystny wpływ przynajmniej na jeden z celów projektu, takich jak zakres, czas, koszt lub jakość” (PMI, 2013: 309).

Pietras i Szmit (2003) dokonali klasyfikacji ryzyka projektowego według przyczyny jego powstania. Zgodnie z nią wyróżnia się ryzyka spowodowane przez przyczyny:

- zewnętrzne – determinowane przez siły zewnętrzne i niepodlegające kontroli podmiotu zarządzającego projektem; ryzyko to wiąże się z siłami przyrody, warunkami ekonomicznymi rynku, decyzjami podejmowanymi w sferze politycznej czy prawnej;
- wewnętrzne – obejmujące sposób planowania projektu przez dany podmiot, które mogą być przez ten podmiot kontrolowane; ryzyko to wiąże się z czynnikiem ludzkim.

Zarządzanie ryzykiem projektowym obejmuje identyfikację zagrożeń dla projektu oraz określenie działań, które zostaną podjęte w celu ich eliminacji lub minimalizacji (Zaskórski i in., 2013). Jest to istotne dla osiągnięcia celów projektu nie tylko dzięki ograniczeniu złych wyników, ale również dzięki maksymalizacji pozytywnych rezultatów (Górecki, 2018).

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje pięć etapów, które powinny być realizowane w sposób ciągły. Są to (Pritchard, 2002):

1. identyfikacja ryzyka – określenie potencjalnych zdarzeń mogących negatywnie lub pozytywnie wpłynąć na realizację projektu (wystąpienie określonego zdarzenia zależy od wielu czynników, dlatego powinno się uwzględnić zespół czynników środowiskowych, programowych i sytuacyjnych);
2. jakościowa analiza ryzyka – priorytyzacja czynników ryzyka polegająca na ich ocenie, a także odniesieniu prawdopodobieństwa wystąpienia czynników ryzyka do ich skutków;
3. ilościowa analiza ryzyka – analiza wpływu zidentyfikowanych czynników ryzyka na ogólne cele projektu;
4. sterowanie ryzykiem – opracowanie dopuszczalnych rozwiązań oraz działań, które mają na celu maksymalizację szans i minimalizację zagrożeń projektu;
5. kontrola ryzyka – wdrożenie planów reakcji na ryzyko, monitorowania zidentyfikowanego ryzyka oraz rozpoznawania nowego ryzyka.

W literaturze przedmiotu wymienianych i opisywanych jest wiele różnych metod, z których mogą korzystać zespoły projektowe w procesie zarządzania ryzykiem. Metody różnią się pod względem łatwości wykorzystania, wymagań co do infrastruktury i narzędzi, użyteczności i dokładności otrzymanych danych, a także stopnia niepewności otrzymanej oceny.

3. Wybrane metody identyfikacji i oceny ryzyka

Zarządzanie ryzykiem projektu powinno obejmować zarówno analizę jakościową, jak i ilościową. Wówczas możliwe staje się określenie wpływu ryzyka zarówno na

koszty, terminy, jak i na specyfikacje techniczne projektu. Taka ocena pozwala na wyróżnienie zagrożeń rozpoznawalnych na początku projektu, a także mających wpływ na przebieg projektu, które muszą być stale monitorowane. Analiza jest niezwykle trudna, dlatego bardzo ważny jest dobór odpowiednich metod identyfikacji i oceny ryzyka.

W literaturze przedmiotu prezentowane są różne metody oceny i klasyfikacji ryzyka projektów. Jedną z najczęściej opisywanych jest metoda PERT (*Program Evaluation and Review Technique*), która służy do oceny postępu prac projektowych. Metoda skupia się na ścieżce krytycznej złożonej z czynności, których wykonania nie można opóźnić, nie powodując w konsekwencji wydłużenia realizacji projektu. Zastosowanie tej metody pozwala na zidentyfikowanie działań, na które należy zwrócić szczególną uwagę, oraz miejsc w harmonogramie, w których mogą nastąpić opóźnienia w realizacji projektu. Wykrywanie opóźnień pozwala skrócić czas przeznaczony na realizację projektu (Kerzner, 2005). Inną metodą jest analiza SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*), która umożliwia ocenę potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, a także jego otoczenia (bliższego i dalszego). Głównym celem analizy jest określenie aktualnej pozycji badanego podmiotu i jego perspektyw, a co za tym idzie – najlepszej strategii postępowania. Pełny obraz, który otrzymuje przedsiębiorstwo, pozwala na dokładne wskazanie ryzyk, zarówno tych negatywnych, jak i pozytywnych, przed którymi stoi przedsiębiorstwo.

Metoda heurystyczna to sposób postępowania, który, systematycznie prowadzony, umożliwia osiągnięcie założonego wyniku lub też rozwiązanie problemu. Metoda składa się z czynności umysłowych oraz praktycznych, które powinny być odpowiednio dobrane i realizowane w ustalonej kolejności. Zakłada się, że taka metoda powinna być sposobem realizacji całego procesu twórczego: od etapu odkrycia i sformułowania problemu, przez etap generowania rozwiązań, aż do weryfikacji i oceny uzyskanych wyników. Metody heurystyczne różnią się złożonością, a także funkcjami, jakie mogą spełniać. Ich znaczna złożoność morfologiczna, wielofunkcyjność oraz różnorodność podejścia do problemu sprawiają, że brak ich uniwersalnej i klarownej klasyfikacji (Bieniok i in., 2013).

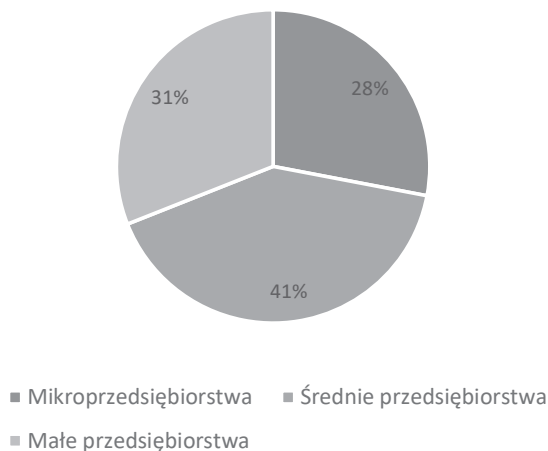
Metodą najczęściej stosowaną po kontakcie z zagrożeniami, w celu uniknięcia podobnych ryzyk w przyszłości, jest modelowanie ryzyka. Metoda ta polega na stworzeniu listy pytań umożliwiających ocenę ryzyka działań projektowych. Pytania powinny odnosić się do działalności organizacji i wskazywać zakres ryzyka, jakie organizacja jest w stanie ponieść (Altman, 1998: 1724–1725). Modelowanie ryzyka pozwala na podjęcie racjonalnej decyzji o rozpoczęciu lub zakończeniu projektu.

Inną metodą jest macierz prawdopodobieństwa, która pozwala sklasyfikować zagrożenia oraz szanse według ich rodzajów. Wartości w komórkach macierzy stanowią kombinację prawdopodobieństwa (opartą na wartości procentowej) oraz poziomu wpływu danego ryzyka na realizację celów projektu. Metoda stosowana jest do oceny wagi ryzyka, a także jego klasyfikacji w kontekście czasu oraz zaangażowania zasobów (AXELOS, 2018: 129).

4. Wyniki badań podmiotów sektora MŚP

Badanie podmiotów sektora MŚP przeprowadzone zostało w ostatnim kwartale 2019 roku. Objęto nim podmioty, które zrealizowały lub realizują projekty i znajdują się w bazie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego. W badaniu wykorzystano metodę CAWI. Ankietowanym zadano dwadzieścia cztery pytania, w tym sześć pytań metryczkowych. Do analizy otrzymanych wyników wykorzystano metodę statystyczną i oprogramowanie MS Excel 2016.

Próba badawcza objęła w największym stopniu przedsiębiorstwa sektora MŚP (43,2%) oraz instytucje publiczne i jednostki samorządu terytorialnego (43,2%). Pozostałe podmioty, które wzięły udział w badaniu, były dużymi przedsiębiorstwami (9,5%) oraz fundacjami (4,1%). Dokładny podział próby badawczej z sektora MŚP ilustruje rysunek 1. Przedsiębiorstwa reprezentowały różne branże. Największy udział w grupie podmiotów objętych badaniem miały przedsiębiorstwa przemysłowe (47%), instytucje oświaty i wychowania (25%), przedsiębiorstwa energetyczne (6%) oraz instytucje ochrony zdrowia i opieki zdrowotnej (6%). Pozostałe branże reprezentowały pojedyncze firmy. Wśród podmiotów MŚP dominowały małe zespoły projektowe, składające się z trzech lub czterech osób (39%), a także zespoły powyżej dziesięciu osób (16%).



Rys. 1. Podział próby badawczej obejmującej podmioty sektora MŚP

Projekty realizowane przez badane podmioty z sektora MŚP w przeważającej większości trwały od roku do dwóch lat (71% badanych). Budżety analizowanych projektów były bardzo zróżnicowane pod względem wielkości: budżety poniżej 500 tys. zł stanowiły 19% analizowanych projektów, między 500 tys. zł a 1 mln zł – 22% projektów, między 1 mln zł a 2 mln zł – 19% projektów, między 2 mln zł a 5 mln zł – 25% projektów. Budżety pozostałych projektów przekraczały 5 mln zł.

Środki na realizację projektów w większości pochodziły z dotacji unijnych (91%), a pozostałe – z kredytów lub środków własnych.

Na pytanie o pojęcie ryzyka aż 59% ankietowanych podmiotów z sektora MŚP odpowiedziało, że jest to tylko możliwość zaistnienia negatywnych zdarzeń. Jedynie 41% dostrzega w ryzyku również możliwość pozytywnych zdarzeń, w tym głównie przedsiębiorstwa małe (43%) oraz średnie (36%). Mimo że wszyscy ankietowani dostrzegają w ryzyku możliwość straty, tylko 88% dokonało identyfikacji ryzyka przed rozpoczęciem realizacji projektu. Identyfikacja ryzyka odnosiła się zwłaszcza do ryzyka dotyczącego zachowania ram czasowych (27%), ryzyka finansowego (26%), ryzyka dotyczącego planowanych rozwiązań technicznych i technologicznych (18%) oraz ryzyka prawnego (15%). Pojedyncze podmioty wskazywały również na ryzyko nieosiągnięcia wskaźników projektu oraz problemy z formalnościami i współpracą z instytucjami rządowymi, co może wynikać ze specyfiki projektów finansowanych z dotacji unijnych.

Ankietowanym podmiotom z sektora MŚP zadano pytanie o metodę identyfikacji ryzyka, którą wykorzystywali w swoich projektach. Najczęściej wymienianą metodą był przegląd dokumentacji (37% odpowiedzi), nieco rzadziej podmioty wymieniały analizę SWOT oraz metody heurystyczne. Wśród metod heurystycznych najczęściej wymieniana była burza mózgów (48%), rzadziej lista kontrolna (22%) oraz analiza portfelowa (11%). Pojedyncze osoby wskazywały również na metodę morfologiczną, dyskusję 66, technikę kuli śniegowej czy kwiat lotosu. Analiza odpowiedzi według wielkości badanych podmiotów pokazuje, że wśród mikro- oraz małych przedsiębiorstw najczęściej wykorzystywaną metodą identyfikacji ryzyka jest przegląd dokumentacji. Natomiast wśród średnich przedsiębiorstw najczęściej wymieniane były metody heurystyczne, pośród których zdecydowanie najczęściej wskazywano burzę mózgów. Wybór wskazywanych metod identyfikacji ryzyka ankietowani motywowali przede wszystkim ich skutecznością, łatwością w realizacji oraz niskim kosztem. Procentowy udział odpowiedzi, ogółem oraz według wielkości podmiotów, prezentuje tabela 1.

Tabela 1

Metody identyfikacji ryzyka stosowane przez badane podmioty z sektora MŚP

Metoda identyfikacji ryzyka	Udzielone odpowiedzi [%]			
	ogółem	mikro- przedsiębiorstwa	małe przedsiębiorstwa	średnie przedsiębiorstwa
Analiza SWOT	29	21	27	31
Przegląd dokumentacji	37	57	40	31
Specjalistyczne oprogramowanie	4	7	0	3

Tabela 1 cd.

Metody heurystyczne, w tym:	29	14	33	34
Burza mózgów	48	50	42	52
Lista kontrolna	22	14	32	24
Analiza portfelowa	11	7	11	19
Inne	19	28	15	5

Badanym podmiotom zadano również pytanie o wykonywanie analizy zidentyfikowanego ryzyka. Aż 56% podmiotów wskazało na przeprowadzanie analizy jakościowej oraz ilościowej zidentyfikowanego ryzyka. W grupie tej połowę stanowiły średnie przedsiębiorstwa, a mikro- i małe przedsiębiorstw – po około 25%. Brak analizy zidentyfikowanego ryzyka wskazało 29% firm, przy czym największy udział pośród nich miały małe przedsiębiorstwa (44%).

Ostatnie pytanie, które zadano ankietowanym, dotyczyło metod monitorowania ryzyka w trakcie realizacji projektu. Najczęściej wskazywaną metodą był okresowy przegląd ryzyka w projekcie (51% odpowiedzi), rzadziej ankietowani wskazywali na zestawienie pomiarów technicznych (29%) oraz audyt reakcji na ryzyko (12%). Pojedyncze podmioty podawały również analizę wartości wypracowanej i opisy dodatkowo planowanej reakcji na ryzyko.

5. Wnioski

Złożoność projektów wpływa zarówno na ryzyko samego przedsięwzięcia, jak i funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Zwłaszcza w przypadku mikroprzedsiębiorstw, dla których zaistnienie negatywnego zdarzenia może oznaczać konieczność zamknięcia działalności. Ryzyko rozumiane jako możliwość poniesienia straty dostrzegają wszystkie badane podmioty. Jednak drugą stroną ryzyka, jaką jest możliwość pozytywnych zdarzeń, zauważają już tylko dwa na pięć badanych podmiotów sektora MŚP. Zarządzanie ryzykiem w projekcie z uwzględnieniem obu jego wymiarów jest dużo trudniejszym zadaniem, zwłaszcza dla mikro- i małych podmiotów, które często nie mają pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Jednak specjaliści zgodnie potwierdzają, że właśnie takie podejście do ryzyka jest najwłaściwsze. Przydatne w tym zakresie mogą być różne działania wspierające zarządzanie ryzykiem przez podmioty sektora MŚP, takie jak: doradztwo, konsultacje, warsztaty czy seminaria.

Pierwszy etap procesu zarządzania ryzykiem projektowym, jakim jest identyfikacja ryzyka, jest niezwykle ważny dla sukcesu projektu. Wyniki badań omówione

w niniejszym rozdziale pokazały, że większość podmiotów sektora MŚP dokonuje identyfikacji ryzyka. Wśród najważniejszych rodzajów ryzyka, które należy identyfikować przed realizacją projektu, podmioty wskazują na: ryzyko dotyczące zachowania ram czasowych, ryzyko finansowe, ryzyko dotyczące planowanych rozwiązań technicznych i technologicznych oraz ryzyko prawne. W literaturze przedmiotu prezentowane są różne metody identyfikacji ryzyka, co daje wybór kierownikom projektów. Niestety nie wszystkie metody są ogólnie dostępne, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw sektora MŚP, które wielokrotnie nie dysponują odpowiednio dużymi zasobami ludzkimi oraz kapitałowymi. Niektóre metody wymagają specjalistycznej wiedzy, a także określonej infrastruktury lub wyposażenia, co ogranicza liczbę podmiotów, które mogą z nich skorzystać. Dlatego podmioty sektora MŚP najczęściej korzystają z metod łatwych, skutecznych i tanich, takich jak: przegląd dokumentacji, analiza SWOT, burza mózgów czy listy kontrolne.

Wyniki badań pokazały również, że ponad połowa podmiotów przeprowadza analizę zidentyfikowanego ryzyka oraz monitoruje ryzyko w trakcie realizacji projektu. Na uwagę zasługuje znaczący udział w tej grupie (około 50%) średnich przedsiębiorstw. Istotne ograniczenie zaprezentowanych w tym rozdziale analiz wynika z zawężenia grupy badawczej tylko do podmiotów sektora MŚP z województwa zachodniopomorskiego. Stanowią one jednak wstęp do przeprowadzenia dalszych badań mających na celu analizę tematyki zarządzania ryzykiem w projektach, wśród podmiotów sektora MŚP działających na obszarze całego kraju.

Literatura

- Altman E.I., Saunders A., 1998: *Credit risk measurement: Development over the last 20 years*, Journal of Banking and Finance, No. 21, s. 1721–1742.
- Atkins D., Bates I., 2008: *Insurance*, Global Professional Publication, London.
- AXELOS, 2018: *PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami*, TSO, Norwich.
- Bieniok H., Gruszczyńska-Malec G., Królik G., 2013: *Techniki kreatywnego myślenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Górecki J., 2018: *Big Data as a Project Risk Management Tool*, [w:] Oduoza Ch. (ed.), *Risk Management Treatise for Engineering Practitioners*, IntechOpen, s. 25–50, <https://www.intechopen.com/books/risk-management-treatise-for-engineering-practitioners/big-data-as-a-project-risk-management-tool> [5.11.2020].
- Jajuga K. (red.), 2009: *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jędrych E., Pietras P., Szczepańczyk M., 2016: *Skuteczny Project Manager*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Kerzner H., 2005: *Advanced Project Management: edycja polska*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Kuziak K., 2003: *Koncepcja wartości zagrożonej VaR*, Statsoft Polska, Warszawa.
- PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości), 2020: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa.

- Pietras P., Szmit M., 2003: *Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki*, Horyzont, Łódź.
- PMI (Project Management Institute), 2013: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5th ed., Pennsylvania.
- Pritchard C.L., 2002: *Zarządzanie ryzykiem w projektach: teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa.
- Rejda G.E., 2011: *Principles of risk management and insurance*, 11th ed., Pearson, New Jersey.
- Smolarek M., 2008: *Planowanie strategiczne w malej firmie*, Oficyna Wydawnicza Humanista, Sosnowiec.
- Zaskórski P., Woźniak J., Szwarc K., Tomaszewski Ł., 2013: *Zarządzanie projektami w ujęciu systemowym*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa.

RISK MANAGEMENT IN PROJECTS IMPLEMENTED BY SME

Summary: Risk accompanies every entrepreneur and every decision made while running a business. Due to their uniqueness projects are associated with a higher level of risk, compared to other areas of the company's activity. The aim of the chapter is to present the method of managing risk in projects by entities from the SME sector. The chapter uses the analysis of the literature on the subject as well as the analysis of the results of the survey research. The main results of the analysis are: showing the way of understanding risk by the entities of the SME sector; indication of the stages of risk management carried out by the audited entities; indication of methods and techniques used by the respondents. The conclusions obtained have practical importance as they enable the analysis of the method of risk management in projects, which has a significant impact on their success. The undertaken topic allows to signal shortages in the field of risk management in projects implemented by micro, small and medium-sized enterprises.

Keywords: risk, management, project, method, identification, analysis

RYZIKO PROJEKTÓW W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ. BADANIE POSTAW MENEDŻERÓW¹

Natalia HUBICKA*, Rafał HUBICKI**, Maria RICHERT***

* AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Szkoła Doktorska

** Grupa Kęty S.A.

*** AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

Streszczenie: Podejmowanie decyzji menedżerskich zawsze wiąże się z niepewnością i ryzykiem. Choć awersja do ryzyka jest cechą indywidualną menedżera, może jednak zaważyć nie tylko na wynikach finansowych firmy, lecz nawet zagrozić jej upadłością. Celem badań zaprezentowanych w niniejszym rozdziale była analiza postaw i skłonności do podejmowania ryzyka wśród kadry zarządzającej w przemyśle. Badania przeprowadzono na podstawie ankiet, które objęły wyższy personel zarządzający w firmach prywatnych i jednej państwowej, a także właścicieli firm prywatnych. Ankiety rozprawdzono za pośrednictwem poczty elektronicznej. Były anonimowe i obejmowały pytania zamknięte. Wstępne badania wykazały, że sytuacje kryzysowe powodują w przedsiębiorstwach wzrost znaczenia zarządzania ryzykiem oraz – generalnie – skłonność zarządzających do podejmowania ryzyka biznesowego niezależnie od sytuacji rynkowej.

Słowa kluczowe: ryzyko, działalność gospodarcza, projekty, zarządzanie

1. Wprowadzenie

Każdemu przedsięwzięciu towarzyszy ryzyko, którego skutki mogą okazać się katastrofalne lub przeciwnie – bardzo pozytywne. Jakże przyczyny powodują, że w tych samych okolicznościach zewnętrznych pewne projekty w działalności gospodarczej rozwijają się, a inne ulegają destrukcji. Ryzyko prowadzenia projektu wzrasta lub maleje na skutek wielu przyczyn wewnętrznych, wśród których duże znaczenie ma czynnik ludzki i podejmowane przez osoby zarządzające firmami decyzje. W działalności gospodarczej trudne do zmierzenia i oceny jest ryzyko zewnętrzne. Skutki podejmowania ryzyka w danych okolicznościach zewnętrznych mogą być dla firmy zarówno negatywne, jak i pozytywne.

¹ Wydanie publikacji zostało sfinansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału).

Celem niniejszego opracowania jest zbadanie postaw i skłonności menedżerów do podejmowania ryzyka związanego z realizacją projektów w przemyśle. Do realizacji celu wybrano metodę ankietowania. Przeprowadzono je wśród pracowników odpowiadających za realizację projektów w przedsiębiorstwach z różnych branż, takich jak: branża aluminiowa, metalowa, budowlana, paliwowa, fryzjerska, węglowa, fitness, prawna, medyczna, pożarnicza, elektryczna, kosmetyczna oraz winiarska.

2. Ryzyko w działalności gospodarczej

2.1. Czym jest ryzyko?

Zdefiniowanie ryzyka jest zadaniem dość trudnym. Jest ono określane na podstawie różnych nauk i teorii, między innymi w ekonomii, naukach behawioralnych, naukach prawnych, psychologii, statystyce, ubezpieczeniach, teorii prawdopodobieństwa i innych. Słowo 'ryzyko' pochodzi od staro włoskiego *risicare*, które oznacza 'odważyć się'. Zatem z semantyki wynika, że ryzyko jest raczej wyborem, a nie przeznaczeniem.

Według ogólnej definicji zawartej w *Słowniku języka polskiego PWN* ryzyko jest to prawdopodobieństwo wystąpienia niepowodzenia na skutek podjęcia przedsięwzięcia, którego wynik jest nieznanym, niepewnym czy problematycznym (SJP PWN, 1995).

Ryzyko towarzyszące działalności gospodarczej należy postrzegać w sposób dwojaki. Z jednej strony jako możliwość nieosiągnięcia zakładanego efektu (ryzyko postrzegane negatywnie jako zagrożenie), z drugiej natomiast jako szansę na uzyskanie założonej korzyści (ryzyko postrzegane neutralnie, czyli jako zagrożenie lub szansa) (Kokot-Świątek, 2015).

Ryzyko podejmowane w działalności gospodarczej związane jest z czynnikami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, czynnikami zewnętrznymi, czynnikiem ludzkim oraz warunkami gospodarki światowej (Schumpeter, 1955). Wraz z rozwojem wielu teorii dotyczących ryzyka rozpoczęto szczegółowo analizować powiązania między ryzykiem i niepewnością (Rudzińska i in., 2011). Knight określił ryzyko mianem „mierzalnej niepewności”, podkreślając zarazem, że niepewność sensu stricto jest niemierzalna (Knight, 1921: 20; Klimczak, 2008) Dopiero z chwilą zaistnienia możliwości pomiaru niepewność staje się ryzykiem. Według Knighta (1921) ryzyko dotyczy zdarzeń, które można zmierzyć i wyrazić ilościowo, natomiast w przypadku niepewności taka możliwość nie istnieje. Ryzyko jest więc niepewnością wymierną, niepewność zaś jest niewymierna. Niepewność dotyczy zdarzeń (zjawisk) o charakterze jakościowym. O. Lange w *Optymalnych decyzjach* (1964) stwierdził, że termin „niepewność” odnoszony jest do przypadków, których badania nie można przeprowadzić z zastosowaniem rachunku prawdopodobieństwa. Natomiast ryzyko dotyczy przypadków, gdy możliwe jest stosowanie rachunku prawdopodobieństwa (za: Kowalik, 1987).

W swojej działalności przedsiębiorstwa ciągle napotykają sytuacje, w których muszą podejmować decyzje pod presją niepewności i ryzyka (Piśniak, 2015). W chwili podejmowania decyzji zwykle nie dysponuje się kompletnym zbiorem informacji, jedynie pewnymi danymi pozyskanymi z wcześniejszych doświadczeń, analizy sytuacji czy z odniesienia do sytuacji podobnych. Ponieważ w efekcie podejmowania

działań ryzykownych możliwe jest osiągnięcie zysku, ryzyko zaliczane jest do warunków postępu gospodarczego – z uwagi na to, że przyczynia się do rozwoju przedsiębiorczości, skłania do doskonalenia wiedzy, podejmowania działań nowatorskich i efektywnych, postrzegane jest jako zjawisko pozytywne. Natomiast podejmowanie działań w warunkach niepewności jest utrudnione, stąd przypisuje się jej charakter negatywny lub obojętny (Bochenek, 2012).

2.2. Zarządzanie ryzykiem projektów

Ryzyko może być związane zarówno z realizacją projektów, jak i ich wdrożeniem. W szczególności zwiększone ryzyko dotyczy projektów innowacyjnych, w których występuje większa niepewność osiągnięcia celu. Identyfikacja ryzyka zwykle jest pierwszym krokiem w procesie zarządzania ryzykiem i odbywa się na różne sposoby, w zależności od organizacji i grupy projektowej. Identyfikacja zagrożeń opiera się głównie na zdobytych doświadczeniach i przeprowadzonych badaniach wcześniej zrealizowanych projektów. To jest etap wstępny, polegający na połączeniu narzędzi badawczych i techniki, które mogą być użyte do identyfikacji zagrożeń w każdym projekcie (Srinivas, 2019).

Ryzyko jest wprost proporcjonalne do złożoności projektu. Im większy i bardziej skomplikowany projekt, tym więcej zasobów potrzeba do jego ukończenia. Oprócz wszystkich zagrożeń możliwych do zidentyfikowania mogą pojawić się inne, których identyfikacja na etapie podjęcia ryzyka nie jest możliwa. Przyjęcie dobrych praktyk zarządzania projektami, takich jak właściwe planowanie i wdrażanie czy gotowość interesariuszy do dzielenia się ryzykiem w projekcie, jest niezbędnym warunkiem powodzenia projektu i uniknięcia ryzyka.

Przykładem systemowego zarządzania ryzykiem jest zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie (*Enterprise Risk Management*, ERM). Istotą zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli działalności organizacji w celu pomniejszenia efektu wpływu ryzyka na wyniki organizacji (Wróblewski, 2011).

Zarządzanie niepewnością (*Uncertainty Management*, UM) polega na zastosowaniu metod i technik w celu zmniejszenia strat przedsiębiorstwa w warunkach braku informacji potrzebnych do podejmowania decyzji, braku możliwości przewidywania skutków podejmowanych decyzji i wreszcie – niemożności oszacowania skutków zdarzeń zachodzących w otoczeniu.

Odtworzenie działania po katastrofie (*Disaster Recovery*, DR) jest to koncepcja zarządzania obejmująca polityki oraz procedury i związane z nimi procesy mające na celu zapewnienie przetrwania organizacji po wystąpieniu katastrofy naturalnej (np. trzęsienia ziemi) lub awarii technicznej (np. pożaru, awarii sieci energetycznej lub telefonicznej), w następstwie których zniszczeniu ulega całość lub istotna część zasobów o znaczeniu krytycznym dla jej podstawowej działalności biznesowej.

Analiza wpływu na działalność (*Business Impact Analysis*, BIA) jest przeglądem tego, co trzeba zrobić, aby nie zrujnować posiadanej reputacji i nie ponieść strat finansowych.

Celem zarządzania ryzykiem łańcucha dostaw (*Supply Chain Risk Management*, SCRM) jest identyfikacja potencjalnych zakłóceń w nieprzerwanej produkcji i tym samym ujawnienie ryzyka handlowego.

Pojawienie się międzynarodowego standardu zarządzania ryzykiem ISO 31000 było efektem ewolucyjnego procesu poszukiwania najlepszych rozwiązań dotyczących ograniczania niepewności i redukcji ryzyka w działalności przedsiębiorstw. Standard zarządzania ryzykiem ISO 31000 obejmuje pięć elementów procesu kontroli wewnętrznej: monitoring, informację i komunikację, kontrolę działalności, ocenę ryzyka i kontrolę środowiska w kontekście operacji, sprawozdawczości finansowej i zgodności z obowiązującymi normami prawnymi.

Do standardowych metod zarządzania projektami, w tym ryzykiem, należy między innymi metoda Prince 2, opracowana w 1996 roku (Nogalski i Śniadecki, 2001).

Standard ISO 31000:2009 *Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne* został opublikowany przez Międzynarodowy Komitet Normalizacyjny (International Organization for Standardization) w dniu 13.11.2009 roku. Norma ta dotyczy zasad wdrażania i utrzymywania procesu zarządzania ryzykiem w każdej organizacji.

Proces zarządzania ryzykiem można zdefiniować jako systematyczne stosowanie polityk zarządzania, postępowań i praktyk w zakresie komunikacji i konsultacji, identyfikowanie, analizę, ocenianie, monitoring i przegląd ryzyka.

2.3. Czynniki ludzkie w zarządzaniu ryzykiem

Ryzykiem powinien zarządzać wykwalifikowany menedżer. Praca menedżerów sprowadza się do: podejmowania decyzji, kierowania zespołami ludzkimi, stałego doskonalenia i dopasowywania organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu (Staniec, 2013).

Staniec przedstawia także zróżnicowanie zakresu odpowiedzialności menedżera, w zależności od jego pozycji w firmie. Wyróżnia menedżerów niższego szczebla, średniego szczebla oraz menedżerów naczelnego kierownictwa. Menedżerowie naczelnego kierownictwa ponoszą odpowiedzialność za ogólne zarządzanie i organizację pracy, ustalają politykę i strategię organizacji i są najbardziej narażeni na decyzje ryzykowne. Badania wskazują, że ryzykowne zachowania menedżerów wynikają przede wszystkim z chęci uniknięcia jakiegokolwiek straty (Staniec i Martin, 2009; Staniec, 2011).

Na ogół rozróżnia się trzy postawy decydentów wobec ryzyka (Sołtysiak, 2014): ostrożną, neutralną i odważną. Menedżer, w zależności od skłonności do ryzyka, może ryzyko redukować przy użyciu odpowiednich metod i środków, może też go unikać lub w pełni akceptować. Dlatego też wyodrębnia się zazwyczaj cztery główne typy zachowań wobec ryzyka (Zachorowska, 2006):

- 1) wyeliminowanie lub unikanie ryzyka przez rezygnację z działalności nim obciążonej,
- 2) zapobieganie ryzyku przez podnoszenie kwalifikacji uczestników danego procesu,
- 3) zmniejszanie ryzyka przez wprowadzanie dodatkowych, uściślających procedur minimalizujących mogące powstać straty,
- 4) przenoszenie na zewnątrz finansowych i prawnych skutków ryzyka.

Tendencja do podjęcia ryzykownego działania, które może przynieść sukces, jest wynikiem dwóch składowych: tendencji do osiągnięcia sukcesu i tendencji do unikania porażek (Macko i Tyszka, 2005). Menedżerowie pełnią kluczową funkcję w procesie zarządzania ryzykiem. Posiadając te same informacje, w zależności od charakteru i postawy wobec ryzyka, mogą w różny sposób podejść do problemu zarządzania ryzykiem. Będzie to w dużej mierze uzależnione od ich wiedzy i indywidualnych preferencji w podejmowaniu ryzyka.

Rola, którą w organizacji odgrywa menedżer, zależy od jego cech osobowościowych, posiadanych uprawnień i umiejętności, stylu kierowania i statusu społecznego. Zarządzanie ryzykiem zależy od predyspozycji menadżera, a konkretnie – na co zwraca uwagę Antoszkiewicz (2007) – od wiedzy ogólnej i szczegółowej, erudycji, czytania, horyzontów oceny problemów, doświadczenia, umiejętności przekładania rozwiązań teoretycznych na praktyczne, aktywnej postawy i szczęścia. Rozwój organizacji zależy od wiedzy, doświadczenia i predyspozycji menedżera. Menedżer powinien mieć umiejętność identyfikacji ryzyka i podejmowania decyzji.

W badaniach firmy konsultingowej AON Polska *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce* przedstawiono rejestr ryzyk obejmujących 47 zagadnień pogrupowanych w siedmiu głównych obszarach (Kokot-Ściepień, 2015). Z badań wynika, że największe zagrożenie dla działalności przedsiębiorstw sektora MSP stanowią czynniki zewnętrzne oraz finansowe. Kategorią o największym znaczeniu dla respondentów biorących udział w badaniu były czynniki pochodzące z otoczenia, na które przedsiębiorstwo, szczególnie z sektora MSP, nie ma właściwie żadnego wpływu. Związane są one między innymi z warunkami rynkowymi, konkurencją, popytem na rynku czy zmianami przepisów prawnych. Kategorię o nieco mniejszym znaczeniu, ale również ważną dla prowadzonej działalności, stanowiły czynniki finansowe, wpływające przede wszystkim na płynność przedsiębiorstwa, która w sposób bezpośredni oddziałuje na jego kondycję finansową. Respondenci za najmniej istotne uznali ryzyko związane z awarią sprzętu komputerowego oraz potencjalną możliwością utraty danych.

Od dawna naukowcy poszukują odpowiedzi na pytanie: „Jakie czynniki skłaniają ludzi do podejmowania ryzyka, zarówno w sferze życia prywatnego, jak i zawodowego?”. Wyróżnili kilka przyczyn zachowań ryzykownych. Niektóre zależne są od psychiki i wcześniejszych przeżyć, inne od środowiska, a jeszcze inne od predyspozycji genetycznych. Udowodniono, że skłonność do podejmowania ryzyka jest cechą o najwyższym współczynniku dziedziczenia wśród cech temperamentu zdefiniowanego genetycznie. Cecha ta ujawnia się już w pierwszym roku życia człowieka. Temperament stanowi podstawę kształtowania się i rozwoju osobowości. Tak rozumiany wpływa na każdą sferę ludzkiego życia. Podczas doświadczania zdarzeń ryzykownych w mózgu wytwarzana jest adrenalina, inaczej nazywana epinefryną. Adrenalina wzmacnia doznania. Badania pokazują, że „miłośnicy adrenaliny” to zazwyczaj świetnie zorganizowani pracownicy, którzy znacznie lepiej niż inni radzą sobie z pracą pod presją, w sytuacjach stresowych. Co więcej, nie podejmują pochopnych decyzji i potrafią zachować zimną krew w trudnej sytuacji, nawet tej podbramkowej. Stabilność emocjonalna okazuje się kluczem do sukcesu w wykonywanych przez nich zawodach – przy pracy w sektorze finansowym, biurach i korporacjach,

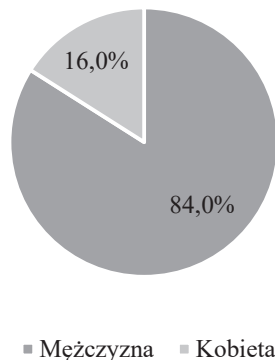
na stanowiskach kierowniczych, wymagających szybkiej i trafnej oceny sytuacji. Menedżerowie z taką skłonnością często decydują się na najbardziej ryzykowny wariant o największej możliwej do uzyskania korzyści, ponosząc niejednokrotnie większe koszty takiego wyboru. W biznesie spotykamy również takich zarządzających, którzy względem ryzyka przejawiają neutralność, a jeśli już decyzję związaną z ryzykiem podejmą, jego skala nie jest znacząca (Sikora, 2021).

3. Metodologia i wyniki badań własnych

Do zrealizowania postawionego celu skonstruowano dwie ankiety. Odpowiedzi na pytania w nich zawarte miały pomóc w określeniu wpływu czynnika ludzkiego na podejmowanie krytycznych decyzji związanych z ryzykiem w projektach realizowanych w badanych przedsiębiorstwach. Ankieta nr 1 dotyczyła podejścia do postrzegania ryzyka i jego oceny, a ankieta nr 2 – oceny obecnego stanu gospodarki i podejmowania ryzyka gospodarczego.

Ankiety zostały rozprowadzone wśród 26 menedżerów zarządzających dużymi, średnimi i małymi firmami prywatnymi i jedną firmą państwową. Są oni właścicielami i menedżerami wyższego szczebla zarządzania. Ankiety rozprowadzono za pośrednictwem poczty elektronicznej. Były one anonimowe, jednotematyczne, incydentalne i obejmowały pytania zamknięte o jednoznacznej odpowiedzi.

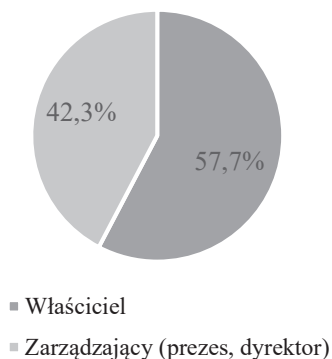
Wśród respondentów 84% stanowili mężczyźni, a 16% – kobiety (rys. 1).



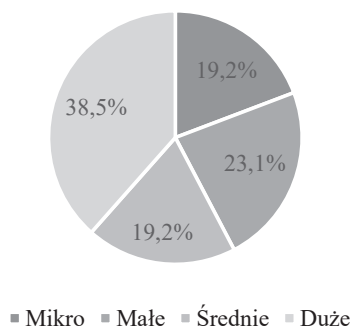
Rys. 1. Płeć respondentów

Na wykresie (rys. 2) zestawiono status ankietowanych określający rolę respondenta w organizacji. I tak: 57,7% respondentów to właściciele firm, a 42,3% to najemni menedżerowie szczebla wyższego (prezesi, dyrektorzy).

Rysunek 3 obrazuje zróżnicowanie wielkości przedsiębiorstw, w którym pracują respondenci. Przedsiębiorstwa duże stanowiły 38,5%, przedsiębiorstwa średnie 19,2%, a przedsiębiorstwa małe 23,1%. Pozostałe 19,2% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa.

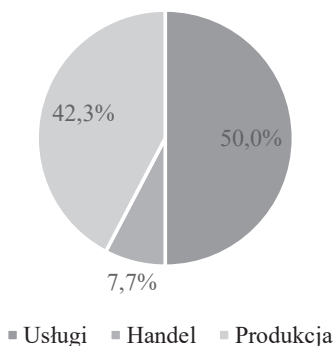


Rys. 2. Rola respondentów w organizacji



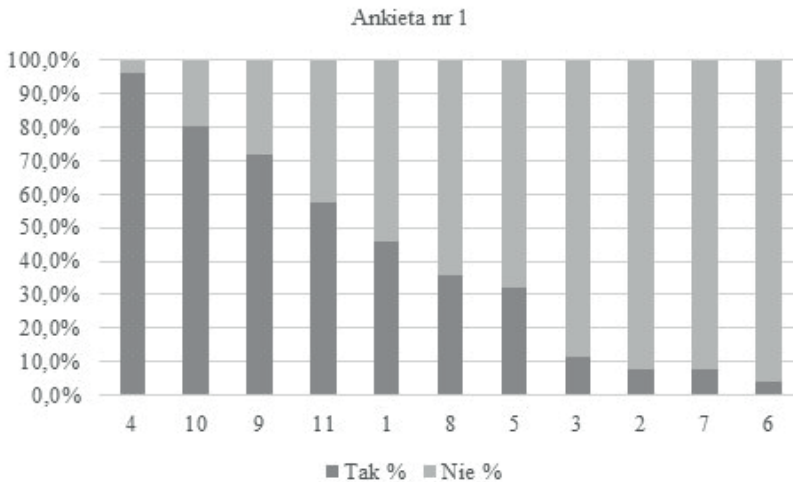
Rys. 3. Wielkość przedsiębiorstwa, w którym pracują respondenci

Ostatnią rozpatrywaną cechą zarządzanych przez respondentów przedsiębiorstw była gałąź gospodarki, którą reprezentują (rys. 4). 50,0% firm respondentów świadczy usługi, 42,3% zajmuje się produkcją, pozostałe 7,7% handlem.



Rys. 4. Gałąź gospodarki przedsiębiorstw, w którym pracują respondenci

Wyniki uzyskane na podstawie ankiety nr 1 zilustrowano na rysunku 5. Ankieta miała na celu ocenę skłonności ankietowanych do podejmowania ryzyka. Z przedstawionych danych wynika, że ankietowane osoby uważają siebie za osoby raczej niechętnie podejmujące ryzyko. Świadczą o tym odpowiedzi na pytania o gry hazardowe, podejmowanie decyzji oraz podejmowanie niebezpiecznych działań. Jednocześnie około połowa badanych uważa, że aby osiągnąć sukces w biznesie, trzeba podejmować ryzyko. Około 95% stwierdziło, że podejmowanie rozsądnego ryzyka jest jedną z umiejętności menedżera. Natomiast niewiele ankietowanych osób podjęłoby ryzyko w życiu prywatnym (dla czystej przyjemności) czy w miejscu pracy.

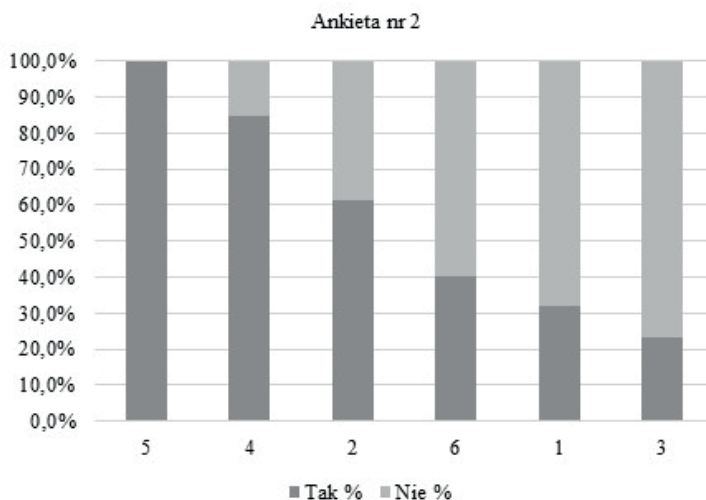


Pytania ankietowe:

- 1 Lubię balansować na granicy ryzyka. Aby osiągnąć sukces w biznesie, trzeba podejmować ryzyko
- 2 Często podejmuję ryzyko dla czystej przyjemności. Aby osiągnąć coś w życiu trzeba podejmować ryzyko
- 3 Udział w grach hazardowych wydaje mi się czymś bardzo ekscytującym
- 4 Rozsądne podejmowanie ryzyka jest jedną z najważniejszych umiejętności menedżerskich
- 5 Podejmując ryzyko, odczuwam przyjemny dreszczyk emocji. Chętnie podejmowałbym/podejmowałabym odpowiedzialność w moim miejscu pracy
- 6 Gdy gram w jakąś grę (np. w karty), to wolę grać na pieniądze niż tylko dla zabawy
- 7 Pociągają mnie różne niebezpieczne działania
- 8 Ryzykowne decyzje podejmuję szybko, bez niepotrzebnej straty czasu
- 9 Podejmuję ryzyko tylko wtedy, gdy jest to niezbędne do osiągnięcia mojego celu
- 10 Unikam działań, których skutek zbytnio zależy od przypadku
- 11 Zawsze długo się zastanawiam zanim podejmę ryzykowną decyzję

Rys. 5. Ocena skłonności ankietowanych do podejmowania ryzyka

Wyniki ankiety nr 2 (rys. 6) wskazują, że pomimo obecnej sytuacji rynkowej zarządzający firmami uważają, że należy aktywnie szukać nowych możliwości i projektów podnoszących innowacyjność przedsiębiorstwa (100% odpowiedzi „Tak”). Pozostałe odpowiedzi na pytania ankietowe również świadczą o przeważającej tendencji do podejmowania ryzyka – osoby ankietowane wyraźnie wybierały opcje podjęcia ryzyka. Natomiast 40% respondentów przyjmuje postawę zachowawczą i stwierdza, że należy utrzymywać obecny stan przedsiębiorstwa.



Pytania ankietowe:

- 1 Czy dla Pana/Pani ryzyko zewnętrzne jest najistotniejsze dla działalności gospodarczej?
- 2 Czy wg Pana/Pani, niezależnie od sytuacji, warto podejmować ryzyko związane z wdrażaniem nowego produktu?
- 3 Czy uważa Pan/Pani, że w niepewnych okolicznościach zewnętrznych należy wstrzymać się od wszelkich inwestycji?
- 4 Czy wg Pana/Pani należy dokładnie analizować sytuację przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji produkcyjnej w przedsiębiorstwie?
- 5 Czy uważa pan/Pani, że powinno się aktywnie szukać nowych możliwości i projektów w celu wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa?
- 6 Czy wg Pana/Pani należy utrzymywać obecny stan przedsiębiorstwa aż do ustabilizowania się zewnętrznej sytuacji rynkowej?

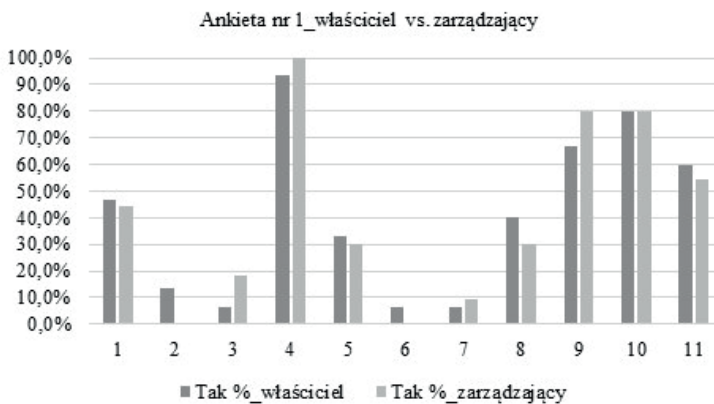
Rys. 6. Ocena obecnego stanu gospodarki i podejmowania ryzyka gospodarczego

Na pytanie, czy należy dokładnie analizować sytuację przed podjęciem decyzji, około 85% respondentów odpowiedziało „Tak”. Dowodzi to rozsądnego podejścia do rozstrzygania sytuacji kryzysowych, stanowiącego pożądaną cechę menedżerów. W przypadku pytania, czy należy wstrzymać się od inwestycji w sytuacji niepewnych

warunków zewnętrznych, odnotowano tylko około 23% pozytywnych odpowiedzi. Pytanie to stanowi następstwo pytania nr 2.

W szczególności trend do podejmowania ryzyka potwierdzają odpowiedzi na pytanie, czy ryzyko zewnętrzne jest najistotniejsze dla działalności gospodarczej. Nieco ponad 30% respondentów odpowiedziało „Tak”. Ta odpowiedź jest spójna z postawą dotyczącą utrzymywania obecnego stanu przedsiębiorstwa aż do ustabilizowania się sytuacji rynkowej. Ankietowani menedżerowie w 60% (rys. 6) uważają, że niezależnie od sytuacji podejmą ryzyko związane z wdrażaniem nowego produktu.

Dodatkowo zestawiono odpowiedzi na pytania ze statusem respondenta w organizacji. I tak, o ile skłonności ankietowanych menadżerów i właścicieli do podejmowania ryzyka są ogólnie zbieżne (rys. 7), to w niektórych aspektach oceny sytuacji rynkowej otrzymano bardzo zróżnicowane odpowiedzi (rys. 8).

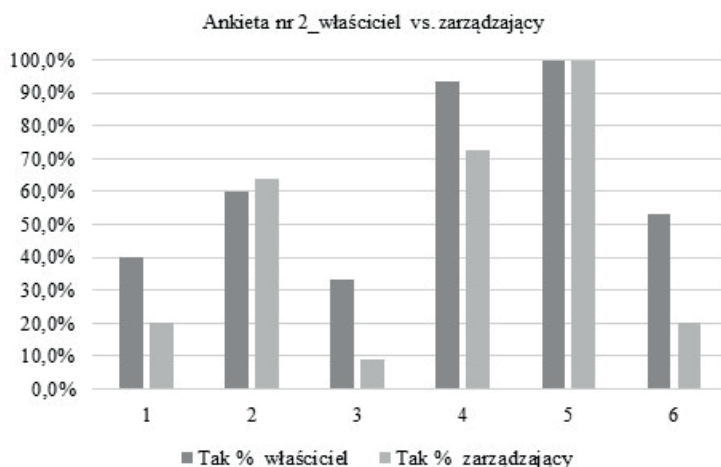


Pytania ankietowe:

- 1 **Lubię balansować na granicy ryzyka. Aby osiągnąć sukces w biznesie, trzeba podejmować ryzyko**
- 2 **Często podejmuję ryzyko dla czystej przyjemności. Aby osiągnąć coś w życiu trzeba podejmować ryzyko**
- 3 **Udział w grach hazardowych wydaje mi się czymś bardzo ekscytującym**
- 4 **Rozsądne podejmowanie ryzyka jest jedną z najważniejszych umiejętności menedżerskich**
- 5 **Podejmując ryzyko, odczuwam przyjemny dreszczyk emocji. Chętnie podejmowałbym/podejmowałabym odpowiedzialność w moim miejscu pracy**
- 6 **Gdy gram w jakąś grę (np. w karty), to wolę grać na pieniądze niż tylko dla zabawy**
- 7 **Pociągają mnie różne niebezpieczne działania**
- 8 **Ryzykowne decyzje podejmuję szybko, bez niepotrzebnej straty czasu**
- 9 **Podejmuję ryzyko tylko wtedy, gdy jest to niezbędne do osiągnięcia mojego celu**
- 10 **Unikam działań, których skutek zbytnio zależy od przypadku**
- 11 **Zawsze długo się zastanawiam zanim podejmę ryzykowną decyzję**

Rys. 7. Ocena skłonności ankietowanych do podejmowania ryzyka w zależności od statusu respondenta

Wyniki porównania oceny obecnej sytuacji rynkowej pomiędzy zarządzającymi a właścicielami (rys. 8) świadczą o większej ostrożności właścicieli przedsiębiorstw w aspekcie postrzegania ryzyka, ale także o skłonności do ryzyka w warunkach niepewności rynkowej (odpowiedzi na pytania 1, 3, 4 i 6). Są oni więc bardziej skłonni do podejmowania ostrożnych działań i niewydawania pieniędzy na inwestycje.



Pytania ankietowe:

- 1 Czy dla Pana/Pani ryzyko zewnętrzne jest najistotniejsze dla działalności gospodarczej?
- 2 Czy wg Pana/Pani, niezależnie od sytuacji, warto podejmować ryzyko związane z wdrażaniem nowego produktu?
- 3 Czy uważa Pan/Pani, że w niepewnych okolicznościach zewnętrznych należy wstrzymać się od wszelkich inwestycji?
- 4 Czy wg Pana/Pani należy dokładnie analizować sytuację przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji produkcyjnej w przedsiębiorstwie?
- 5 Czy uważa pan/Pani, że powinno się aktywnie szukać nowych możliwości i projektów w celu wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa?
- 6 Czy wg Pana/Pani należy utrzymywać obecny stan przedsiębiorstwa aż do ustabilizowania się zewnętrznej sytuacji rynkowej?

Rys. 8. Ocena obecnego stanu gospodarki i podejmowania ryzyka gospodarczego w zależności od statusu respondenta

Przeprowadzone badania sugerują, że menedżerowie są skłonni do podejmowania wyważonego ryzyka. Wskazuje to na pewną szczególną cechę ludzi na stanowiskach zarządzających, a mianowicie otwarcie na nowe doświadczenia pomimo niepewności związanej ze skutkami podejmowanych decyzji.

Uzyskane wyniki badań dają ogólny obraz aspektów ryzyka podejmowanego przez menedżerów bądź właścicieli przedsiębiorstw, w których przeprowadzono ankiety, i wskazują autorom kierunek dalszych badań.

4. Wnioski

Rezultaty przeprowadzonych badań w pełni potwierdzają indywidualne podejście menedżerów do ryzyka i podejmowanie decyzji w zależności od indywidualnych cech charakterologicznych, a w szczególności od skłonności do podejmowania ryzyka przez każdego z nich.

Pytania zadane w ankiecie nr 1 wskazują, że zdecydowana większość ankietowanych jest skłonna podejmować ryzyko w ramach wykonywanego zawodu, ale niewielu z nich podjęłoby takie zachowania w życiu prywatnym.

Ciekawy wynik uzyskano w przypadku odpowiedzi na pytania zadane w ankiecie nr 2, dotyczące aktywnego poszukiwania nowych możliwości i projektów w celu poprawy innowacyjności przedsiębiorstwa. Na to pytanie wszyscy ankietowani odpowiedzieli „Tak”. Oznacza to, że menedżerowie niezależnie od sytuacji, posiadanej wiedzy i skłonności do podejmowania ryzyka upatrują w postępie technologicznym niepodważalną wartość, która we współczesnej gospodarce jest wyznacznikiem istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa. Mimo takiego podejścia aż 40% respondentów było jednak przeciwko ryzyku związanym z wdrażaniem nowego produktu niezależnie od zewnętrznych warunków.

Można zatem przypuszczać, że pomimo otwarcia menedżerów na nowe innowacyjne projekty wdrożenie nowych produktów jest dla nich odrębnym zagadnieniem. Jest to prawdopodobnie związane ze spodziewanymi wysokimi kosztami wdrożenia i niepewnością dotyczącą zbytu nowego wyrobu. Tendencja do podejmowania ryzyka może także zależeć od takich czynników, jak kondycja firmy, zasoby finansowe, niechęć do destabilizacji, obawa przed brakiem zainteresowania nowym produktem, a także od wielkości firmy.

Podsumowując wyniki przedstawionych badań, można stwierdzić, że:

- ankietowani menedżerowie są skłonni do podejmowania ryzyka biznesowego,
- wszyscy ankietowani uważają, że należy poszukiwać innowacyjnych projektów,
- wdrożenie innowacji popiera 60% ankietowanych;
- większość badanych uważa, że ryzyko zewnętrzne nie jest najistotniejsze dla realizowanej działalności gospodarczej.

Tak więc wydaje się, że poglądy menedżerów w polskim przemyśle są postępowe i świadczą o dążeniu do rozwoju oraz chęci podejmowania ryzyka biznesowego.

Zatem uzyskane wyniki potwierdzają, obecną w cytowanej literaturze, tezę o fundamentalnej roli czynnika ludzkiego w podejmowaniu decyzji w firmie – w tym zwłaszcza takich decyzji, które dotyczą wprowadzania zmian i innowacji.

Literatura

- Antoszkiewicz J.D., 2007: *Metody zarządzania*, POLTEX, Warszawa.
- Bochenek M., 2012: *Ryzyko i niepewność w naukach ekonomicznych – rozważania semantyczne*, *Ekonomia – Economics*, nr 4(21), s. 46–63.

- Klimczak K.M., 2008: *Ryzyko teorii ekonomii*, MBA, Vol. 6, s. 64–68, <http://31.186.81.235:8080/api/files/view/1342.pdf> [10.12.2020].
- Knight F.H., 1921: *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Company, The Riverside Press Cambridge, Boston and New York.
- Kokot-Stępień P., 2015: *Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 855, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 74, t. 1, s. 533–544, <https://doi.org/10.18276/frfu.2015.74/1-46>.
- Kowalik T., 1987: *Oskar Lange odczytywany na nowo*, *Ekonomista*, nr 5, s. 15–55.
- Macko A., Tyszka T., 2005: *Przedsiębiorczość i ryzykowanie*, *Decyzje*, nr 4, s. 29–50.
- Nogalski B., Śniadecki J., 2001: *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz.
- Piśniak M., 2015: *Ryzyko w teorii podejmowania decyzji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej *Zarządzanie*, nr 19, s. 116–126.
- Rudzińska J., Piekarski W., Dudziak A., 2011: *Zarządzanie ryzykiem a podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach transportowych*, *Autobusy, Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe*, R. 12, nr 10, s. 362–368.
- Schumpeter J., 1955: *History of Economics Analysis*, G. Allen, London.
- Sikora S., *Skłonność menedżerów do podejmowania ryzykownych decyzji*, <https://www.casfera.pl/sklonnosc-managerow-do-podejmowania-ryzykownych-decyzji/> [25.03.2021].
- SJP PWN, 1995: *Ryzyko*, [w:] *Słownik języka polskiego PWN. T. 3*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 146.
- Sołtysiak M., 2014: *Menedżerowie w procesie zarządzania ryzykiem*, *Modern Management Review*, t. 19, nr 21(2), s. 141–148, <https://doi.org/10.7862/rz.2014.mmr.25>.
- Srinivas K., 2019: *Process of Risk Management*, [w:] *Hessami A.G. (ed.), Perspectives on Risk, Assessment & Management Paradigms*, IntechOpen, <https://doi.org/10.5772/intechopen.80804>.
- Staniec I., 2011: *Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem w organizacjach*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1099, *Rozprawy Naukowe*, z. 411, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź. .
- Staniec I., 2013: *Podstawowe kompetencje menedżerów ryzyka*, *Studia Prawno-Ekonomiczne*, t. 89, s. 351–365.
- Staniec I., Martin M., 2009: *The structure of the demand for the work force in the Lodz Region*, *Management*, Vol. 13, No. 1, s. 198–211.
- Wróblewski R., 2011: *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. *Administracja i Zarządzanie*, t. 17, nr 90, s. 9–31.
- Zachorowska A., 2006: *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

RISK OF PROJECTS IN BUSINESS ACTIVITY. STUDYING THE ATTITUDES OF MANAGERS

Summary: Taking managerial decisions is always associated with uncertainty and risk. Although risk aversion is an individual feature of a manager, it may not only affect the financial results of the company, but even threaten its bankruptcy. The aim of the research presented in this chapter was to analyze the attitudes and propensity to take risks among industry management. The research was conducted on the basis of surveys that included higher management personnel in private and one state-owned companies, as well as private company owners. The questionnaires were distributed via e-mail. They were anonymous and included closed-ended questions. Preliminary studies have shown that crisis situations increase the importance of risk management in enterprises and – in general – the tendency of managers to take business risk regardless of the market situation.

Keywords: risk, economic activity, projects, technological projects

POPYT INWESTYCYJNY NA ZŁOTO W CZASIE KRYZYSU¹

Aleksander IWASZCZUK*, Valentyna YAKUBIV**,
Jarosław BARAN***

* Politechnika Krakowska, Kolegium Nauk Społecznych

** Przykarpacki Narodowy Uniwersytet im. Wasyla Stefanyka, Iwano-Frankowsk, Ukraina

*** AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania

Streszczenie: Rynek złota zawsze był wrażliwy na koniunkturę gospodarczą, zwłaszcza na kryzysy. Obecnie gospodarka światowa boryka się z kryzysem spowodowanym pandemią COVID-19. Wobec tego ważne stało się badanie tego, jakie czynniki wpływają na rynek tego surowca i jaka jest jego reakcja. W niniejszym rozdziale poddano analizie relacje popyt–cena. Okazało się, że w odróżnieniu od dóbr zwyczajnych ta relacja nie jest jednoznaczna, a więc pod uwagę należy brać wiele innych czynników pozacenowych. Ponieważ to głównie rynek akcji jest odzwierciedleniem koniunktury gospodarczej, zbadano korelacje pomiędzy ceną złota a indeksami giełdowymi (DJIA, S&P 500) w USA. Silny związek zaobserwowano w okresie ożywienia gospodarczego i rozkwitu, natomiast w okresie recesji jest on bardzo słaby, gdyż większym zainteresowaniem niż akcje cieszy się złoto. Podobna sytuacja wystąpiła również w czasie pandemii – zarówno na rynku spot, jak i rynku terminowym. Ze względu na trudność prognozowania cen tego surowca w okresie trwania pandemii, spread między ceną spot a cenami kontraktów futures uległ zwielokrotnieniu. Panika na światowych rynkach przyczyniła się też do rekordowej dysproporcji pomiędzy ceną złota a ceną srebra, na korzyść złota, które inwestorzy uważają za bezpieczniejszy surowiec inwestycyjny. Przeprowadzone badania pozwoliły na stwierdzenie, że podczas pandemii rynek złota jest bardzo niestabilny i trudno prognozować jego zachowanie nawet w krótkiej perspektywie czasowej.

Słowa kluczowe: złoto, popyt, kryzys, indeksy giełdowe, kontrakty futures, koniunktura gospodarcza, pandemia

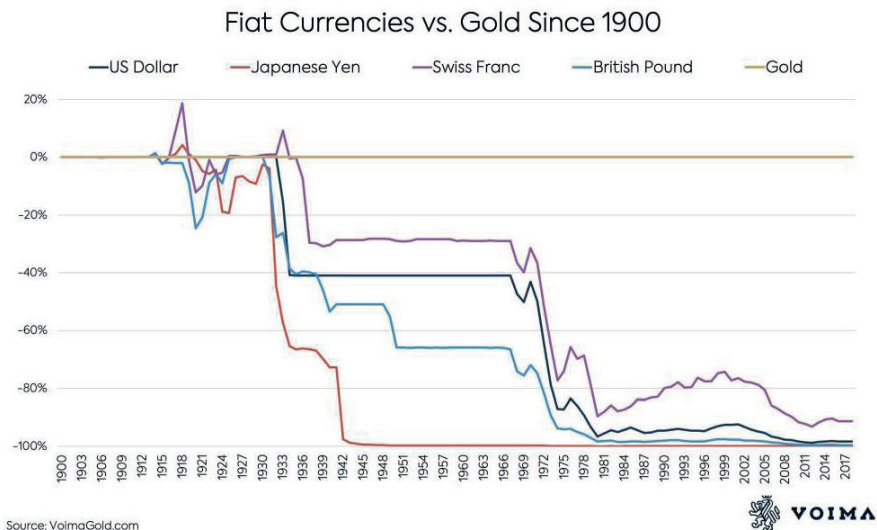
1. Wprowadzenie

Złoto przez wieki było i nadal pozostaje najpopularniejszym metalem szlachetnym, a historia jego wydobywania i wykorzystania liczy według różnych szacunków pomiędzy 5000 a 7000 lat i sięga starożytnego Egiptu. Jest to surowiec, z którego wytwarzano ozdoby, biżuterię, cenne naczynia i sztuce. Funkcjonował też jako środek płatniczy,

¹ Wydanie publikacji zostało sfinansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego).

wymiany oraz tezauryzacji. Historia wydobycia i wykorzystania tego kruszcu do pewnego momentu była podobna do historii wydobycia i wykorzystania tańszego metalu – srebra. Dopiero wykorzystanie srebra w przemyśle na ogromną skalę zaburzyło istniejącą od setek lat korelację – od momentu, gdy tańszy metal stał się ważniejszy dla gospodarki, a zwłaszcza przemysłu, złoto natomiast, mimo że także znajduje zastosowanie w przemyśle, de facto pozostaje instrumentem inwestycyjnym, który zyskuje w czasach kryzysu i złej koniunktury (Baran, 2020).

W ciągu ostatniego stulecia na rynku złota wiele się zmieniło, co wywarło znaczący i nieodwracalny wpływ na globalną gospodarkę oraz waluty większości krajów świata. Najpierw druga wojna światowa, a następnie odejście od „standardu złota” (czyli pełnienia przez nie funkcji pieniądza światowego) dokładnie ukazały wartość pieniądza fiducjarnego (tzn. opartego na zaufaniu, potocznie zwanego papierowym, aczkolwiek obecnie występującego już częściej nawet jako e-pieniądz, który jest jedynie zapisem w systemie informatycznym). Porównanie wartości złota (jako 0%) i niektórych walut świata jako procent utraty wartości w ostatnich 120 latach zaprezentowano na rysunku 1.



Rys. 1. Wartość złota oraz niektórych walut w latach 1900–2020

Źródło: PBS (2020)

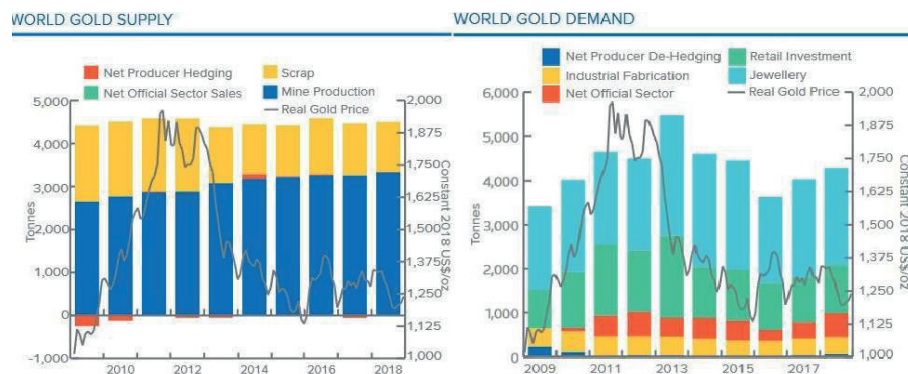
Jak widać, w dłuższym okresie wartość praktycznie każdej waluty dąży do zera (na rysunku 1 jest to poziom –100%), a wszelkiego rodzaju zawirowania geopolityczne, gospodarcze oraz militarne jedynie ten trend przyspieszają i potęgują. Nie jest to nic nadzwyczajnego – wystarczy nawet „przeciętna” inflacja na poziomie 2–3%, aby w ciągu kilkudziesięciu lat realna siła nabywcza danego pieniądza obniżyła się do ułamka początkowej wartości.

Złota fizycznego, w przeciwieństwie do pieniądza fiducjarnego, nie da się dowolnie kreować (drukować) i zwiększać ilości według potrzeb bądź uznania, dlatego dla wielu inwestorów tylko taka forma inwestycji lub tezauryzacji jest do przyjęcia i tylko w takie aktywa są skłonni lokować swoje środki finansowe.

Celem rozdziału jest zbadanie wpływu pandemii COVID-19 (jako czynnika pozarynkowego) na funkcjonowanie globalnego rynku złota. Aby zrealizować postawiony cel, autorzy przeprowadzą krytyczną analizę literatury i danych zastanych.

2. Globalny rynek złota: popyt, podaż i koszty wydobycia

W ostatnich latach na rynku złota zaobserwować można znaczące fluktuacje ceny tego surowca. Spowodowane jest to wieloma czynnikami, rynkowymi i pozarynkowymi. Popyt jest jednym z podstawowych czynników kształtujących cenę produktu. W ostatniej dekadzie (2009–2018) nastąpił istotny wzrost popytu na złoto w dwóch dynamicznie rozwijających się krajach – Chinach oraz Indiach (Refinitiv, 2019). Jednocześnie nastąpiło obniżenie popytu na skutek zmniejszonego wykorzystania złota w przemyśle i zmniejszenie ilości złota pozyskiwanego z rynku wtórnego (tab. 1). Grafikę dotyczącą zmian podaży-popytowych w tym okresie zaprezentowano na rysunku 2.



Rys. 2. Podaż oraz popyt na rynku złota w latach 2009–2018

Źródło: Refinitiv (2019)

Jak widać na podstawie lewej części rysunku 2, podaż złota w badanym okresie była w miarę stabilna mimo zmiany udziałów źródeł jego pochodzenia – wzrostu wydobycia i zmniejszenia odzysku. Z kolei prawa część rysunku 2 świadczy o tym, że popyt na złoto w tym okresie falował, czyli wykazywał się dużą zmiennością. Największy popyt na złoto (mimo znacznego spadku) odnotowano w branży jubilerskiej. Na drugim miejscu uplasował się popyt inwestycyjny, co potwierdza powyższe stwierdzenia, że surowiec ten nadal jest traktowany jako bezpieczna inwestycja.

Tabela 1

Podaż oraz popyt na globalnym rynku złota w latach 2009–2018

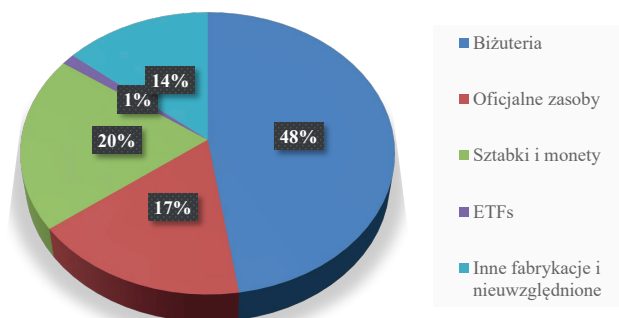
Podaż i popyt [Mg]	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Podaż										
Produkcja kopalni	2651	2771	2868	2882	3076	3180	3222	3252	3259	3332
Złom	1765	1743	1698	1700	1303	1159	1180	1306	1210	1178
Podaż netto w ramach hedgingu	-234	-106	18	-40	-39	108	21	32	-41	8
Podaż całkowita	4182	4407	4584	4543	4340	4446	4422	4590	4428	4518
Popyt										
Bizuteria	1879	2096	2109	2075	2737	2569	2474	1962	2222	2129
Produkcja przemysłowa, w tym:	426	480	470	432	428	411	376	366	380	391
elektronika	295	346	342	310	306	297	267	264	277	288
wyroby stomatologiczne i medyczne	53	48	43	39	36	34	32	30	29	29
inne przemysłowe	79	86	85	84	85	80	76	71	73	74
Sektor oficjalny netto	-34	-77	457	544	409	466	443	253	366	536
Inwestycje detaliczne, w tym:	866	1263	1617	1407	1871	1165	1172	1051	1031	1097
sztabki	562	946	1248	1057	1444	886	875	785	771	800
monety	304	317	369	350	426	279	296	266	261	297
Popyt fizyczny	3138	3915	4652	4458	5445	4611	4464	3631	3999	4154
Nadwyżka/deficyt fizyczna	1044	492	-69	85	-1105	-164	-42	959	429	365
Tworzenie zapasów ETP	623	384	189	279	-879	-155	-117	539	177	59
Tworzenie zapasów na giełdzie	39	54	-6	-10	-98	1	-48	86	0	-21
Saldo	382	54	-251	-185	-129	-10	124	334	252	327
Cena złota [USD/oz]	972,35	1224,52	1571,69	1668,98	1411,23	1266,40	1160,06	1250,80	1257,15	1268,49

Źródło: Refinitiv (2019)

Wydobyte złoto, w przeciwieństwie do wielu innych surowców, prawie w 100% pozostaje w zasobach *above ground* (dosłowne tłumaczenie – „nad ziemią”), w postaci zarówno wyrobów jubilerskich, jak i w formie inwestycyjnej oraz tezauryzacyjnej (sztabki, monety) czy też użytkowej (elementy wyposażenia oraz złoto przemysłowe). Jedynie te ostatnie w pewnej części pozostają nie do odzyskania. Większość złota wydobytego już na zawsze pozostaje w obrocie (nawet jeżeli będzie ono przechowywane przez kilka dekad w skarbcu). Szacuje się, że wydobyte do tej pory złoto waży około 180 000–190 000 Mg (Mennica Polska, 2017; Coin Invest, 2019; Nieuwenhuijs, 2019). Większość z tych informacji jest podawanych za World Gold Council (WGC) i w znacznej mierze bazuje na danych z United States Geological Survey (USGS). Dane te mogą być jednak niepełne, a wartości w efekcie niedoszacowane, na co wskazują chociażby informacje pochodzące z agencji wywiadowczych. Przykładowo CIA (Central Intelligence Agency – Centralna Agencja Wywiadowcza USA) wskazuje wydobyte w kompleksie Muruntau w obecnym Uzbekistanie (a wcześniej w ZSRR) jako przykład właśnie takiego orientacyjnego wydobycia, gdyż dane z czasów ZSRR są jedynie szacunkowe (Flynn, 1975; Wójtowicz, 2020).

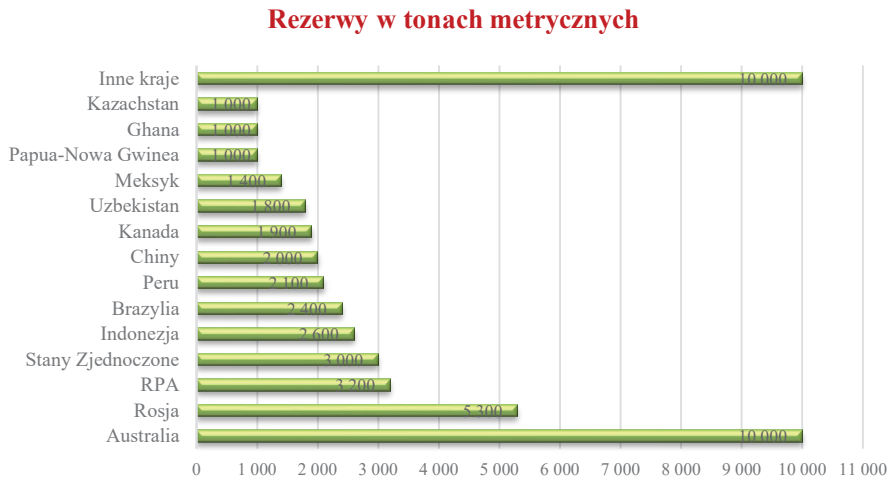
Jeśli przyjąć, że do końca 2018 roku wydobyto 190 000 Mg złota, to wykorzystanie tej ilości surowca należałoby przedstawić następująco: branża jubilerska (biżuteria) – 92 000 Mg, sztabki i monety – 38 800 Mg, rezerwy banków centralnych – 33 200 Mg, fundusze ETF (*Exchange Traded Fund*, fundusz inwestycyjny notowany na giełdzie, którego zadaniem jest odzwierciedlanie zachowania się danego indeksu giełdowego) oraz zbliżone – 2400 Mg, a pozostałe (to jest przemysł oraz nieujawnione) – 27 000 Mg. Szacunki te są zgodne także z danymi za ostatnie dziesięć lat, które zostały przedstawione na rysunku 2. W ciągu ostatnich dziesięcioleci popyt wprawdzie podlegał wahaniom, jednak zwiększony popyt ze strony krajów azjatyckich ponownie przywrócił długoterminową tendencję, w której około połowa popytu pochodzi właśnie z branży jubilerskiej. W 2018 roku najwięcej złota fizycznego wykorzystała branża jubilerska, na kolejnych miejscach uplasowały się: sztabki i monety, zakupy złota w celach hedgingowych i fundusze ETF (rys. 3). Z kolei szacunki złóż złota w poszczególnych krajach przedstawiono na rysunku 4.

Złoto w postaci fizycznej w 2018 (190 000 Mg)



Rys. 3. Podział fizycznego złota pod względem zastosowania

Źródło: Nieuwenhuijs (2019)



Rys. 4. Zasoby złota w poszczególnych krajach (dane za rok 2019)

Źródło: Garside (2021)

Największe zasoby złota obecnie posiada Australia – są one porównywalne z zasobami wszystkich krajów spoza pierwszej czternastki łącznie. Na kolejnych pozycjach uplasowały się Rosja, RPA oraz USA. Ze względu na zróżnicowane zasoby i tempo wydobywania w powyższych krajach (dane za rok 2016 mówią o wydobywaniu: Chiny – 455 Mg, Australia – 270 Mg, Rosja – 250 Mg, USA – 209 Mg, Kanada – 170 Mg, Peru – 150 Mg, RPA – 140 Mg, Meksyk – 125 Mg, Indonezja – 100 Mg oraz Uzbekistan – 100 Mg) różny jest także szacowany czas, w którym możliwe będzie eksploataowanie posiadanych zasobów (Mennica Polska, 2017). Większość prognoz jednak wskazuje na około 30–50 lat przy obecnych poziomach cen, a w przypadku wzrostu cen o 50% granica ta wynosi około 65 lat. Należy podkreślić, że są to dane uśrednione (szacunkowe), gdyż, jak widać, przykładowo Chiny mają zasoby na kilka lat, podczas gdy Australia – na kilkadziesiąt lat. W szacunkach uwzględniono też, że światowe wydobycie rośnie średnio (w ostatnich latach) o 1,5–1,6% rocznie (Iwuć, 2019; Independent Trader Team, 2020).

Ważnym czynnikiem wpływającym na podaż złota są koszty produkcji, które różnią się w zależności od sposobu i miejsca wydobycia tego surowca. Według danych GFMS (Georg Fischer Machining Solutions) pomiędzy rokiem 2017 a 2018 koszty produkcji wzrosły na każdym kontynencie, aczkolwiek w zależności od miejsca zmiany te były różne, podobnie jak różnie kształtowały się dwa najpopularniejsze rodzaje kosztów, tj. całkowite koszty gotówkowe (*Total Cash Costs*, TCC) oraz całkowite koszty utrzymania (*All-In-Sustaining-Cost*, AISC) (tab. 2) (Refinitiv, 2019).

Jak widać, koszty produkcji wzrosły średnio o ponad 5% TCC i około 4% AISC. Największy roczny wzrost TCC odnotowano w Australii – ponad 12%. Natomiast pod względem AISC prym wiodła Ameryka Północna – około 6%.

Tabela 2

Koszty produkcji złota [USD/oz] z podziałem na kontynenty (2017–2018)

Region	Rodzaj kosztów	2017	2018	Zmiana [%]
Ameryka Północna	<i>Total Cash Costs</i>	615	644	4,72
	<i>All-In-Sustaining-Cost</i>	778	823	5,78
Ameryka Południowa	<i>Total Cash Costs</i>	619	633	2,26
	<i>All-In-Sustaining-Cost</i>	834	836	0,24
Australia	<i>Total Cash Costs</i>	674	756	12,17
	<i>All-In-Sustaining-Cost</i>	905	952	4,94
Afryka	<i>Total Cash Costs</i>	769	795	3,38
	<i>All-In-Sustaining-Cost</i>	974	1005	3,18
Reszta świata	<i>Total Cash Costs</i>	541	555	2,59
	<i>All-In-Sustaining-Cost</i>	780	792	1,54
Świat	<i>Total Cash Costs</i>	662	696	5,14
	<i>All-In-Sustaining-Cost</i>	864	897	3,82

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Refinitiv (2019)

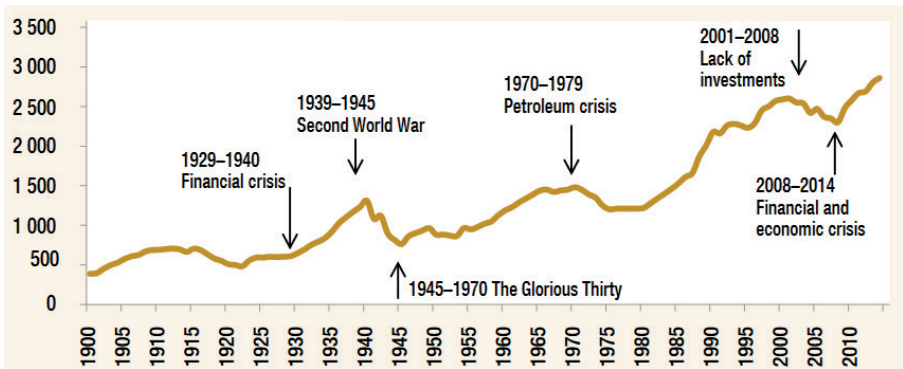
Na podaż złota wpływać mogą nie tylko czynniki rynkowe, lecz również pozarynkowe. Do tych ostatnich zalicza się między innymi konflikty polityczne, kryzysy gospodarcze, wojny, rewolucje, klęski żywiołowe czy też inne ważne wydarzenia o globalnym charakterze. Dlatego badacze podejmują próby identyfikacji takich czynników i oszacowania kierunku oraz stopnia ich wpływu.

3. Czynniki rynkowe i pozarynkowe a cena złota

Przykładem czynników innych niż popyt i podaż jest wpływ na rynek złota procesów zachodzących na rynku ropy naftowej, na co wskazuje wielu badaczy. Przykładowo Mokni i in. (2020) analizują dynamiczne powiązania między trzema zidentyfikowanymi strukturalnymi szokami cenowymi ropy naftowej a ceną złota. Zbadano między innymi trzy szoki naftowe jako szoki dotyczące: podaży, popytu na ropę i ryzyka związanego z ropą. Choć pokazano słabą zależność między szokami cenowymi ropy a stopami zwrotu z inwestycji w złoto, to udowodniono jednak, że szoki związane z podażą ropy naftowej bardziej wpływają na rynek złota niż inne czynniki rynkowe. Ponadto wyniki te wskazują na istotny wpływ niepewności dotyczącej polityki gospodarczej na powiązanie między szokami naftowymi a rynkiem złota, zarówno w ujęciu

statycznym, jak i dynamicznym. W innym artykule (Salisu i in., 2020) dokonano oceny roli złota jako „bezpiecznej przystani” lub zabezpieczenia przed ryzykiem gwałtownych zmian cen ropy naftowej (np. podczas szoków naftowych). Otrzymane wyniki mają praktyczne zastosowanie przy tworzeniu portfeli inwestycyjnych, zawierających instrumenty oparte na cenach ropy naftowej.

Przykłady wpływu innych czynników zaprezentowano na wykresie na rysunku 5 ukazującym wydobycie złota w latach 1900–2020 na tle najważniejszych wydarzeń na świecie z tego okresu. Jak widać, w XX wieku były to między innymi kryzysy finansowe, które rozpoczęły się w latach 1929 i 2008, druga wojna światowa czy kryzysy naftowo-paliwowe. Wpływały one na zmniejszenie wydobycia, a tym samym – wahania cen tego surowca na świecie.

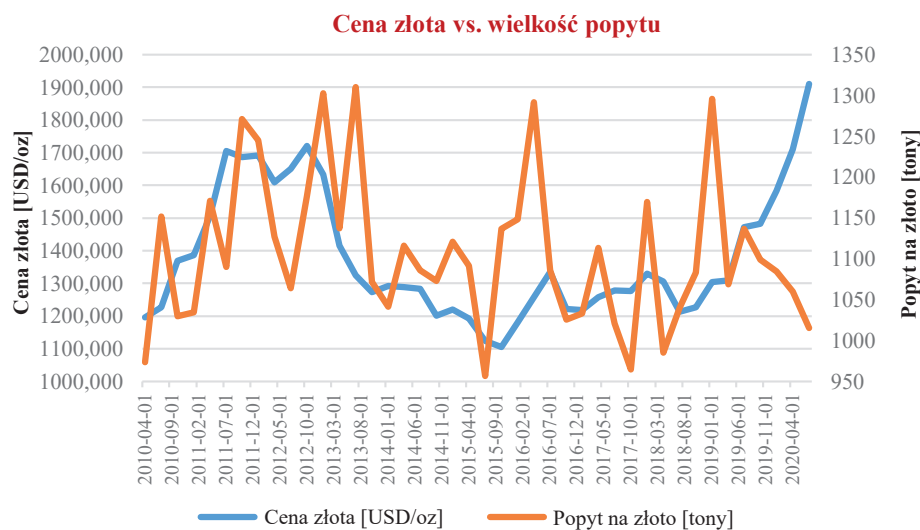


Rys. 5. Wydobycie złota w latach 1900–2020

Źródło: UNCTAD (2016)

Obecnie zarówno ceny, jak i popyt na rynku złota również charakteryzują się dużą zmiennością. Jest to związane z globalizacją gospodarki światowej i wynikającą z niej zwiększoną liczbą czynników, na które rynek ten jest wrażliwy. Potwierdzają to obserwacje obejmujące okres 10-letni (2010–2020) w cyklu kwartalnym, zaprezentowane na rysunku 6, gdzie cenę złota (w dolarach za uncję) i popyt na ten kruszec (w tonach) obliczono jako średnią z danego podokresu.

Przeprowadzona analiza związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy tymi zmiennymi wykazała istnienie korelacji na poziomie 0,237. Otrzymany wynik (niezbyt wysoki, jednak dodatni) świadczy o tym, że rynek złota rządzi się nieco innymi prawami niż rynek dóbr zwyczajnych. Co więcej, nasuwa się wniosek, że na popyt na złoto wpływa szereg innych czynników pozarynkowych, do których zaliczyć można między innymi fazy cyklu koniunkturalnego, wskaźniki inflacji, dynamikę PKB czy stopę bezrobocia. Potwierdza to też zachowanie rynku na początku pandemii, kiedy cena rosła wbrew spadającemu popytowi.



Rys. 6. Cena złota vs. wielkość popytu

Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych FRED (2020); Gold [3] (2020)

Analizując popyt na złoto, nie sposób nie wspomnieć o oficjalnych rezerwach banków centralnych utrzymywanych w złocie. Okazuje się, że zmiany netto w ciągu ostatnich 70 lat (1948–2018) wynosiły rocznie pomiędzy 1500 Mg a 700 Mg, zwykle oscylowały jednak w granicach od -700 Mg do +700 Mg w skali roku. W 2018 roku największe rezerwy były w posiadaniu banków: USA (8134 Mg), Niemiec (3370 Mg), Międzynarodowego Funduszu Walutowego (MFW) (2814 Mg), Włoch (2452 Mg), Francji (2436 Mg), Rosji (2113 Mg), Chin (1853 Mg) oraz Szwajcarii (1040 Mg). Pozostałe kraje posiadają poniżej 1000 Mg rezerw złota (Refinitiv, 2019).

Takie zmiany potrafią być znaczące, gdyż w zależności od wielkości zakupów bądź sprzedaży dokonanych przez banki centralne mogą wynosić nawet do 20% wartości całego rocznego obrotu na rynku fizycznego surowca. Zdecydowanie należy jednak podkreślić dwie kwestie. Po pierwsze, są to dane oficjalne, które niekoniecznie muszą być pełne, aktualne, a w wielu przypadkach są niemożliwe do weryfikacji. Na przykład prawie pewne jest, że rząd Chin posiada znacznie większe ilości rezerw złota, niż jest to ujawniane w informacjach przeznaczonych dla opinii publicznej, a ponadto nieoficjalne szacunki mają bardzo duże widełki (Kalwasiński, 2020). Po drugie, mimo że jest to dość istotna część całego obrotu fizycznym złotem, de facto nie wpływa jednak na cenę kruszcu aż w tak dużym stopniu, jak mogłoby się to wydawać, ze względu na czynnik, który wszystko zmienia, a mianowicie handel tym surowcem w formie instrumentów pochodnych (derywatów), czyli tzw. papierowego złota.

4. Cena złota a nastroje na rynkach akcji

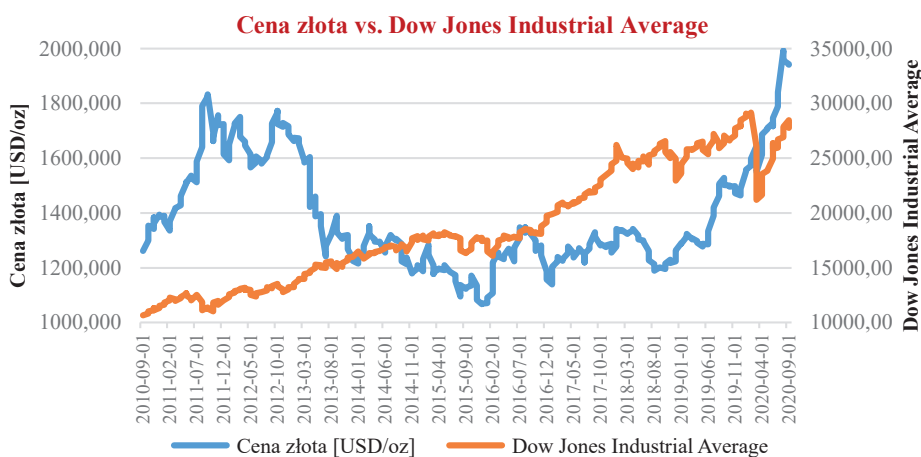
Istotną część zapotrzebowania na złoto odnotowuje się w szeroko pojętym przemyśle, co ma odzwierciedlenie w notowaniach akcji i obligacji emitowanych przez spółki wykorzystujące ten surowiec. Takie papiery wartościowe są nabywane głównie przez inwestorów, którzy zabezpieczają swoje kapitały, kupując walory powiązane z rynkiem złota. Z kolei inwestorzy spekulanci bardziej skupiają się na rynkach terminowych, gdzie przyszłe ceny kształtują się na podstawie indywidualnych prognoz. W przypadku obu tych rynków (kapitałowego i terminowego) nastroje inwestorów (bardzo wrażliwe na różne informacje zewnętrzne) również mogą się przyczynić do silnych fluktuacji na rynku tego kruszcu. Wówczas możemy już mówić o tzw. czynnikach spekulacyjnych, wpływających na cenę złota. Michael Maloney, analityk i autor książek na temat inwestycji w metale szlachetne, porównał zyskowność dwóch odmiennych strategii inwestycyjnych w złoto. Wyniki ukazały utrzymującą się od wielu lat tendencję, która według niektórych może być spowodowana tym, że kursem złota można celowo manipulować, wykorzystując różnice czasowe występujące na obszarach obrotu tym surowcem (w ramach strategii spekulacyjnych – tzw. arbitrażowych) (Sieroń, 2014).

Z powyższych rozważań wynika, że powinno istnieć silne powiązanie ceny złota z **przemysłem**, złoto bowiem występuje tu w dwojakiej roli – jako surowiec przemysłowy oraz instrument reagujący na stan gospodarki światowej. Wobec tego zasadne wydaje się zbadanie zależności pomiędzy ceną złota a **indeksami akcji**, które odzwierciedlają stan gospodarki w wybranych krajach i sektorach.

Podobne badanie zostało przeprowadzone przez Chirwę i Odhiambo (2020), którzy przeanalizowali krótko- i długoterminowe determinanty zmian cen złota na rynkach finansowych w latach 2018–2020. Pod uwagę wzięli międzynarodowe akcje i fundusze obligacji, które są często przedmiotem obrotu na giełdach na całym świecie. Wyniki ukazują istotną pozytywną zależność między zmianami cen złota a indeksem giełdy London Stock Exchange, akcjami Nikkei, globalnymi wielosektorowymi funduszami obligacji T.Rowe oraz indeksem zmienności CBOE. W przypadku innych indeksów, takich jak NASDAQ, DJI, S&P500, ujawniły jedynie negatywne relacje krótkoterminowe. Wyjątkiem był indeks giełdy NYSE, w przypadku którego stwierdzono dodatni krótkoterminowy związek ze zmianami cen złota. Poza tym udowodniono znaczący pozytywny długoterminowy związek pomiędzy kursem obligacji Goldman Sachs a notowaniami cen złota.

Powiązania pomiędzy polityką pieniężną USA, cenami ropy naftowej, cenami złota i indeksami giełdowymi krajów BRICS (akronim utworzony z pierwszych liter państw: Brazylia, Rosja, Indie, Chiny i Republika Południowej Afryki) zbadano w artykule Ansariego i Sensarmy (2019). Na podstawie danych z okresu 1996–2018 udowodniono, że: indyjski indeks Bombay Sensex pozytywnie reagował na stopę funduszy federalnych, indeks giełdowy Republiki Południowej Afryki (FTSE JSE) reagował negatywnie na szoki cen ropy, indeksy giełdowe Rosji (RTSI) i Brazylii (BVSP) reagowały pozytywnie na zmiany cen złota.

W niniejszym rozdziale do badań zostały wybrane indeksy giełd amerykańskich – Standard & Poor’s 500 (S&P 500, indeks giełdowy, w skład którego wchodzi 500 przedsiębiorstw o największej kapitalizacji, notowanych na New York Stock Exchange i NASDAQ) oraz Dow Jones Industrial Average (DJIA, jeden z najważniejszych indeksów akcji spółek notowanych na New York Stock Exchange) i NASDAQ (obliczany jest na podstawie kursów akcji 30 największych amerykańskich przedsiębiorstw). O tym, że istotnie występuje korelacja między tymi indeksami a ceną złota, może świadczyć fakt, że w wielu analizach branżowych spotkać można określenie „Dow: Gold Ratio”. Jest to współczynnik definiowany jako liczbę uncji trojańskich złota potrzebnych do zakupu indeksu Dow Jones Industrial Average i obliczany przez podzielenie ceny indeksu DJIA przez cenę złota (Maloney, 2012; Wilson, 2020).

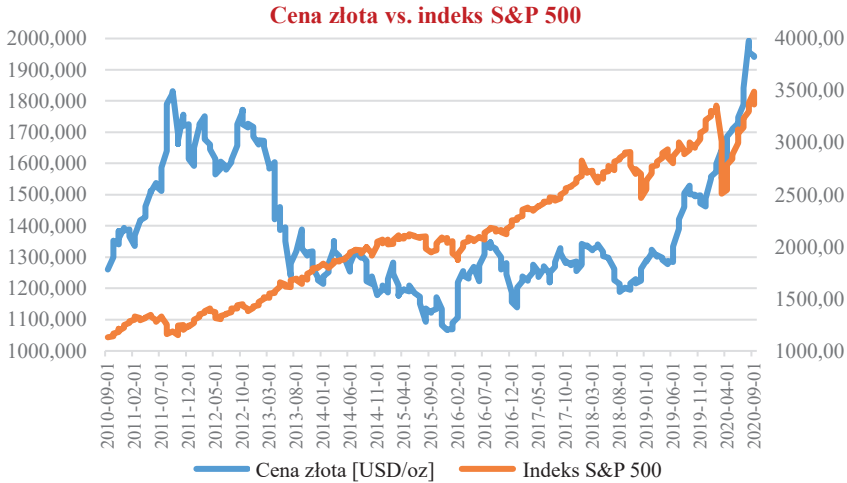


Rys. 7. Cena złota vs. Dow Jones Industrial Average (2010–2020)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych FRED (2020)

Wykres prezentujący kształtowanie się ceny złota na tle indeksu DJIA w ciągu ostatniej dekady przedstawiono na rysunku 7. Jak widać, indeks ten do 2020 roku cały czas znajdował się w trendzie wzrostowym, czego nie można powiedzieć o cenie złota, która po kryzysie z 2008 roku mocno poszybowała w górę, a od 2012 roku zaczęła spadać. Jednak w latach 2014–2019 (w okresie ożywienia gospodarczego) trendy obu zmiennych już się pokrywają. Rozluźnienie związku nastąpiło na początku 2020 roku gwałtownie, a jego przyczyną było hamowanie gospodarki USA z powodu wybuchu pandemii COVID-19 i związanego z nią lockdownu. Wówczas wybuchła też panika wśród inwestorów, co skutkowało zwiększoną sprzedażą akcji z portfeli inwestycyjnych, a co za tym idzie – spadkiem cen akcji i indeksów na nich opartych. Jednak złoto w tej sytuacji potraktowano jako „bezpieczną przystań” i dlatego zyskało ono na wartości.

Podobna sytuacja miała też miejsce w przypadku indeksu S&P 500 (rys. 8). Tu również zaobserwować można, że od 2014 roku trendy obu zmiennych (cena złota i wartości indeksu S&P 500) się pokrywają. Wyjątkiem jest początek roku 2020, kiedy to indeks gwałtownie stracił na wartości, a złoto odwrotnie – zyskało.



Rys. 8. Cena złota vs. S&P 500 (2010–2020)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych FRED (2020)

W przypadku obu tych indeksów zbadano ich zachowanie w okresie od 20 września 2010 roku do 20 września 2020 roku. Dane są wartościami z ostatniego dnia każdego 14-dniowego cyklu, a wielkość próby liczy 262 obserwacje. Analiza zależności między ceną złota a indeksem DJIA wykazała niejednoznaczne powiązanie, gdyż współczynnik korelacji miał niewielką wartość ujemną ($-0,142$), co było spowodowane gwałtownym wzrostem ceny kruszcu po kryzysie z 2008 roku. Natomiast, począwszy od 2014 roku, nastroje inwestorów się odwróciły, więc zaczęli oni preferować akcje, które przynosiły większą stopę zwrotu. Podobną zależność zaobserwowano między ceną złota a indeksem S&P 500, co potwierdza otrzymany współczynnik ($-0,152$).

Tego typu badania mają istotne znaczenie dla producentów złota oraz inwestorów, ponieważ zarówno akcje, jak i obligacje są ważnym źródłem informacji przy określaniu zmian cen złota zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

W interpretacji otrzymanych wyników nie można pominąć faktu, że złoto jest też metalem przemysłowym, a więc wzrost gospodarczy (wyrażany indeksami spółek giełdowych) powinien powodować także wzrost cen tego surowca, osłabiając nieco ujemną korelację spowodowaną odpływem aktywów z rynku złota inwestycyjnego. Z całą pewnością, z uwagi na ogromną przewagę obrotu tym metalem w celach inwestycyjnych i spekulacyjnych, to właśnie ten aspekt przeważa, kształtując de facto cenę złota. Obrót spekulacyjny odbywa się na rynku terminowym za pomocą instrumentów pochodnych. Także inne działania, mające znamiona handlu spekulacyjnego,

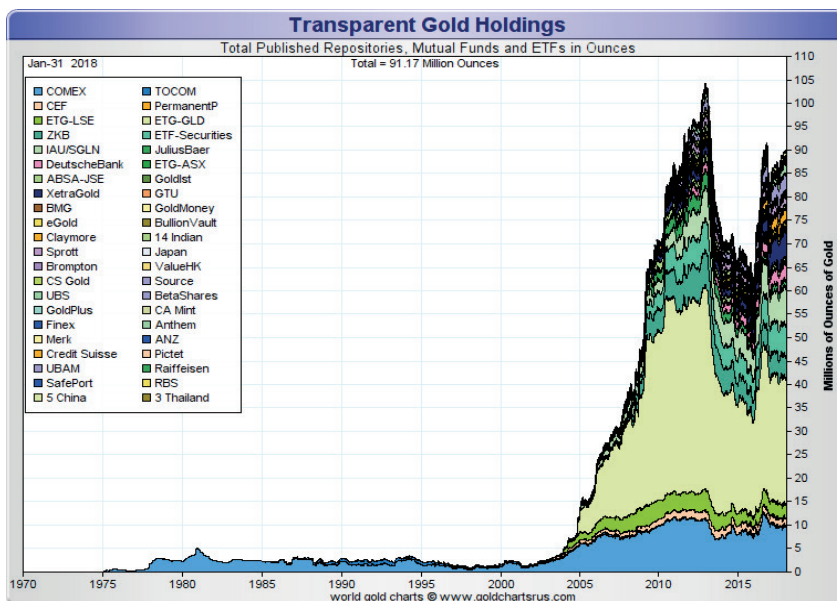
występują na rynku złota, jednakże ich właściwe zinterpretowanie wymaga przyjęcia hipotez, które są trudne do weryfikacji (Trader21, 2013b).

5. Derywaty i fundusze a rynek złota w czasie pandemii

Jak już zostało udowodnione, istnieją powiązania między rynkiem złota a rynkiem finansowym, który jest jednym z najbardziej wrażliwych rynków. Zasadne zatem wydaje się badanie, jak pandemia wpłynęła na ten rynek.

Mensi i in. (2020) w swoim artykule zbadali wpływ pandemii na ceny złota w powiązaniu z okresami wzrostów i spadków na rynku ropy naftowej (na przykładzie ropy Brent). Udowodniono, że przed wybuchem pandemii rynek złota był mniej efektywny podczas trendów spadkowych. Jednak w okresie epidemii COVID-19 wyniki się zmieniły – okazało się, że rynek złota stał mniej efektywnym już podczas trendów wzrostowych. Ogólnie można stwierdzić, że efektywność rynków złota i ropy jest wrażliwa na skalę wydarzeń i trendy rynkowe, co przekłada się na zmianę nastrojów inwestorów.

W związku z powyższym w rozdziale podjęto próbę określenia wpływu pandemii COVID-19 na decyzje inwestorów próbujących zabezpieczyć się przed ryzykiem zmian cen ropy za pomocą instrumentów pochodnych, w których złoto pełni rolę instrumentu bazowego. Różnica pomiędzy ilością fizycznego a papierowego złota znacznie utrudnia analizę czynników, które wpływają na kształtowanie się cen tego surowca. Wielkość obrotu fizycznym złotem za pośrednictwem giełd towarowych, funduszy ETF nabywających realny metal oraz innych funduszy przedstawiono na rysunku 9.



Rys. 9. Wielkość obrotu fizycznym złotem na świecie

Źródło: Anderson (2018)

Widoczne jest tu znaczne zwiększenie obrotu od roku 2005 – o ile od roku 1975 przez 30 lat wynosił on poniżej 5 Moz, a handel odbywał się tylko na jednym rynku (COMEX), o tyle od wspomnianego 2005 roku wielkość obrotu wystrzeliła w górę do poziomów 70–100 Moz w kolejnych latach, tj. 2010–2018. Oznacza to handel fizycznym złotem na poziomie 2500–3000 Mg złota, a więc prawie tyle, ile wynosi roczne wydobycie tego kruszcu. Nie znaczy to jednak, że całe nowe wydobycie jest przeznaczone do obrotu na rynkach giełdowych – w praktyce możliwe jest bowiem, że jeden i ten sam surowiec w ciągu roku wielokrotnie podlega transakcjom, co zwiększa wielkość obrotu tym surowcem.

Pomimo że obrót fizycznym złotem wynosi obecnie nawet około 200 miliardów dolarów (100 Moz po 2000 USD/oz), nie stanowi on nawet jednego procentu całego handlu tym surowcem. Dopiero analiza dotycząca rynku instrumentów pochodnych wystawionych na złoto ukazuje, jak faktycznie kształtuje się rynek tego surowca. Okazuje się, że to rynek derywatów, a nie fizycznego kruszcu bardziej wpływa na kształtowanie się ceny złota. To rodzi wiele implikacji, a jedną z nich jest możliwość spekulacyjnego obrotu tym surowcem i znacznego wpływu na kształtowanie się jego ceny. Zatem możliwość zmiany cen złota występującego w formie niematerialnej, za pomocą transakcji o odpowiedniej wielkości, może doprowadzić do ukształtowania się ceny fizycznego kruszcu na poziomie, który w innych warunkach byłby zupełnie odmienny. Jak ogromna jest to różnica, mogą wskazywać dane przedstawione w tabeli 3 i na rysunku 10 ilustrujące wielkości obrotu w handlu papierowym złotem.

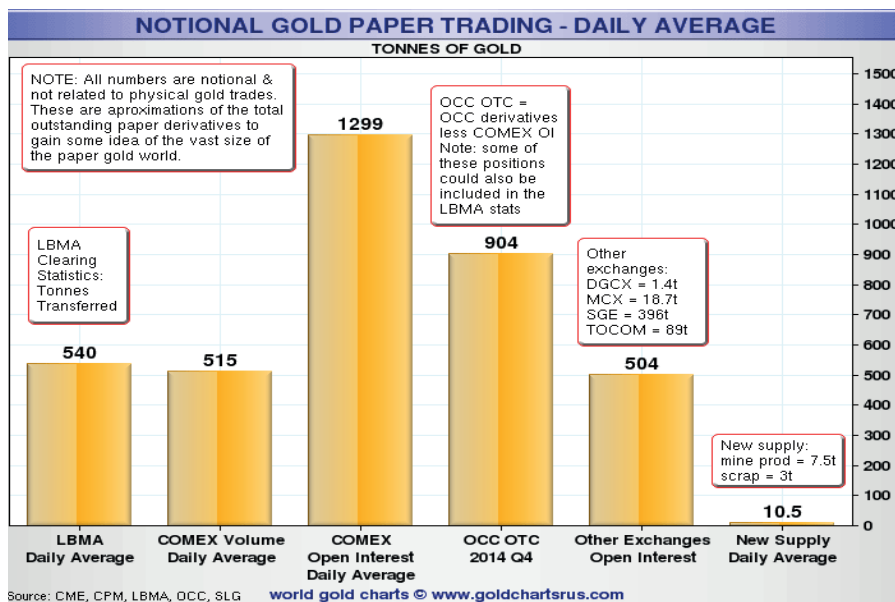
Tabela 3

Wielkość obrotu kontraktami futures na złoto na giełdach towarowych

Giełda	Całkowity wolumen obrotu [Mg nominalne]			
	2016	2017	2018	Zmiana 2017/2018 [%]
COMEX	179 047	226 467	249 794	10
SHFE	34 760	19 478	16 124	-17
SGE	15 492	15 710	10 931	-30
TOCOM	8 541	6 398	8 091	26
LME	0	1 989	2 276	14
MCX	4 094	2 297	2 256	-2
DG CX	453	359	314	-13
ICE Futures US	294	152	73	-52
Borsa Istanbul	243	457	265	-42

Źródło: Refinitiv (2019)

W tabeli 3 zaprezentowano dane dotyczące obrotu kontraktami futures na giełdach (między innymi COMEX, SHFE, LME), w tym z fizyczną dostawą. W 2018 roku tylko na giełdzie COMEX odnotowano obrót odpowiadający prawie 250 000 Mg złota, co w przeliczeniu daje ponad 8000 Moz wartych kilkanaście bilionów dolarów. A jest to tylko jedna z kilku największych giełd. Jeszcze większą różnicę widać, jeśli zostanie uwzględniony cały rynek – nie tylko futures, ale także pozostałych instrumentów pochodnych, funduszy, a także rynek pozagiełdowy (*over-the-counter*, OTC) etc. Dobitnie ilustruje to rysunek 10 (dane z 2014 roku), gdzie widać dużą dysproporcję pomiędzy wielkością rynku surowca fizycznego a wielkością całego rynku złota, na jakim się obraca. Według tych danych dzienny obrót wynosił 3248 Mg, co przy ówczesnej cenie 1200 USD za uncję oznacza obrót o wartości 125 miliardów USD dziennie, czyli około 30 bilionów USD rocznie (Gold Silver Worlds, 2020).



Rys. 10. Wielkość dziennego handlu papierowym złotem

Źródło: Gold Silver Worlds (2020)

Jeszcze większe ilości są szacowane na podstawie informacji agregujących inne dane z rynków. Szczególnie dotyczy to rynku pozagiełdowego, z którego nie ma wiarygodnych danych, a jego wielkość może być szacowana zgrubnie. Według tych danych za rok 2015 dzienny obrót złotem to 5500 Mg o ówczesnej wartości 212 miliardów USD (Desjardins, 2016). Przy dzisiejszej cenie złota (około 2000 USD/oz) i przy zbliżonej wielkości handlu wartość rynku może stanowić nawet 70 bilionów USD w skali roku. Takie kreowanie wartości rynku jest możliwe między innymi dzięki

wprowadzonym zasadom LBMA (London Bullion Market Association), według których depozyty złota oraz srebra powinno się traktować tak samo jak depozyty walutowe – to znaczy stosować system rezerw cząstkowych (Trader21, 2013a).

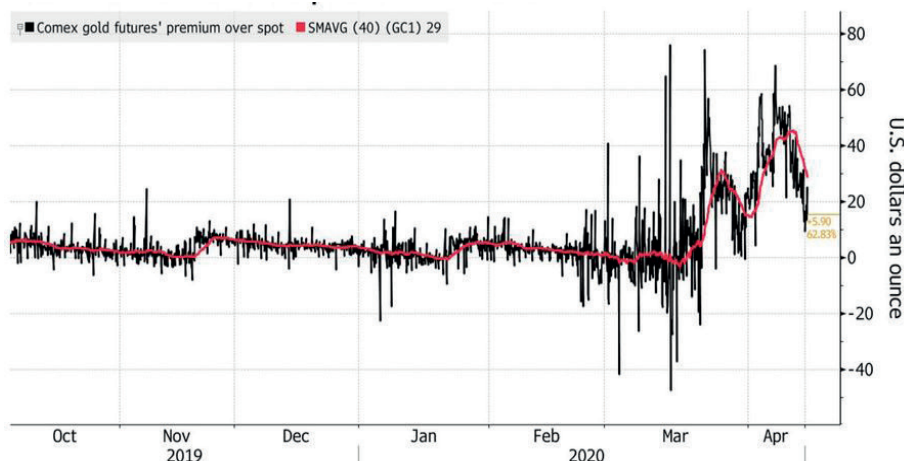
Oczywiście nawet fundusze ETP (*Exchange Traded Products*), stanowiące produkt inwestycyjny, którego certyfikaty lub jednostki uczestnictwa są przedmiotem obrotu na giełdzie papierów wartościowych, podobnie jak między innymi akcje spółek giełdowych Fxmag, nie bazują wyłącznie na złocie papierowym (Dziduch, 2020). Złoto jest nabywane również w postaci fizycznej. I tak, całkowite zasoby złota w światowych ETP wzrosły o 3%, czyli blisko 59 Mg (2 Moz) w 2018 roku, osiągając do końca 2019 roku łącznie 2321 Mg (Refinitiv, 2019). Należy jednak podkreślić, że wartości te są niezwykle małe w porównaniu z wielkością całego rynku złota, a ponadto handel produktami ETF oraz zbliżonymi do nich notuje znaczne wahania, powodujące, że wartość netto zawieranych kontraktów potrafi w dużej mierze zmienić wielkość całego obrotu złotem fizycznym, co jest zauważalne w perspektywie od kilku do kilkunastu lat (Gold [1], 2020; Gold [2], 2020).

Przy analizie ceny złota istotne znaczenie odgrywa spread (różnica) pomiędzy notowaniami na rynku spot a cenami kontraktów terminowych. W przypadku efektywnego handlu, jaki zwykle występuje w okresie spokoju na globalnych rynkach (nie tylko surowcowych), wspomniana różnica dla złota wynosi kilka dolarów, rzadko przekraczając 10 USD. Natomiast gdy inwestorzy potrzebują w krótkim czasie dokonać działań na jednym z rynków złota (spot lub futures), może doprowadzić to do znaczących fluktuacji ceny. Jeśli zachodzą znaczne zmiany podaży-popytu i/lub cenowe, doprowadza to zwykle do zwiększonej liczby transakcji, które następnie powodują dodatnie sprzężenie zwrotne, co potęguje zmianę. Może tak się stać na przykład w następstwie większych zmian cen, kiedy zostają automatycznie zamykane pozycje w sytuacji, gdy został ustawiony limit aktywacji stop-loss.

Jeszcze większe zainteresowanie złotem fizycznym może nastąpić w okresie paniki – wtedy może wywołać samonapędzający się efekt prowadzący najpierw do gwałtownych wzrostów, a następnie do prawie równie szybkich korekt. Wówczas masowe transakcje wielokrotnie zwiększają zmienność cen. Taki efekt można było zaobserwować w początkowych miesiącach pandemii, kiedy to szok podaży-popytowy spowodował ogromne dysproporcje w cenach złota. Od końca lutego 2020 roku do kwietnia 2020 roku amplituda zmian ceny tego metalu wzrosła ze standardowych ± 10 USD (czyli 20 USD łącznie) aż do $-50 \dots +80$ USD (czyli aż do 130 dolarów), a więc kilkunastokrotnie więcej niż standardowo. Na rysunku 11 przedstawiono wykres ukazujący wspomniany spread w okresie od października 2019 roku do kwietnia 2020 roku. Przy czym 24 marca 2020 roku nastąpiło jedno z największych wahań – w pewnym momencie różnica wynosiła ponad 80 USD, a znaczna liczba rozliczeń nastąpiła dla różnicy wynoszącej 35 USD na korzyść rynku terminowego (Durden, 2020).

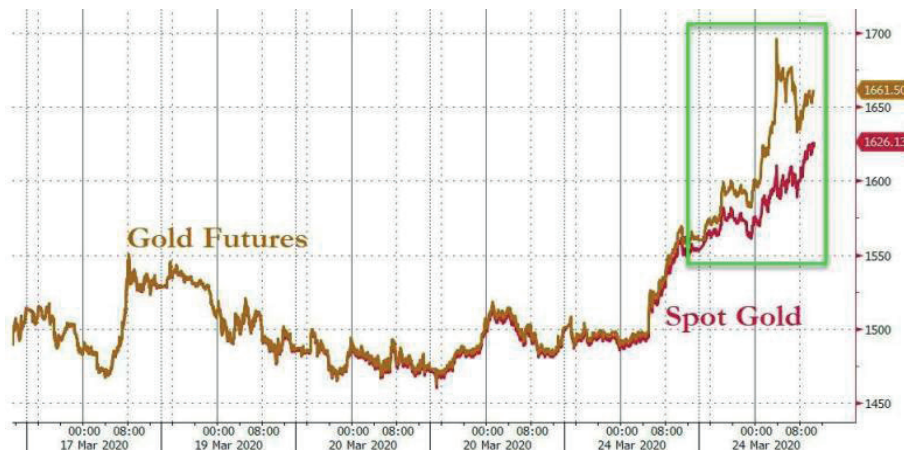
Masowe transakcje doprowadziły do tego, że pojawiły się problemy w rozliczeniach na rynku COMEX – niektóre banki nie były w stanie dostarczyć fizycznego złota, w związku z czym wycofały się z rynku (Independent Trader Team, 2020). To z kolei ukazało problem, jaki może nastąpić w przypadku, gdy część uczestników rynku nie zadowoli się premią w wysokości kilkudziesięciu dolarów i zażąda dostarczenia

fizycznego złota. Na rysunku 12 przedstawiono wykres pokazujący spread w okresie 17–24 marca 2020 roku, czyli w czasie kilku dni poprzedzających wspomniane wydarzenie oraz z dnia tego wydarzenia. Zauważalny jest moment, w którym korelacja obu cen uległa diametralnej zmianie.



Rys. 11. Spread pomiędzy ceną spot a ceną kontraktu futures na złoto (okres od października 2019 roku do kwietnia 2020 roku)

Źródło: Moncrief (2020)



Rys. 12. Spread pomiędzy ceną spot a ceną kontraktu futures na złoto (okres 17–24 marca 2020 roku)

Źródło: Durden (2020)

W czasie gdy na świecie wstrzymano znaczną część lotów, okazało się, że nie jest możliwy transport fizycznego złota pomiędzy rynkami (szczególnie LME oraz COMEX). Wynikająca stąd nieefektywność rynku złota fizycznego wpłynęła na zmianę podejścia inwestorów do fizycznego złota, co z kolei doprowadziło do wzrostu cen – najpierw na rynku spot, a następnie na rynkach terminowych. Inwestorzy, obawiając się braku możliwości odbioru realnego złota, skłonni byli zapłacić więcej za odpowiednik „papierowy” – stąd też znaczący wzrost liczby kontraktów futures na rynku złota.

6. Złoto a srebro w czasie pandemii

Od czasów bimetalizmu złoto i srebro były porównywane ze sobą, choć złoto zawsze cieszyło się większym zaufaniem i było traktowane jako bezpieczna inwestycja. Jednak pod względem przemysłowego zastosowania prym wiodzie srebro, wykorzystywane w wielu gałęziach przemysłu. Dlatego rozwój gospodarczy i technologiczny w okresach ożywienia koniunktury przekłada się na wzrost ceny srebra. Niestety okres pandemii nie był łaskawy dla tego kruszcu. Ze względu na wprowadzenie w wielu krajach lockdownu przedsiębiorstwa zaprzestały produkcji, trudno było również o dostawy zarówno surowców, jak i gotowej produkcji. Co więcej, większość inwestorów w obawie przed recesją zaczęło zmieniać formę swojego bogactwa, wybierając „bezpieczną przystań”, jaką zapewnia im złoto. Z tego powodu to właśnie złoto bardziej zyskało na wartości. Bezprecedensowe jest osiągnięcie niespotykanego wcześniej poziomu *Gold-Silver Ratio* (G-S R). W okresie 2010–2020 następowało stopniowe osłabianie się srebra w stosunku do złota (lub też umacnianie się złota w stosunku do srebra, w zależności od tego, który metal przyjmie się za element determinujący tę zależność). Początkowo wskaźnik ten wynosił około 1:30 w 2011 roku, aby na początku 2020 roku – jeszcze przed pandemią – osiągnąć już wartość bliską 1:90.

Panika na światowych rynkach spowodowała pogłębienie się dysproporcji pomiędzy ceną złota i srebra, zapewne ze względu na prawdopodobieństwo wystąpienia po pandemii COVID-19 znaczącego ograniczenia produkcji w przemyśle, a tym samym popytu na srebro, które ten przemysł wykorzystuje jako surowiec. Niepewność związana z rozwojem wydarzeń dodatkowo pogłębiła „odwrot” od srebra, co w efekcie poskutkowało osiągnięciem szczytu – stosunek ceny złota do ceny srebra pod koniec marca 2020 roku wyniósł blisko 1:125, co jest absolutnym rekordem.

Naturalnie stan ten nie mógł trwać długo – ponowne otwarcie gospodarki wielu krajów, uruchomienie znacznych inwestycji mających pobudzić przemysł oraz handel, a w końcu zorientowanie się przez inwestorów, że srebro jest mocno niedoszacowane spowodowały, że wskaźnik G-S R jak wcześniej gwałtownie wzrastał, tak od końca marca 2020 roku prawie równie gwałtownie zaczął spadać, aby na początku sierpnia 2020 roku osiągnąć stosunek poniżej 1:70, czyli najniższy od trzech lat. Oznacza to też jednocześnie wzrost wartości w stosunku do złota o blisko 100% w zaledwie cztery miesiące. Doskonale widoczne jest to na rysunku 13 prezentującym wspomniany wskaźnik w okresie od sierpnia 2017 roku do sierpnia 2020 roku.



Rys. 13. Wskaźnik G-S R w okresie od sierpnia 2017 roku do sierpnia 2020 roku

Źródło: Bullion By Post (2020)

Reasumując, należy stwierdzić, że wszystko to w efekcie spowodowało potraktowanie handlu na rynku terminowym w sposób, w jaki zwykle traktowany był obrót na rynku spot, a ze względu na fakt, że rynek terminowy jest rynkiem dominującym, to właśnie tu w końcowym efekcie nastąpiła korekta cen złota, która de facto z założenia miała dotyczyć surowca w postaci fizycznej (Moncrief, 2020). Naturalnie, powyższe zależności zostały w rozdziale tylko zasygnalizowane, gdyż kształtowanie się cen tego surowca ma także inne przyczyny.

7. Podsumowanie

W swojej wielowiekowej historii złoto pełniło wiele różnych funkcji, jednak najbardziej znane było jako pieniądź. Wykorzystanie łatwego do przechowywania i przewożenia kruszcu jako miernika wartości i środka cyrkulacji w transakcjach kupna-sprzedaży umożliwiło dynamiczny rozwój gospodarki towarowej i specjalizacji. W efekcie doprowadziło to do lepszego wykorzystania potencjału produkcyjnego gospodarek.

Od czasu współistnienia z pieniądzem fiducyjnym złoto zaczęło wywierać (bezpośrednio lub pośrednio) wpływ na kursy walut. Obecnie, kiedy związek między pieniądzem fiducyjnym a złotem uległ rozluźnieniu, zależność ta jest częściej obserwowana w okresach kryzysu i dekonjunktury gospodarczej. Wówczas złoto staje się „bezpieczną przystanią” – służy tezauryzacji (tj. przechowywaniu bogactwa).

Jednak rynek złota nie pozostaje stabilny, jest bowiem wrażliwy na działania wielu czynników rynkowych i pozarynkowych. Do najważniejszych z nich zaliczyć można między innymi: globalny popyt, podaż, koszty wydobycia, politykę banków centralnych względem rezerw oraz odkrycia nowych złóż. Oprócz tego notowania

niektórych surowców (np. ropy naftowej, srebra czy miedzi) oraz kryzysy finansowe również wywierały istotny wpływ na rynek tego surowca.

Nastroje inwestorów na rynkach kapitałowych, będące pochodną koniunktury gospodarczej, też przyczyniają się do gwałtownych zmian na rynku tego metalu. W tym przypadku chodzi o tzw. złoto przemysłowe, a nastroje inwestorów i stan gospodarki najlepiej odzwierciedlają indeksy giełdowe.

Większość z wymienionych czynników jest związana z rynkiem złota fizycznego. Dodatkowo w ostatnich dekadach pojawiło się pojęcie złota papierowego, związane z rynkiem terminowym, gdzie za pośrednictwem kontraktów futures i kontraktów opcyjnych kształtują się ceny przyszłych umów kupna-sprzedaży tego kruszcu. Tego typu kontrakty są rozliczane na zasadzie różnicy między ceną zakontraktowaną a ceną spot obowiązującą w momencie rozliczenia kontraktu. Choć złoto fizyczne tu nie występuje, to ceny kontraktów, ze względu na ogromną wielkość tego rynku, wywierają jednak wpływ na ceny złota fizycznego na rynku spot.

Jednak najważniejszym czynnikiem jest cykl koniunkturalny, a przede wszystkim faza kryzysu, który może być następstwem wydarzeń rynkowych lub pozarynkowych (np. wojen, konfliktów geopolitycznych, klęsk żywiołowych). W 2020 roku takim wydarzeniem stała się pandemia COVID-19, która spowodowała silne fluktuacje na rynku złota, zarówno fizycznego, jak i papierowego. Jakie będą tego długotrwałe skutki, okaże się dopiero po jej zakończeniu.

Literatura

- Anderson J., 2018: *What and how is the Gold Price Discovered?*, SD Bullion, <https://sdbullion.com/blog/how-is-the-gold-price-set> [12.09.2020].
- Ansari M.G., Sensarma R., 2019: *US monetary policy, oil and gold prices: Which has a greater impact on BRICS stock markets?*, Economic Analysis and Policy, Vol. 64, s. 130–151, <https://doi.org/10.1016/j.eap.2019.08.003>.
- Baran J., 2020: *Analiza czynników kształtujących ceny surowców na rynkach światowych*, AGH, Wydział Zarządzania [niepublikowana praca magisterska].
- Bullion By Post, 2020: *Gold to Silver Ratio for Last 3 Years*, <https://www.bullionby-post.eu/price-ratio/gold/silver/3year/> [10.08.2020].
- Chirwa T.G., Odhiambo N.M., 2020: *Determinants of gold price movements: An empirical investigation in the presence of multiple structural breaks*, Resources Policy, Vol. 69, 101818, <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101818>.
- Coin Invest, 2019: *Złoto w liczbach*, <https://www.coininvest.com/blog/pl/zloto-w-liczbach/> [1.04.2019].
- Desjardins J., 2016: *An Inside Look at the World's Biggest Paper Gold Market*, Visual Capitalist, <https://www.visualcapitalist.com/inside-look-worlds-biggest-paper-gold-market/> [13.09.2020].
- Durden T., 2020: *“The Gold Market Is Breaking Down”: Gold Spreads Explode as LBMA Warns of Liquidity Problems*, Talk Markets, <https://talkmarkets.com/content/commodities/the-gold-market-is-breaking-down-gold-spreads-explode-as-lbma-warns-of-liquidity-problems?post=255896> [13.09.2020].

- Dziduch D., 2020: *Czy ETF to ETP? Zalety, ryzyko oraz charakterystyka produktów strukturyzowanych ETP*, FXMAG, <https://www.fxmag.pl/artykul/czy-etf-to-etp-zalety-ryzyko-oraz-charakterystyka-produktow-strukturyzowanych-etp> [11.09.2020].
- Flynn R., 1975: *Estimating Soviet gold production. A case study of the Muruntau Gold Plant*, Studies in Intelligence, Vol. 19, No. 3, s. 11–22, <https://www.cia.gov/readingroom/docs/CIA-RDP78T03194A000400010014-6.pdf>
- FRED: <https://fred.stlouisfed.org/> [11.09.2020].
- Garside M., 2021: *World mine reserves of gold by country 2020*, Statista, <https://www.statista.com/statistics/248991/world-mine-reserves-of-gold-by-country/> [20.05.2021].
- Gold [1]: 2020: *Gold Demand Trends Q2 2020*, <https://www.gold.org/goldhub/research/gold-demand-trends/gold-demand-trends-q2-2020> [13.09.2020].
- Gold [2]: <https://www.gold.org/goldhub/data/global-gold-backed-etf-holdings-and-flows> [13.09.2020].
- Gold [3]: <https://www.gold.org/> [11.09.2020].
- Gold Silver Worlds: <https://goldsilverworlds.com/physical-market/how-much-paper-gold-is-being-traded-daily/> [13.09.2020].
- Independent Trader Team, 2020: *Inwestorzy rzucili się po złoto i srebro*, <https://independenttrader.pl/inwestorzy-rzucili-sie-po-zloto-i-srebro.html> [13.09.2020].
- Iwuć M., 2019: *Jak inwestować w złoto? – kompletny przewodnik*, <https://marcin-iwuc.com/jak-inwestowac-w-zloto-kompletny-przewodnik/> [12.09.2020].
- Kalwasiński M., 2020: *Chiny przyznają się do wzrostu rezerw złota*, Bankier.pl, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Chiny-przyznaja-sie-do-wzrostu-rezerw-zlota-7635548.html> [12.09.2020].
- Maloney M., 2012: *Jak inwestować w złoto i srebro: zabezpiecz swoją finansową przyszłość*, Instytut Praktycznej Edukacji, Osielesko.
- Mennica Polska S.A., 2017: *Wydobycie złota w Polsce i na świecie*, <https://www.mennica.com.pl/produkty-inwestycyjne/poradnik-inwestora-lista-wydobycie-zlota-w-polsce-i-na-swiecie> [11.09.2020].
- Mensi W., Sensoy A., Vo X.V., Kang S.H., 2020: *Impact of COVID-19 outbreak on asymmetric multifractality of gold and oil prices*, Resources Policy, Vol. 69, 101829, <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101829>.
- Mokni K., Hammoudeh S., Ajmi A.N., Youssef M., 2020: *Does economic policy uncertainty drive the dynamic connectedness between oil price shocks and gold price?*, Resources Policy, Vol. 69, 2020, 101819, <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101819>.
- Moncrief J., 2020: *Gold Price Spread: The Recent Divergence between Physical and Paper Gold Markets Explained*, Gold Price, <https://goldprice.org/news/gold-price-spread-recent-divergence-between-physical-and-paper-gold-markets-explained> [13.09.2020].
- Nieuwenhuijs J., 2019: *How Much Silver Is Above Ground?*, Voima Gold, <https://www.cpmgroup.com/how-much-silver-is-above-ground/> [10.03.2020].
- PBS: <https://pbs.twimg.com/media/Evp8Wx8X0AqysZB?format=jpg&name=large> [11.09.2020].

- Refinitiv, 2019: *GFMS Gold Survey 2019*, Thomson Reuters, London, <https://www.refinitiv.com/en/products/eikon-trading-software/metal-commodities> [12.09.2020].
- Salisu A.A., Vo X.V., Lawal A., 2021: *Hedging oil price risk with gold during COVID-19 pandemic*, Resources Policy, Vol. 70, 101897, <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101897>.
- Sieroń A., 2014: *Światowe rynki handlu złotem*, Rynek Alternatywny, <https://rynekalternatywny.pl/2014/03/swiatowe-rynki-handlu-zlotem/> [18.09.2020].
- Trader21, 2013a: *Złoto fizyczne vs. rynek papierowy*, Independent Trader, <https://independenttrader.pl/zloto-fizyczne-vs-rynek-papierowy.html> [12.09.2020].
- Trader21, 2013b: *Kto i czemu manipuluje ceną złota/srebra?*, Independent Trader, <https://independenttrader.pl/kto-i-czemu-manipuluje-cena-zlota-srebra.html> [12.09.2020].
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), 2016: *Commodities at a glance. Special issue on gold. No. 6*, United Nations, New York – Geneva, https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/suc2015d3_en.pdf [11.09.2020].
- Wilson L., 2020: *Dow: Gold Ratio – If You’re in Equities This Article Should Make You Very Nervous*, munKNEE.com, <https://www.munknee.com/dowgold-ratio-if-youre-heavily-in-equities-this-article-should-make-you-very-nervous/> [18.09.2020].
- Wójtowicz B., 2020: *Muruntau: tajemnica złotego giganta*, BitHub.pl, <https://bithub.pl/inwestycje/zloto/muruntau-tajemnica-zlotego-giganta/> [11.09.2020].

INVESTMENT DEMAND FOR GOLD DURING A CRISIS

Summary: The gold market has always been sensitive to economic conditions, especially crises. Currently, the global economy is struggling with the crisis caused by the COVID-19 pandemic. Therefore, it has become important to study which factors affect the market of this raw material and what is its reaction. This chapter analyzes the demand-price relationship. It turned out that, unlike ordinary goods, this relationship is not unambiguous, so many other non-price factors should be taken into account. Since it is mainly the stock market that reflects the economic situation, the correlations between the price of gold and stock indices (DJIA, S&P 500) in the USA were examined. A strong relationship was seen during the boom and boom, but very weak in a recession as gold is more popular than stocks. As similar situation also occurred during the pandemic, both in the spot and forward markets. Due to the difficulty in forecasting the prices of this commodity during the pandemic, the spread between the spot price and futures prices has multiplied. The panic in the global markets has also contributed to record-beating disproportion between the price of gold and the price of silver, in favor of gold, which investors consider a safer raw material for investment. The conducted research allowed for the conclusion that during the pandemic the gold market is very unstable and it is difficult to forecast its behavior even in the near future.

Keywords: gold, demand, crisis, stock indices, futures, economic situation, pandemic

CZEŚĆ II

DECYZJE

W ZAKRESIE MARKETINGU

I KONTROLI

WYDARZENIE SZKOLNE JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA MARKETINGOWEGO SZKOŁĄ¹

Joanna MIŁOŃ

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania

Streszczenie: Rozdział przedstawia zagadnienia event marketingu w zarządzaniu organizacją niedochodową taką jak szkoła. Przekazanie wiedzy jest podstawowym zadaniem szkoły, jednak aby ten proces mógł się odbywać, szkoła musi mieć odbiorców swojej oferty. W okresie niżu demograficznego dyrektorzy szkół muszą zaakceptować fakt funkcjonowania szkoły w konkurencyjnym otoczeniu. Obecnie szkole, bez względu na pozycję, jaką zajmuje w środowisku, potrzebne jest zarządzanie marketingowe. Jednym z podstawowych zadań marketingu jest identyfikacja i zaspokajanie potrzeb klientów oraz przekazywanie informacji o usłudze. Klienci szkoły, którymi są uczniowie i rodzice, postrzegają jej usługę subiektywnie. Elementem zarządzania marketingowego w szkole jest zarządzanie epizodami, które razem tworzą jej ogólny obraz. Epizody nasycone emocjami tworzą doświadczenia, które pomagają budować relacje, a także markę. Eventy szkolne są doskonałym narzędziem marketingowym wpływającym na percepcję szkoły, dostarczając doświadczeń i emocji przez wychowanie, naukę i zabawę. Pozwalają na budowanie marki, społeczności i lojalności, będąc jednocześnie elementem promocji szkoły. W rozdziale zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych na grupie osób zarządzających szkołami. Badania przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety dotyczyły promocji i wizerunku szkoły, kanałów komunikacji marketingowej oraz wykorzystania event marketingu.

Słowa kluczowe: zarządzanie marketingowe, marketing szkoły, promocja szkoły, event marketing

1. Wprowadzenie

Szkoła jest organizacją publiczną posiadającą cel o charakterze niematerialnym i niepoliczalnym, którym jest zaspokojenie powszechnej potrzeby wyedukowania młodych pokoleń (Łuczynski, 2011). W przeciwieństwie do marketingu podmiotów nastawionych na zysk marketing szkoły skoncentrowany jest na wartościach kulturowych,

¹ Wydanie publikacji zostało sfinansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego).

moralnych i emocjonalnych (Fazlagić, 2003). Dlatego dobrym określeniem marketingu w odniesieniu do szkoły wydaje się definicja Kotlera (1999), który określa go jako proces społeczny i zarządczy, w wyniku którego podmioty otrzymują produkty spełniające ich oczekiwania poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę innych posiadających wartość produktów.

Zniesienie obowiązkowej rejonizacji w połączeniu ze zmniejszoną liczbą uczniów wynikającą z niżu demograficznego powoduje, że dyrektorzy szkół muszą zaakceptować fakt funkcjonowania szkoły w konkurencyjnym otoczeniu. Im większe zagęszczenie szkół, tym bardziej muszą one konkurować o wszystkich interesariuszy, których można zdefiniować jako osoby, grupy ludzi lub organizacje wpływające na funkcjonowanie danego podmiotu oraz podlegające jego działaniom (Mirońska, 2016). Szkoła jest organizacją non profit, która działa na takim samym rynku jak podmioty nastawione na zysk, ale nie oczekuje się od niej osiągnięcia dochodu. Niemniej nie oznacza to, że organizacja non profit nie jest rozliczana z efektów swojej działalności (Kuk, 2019). Wszystko powyższe może prowadzić do postrzegania ucznia jako klienta szkoły oferującej usługi edukacyjne, o którego szkoła musi zabiegać (Kołodziejczyk, 2012).

Aby pozyskać uczniów, szkoła powinna posiadać wizerunek, powinna być w oczach interesariuszy atrakcyjna i wyróżniać się spośród innych placówek. Stworzenie przez szkołę wizerunku, a następnie jego utrzymanie jest zadaniem niezmiernie trudnym. Szkoła jest podmiotem rynkowym świadczącym, co prawda specyficzną, ale usługę, której istota (kształcenie) rozciągnięta jest w czasie. Dlatego właśnie szkoła potrzebuje specyficznego zarządzania marketingowego.

Problematyka niniejszego rozdziału dotyczy wykorzystania event marketingu w zarządzaniu szkołą. Jego celem jest przedstawienie stanowiska dyrektorów szkół odnośnie do promocji szkoły oraz wykorzystania eventów, a także zarządzania placówką z wykorzystaniem wydarzeń szkolnych. Opracowanie oparto na wtórnych źródłach informacji oraz badaniach własnych przeprowadzonych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety na grupie dyrektorów szkół w województwie małopolskim, w okresie od lutego do marca 2020 roku.

2. Zarządzanie marketingowe w szkole

Na wstępie należy odróżnić planowanie marketingowe od zarządzania marketingowego. Planowanie to analiza i podejmowanie decyzji, natomiast zarządzanie to planowanie, wdrażanie i kontrola (Cytlak i Jarmużek, 2016). Należy jasno zaznaczyć, że zarządzanie marketingowe szkołą nie będzie złotym środkiem rozwiązującym wszystkie problemy, z którymi spotyka się dyrektor szkoły. Może się ono natomiast okazać niezbędne dla przetrwania szkoły. Marketing placówek oświatowych to proces zarządzania, którego efektem jest zdobywanie wiedzy i wpływanie na uczestników procesu kształcenia oraz zaspokajanie potrzeb placówki oświatowej i jej klientów. Marketing dla instytucji edukacyjnych opiera się na marketingu dla organizacji non

profit i marketingu dla usług (Schunová, 2019). Istotą usługi świadczonej przez szkołę jest wiedza.

Według Fazlagicia (2003) wiedza w szkole obecna jest pod trzema postaciami:

- 1) wiedzy profesjonalnej, czyli wiedzy przedmiotowej, zgodnej z programem nauczania;
- 2) wiedzy organizacyjnej, potrzebnej do administrowania szkołą, opartej m.in. na znajomości przepisów;
- 3) marketingu, który można uznać za element wiedzy organizacyjnej.

Jak dalej podaje Fazlagić (2014), marketingowe zarządzanie szkołą to wiedza o tym, jak działać nieszablonowo i nierutynowo, jak być innym, bardziej atrakcyjnym, jak „sprzedawać” usługi szkoły. Marketingowe zarządzanie szkołą jest koncepcją, na którą składają się tradycyjne wartości i zasady administrowania szkołą oraz wiedza o tym, jak skutecznie zarządzać organizacjami.

Działania marketingowe w specyficznych usługach edukacyjnych często kończyły się na samym przekazaniu informacji o oferowanej usłudze. Obecnie działania marketingowe w oświacie nabierają coraz większego znaczenia. Klient szkoły nabywając produkt, którym w szkole jest edukacja, zyskuje satysfakcję (Sztucki, 1997). Właśnie satysfakcja uczniów i ich rodziców odgrywa coraz większą rolę w funkcjonowaniu szkół (Żebrok, 2015). Marketing, będący koncepcją uniwersalną, zakłada poznanie preferencji i potrzeb klientów, a następnie zaoferowanie tak skonstruowanej usługi, aby usatysfakcjonowała jej nabywcę. Jako forma wsparcia działań marketingowych szkoły doskonale sprawdzą się marketing relacyjny, marketing doświadczeń czy event marketing.

W dostosowaniu się szkoły do warunków rynkowych istotne jest posiadanie strategii marketingowej. Pełni ona ważną rolę w zarządzaniu szkołą. Działania marketingowe szkoły nie mogą być chaotyczne, nieplanowane i doraźne. Zaplanowane i skoordynowane działania marketingowe mogą zapewnić szkole odpowiednią komunikację z interesariuszami, zbudować wizerunek i markę, a także pozwolą na wyróżnienie się spośród innych szkół. Zespół cech, które odróżniają firmę od innych, również od konkurentów, nazywany jest przez Altkorna (2004) tożsamością. Jest ona skutecznym środkiem wzbudzania zaufania wśród interesariuszy szkoły (Cytlak i Jarmużek, 2016). Tożsamość szkoły budowana jest poprzez przemyślane wizję i misję szkoły, które określane są przez dyrektora. Punktem wyjścia do opracowania działań marketingowych w szkole powinny być momenty prawdy. Do takich momentów zaliczyć można nieplanowane wizyty lub telefony np. rodziców lub potencjalnych klientów szkoły (Goriszewski, 2000; Plewka i Bednarczyk, 2000). Niebagatelne znaczenie podczas podejmowania decyzji o wyborze szkoły ma już pierwsze wrażenie. Istotnymi elementami mającymi wpływ na odczucia potencjalnego nabywcy usługi mają: sposób nawiązywania kontaktu, profesjonalizm prezentacji oferty czy kultura osobista. Mogą to być decydujące czynniki wpływające na podjęcie ostatecznej decyzji (Hall, 2007).

Jednym z wielu zadań dyrektora szkoły jest stworzenie planu promocji. Promocja szkoły ma za zadanie uwypuklać jej najlepsze strony w celu przyciągnięcia odbiorców i takie zaproponowanie im oferty, aby chcieli z niej skorzystać (Buczak, 2016). Metody promocji szkoły ze względu na sposób oddziaływania na odbiorcę możemy podzielić na bezpośrednie oraz pośrednie. Przykładem metod pośrednich jest reklama w lokalnych mediach oraz w Internecie. Natomiast do metod bezpośrednich zaliczyć można np. wystąpienia publiczne, specjalne imprezy, reklamę pocztową, pokazy wideo, dni otwarte, wystawy, targi edukacyjne, spotkania z interesującymi osobami itp. (Fazlagić, 2003). Zdecydowana większość z wymienionych powyżej metod bezpośrednich może zostać zaliczona do kategorii eventów.

3. Event marketing w szkole

Percepcja usługi świadczonej przez szkołę na rzecz jej klientów nie jest obiektywna. Jest sumą odczuć i doznań (Fazlagić, 2003). Merleau-Ponty (2001, za: Wolny-Zmorzyński, 2010) opisuje percepcję jako zbiór procesów poznawczych, których zadaniem jest zapewnienie człowiekowi kontaktu z rzeczywistością, czyli jako aktywną interpretację danych zmysłowych.

Zarządzanie marketingowe szkołą jest dążeniem dyrektora do realizacji celów szkoły przez zaspokajanie potrzeb i oczekiwań jej interesariuszy. Elementem zarządzania marketingowego w szkole jest zarządzanie epizodami, które razem tworzą ogólny obraz szkoły. Epizody nasycone emocjami tworzą doświadczenia, które pomagają budować relację, a także markę. Eventy szkolne są doskonałym narzędziem marketingowym wpływającym na percepcję, dostarczając doświadczeń i emocji przez wychowanie, naukę i zabawę. Samo zjawisko eventu nie jest w Polsce nowością. Przed 1980 rokiem organizowano festyny, w latach 90. XX wieku organizowano imprezy, aby ostatecznie na początku XXI wieku takiego typu wydarzenia zacząć nazywać eventami. Podobnie jest ze środowiskiem szkolnym, gdzie organizacja eventów nie jest zjawiskiem, które zaistniało w ostatnich latach. Przykładami eventów szkolnych mogą być: spotkanie okolicznościowe nauczycieli, dzień sportu, akademie z okazji Dnia Flagi RP, dzień otwarty, ale również wycieczka szkolna lub akcja zbierania plastikowych nakrętek oraz wiele innych różnych wydarzeń.

Obszarem marketingu bazującym na wykorzystaniu eventu jest event marketing, inaczej marketing wydarzeń (Jaworowicz i Jaworowicz, 2016). Event marketing charakteryzuje się (Schunová, 2019):

- kształtowaniem doświadczeń (dzięki rozwijaniu doświadczeń związanych z marką można mieć większy wpływ na klienta);
- interaktywnością (dialog pomiędzy uczestnikami wydarzenia a przedstawicielami placówki edukacyjnej);
- angażowaniem zmysłów (odpowiednia aranżacja otoczenia i zapewnienie odpowiednich warunków podczas eventu umożliwiają wykreowanie oczekiwanych doznań sensorycznych klientów);
- kreatywnym i unikalnym scenariuszem, który przyciąga uczestników.

Klient może mieć trudności ze wskazaniem konkretnego kontaktu z organizacją, który wyróżniłby ją zdecydowanie pozytywnie wśród innych konkurencyjnych organizacji tego samego typu (Frow i Payne, 2007). Dlatego – dla ułatwienia decyzji o wyborze produktu oraz ograniczenia czasu na zdobywanie wiedzy niezbędnej do jego oceny – ma skłonność do posługiwania się stereotypami i generalizacji. Przyjęcie takiego uproszczonego obrazu rzeczywistości prowadzi do przypisania identycznych atrybutów wszystkim produktom bez względu na różnice między nimi (Meller i Miętkiewicz, 2012). Zaradzić temu może event marketing, który kreuje u odbiorcy pozytywne doświadczenia i doznania oraz wspiera komunikację między nim a szkołą, dzięki czemu stwarza szansę na wskazanie przez klienta kontaktu ze szkołą, który wzbudza pozytywne skojarzenia. Umożliwia również placówce wyrwanie się ze stereotypów i wyróżnienie się. Eventy kreują pożądany wizerunek marki, wpływają na sposób, w jaki jest ona postrzegana, oraz zapewniają wzrost jej rozpoznawalności (Witek-Hajduk, 2011). Korzyści wynikające z eventów są zarówno emocjonalne, społeczne, jak i poznawcze (Jaremen i Nawrocka, 2012). Doznania klientów powinny być ważne dla każdej organizacji (Meyer i Schwager, 2007), również szkoły. Działania określone jako event marketing mają na celu oddziaływanie na odbiorcę z wykorzystaniem bezpośrednich przeżyć i doświadczeń, które kreowane są właśnie podczas eventu (Ratusza, 2002, za: Barczyk, 2011).

Zarówno wydarzenia szkolne, jak i cały proces marketingu szkoły powinny być skierowane do wszystkich grup interesariuszy na wszystkich obszarach działalności szkoły, a w szczególności (Fazlagić, 2003) do:

- uczniów – zarówno obecnych, jak i potencjalnych,
- rodziców,
- nauczycieli i innych pracowników szkoły,
- firm świadczących usługi na rzecz szkoły,
- absolwentów,
- innych podmiotów będących w kręgu oddziaływania szkoły, w tym sponsorów.

Jak wcześniej wspomniano, działania marketingowe szkoły powinny być skoordynowane i zaplanowane. Te same zasady są niezbędne przy planowaniu wydarzeń szkolnych. Aby dobrze zaplanować wydarzenie szkolne, należy rozpocząć od odpowiedzi na pytania (Olejniczak, 2013):

- W jakim celu organizujemy wydarzenie?
- Do kogo chcemy skierować wydarzenie?
- Jak zaplanować wydarzenie?

Wydarzenie jest doskonałym narzędziem promocji szkoły, a dobrze realizowana promocja szkoły ma duże znaczenie dla odbiorców świadczonych przez nią usług (Antczak, 2015). Przy tym nasuwa się wiele pytań, m.in. czy szkoły planują i realizują działania marketingowe i promocyjne, jakie narzędzia wykorzystują do realizacji tych działań i wreszcie do kogo kierują te działania oraz czy korzystają z event marketingu i jakie kanały informacji wykorzystują.

4. Wyniki badań własnych

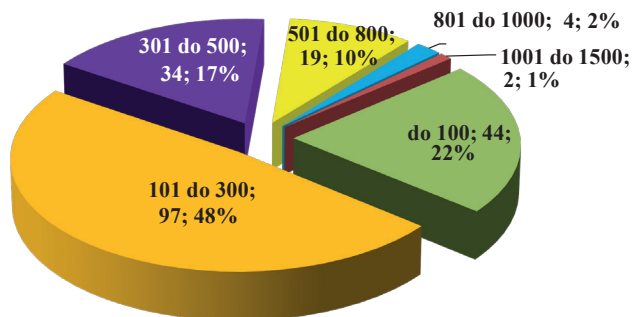
Badania własne z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety przeprowadzono w okresie od lutego do marca 2020 roku wśród zarządzających szkołami podstawowymi i ponadpodstawowymi na obszarze województwa małopolskiego. W badaniu udział wzięło 200 dyrektorów szkół, w tym 150 szkół podstawowych i 50 – szkół ponadpodstawowych, reprezentujących wszystkie powiaty na obszarze badanego województwa (rys. 1).



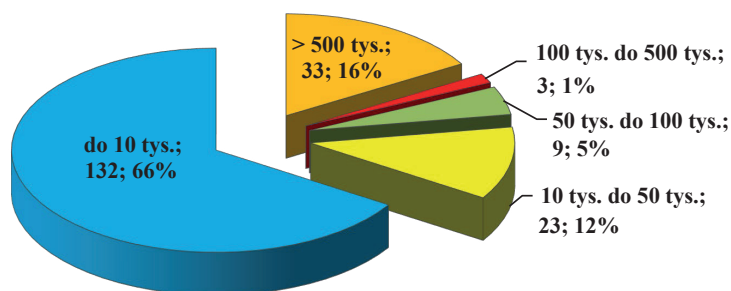
Rys. 1. Położenie geograficzne badanych szkół

Respondenci zarządzają szkołami o zróżnicowanej wielkości wyrażonej liczbą uczniów (rys. 2), zlokalizowanych w miejscowościach o zróżnicowanej liczebności mieszkańców (rys. 3). Niespełna połowa (48%) dyrektorów zarządza szkołami małymi, o liczbie uczniów nieprzekraczającej 300, natomiast szkołami dużymi, o liczbie uczniów większej niż 800, zarządza 3% respondentów. Ponad połowa (66%) spośród badanych dyrektorów zarządza szkołami zlokalizowanymi w niewielkich miejscowościach do 10 tys. mieszkańców, natomiast 16% z nich zarządza szkołami w miejscowości o liczbie mieszkańców powyżej 500 tys. (w Krakowie).

Duża liczba małych szkół oraz szkół w mniejszych miejscowościach wśród placówek, których dyrektorzy wzięli udział w badaniu, jest odzwierciedleniem struktury województwa małopolskiego. Zgodnie z danymi Urzędu Statystycznego w Krakowie na dzień 31 grudnia 2018 roku w województwie małopolskim było 61 miast i 1952 wsie, a gminy o liczbie mieszkańców do 10 tys. stanowiły 70% wszystkich gmin w województwie. Jednocześnie małe miejscowości zamieszkiwało około 58% ogólnej liczby dzieci w wieku szkolnym, czyli 7–18 lat (Urząd Statystyczny w Krakowie, 2020).



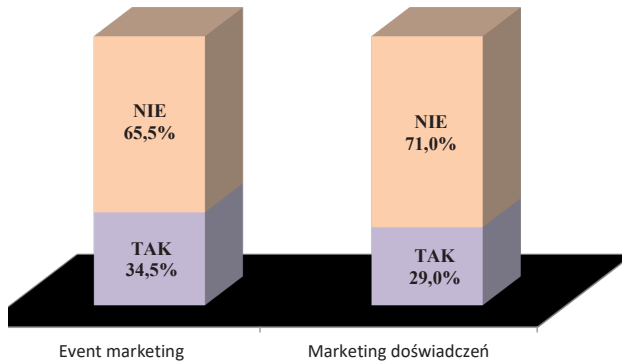
Rys. 2. Charakterystyka badanej grupy – podział według liczebności uczniów w szkole



Rys. 3. Charakterystyka badanej grupy – podział według liczby mieszkańców miejscowości

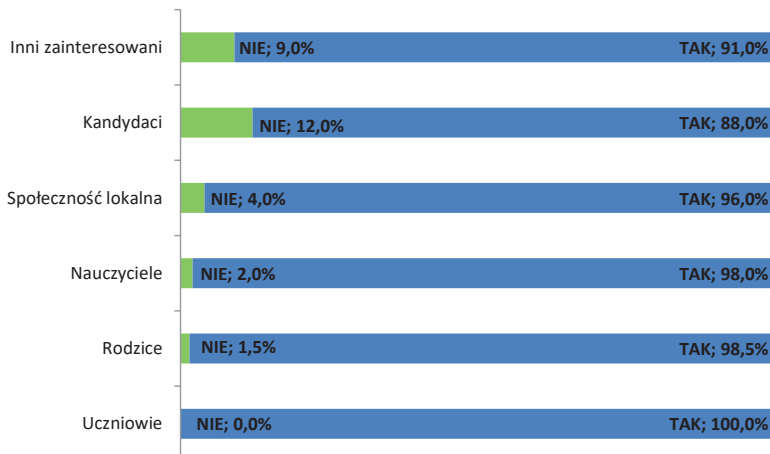
Aby zarządzać szkołą z celowym i świadomym wykorzystaniem narzędzia, jakim jest event, dyrektor musi mieć wiedzę na temat zasadniczych funkcji tego narzędzia, możliwości jego zastosowania oraz celów, którym może ono służyć. W związku z powyższym zapytano respondentów o znajomość pojęć event marketingu oraz marketingu doświadczeń. Uzyskane wyniki (rys. 4) wskazują na lepszą znajomość event marketingu i marketingu doświadczeń wśród dyrektorów szkół ponadpodstawowych niż pośród dyrektorów szkół podstawowych. W przypadku event marketingu odsetki te wynoszą, odpowiednio: 46% i 30,7%, a marketingu doświadczeń – odpowiednio: 36% i 26,7%. Ogólny odsetek odpowiedzi twierdzących jest jednak zdecydowanie niski. Świadczy on o tym, że około 2/3 badanych dyrektorów organizując eventy w szkołach, nie zdaje sobie w pełni sprawy z możliwości i korzyści, jakie przynoszą one szkole. W wyniku dalszej analizy z wykorzystaniem testu χ^2 , przy poziomie istotności 0,05, nie stwierdzono zależności statystycznej pomiędzy typem szkoły, którą zarządza dyrektor, a jego znajomością event marketingu i marketingu doświadczeń. Nie stwierdzono również zależności pomiędzy znajomością przez dyrektorów

zagadnień event marketingu i marketingu doświadczeń a wielkością szkoły oraz wielkością miejscowości, w której znajduje się szkoła.

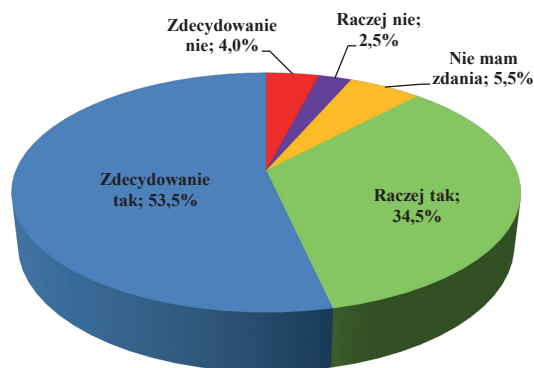


Rys. 4. Znajomość event marketingu i marketingu doświadczeń wśród badanych dyrektorów

Jak wynika z powyższej analizy, duża grupa dyrektorów nie spotkała się z pojęciem event marketingu. Nasuwa się pytanie, czy dyrektorzy szkół widzą potrzebę promocji szkoły oraz czy wykorzystują w tym celu eventy szkolne. W celu wyjaśnienia tego zagadnienia zapytano dyrektorów o ich stosunek do promocji szkoły. Uzyskane wyniki (rys. 5) wskazują, że zdecydowana większość respondentów (88%) widzi potrzebę promowania swojej placówki.



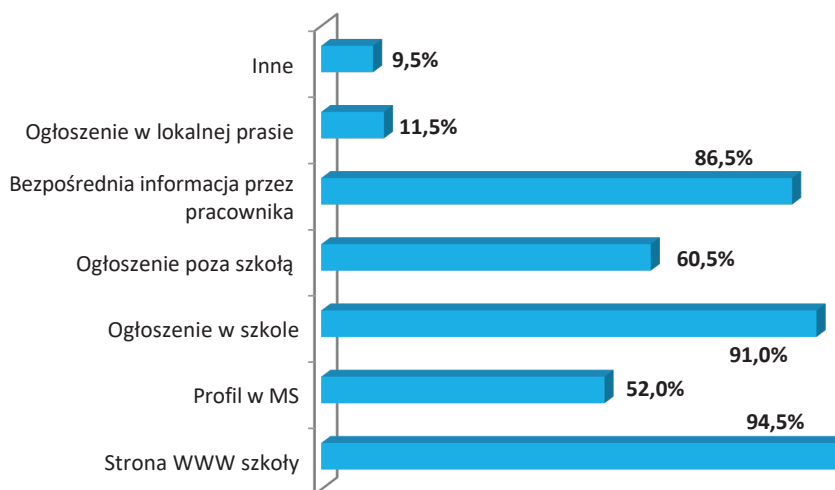
Rys. 5. Stosunek badanych dyrektorów do promocji szkoły



Rys. 6. Adresaci eventów organizowanych w szkołach

Analizując rysunek 6, można stwierdzić, że podstawowym adresatem eventów szkolnych jest społeczność szkolna, co koresponduje z odpowiedzią dyrektorów na pytanie dotyczące najważniejszego celu eventów – integracji tej społeczności. Niewątpliwie pozytywnym zjawiskiem jest stosunkowo duża częstotliwość kierowania eventów do społeczności lokalnej i kandydatów, a także każdej osoby, która zechce w tych wydarzeniach uczestniczyć.

Różnorodność adresatów eventów szkolnych wymaga zastosowania wielu źródeł przekazu informacji o placówce. W związku z tym dyrektorzy zostali poproszeni o wskazanie kanałów przekazu wykorzystywanych w ich szkołach (rys. 7).



Rys. 7. Kanały przekazu informacji o eventach

Najczęściej wskazywanymi przez respondentów źródłami informacji o evenencie organizowanym przez szkołę są: witryna internetowa (94,5%), ogłoszenie bądź plakat zamieszczane w szkole (91%) oraz bezpośrednio informowanie uczniów lub rodziców przez pracowników szkoły (86,5%). Biorąc pod uwagę wybór powyższych kanałów informacji, można wysnuć wniosek, że dostęp do informacji o planowanym wydarzeniu jest dla osób z zewnątrz szkoły ograniczony. Uwzględniając dostępność do wiedzy o organizowanym evenencie dla społeczności wewnątrz szkoły i w jej otoczeniu zewnętrznym, źródła informacji podzielić można w sposób przedstawiony w tabeli 1.

Tabela 1

Podział kanałów informacji o eventach w zależności od typu społeczności, do której jest kierowana

Typ społeczności	Źródła informacji
Społeczność „wewnętrzna”	Strona WWW szkoły Ogłoszenie w szkole Bezpośrednia informacja od pracownika szkoły
Społeczność „zewnętrzna”	Profil w mediach społecznościowych Plakat/ogłoszenie poza szkołą Ogłoszenie/informacja w prasie lokalnej Inne źródła

Na uwagę zasługuje odpowiedź otwarta „inne źródła” (tab. 2). Wśród udzielanych odpowiedzi przeważały wskazania na kanały informacji skierowane do społeczności wewnętrznej (63,2% odpowiedzi), przy 36,8% wskazań na kanały informacji skierowane do społeczności zewnętrznej.

Tabela 2

Wykaz innych kanałów informacji o eventach

Kanały informacji	Typ społeczności	Liczba odpowiedzi	
		[szt.]	[%]
Dziennik elektroniczny	wewnętrzna	10	52,63
Gazetka szkolna	wewnętrzna	1	5,26
Radiowęzeł szkolny	wewnętrzna	1	5,26
Ogłoszenia w parafii	zewnętrzna	2	10,53
Imienne zaproszenia dla osób z zewnątrz	zewnętrzna	5	26,32

W tabeli 3 zilustrowano poszczególne kanały informacji o wydarzeniach w zależności od typu szkoły.

Tabela 3

Kanały informacji o eventach w zależności od typu szkoły

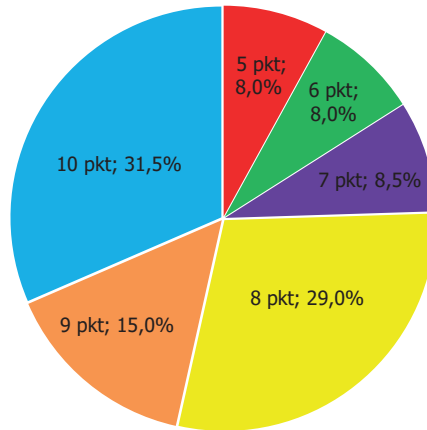
Typ szkoły	Witryna internetowa [%]	Profil w social mediach [%]	Ogłoszenie w szkole [%]	Ogłoszenie poza szkołą [%]	Informacja od pracownika [%]	Ogłoszenie w prasie [%]
Podstawowa	92,67	46,00	93,33	65,33	90,67	12,00
Ponadpodstawowa	100,00	70,00	84,00	46,00	34,00	10,00

Na podstawie danych z tabeli 3 można dostrzec zależności między kanałami informowania o wydarzeniach a typem szkoły. Potwierdzono to, wykonując test niezależności χ^2 ($\chi^2 = 30,99$ na poziomie istotności 0,05). Dla określenia siły zależności sprawdzono wartość współczynnika V Craméra (Zimny, 2010), który wykazał umiarkowany związek między kanałami informowania o wydarzeniach a typem szkoły ($V = 0,4$). Ogólnie można powiedzieć, że w szkołach podstawowych większe znaczenie mają kanały informacji skierowane do społeczności wewnętrznej, a w ponadpodstawowych jest to bardziej wyrównane, choć lekką przewagą wykazują się kanały dostępne dla społeczności zewnętrznej.

Jak już wspomniano, zarządzanie marketingowe szkołą polega między innymi na zarządzaniu epizodami. Natomiast event marketing wykorzystujący wydarzenia, będące epizodami w życiu szkoły, oddziałuje na odbiorcę, kreując jego przeżycia i doświadczenia. Aby poznać opinię dyrektorów dotyczącą powyższej kwestii, zadano im pytanie o poziom rekomendacji eventów szkolnych jako metody kreowania doświadczeń interesariuszy szkoły. W tym celu wykorzystano jedenastostopniową skalę od 0 – zdecydowanie nie, do 10 – zdecydowanie tak. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi (rys. 8) wyliczono wskaźnik NPS (*Net Promoter Score*) (FIG Polska, 2020). Liczba promotorów wyniosła 46,5%, detraktorów 16%, przy 27,5% neutralnych. Wyliczony NPS wynosi 30,5, przy czym lepszy wynik (32) uzyskano w odniesieniu do szkół podstawowych. Wartość wskaźnika dla szkół ponadpodstawowych wyniosła 26. Choć wydaje się, że uzyskana średnia wartość wskaźnika (30,5) stanowi dość dobry wynik, dla jej wiarygodnej interpretacji należałoby ponownie badać w przyszłości oraz porównać uzyskane wartości z otrzymanymi dla innych regionów.

Reasumując, wyniki przeprowadzonych badań ankietowych potwierdzają wykorzystanie eventów w zarządzaniu marketingowym szkołą. Może nie zawsze

prawidłowo, czasami intuicyjnie oraz nieświadomie, zarządzanie marketingowe opiera się na zarządzaniu doświadczeniami. Oczywiście trudno jest dosłownie zarządzać doświadczeniami klientów. Należałoby raczej powiedzieć, że zarządza się epizodami, które wpływają na uczucia i emocje kreujące doświadczenia klienta.



Rys. 8. Poziom rekomendacji eventów jako metody kreowania doświadczeń

5. Wnioski

Korzyściami z zastosowania event marketingu są pozytywne emocje i doświadczenia, ale nie tylko one. Eventy mogą pełnić również funkcje dydaktyczno-wychowawcze. Zarządzanie szkołą, także marketingowe, nie jest łatwe. Klient nie zawsze może dostać to, czego chce, a klient szkoły czasami nawet nie powinien dostawać tego, czego chce, właśnie ze względu na funkcje pełnione przez szkołę. Pozytywne efekty zarządzania marketingowego szkołą możliwe będą do osiągnięcia, jeżeli wszystkie działania będą miały metodyczny charakter i zostaną oparte na przemyślanej strategii marketingowej. Eventy szkolne powinny być wykorzystywane jako stymulatory postaw prosumenckich wśród interesariuszy szkoły.

Wyniki badania wskazują na konieczność zwiększenia wiedzy i świadomości dyrektorów szkół dotyczącej zarówno samego event marketingu, jak i możliwości jego wykorzystania w zarządzaniu szkołą. Badani dyrektorzy wykorzystują mniej lub bardziej świadomie elementy event marketingu, natomiast ich działania bardziej opierają się na intuicji niż przemyślanej i zaprojektowanej strategii marketingowej. Wszyscy badani dyrektorzy organizują w swoich szkołach eventy. Natomiast jako główny cel eventów szkolnych respondenci najczęściej wskazywali integrację społeczności szkolnej (87% badanych). Uwagę zwraca bardzo niski poziom świadomości co do wpływu eventów na wizerunek szkoły (26% respondentów). Warto podkreślić jest niski stopień przekonania dyrektorów o konieczności promocji szkoły, gdyż

liczba respondentów twierdzących, że zdecydowanie jest potrzebna, nieznacznie przekracza połowę badanych. Warto przy tym zauważyć, że 34,5% badanych stwierdziło, że są raczej skłonni do uznania takiej potrzeby. Patrząc optymistycznie na wyniki, można więc stwierdzić, że 88% dyrektorów widzi, mniejszą lub większą, potrzebę promocji szkoły.

Badania wskazują również na większe zainteresowanie dyrektorów społecznością wewnątrz szkoły kosztem osób z jej zewnętrznego otoczenia. Jest to kolejny aspekt, na który należy zwrócić uwagę. Zarządzanie marketingowe szkołą powinno w większym stopniu uwzględniać otoczenie szkoły, a nie skupiać się głównie na utrzymaniu lub zbudowaniu zadowolenia aktualnych klientów. W tym aspekcie również widać pewien przejaw intuicyjności w działaniu.

Reasumując, wyniki przeprowadzonych badań wykazały skąpą wiedzę dyrektorów szkół dotyczącą eventów i ich roli w zarządzaniu szkołą. Istnieje grupa dyrektorów wykazująca pewien poziom znajomości event marketingu. Jest ona jednak mało liczebna i ma raczej nieuporządkowaną, cząstkową wiedzę. Efektem starań dyrektorów należących do tej grupy mogą być działania niemethodyczne, nieplanowane i przez to mało efektywne. Dlatego też celowe jest podjęcie działań ukierunkowanych na podniesienie wśród dyrektorów szkół świadomości dotyczącej eventów, która uzmysłowi im potrzebę ich stosowania i zmotywuje do aktywności w tym względzie.

Literatura

- Altkorn J., 2004: *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu, Kraków.
- Antczak B.: 2015: *Ewolucja narzędzi marketingowych stosowanych w zarządzaniu oświatą*, Journal of Modern Science, t. 3(26), s. 251–269.
- Buczak A., 2016: *Nauka obroni się sama...? Czyli współczesny marketing w szkolnictwie*, Prace Naukowe WSZIP, nr 37(1), s. 49–68.
- Cytlak I., Jarmużek J., 2016: *Rola dyrektora w zarządzaniu szkołą w dobie kryzysu demograficznego*, [w:] Kokieli A. (red.), *Kreatywność i innowacyjność w zarządzaniu: egzemplifikacje teoretyczne i empiryczne*, Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, nr 10, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, s. 99–114.
- Fazlagić A.J., 2003: *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Warszawa.
- Fazlagić J., 2014: *Dlaczego w zarządzaniu szkołą potrzebny jest marketing?*, Meritum, nr 4(35), s. 2–7.
- FIG Polska (Francuski Instytut Gospodarki Polska Sp. z o.o.): *NPS – wskaźnik nie tylko modny, ale i przydatny!*, <https://figpolska.pl/nps-wskaznik-nie-tylko-modny-ale-i-przydatny/> [15.04.2020].
- Frow P., Payne A., 2007: *Towards the 'perfect' customer experience*, Journal of Brand Management, Vol. 15(2), s. 89–101.
- Goriszewski W., 2000: *Współczesne koncepcje zarządzania i funkcji kierowniczych w oświacie*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa.

- Hall H., 2007: *Marketing w szkolnictwie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Jaremen D.E., Nawrocka E., 2012: *Rola wydarzeń w kształtowaniu wizerunku miejsca*, [w:] Rosa G., Smalec A. (red.), *Marketing przyszłości: trendy, strategie, instrumenty. Strategie marketingowe miast i regionów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 709, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 23, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 317–330.
- Jaworowicz P., Jaworowicz M., 2016: *Event marketing w zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Difin, Warszawa.
- Kołodziejczyk J., 2012: *Spoleczne konsekwencje marketingu w edukacji*, [w:] Buko J. (red.), *Usługi w Polsce 2012: teoria usług – funkcjonowanie sektora usługowego – kształcenie w usługach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 722, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 95, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 315–324.
- Kotler Ph., 1999: *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa.
- Kuk A., 2019: *Zarządzanie organizacją non profit w świetle relacji z jej interesariuszami*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, nr 33, s. 90–103.
- Łuczynski J., 2011: *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Meller D., Miętkiewicz M., 2012: *Zero Moment of Truth – nowe wyzwanie dla zarządzania marketingowego*, Zarządzanie i Finanse, R. 10, nr 2, cz. 2, s. 135–149.
- Merleau-Ponty M., 2001: *Fenomenologia percepcji*, Fundacja Aletheia, Warszawa, za: Wolny-Zmorzyński K., 2010: *Jaka informacja? Rzecz o percepcji fotografii dziennikarskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Meyer Ch., Schwager A., 2007: *Poznaj doświadczenia swoich klientów*, Harvard Business Review Polska, kwiecień, s. 90–105.
- Mirońska D., 2016: *Relacje z interesariuszami organizacji non-profit z perspektywy marketingowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Olejniczak A., 2013: *Event marketing jako jedna z form innowacji marketingowych w instytucjach naukowych i badawczych*, Marketing i Rynek, nr 10, s. 9–15.
- Plewka C., Bednarczyk H. (red.), 2000: *Vademecum menedżera oświaty*, Wydawnictwo i Zakład Poligrafii Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom.
- Ratusza E., 2002: *Inwestycje w lojalność klienta*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań, za: Barczyk K.J., 2011: *Event marketing w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 663, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 75, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 439–448.
- Schunová R., 2019: *Marketing of education and its specifics in modern society*, [w:] Bučková Z., Rusňáková L., Solík M. (eds.), *Megatrends and Media: Digital Universe*, Faculty of Mass Media Communication, University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava, Slovakia, s. 713–734.
- Sztucki T., 1997: *Promocja: sztuka pozyskiwania nabywców*, Placet, Warszawa.

Urząd Statystyczny w Krakowie: <https://krakow.stat.gov.pl/dane-o-województwie/województwo-918/ludnosc/> [18.04.2020].

Witek-Hajduk M.K., 2011: *Zarządzanie silną marką*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.

Zimny A., 2010: *Statystyka opisowa: materiały pomocnicze do ćwiczeń*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie, Konin.

Żebrok P., 2015: *Marketing w publicznych placówkach oświatowych*, Edukacja Humanistyczna, nr 2(33), s. 107–121.

SCHOOL EVENT AS A MARKETING MANAGEMENT TOOL FOR THE SCHOOL

Summary: The chapter presents the issues of event marketing in managing a non-profit organization like a school. The transfer of knowledge is the primary task of the school, but so that this process can take place, the school must have the recipients of its offer. During the declining population growth, headmasters must recognize that there is a competition among educational establishments. Today, every school, regardless of its public reputation, requires marketing management. One of the basic features of marketing is to identify and address consumers' needs and provide information about the service. The school's consumers – in this case, students and parents – perceive its service subjectively. An element of marketing management is the management of episodes which make up the school's overall impression. Emotionally-charged episodes produce experiences that help to make connections, and to build the brand. The perfect marketing tool is school events. They influence perception of the school by producing experiences and emotions through nurture, learning, and fun. Used as a marketing ploy by the school, they build the brand, community, and loyalty. The chapter outlines survey findings from a group of individuals responsible for running schools. The questionnaire-based research addresses the school's publicity and image, the platforms for marketing communication, and the use of event management.

Keywords: marketing management, school marketing, promoting a school, event marketing

ZARZĄDZANIE MARKETINGOWO-LOGISTYCZNE W FIRMACH POŚREDNICZĄCYCH W HANDLU WĘGLEM KAMIENNYM

Kornelia PRZEDWORSKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Kolegium Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości

Streszczenie: Transformacja energetyczna, wdrażanie zasad europejskiego zielonego ładu w Polsce czy wreszcie polityka dekarbonizacji ograniczają finalnym nabywcem wachlarz produktów, które mogą być nośnikiem energii. Konsekwencją tego są zmniejszające się rynki zbytu węgla kamiennego. Produkt ten wszedł w fazę schyłku, a firmy, których działalność opiera się na węglu, będą zmagać się z dylematem – co dalej? Integracja marketingu i logistyki jest dla przedsiębiorstw szansą wzrostu korzyści i efektów skali. Wykorzystanie tego potencjału może pomóc zarówno małym, jak i dużym podmiotom w redukcji kosztów działalności, w dopasowaniu oferty produktowej do potrzeb klienta czy choćby poprawie relacji z kontrahentami. Celem rozdziału jest zbadanie, czy podmioty zajmujące się pośrednictwem w handlu węglem kamiennym potrafią myśleć „marketingowo i logistycznie”, dostrzegają potencjał konsolidacji tych dwóch dziedzin, a jeśli tak, to jak go wykorzystują. Badania przeprowadzono metodą ankietową z wykorzystaniem techniki CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*) w firmach mających status pośredniczącego podmiotu węglowego na terenie Polski.

Słowa kluczowe: marketing, logistyka, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie marketingowo-logistyczne, węgiel kamienny

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa działające na rynku węgla kamiennego doświadczają obecnie wielu zmian w zakresie podaży i popytu na ten surowiec. Podaż determinują ograniczone rodzime złoża oraz import. Z kolei na popyt wpływają działania podejmowane w ramach transformacji energetycznej, wdrażanie zasad europejskiego zielonego ładu czy polityka dekarbonizacji. To wszystko, w połączeniu z coraz większą świadomością jakości produktu oraz indywidualizacją wymagań konsumenta, prowadzi do większej konkurencji na rynku.

Firmy na rynku węgla kamiennego, który wszedł w fazę schyłku, będą chciały wykorzystać istniejący potencjał. Będą zabiegać o klientów, dążąc do tworzenia jak największej wartości dla klienta oraz dbając jednocześnie o koszty swojej działalności.

Zarówno marketing, jak i logistyka wpływają na poziom satysfakcji klienta. Marketing bierze odpowiedzialność za tworzenie popytu i zarządzanie nim, a logistyka za jego zaspokojenie (Daugherty i in., 2009). Tworzenie przez sprzedającego wartości dla klientów przypomina dobieranie przez dyrygenta składu orkiestry symfonicznej i dyrygowanie nią, tak by utwór brzmiał zgodnie z partyturą (Min i Mentzer, 2000: 770).

Celem rozdziału jest zbadanie, czy podmioty zajmujące się pośrednictwem w handlu węglem kamiennym potrafią myśleć „marketingowo i logistycznie” i zarządzają marketingowo-logistycznie, dostrzegając potencjał konsolidacji tych dwóch dziedzin. Aby odpowiedzieć na te pytania, przeprowadzono badania metodą ankietową z wykorzystaniem techniki CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*). Otrzymane wyniki podzielono na dwie części. Pierwsza, uporządkowana według chronologii podejmowanych przez firmę działań, odpowiada na pytanie, czy zarządzają one marketingowo-logistycznie. Druga dotyczy organizacji marketingu i logistyki w badanych przedsiębiorstwach.

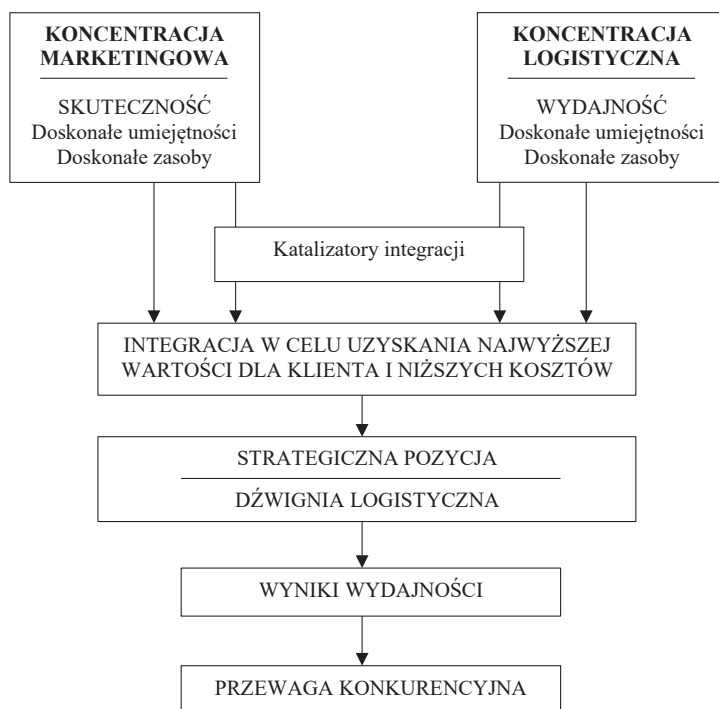
2. Od marketingu i logistyki do zarządzania marketingowo-logistycznego

Wraz ze sformułowaniem koncepcji 4P (*product, price, place, promotion* – produkt, cena, promocja, dystrybucja) działom marketingu w firmach przypisano zadania fizycznej dystrybucji, którą wcześniej zajmowała się logistyka. W latach 50. i 60. ubiegłego wieku tendencje do specjalizacji doprowadziły do rozdzielenia marketingu i logistyki. Ten pierwszy skupił się na budowaniu popytu, gdy logistyka odpowiedzialna była za fizyczne wsparcie sprzedaży (kreowanej przez marketing) oraz podaży. Zauważono jednak, że aby spełnić wymagania klienta, logistyka musi być systemem wydajnym i elastycznym, optymalizując przy tym koszty. Doprowadziło to do integracji marketingu i logistyki w strukturze przedsiębiorstwa (Kauf, 2018; Vallet-Bellmunt i Rivera Torres, 2018).

Do powodów integracji, która nasiliła się szczególnie w latach 80. XX wieku, można zaliczyć również (Blaik, 2014):

- wzrost stopnia zróżnicowania rynku,
- nasilającą się konkurencję w zakresie poziomu oraz jakości świadczonych usług i obsługi klientów,
- skrócenie cyklu życia produktu,
- tendencję do koncentracji w handlu, tworzenie i rozwój nowych kanałów sprzedaży,
- integrację procesów gospodarczych oraz decyzyjnych,
- rozwój nowych technologii w sferze przepływów towarów i informacji, promocji oraz sprzedaży,
- wzrost przedsiębiorczości i innowacyjności w działalności gospodarczej i rynkowej,
- integrację i globalizację rynków.

Bowersox i in. (2008) wskazują na dwa katalizatory (rys. 1), które istnieją w środowisku biznesowym i działają w kierunku większej integracji strategicznej logistyki z marketingiem. Jest to konkurencja oparta na czasie i jakości (eliminacja marnotrawstwa pod względem czasu, wysiłku, wadliwych jednostek i zapasów w systemach produkcyjno-dystrybucyjnych) oraz wydajność i efektywność (czasu dostawy, liczby krótkich zamówień, zapasów i innych działań operacyjnych).



Rys. 1. Zintegrowane planowanie strategiczne

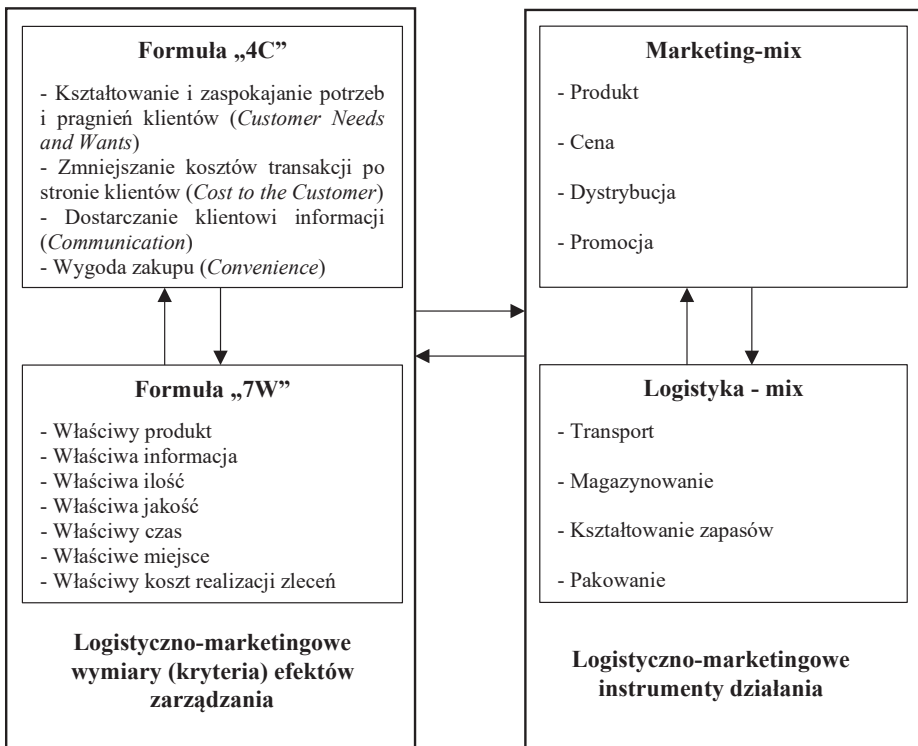
Źródło: opracowanie na podstawie Bowersox i in. (2008)

Przewaga konkurencyjna, jaką osiąga przedsiębiorstwo dzięki integracji marketingu i logistyki, jest związana z występowaniem zjawiska dźwigni logistycznej. Jest to zdolność do skutecznego wpływu na popyt rynkowy przez zastosowanie doskonałych systemów, technik i programów logistycznych. Mentzer i Williams (2001) podkreślają, że efekt ten nie może być osiągnięty bez silnej koordynacji i współpracy między marketingiem i logistyką. Wydajność logistyczna osiągnięta za pomocą wnikliwego badania rynku ma wpływ na klientów dzięki skutecznej komunikacji marketingowej.

Na zintegrowanych działaniach marketingowo-logistycznych bazuje zarządzanie marketingowo-logistyczne. Pozostałe elementy to satysfakcja klienta, minimalizacja

kosztów i maksymalizacja zysków przedsiębiorstwa (Majchrzak-Lepczyk, 2014). Zarządzanie marketingowo-logistyczne to swego rodzaju sprzężenie i integracja dwóch koncepcji. Jedną z nich jest logistyka jako koncepcja zarządzania zorientowana na przepływy. Drugą jest marketing – zorientowana rynkowo koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, czyli zarządzanie marketingowe. Miejszem spotkań obu koncepcji jest rynek determinujący strategię działania przedsiębiorstwa w obszarze zaopatrzenia i zbytu (Blaik, 2014). Blaik (2014) używa terminu „zarządzanie logistyczno-marketingowe”, niemniej jednak przegląd literatury potwierdził, że obie formy można uznać za równoważne. Na potrzeby tego rozdziału przyjęto formę „zarządzanie marketingowo-logistyczne”.

Janczewska (2014) zauważa, że zarządzanie marketingowo-logistyczne łączy problematykę logistyki i marketingu w aspekcie potrzeb klienta. Potwierdzają to logistyczno-marketingowe kryteria efektów zarządzania, zawarte w formułach „4C” i „7W” (rys. 2.), dostarczających wartości i korzyści klientowi (Pokusa, 2007; Barcik i Jakubiec, 2013; Łukasik, Bril i Tatara, 2016; Łapko i Wagner, 2019).



Rys. 2. Efekty zarządzania logistyczno-marketingowego oraz środki ich realizacji

Źródło: Blaik (2014: 306)

Wojciechowski (2006) podkreśla, że jest to zarządzanie ukierunkowane na realizację określonych celów, składające się z faz planowania, podejmowania decyzji, organizowania, motywowania wykonawców związanego z przywództwem oraz kontroli realizacji.

Na różnych poziomach zarządzania przedsiębiorstwem można wyróżnić kilka wariantów zależności między marketingiem i logistyką (Pokusa, 2007):

- brak powiązań – traktowanie ich jako odrębne sfery funkcjonalne;
- integracja częściowa na danym poziomie zarządzania;
- nadrzędność marketingu nad logistyką – marketing jest orientacją zarządzania, a logistyka zbiorem instrumentów operacyjnej strategii marketingu;
- nadrzędność logistyki nad marketingiem;
- równorzędność marketingu i logistyki w przedsiębiorstwie.

Badania Ellingera i in. (2000) pokazały, że lepsze od formalnej interakcji między marketingiem a logistyką jest zachęcanie do współpracy. W praktyce działy marketingu i logistyki rzadko konsultują się i koordynują działania między sobą. Ellinger (2000) twierdzi, że relacje te charakteryzują się zwykle konfliktem i brakiem komunikacji, a nie integracją opartą na kooperacji. Pomóc może odpowiedni system ocen i nagród, który docenia pracę zespołową i współpracę. Będzie on swoistym katalizatorem współpracy międzyfunkcyjnej. Pojawiające się bowiem konflikty nie wynikają z celów nadrzędnych przedsiębiorstwa, a z różnych perspektyw dążenia do ich realizacji (Kauf, 2018).

3. Metoda badawcza

Przedmiotem badania jest zarządzanie marketingowo-logistyczne w firmach pośredniczących w handlu węglem kamiennym. Podmiotem badania są przedsiębiorstwa zajmujące się sprzedażą hurtową i detaliczną węgla kamiennego, które mają status pośredniczącego podmiotu węglowego zgodnie z art. 2 ust. 1 pkt 23a ustawy o podatku akcyzowym (Ustawa, 2009).

Badania przeprowadzono metodą ankietową z wykorzystaniem techniki CAWI w dniach 9–20 listopada 2020 roku. Badaniem objęto firmy w całej Polsce. Kwestionariusz ankiety został przygotowany na podstawie tez zawartych w książce Wojciechowskiego (2006).

Ograniczeniem badania jest liczba respondentów, którzy wzięli w nim udział, dlatego otrzymane wyniki należy odnosić do zbadanej grupy przedsiębiorstw. Otrzymano 146 wypełnionych kwestionariuszy, z czego dwa pochodziły od podmiotów niespełniających warunku posiadania statusu pośredniczącego podmiotu węglowego (nie zostały uwzględnione w badaniach).

Podsumowując: dla 53% badanych firm handel węglem stanowi podstawową działalność, która przynosi im największy dochód. Dla 35% respondentów jest to działalność dodatkowa, ponieważ przynajmniej jedna, inna przynosi im większe dochody.

12% firm handluje wyłącznie węglem kamiennym. Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia w firmach, ustalono, że 112 z nich (77,8%) zatrudniało do 10 pracowników, 29 firm (20,1%) to firmy do 50 osób, jedna firma zatrudnia do 250 osób, a dwie 251 i więcej. Analizując obroty firm, stwierdzono, że roczny obrót lub całkowity bilans roczny w 106 przypadkach (73,6%) nie przekracza 2 mln EUR. 31 firm (21,5%) osiągnęło wyniki niższe niż 10 mln EUR. W przypadku 6 firm roczny obrót nie przekraczał 50 mln EUR lub całkowity bilans roczny nie przekraczał 43 mln EUR. Jedna osiągnęła wyższe wyniki w roku poprzedzającym badanie. Analizując poszczególne ankiety, można stwierdzić, że 142 respondentów to firmy należące do sektora MŚP, a dwie należy uznać za duże.

4. Zarządzanie marketingowo-logistyczne w handlu węglem – wyniki badań

Kwestionariusz ankiety został podzielony na dwie części. Pierwsza zawierała tezy, które według Wojciechowskiego (2006) charakteryzują przedsiębiorstwo zarządzane marketingowo-logistycznie. Druga część miała na celu zbadanie sposobu organizacji marketingu i logistyki w przedsiębiorstwach zajmujących się handlem węglem kamiennym.

Pytania zawarte w pierwszej części kwestionariusza zostały uporządkowane zgodnie z chronologią podejmowanych przez firmę działań. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie punktu na osi, który najtrafniej opisuje ich przedsiębiorstwo. Ustalono siedem takich punktów (aby uniknąć skojarzeń z ocenami w szkole), gdzie 1 oznaczało, że przedsiębiorstwo „nigdy” nie podejmuje określonego działania, a 7 – że robi to „stale”. Tabela 1 pokazuje odsetek odpowiedzi przypisanych poszczególnym punktom, przy czym pogrubione zostały odpowiedzi, które respondenci wskazywali najczęściej.

Tabela 1

Odsetek przedsiębiorstw wskazujących jak często podejmują w swojej firmie działania charakterystyczne dla firm zarządzanych marketingowo-logistycznie

1 = nigdy	7 = stale	1	2	3	4	5	6	7
W mojej firmie ustala się, co jest produkowane/sprzedawane na podstawie zróżnicowanej analizy rynku, obserwacji konkurencji, osiągnięć postępu technicznego czy pomysłów współpracowników		5	6	14	15	26	14	21
W mojej firmie planuje się strukturę i wielkość sprzedaży w wyniku krótkookresowych analiz marketingowych i upodobań klientów		8	5	10	13	18	23	24

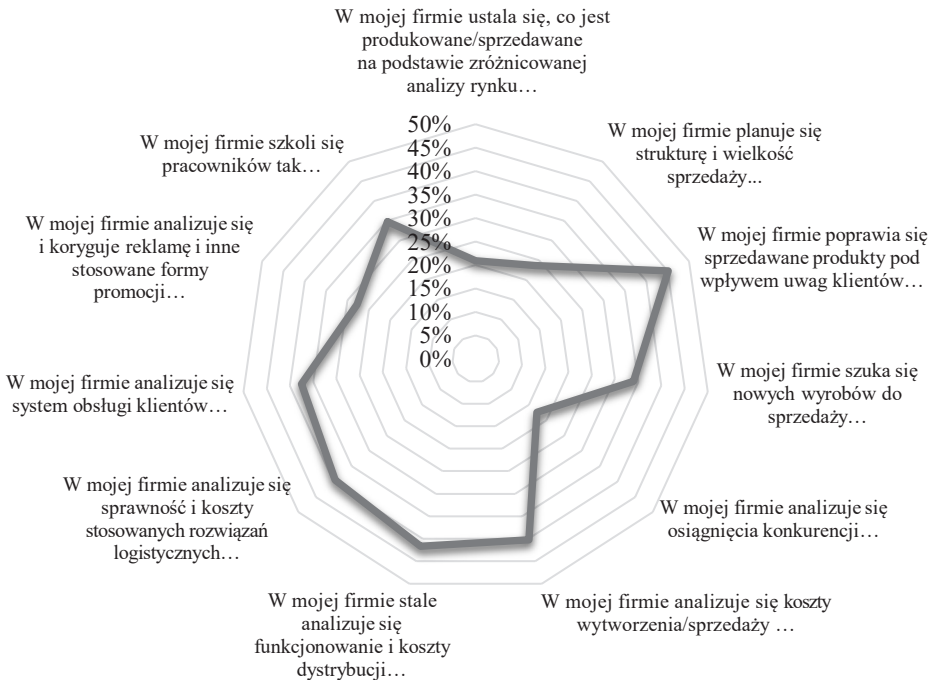
Tabela 1 cd.

W mojej firmie poprawia się sprzedawane produkty pod wpływem uwag klientów (analizuje się ich opinie i reklamacje, obserwuje się zmiany popytu)	1	1	3	6	15	27	45
W mojej firmie szuka się nowych wyrobów do sprzedaży, które podpowiadają nam klienci i obserwacja konkurencji	3	6	6	15	13	24	34
W mojej firmie analizuje się osiągnięcia konkurencji i stara się naśladować rozwiązania przynoszące sukcesy	7	8	9	17	24	18	17
W mojej firmie analizuje się koszty wytworzenia/sprzedaży (osobowe i materiałowe) i dąży się do ich zmniejszenia, aby obniżyć ceny dla klienta	3	3	5	10	17	22	40
W mojej firmie stale analizuje się funkcjonowanie i koszty dystrybucji, poszukuje rozwiązań bardziej sprawnych i tańszych	2	1	3	8	18	26	42
W mojej firmie analizuje się sprawność i koszty stosowanych rozwiązań logistycznych – zarówno systemy dostaw do klientów, jak i „na magazyn” – dążąc do zapewnienia ich maksymalnej sprawności przy minimalnych kosztach	2	1	3	10	15	30	40
W mojej firmie analizuje się system obsługi klientów, starając się go usprawnić i zróżnicować	3	2	6	10	19	22	38
W mojej firmie analizuje się i koryguje reklamę i inne stosowane formy promocji, starając się zwiększyć ich skuteczność i zminimalizować koszty	8	8	6	16	17	17	28
W mojej firmie szkoli się pracowników tak, aby przestrzegali zasady „klient nasz pan”	5	3	6	17	15	19	35

Otrzymane wyniki wskazują na to, że większość badanych firm z większą lub mniejszą częstotliwością podejmuje wskazane w pytaniach działania. W przypadku 9 pytań na 11 najczęściej respondentów wskazywało odpowiedź świadczącą, że takie działania są stale podejmowane.

Analizując wyłącznie odpowiedzi „stale” (rys. 3), można stwierdzić, że badane firmy wskazywały, że stale poprawiają sprzedawane produkty pod wpływem uwag

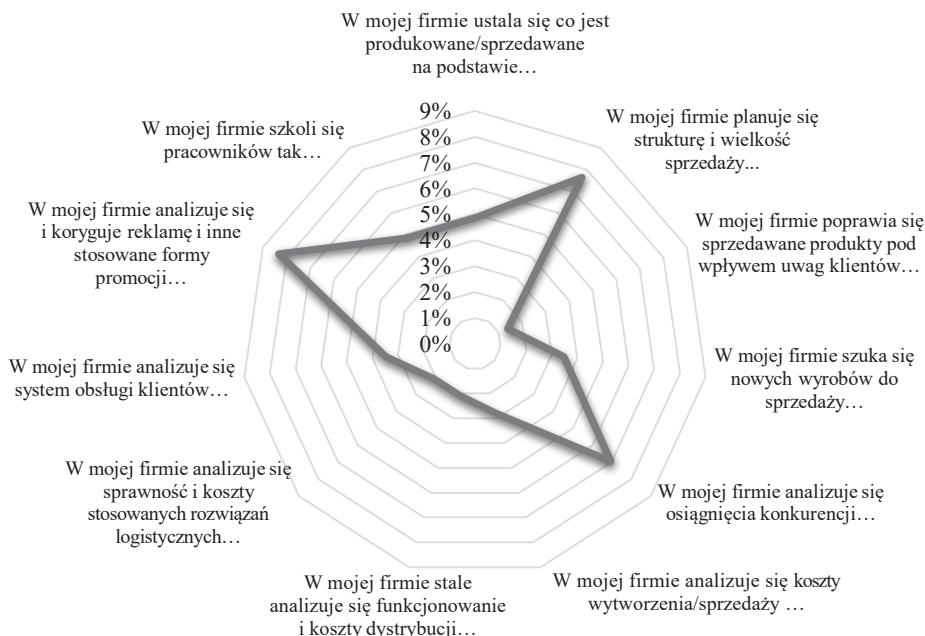
klientów – analizują ich opinie, reklamacje, obserwują zmiany popytu (45% odpowiedzi); stale analizują funkcjonowanie i koszty dystrybucji, poszukują rozwiązań bardziej sprawnych i tańszych (42%); analizują koszty wytworzenia/sprzedaży oraz sprawność i koszty stosowanych rozwiązań logistycznych – zarówno systemów dostaw do klientów, jak i „na magazyn” – dążąc do zapewnienia ich maksymalnej sprawności przy minimalnych kosztach (40%).



Rys. 3. Odsetek odpowiedzi „stale” na poszczególne pytania

Biorąc pod uwagę wyłącznie odpowiedzi „nigdy” (rys. 4), można stwierdzić, że najczęściej wybierane odpowiedzi dotyczyły planowania struktury i wielkości sprzedaży w wyniku krótkookresowych analiz marketingowych i upodobań klientów oraz analizowania i korygowania działań promocyjnych podejmowanych przez firmę (po 8%), a także analiz i podpatrywania działań konkurencji (7%).

Część druga kwestionariusza dotyczyła organizacji marketingu i logistyki w badanych firmach. Wyniki badań pokazały, że najczęściej marketingiem zajmuje się albo ustalona osoba, która oprócz tego zadania ma przydzielone także inne obowiązki, albo zajmują się nim wszyscy w firmie (rys. 5). Samodzielny dział marketingu miało 4% badanych firm, a w co dziesiątej nikt nie podejmował działań z zakresu marketingu.



Rys. 4., Odsetek odpowiedzi „nigdy” na poszczególne pytania



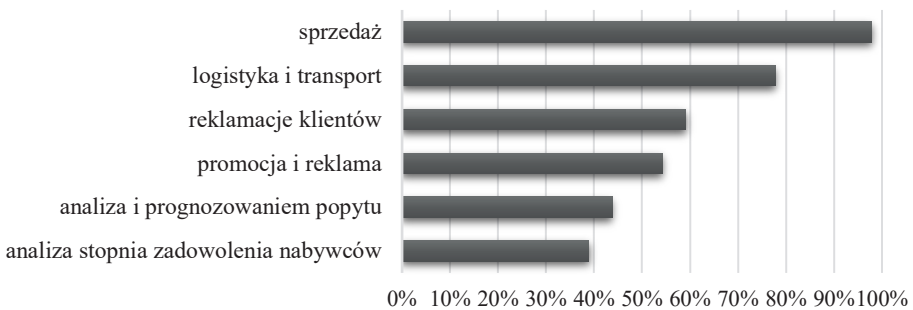
Rys. 5. Odpowiedź na pytanie o organizację marketingu w firmie

W przypadku organizacji logistyki (rys. 6) również najczęściej zajmuje się tymi zagadnieniami ustalona osoba wykonująca także inne zadania lub wszyscy w firmie. Podobnie jak w przypadku marketingu 4% firm ma samodzielny dział/sekcję logistyki lub osobę na stanowisku logistyka. Tylko 5% firm wskazuje, że logistyką w ich firmie nikt się nie zajmuje.



Rys. 6. Odpowiedź na pytanie o organizację logistyki w firmie

Rysunek 7 przedstawia odpowiedzi na pytanie, czy w firmie respondenta znajduje się osoba zajmująca się daną problematyką.

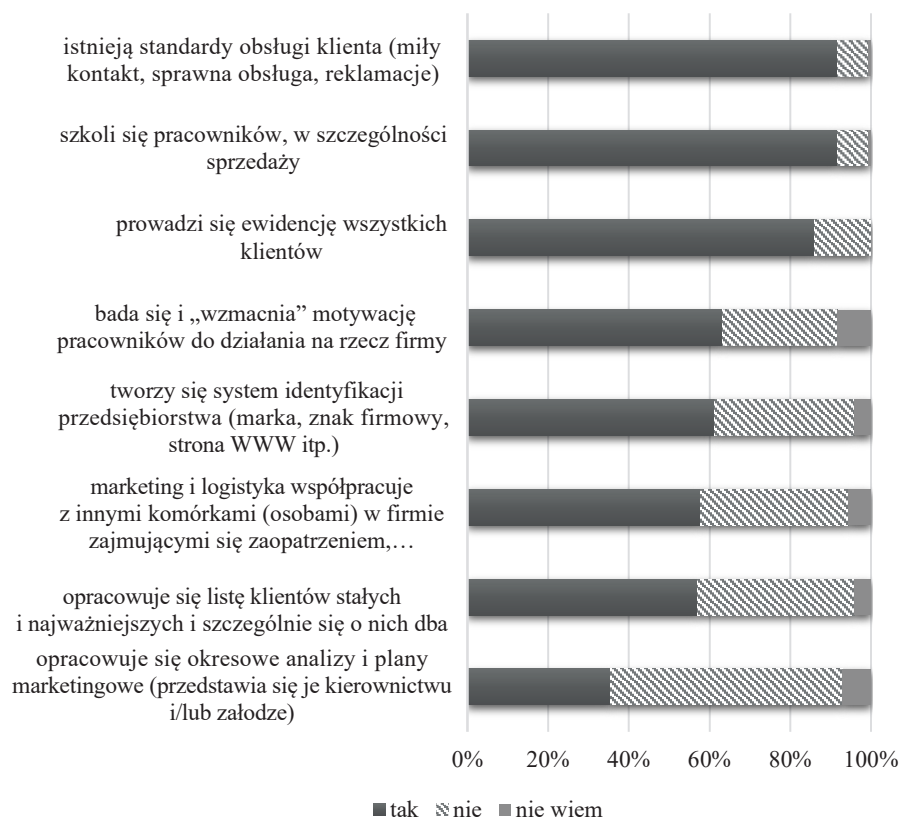


Rys. 7. Odpowiedź na pytanie o osobę/osoby zajmujące się daną funkcją w firmie

98% badanych firm wskazało, że są u nich pracownicy odpowiedzialni za sprzedaż, a 78% zatrudniało osoby zajmujące się logistyką i transportem. Niewiele ponad połowa firm miała osoby zajmujące się reklamacjami klientów oraz reklamą i promocją swojej działalności. Analizą popytu i stopnia zadowolenia klienta zajmowało się najmniej firm.

Respondentów poproszono również o wskazanie działań/czynności, jakie podejmuje się w ich firmach (rys. 8). Poproszono o podanie wszystkich odpowiedzi, które dotyczą ich firmy.

Respondenci najczęściej wskazywali na to, że w ich firmach istnieją standardy obsługi klienta (92%), szkoli się pracowników – w szczególności w zakresie sprzedaży (92%) oraz prowadzi się ewidencję wszystkich klientów (86%). Najmniej wskazań (35%) otrzymała odpowiedź związana z opracowywaniem okresowych planów i analiz, które następnie przedstawiane są kierownictwu i/lub załodze.



Rys. 8. Odpowiedź na pytanie o podejmowane działania w firmie.

W 58% badanych przedsiębiorstw działania marketingowe i logistyczne realizowane są we współpracy z innymi komórkami (osobami), zajmującymi się w firmie zaopatrzeniem, sprzedażą, kosztami i cenami.

5. Wnioski

Przeprowadzone badania potwierdziły, że w firmach pośredniczących w handlu węglem kamiennym działają katalizatory integracji wskazane w pracy Bowersoxa i in. (2008). Przedsiębiorstwa te dążą do poprawiania jakości sprzedawanych produktów pod wpływem uwag klientów i zmian popytu z jednej strony, a z drugiej poprawiają efektywność swojego funkcjonowania, dążąc do obniżenia kosztów działalności, w tym kosztów zakupu produktów handlowych. Jest to zdaniem autorki etap integracji mający na celu osiągnięcie najwyższej wartości dla klienta i niższych kosztów względnych. Nie można zatem jeszcze mówić o pełnej integracji funkcji marketingu i logistyki w firmach pośredniczących w handlu węglem.

Biorąc pod uwagę pozostałe czynniki wymienione przez Majchrzak-Lepczyk (2014), na których bazuje zarządzanie marketingowo-logistyczne (satisfakcję klienta, minimalizację kosztów i maksymalizację zysków przedsiębiorstwa), można powiedzieć, że większość przedsiębiorstw z branży takie działania podejmuje. Kwestią dalszych badań jest poziom osiągniętej satysfakcji klienta czy też stopnia efektywności kosztowej przez te firmy uzyskiwanej.

Wyniki badań pokazały, że przedsiębiorstwa rezygnowały z badania otoczenia zewnętrznego i planowania na tej podstawie własnej sprzedaży. Nie wykorzystują w należyty sposób informacji płynących z rynku, nie korzystają z możliwości, jakie daje benchmarking, a także efektywna i skuteczna reklama. Nie wszędzie była przeprowadzana segmentacja klientów. Firmy pośredniczące w handlu węglem kamiennym skupiają się raczej na analizie otoczenia wewnętrznego. Kolejnym wyzwaniem badawczym będzie diagnoza takiego stanu rzeczy, a także konsekwencji dla działalności gospodarczej prowadzonej przez firmy.

Sposób organizacji działów logistyki i marketingu ma związek z liczbą zatrudnionych pracowników. Ma to swoje uzasadnienie w tym, że w małych firmach pracownicy muszą potrafić wykonywać wszystkie operacje lub ich większość, choćby w związku z koniecznością zapewnienia zastępstwa w chwili absencji innego pracownika. Działalność handlowa powodowała z kolei to, że w większości przypadków firmy miały świadomość wykonywania operacji logistycznych, natomiast działalność marketingowa ograniczała się najczęściej do tej związanej z samą sprzedażą produktu, czym można wytłumaczyć fakt, że aż 11% badanych firm wskazało, że marketingiem u nich w firmie nikt się nie zajmuje.

Podsumowując, firmy pośredniczące w handlu węglem integrują działania z zakresu marketingu i logistyki, ale ta integracja nie jest pełna. Trudno zatem mówić, że zarządzają marketingowo-logistycznie. W związku z sytuacją branży należałoby również zbadać zmiany w podejściu do zarządzania marketingowo-logistycznego w czasie, tak aby sprawdzić, jak firmy wykorzystują narzędzia marketingu i logistyki w momencie podejmowania przez nie decyzji strategicznych będących konsekwencją znalezienia się w fazie schyłku.

Literatura

- Barcik R., Jakubiec M., 2013: *Marketing Logistics*, Acta Academica Karviniensia, Vol. 13, s. 5–12.
- Blaik P., 2014: *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bowersox D.J., Mentzer J.T., Speh T.W., 2008: *Logistics Leverage*, Journal of Business Strategies, Vol. 25(2), s. 85–99.
- Daugherty P., Chen H., Mattioda D.D., Grawe S.J., 2009: *Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance*, Journal of Business Logistics, Vol. 30, s. 1–18.
- Ellinger A.E., 2000: *Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain*, Industrial Marketing Management, Vol. 29(1), s. 85–96.

- Ellinger A., Daugherty P.J., Keller S., 2000: *The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in US manufacturing firms: An empirical study*, Journal of Business Logistics, Vol. 21, s. 1–22.
- Janczewska D., 2014: *Czynniki oceny zarządzania marketingowo-logistycznego mikroprzedsiębiorstwem – wybrane aspekty*, Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie, nr 1(18), s. 39–49.
- Kauf S., 2005: *Strategiczno-planistyczne aspekty integracji marketingu i logistyki*, Wydawnictwo Instytut Śląski, Opole.
- Łapko A., Wagner N., 2019: *Logistyka dystrybucji: trendy, wyzwania, przykłady*, CeDeWu, Warszawa.
- Łukasik Z., Bril J., Tataro K., 2016: *Zarządzanie marketingowo-logistyczne*, Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe, R. 17, nr 6, s. 1725–1730.
- Majchrzak-Lepczyk J., 2014: *Obsługa klienta w wymiarze logistyczno-marketingowym*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 2, s. 15–20.
- Mentzer J., Williams L., 2001: *The Role of Logistics Leverage in Marketing Strategy*, Journal of Marketing Channels, Vol. 8, s. 29–47.
- Min S., Mentzer J.T., 2000: *The role of marketing in supply chain management*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 30(9), s. 765–787.
- Pokusa T., 2007: *Logistyka i marketing jako dualna koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, Problemy Profesjologii, nr 2, s. 41–59.
- Ustawa, 2009: *Ustawa z dnia 6 grudnia 2008 r. o podatku akcyzowym*, Dz.U. 2009 nr 3, poz. 11.
- Vallet-Bellmunt T., Rivera Torres P., 2018: *The relationship between logistics and marketing performance in the supply chain. Different paths for manufacturers and distributors*, UCJC Business and Society Review, Vol. 15(4), s. 95–135.
- Wojciechowski T., 2006: *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sochaczewie, Sochaczew.

MARKETING-LOGISTIC MANAGEMENT IN HARD COAL COMPANIES

Summary: The energy transformation, the implementation of the Green Deal principles in Poland or, finally, the decarbonization policy, limit the range of products that can be used as energy carriers for final buyers. The consequence of this is the declining of markets for hard coal. This product has entered a declining phase, and the companies operating on it will face a dilemma – what’s next? Integrating marketing and logistics is an opportunity for businesses to increase benefits and economies of scale. The exploitation of this potential can help both small and large entities to reduce operating costs, tailor the product offer to the needs of their customer or even improve relations with contractors. The aim of the chapter is to examine whether coal traders are able to “think in marketing-wise and logistics-wise manner”, see the potential for consolidation of these two areas, and if so, how they use it. The research was conducted using the Computer-Assisted Web Interview (CAWI) technique in companies with the status of an intermediary coal entity in Poland.

Keywords: marketing, logistics, enterprise management, marketing-logistics management, hard coal

WYBRANE ASPEKTY KONSTRUOWANIA MODELU KONTROLI ZARZĄDCZEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRZEMYSŁOWYM¹

Maciej SCHAB, Marek DUDEK*

*AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Streszczenie: Dynamiczny rozwój przedsiębiorstw przemysłowych spowodowany postępem technologicznym i związanymi z nim rosnącymi oczekiwaniami klientów powoduje potrzebę stałego doskonalenia systemów kierowania. Optymalizacja procesów zarządzania i wytwarzania staje się orężem w rywalizacji rynkowej. Sprawne systemy kontroli są obecnie niezbędnym narzędziem zapewniającym właścicieli, kadre zarządzającą i pozostałych interesariuszy przedsiębiorstwa przemysłowego o prawidłowym jego funkcjonowaniu. Przegląd koncepcji naukowych i praktyki zarządzania w obszarze systemu kontroli wskazuje na konieczność zrewidowania podejścia do tego zagadnienia. Niezbędna staje się redefinicja pojęcia kontroli w odniesieniu do systemu zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym. Indywidualne cechy tego rodzaju organizacji sprawiają, że nie jest możliwe bezrefleksyjne implementowanie opracowanych modeli kontroli do praktyki zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym.

Słowa kluczowe: kontrola zarządcza, model kontroli, kontrola wewnętrzna, ład korporacyjny, nadzór właścicielski, nadzór korporacyjny

1. Wprowadzenie

Rola kontroli jako jednej z funkcji zarządzania stale zyskuje na znaczeniu we współczesnych systemach zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi. Wynika to z dynamicznie zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstw oraz mnogości procesów wewnętrznych, powodujących wzrost liczby czynników ryzyka. Kierownictwo przedsiębiorstw stale poszukuje najbardziej aktualnych informacji o zachodzących procesach i ich parametrach. Informacje te, w ogólnym ujęciu, mają być podstawową przesłanką do podejmowania decyzji służących osiągnięciu celów strategicznych. Wobec tego pojawia się potrzeba stworzenia takich systemów kontroli w przedsiębiorstwie,

¹ Wydanie publikacji zostało sfinansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego).

które w sposób precyzyjny i obiektywny będą opisywać i wyjaśniać zjawiska zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu.

Teoria i praktyka zarządzania pokazują niejednorodne postrzeganie funkcji kontroli w przedsiębiorstwie. Rozbieżności definicyjne dotyczące kontroli są pogłębiane przez różnorodne jej klasyfikacje. Jest to najczęściej spowodowane chęcią autorów do jak najbardziej precyzyjnego opisywania środowiska i przedmiotu kontroli oraz jej ściśle określonego miejsca w organizacji. W efekcie takiego podejścia pomijany jest szeroki kontekst organizacyjnych procesów kontroli, które powinny służyć interesom właścicieli przedsiębiorstwa i być realizowane na wszystkich szczeblach zarządzania. Fragmentaryczne definiowanie funkcji i środowiska kontroli uniemożliwia tym samym opracowanie modelu kontroli odpowiadającego potrzebom uczestników procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Ma to znaczenie szczególnie w przypadku przedsiębiorstw przemysłowych, dla których istniejące modele są mało przydatne. Rodowód wielu narzędzi zarządzania, w tym koncepcji szeroko rozumianych systemów kontroli, jest anglosaski. Modele te powstały w zupełnie innym środowisku prawnym, finansowym oraz kulturowym. Systemy brytyjskie czy amerykańskie nie mogą być zatem przyjmowane wprost w polskich przedsiębiorstwach. Polskie systemy sprawowania nadzoru korporacyjnego bliższe są rozwiązaniom niemieckim, ale i tutaj zauważalne są istotne różnice, które decydują o odrębności polskich rozwiązań (Jeżak, 2010: 189–195). Przy konstruowaniu systemów kontroli zarządczej należy także uwzględnić konieczność odrębnego traktowania przedsiębiorstw przemysłowych jako przestrzeni działania systemów kontroli. Proponowane modele kontroli skupiają się na aspektach finansowych, prawnych oraz operacyjnych. W tej ostatniej grupie, w przypadku przedsiębiorstwa przemysłowego, szczególne miejsce zajmują procesy wytwarzania. Ze względu na swój inżynierski i techniczny charakter oraz bogaty zespół narzędzi zarządzania tym obszarem aktywności przedsiębiorstwa przemysłowego konieczne jest uwzględnienie tej specyficznej dyferencji przy konstruowaniu modelu kontroli zarządczej.

W związku z powyższym w rozdziale przeprowadzono rozważania mające na celu zidentyfikowanie aspektów, które należy brać pod uwagę w trakcie konstruowania zindywidualizowanego modelu kontroli zarządczej. Jako obiekt badań wybrano duże przedsiębiorstwo przemysłowe branży przetwórstwa metali, zlokalizowane na terenie południowej Polski. Do realizacji celu wykorzystano metody: analizy i krytyki piśmiennictwa, monograficzną oraz obserwacyjną (Apanowicz, 2002: 62–68).

2. Kontrola w przedsiębiorstwie.

Różnorodność definicji i niesprecyzowane środowisko

W drugiej połowie XX wieku w literaturze utrwalił się pogląd, że kontrola realizując cel naczelny, zmierza do ustalenia prawidłowości przedstawionego w sprawozdaniach przedsiębiorstwa stanu faktycznego i osiągniętych rezultatów (Skrzywan, 1949: 10; Klimas, 1985: 19). Jednakże już wtedy dostrzegano, że kontrola nie może być jedynie kontrolą formalną i merytoryczną danych wykazywanych w sprawozdawczości. Musi

ona zmierzać jednocześnie do ich analizy, wyjaśnienia powodów takich, a nie innych osiągnięć (Skrzywan, 1949: 11).

Wraz z ewolucją systemów gospodarczych w Polsce i na świecie zrodziła się konieczność modyfikacji dotychczasowego rozumienia kontroli jako działania służącego głównie do sprawdzania wykonanych celów przedsiębiorstwa. Odejście od gospodarki planowej i zmiana struktury właścicielskiej wyzwoliły potrzebę przyjęcia nowych metod zarządzania w przedsiębiorstwach. Polskie przedsiębiorstwa przemysłowe pozbawione protekcji państwowej musiały dostosować się do zasad wolnorynkowych. Ostatnie dziesięć lat XX wieku to czas transformacji modeli zarządzania przedsiębiorstwami, które aby skutecznie rywalizować, musiały przyjąć warunki gry rynkowej oparte na kryteriach jakości i efektywności finansowej. Wzrosła więc potrzeba doskonalenia systemów kontroli nad tymi procesami zarządzania przedsiębiorstwem, które warunkowały jego sukces. Kontrola (wewnętrzna) stała się więc ważnym elementem systemu zarządzania przedsiębiorstwem i utrwalonym pojęciem w literaturze naukowej. Ogniwami kontroli wewnętrznej stały się (Górecki, 1999: 14):

- ogniwa samokontroli,
- ogniwa kontroli funkcjonalnej,
- ogniwa kontroli instytucjonalnej

a jej znaczenie należy rozpatrywać w kontekście (Piaszczyk, 2017: 153):

- funkcjonalnym (*audit*),
- zarządczym (*control*).

Jednocześnie rozbudowaniu uległ katalog funkcji kontroli wewnętrznej, który objął: ochronę majątku, działania informacyjne, edukację, profilaktykę i prewencję (ostrzeganie) (Górecki, 1999: 27). Na przełomie XX i XXI wieku sposób prowadzenia działalności przez polskie przedsiębiorstwa był determinowany zmieniającym się otoczeniem prawnym. Wynikało to z silnego, politycznego trendu zmierzającego do integracji kraju z Unią Europejską. Oznaczało to konieczność implementacji do polskiego systemu prawno-gospodarczego szeregu norm określających ramy prowadzonej działalności. Co do zasady regulacje te zmierzały do zagwarantowania bezpieczeństwa przepływu kapitału, a tym samym zabezpieczenia praw własnościowych inwestorów, niezależnie od kraju ich pochodzenia. Rekomendacje w zakresie kształtowania otoczenia prawnego przedsiębiorstw wydała Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (The Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) w dokumencie pod tytułem *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD* (OECD, 2004).

W zasadach podkreślono, że prawidłowy nadzór korporacyjny powinien stymulować organ nadzoru przedsiębiorstwa i kadrę zarządzającą do osiągania celów stawianych przez wspólników/akcjonariuszy (nadzór korporacyjny to relacje między kadrą zarządzającą spółek, organami zarządzająco-nadzorczymi, wspólnikami, akcjonariuszami i innymi stronami zainteresowanymi działalnością przedsiębiorstwa). Należy przez to rozumieć, że nadzór korporacyjny ma służyć zagwarantowaniu tego, że wszystkie jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa będą działały w taki sposób, aby chronić interes właścicieli – czyli np. maksymalizować zyski. Ponadto reputację

przedsiębiorstw w perspektywie długookresowej należy też oceniać przez pryzmat kryteriów etycznych, ekologicznych i socjologicznych, w rozumieniu wpływu na życie społeczność skupionej wokół organizacji. Zasady OECD także szeroko interpretują „nadзор korporacyjny” (*corporate governance*). Nadзор korporacyjny nie odnosi się wyłącznie do uregulowania relacji prawnych pomiędzy właścicielem a zarządzającym przedsiębiorstwem, co jest bliższe definicji nadzoru właścicielskiego. Grupę podmiotów zainteresowanych prawidłową działalnością przedsiębiorstwa rozszerzają interesariusze, tacy jak: pracownicy, wierzyciele, klienci, dostawcy, społeczność lokalna oraz państwo, choćby jako beneficjent podatków (Jeżak, 2010: 119). Tak rozumiany nadзор korporacyjny znacznie rozszerza przedmiot kontroli w przedsiębiorstwie, który powinien objąć wszystkie elementy warunkujące osiągnięcie przez przedsiębiorstwo celów strategicznych, a tym samym realizację interesu właścicieli i pozostałych interesariuszy.

W związku z negatywnymi, korupcyjnymi doświadczeniami na amerykańskim rynku kapitałowym Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) opublikował w 1992 roku raport pt. *Kontrola wewnętrzna – zintegrowana struktura ramowa*, którego celem było zaproponowanie jednolitego sposobu rozumienia celów kontroli wewnętrznej. COSO I (przyjęta, skrócona nazwa tego raportu) podkreśla w przedmowie, że stwierdzone w raporcie poważne różnice w rozumieniu znaczenia i roli kontroli sprawiały, iż każdy widział i rozumiał tę funkcję na swój sposób, a to z kolei powodowało trudności w komunikowaniu się. Często mylono system kontroli wewnętrznej z czynnością kontrolowania czy audytu, a nawet samego zarządzania (COSO, 2008: 5).

Raport COSO I definiował kontrolę wewnętrzną jako proces, na który składa się kompleks działań rady nadzorczej, zarządu i innych pracowników przedsiębiorstwa, zapewniający, że osiągnięte zostaną cele w następujących kategoriach (COSO, 2008: 11):

- efektywności i wydajności operacji,
- wiarygodności sprawozdań finansowych,
- zgodności z aktami prawnymi i przepisami.

Za sprawą tej samej organizacji w 2004 roku wydany został kolejny raport, zatytułowany *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa* (COSO, 2007). Potrzeba jego publikacji ponownie wynikała z doświadczeń rynkowych przedsiębiorstw amerykańskich i z chęci stworzenia systemu ich ochrony przed nadużyciami finansowymi zarządów oraz właścicieli korporacji. Raport COSO II pozostawił w mocy postanowienia pierwszej publikacji (COSO, 2007). Jednocześnie wskazał on szczególne miejsce kontroli wewnętrznej jako jednego z elementów systemu zarządzania ryzykiem w organizacji.

Na przestrzeni kilkudziesięciu minionych lat można dostrzec ewolucję rozumienia kontroli w przedsiębiorstwie jako elementu systemu zarządzania, zarówno na gruncie literatury naukowej, jak i opracowań praktyków zarządzania. Obserwacja działalności polskich przedsiębiorstw pozwala też wnioskować o dalszej ewolucji systemów kontroli w przedsiębiorstwach. W tym miejscu warto zaznaczyć rosnącą rolę controllingu

jako odrębnego narzędzia zarządzania i coraz częściej pojawiającego się elementu struktury organizacyjnej oraz procesów w przedsiębiorstwie. Wobec narastającej ilości przepisów prawa określających obowiązki przedsiębiorstw równie istotnie wzrasta znaczenie zarządzania polityką zgodności (*compliance*) w przedsiębiorstwach, które coraz częściej powołują stanowiska lub całe jednostki organizacyjne odpowiedzialne za ten obszar. W związku z coraz silniejszą presją nabywców, wynikającą z wzorów kulturowych i zmieniających się postaw wobec otoczenia, rosną wymagania także wobec przedsiębiorców dostarczających różne dobra konsumpcyjne. W odpowiedzi na oczekiwania klientów przedsiębiorstwa przyjmują dobrowolnie odpowiednie polityki i normy postępowania, rozumiane szeroko jako społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR). Działania te wpisują się w koncepcję ładu korporacyjnego przyjmowanego przez organizację i stanowiącego jednocześnie jej swoistą wartość i tożsamość, która powinna być pielęgnowana przez system kontroli (Jeżak, 2010: 117–122).

Wnioski płynące z przeglądu literatury naukowej i opracowań praktyków pozwalają na wskazanie przedmiotu kontroli oraz jej funkcji i relacji z innymi procesami zarządzania na różnych poziomach organizacyjnych przedsiębiorstwa, co stanowi punkt wyjścia do skonstruowania modelu kontroli zarządczej.

3. Kontrola wewnętrzna a kontrola zarządcza

Użyty w niniejszym opracowaniu termin „kontrola zarządcza” nie jest utrwalony na gruncie polskiej literatury przedmiotu jako wyróżniający się element zarządzania przedsiębiorstwem (występuje w aspekcie kontrolnym przypisanym jednostkom zaliczanym do sektora finansów publicznych). Częściej spotykane określenia będące przedmiotem rozważań naukowych, a utożsamiane z przedsiębiorstwem, to: kontrola wewnętrzna, nadzór właścicielski czy nadzór korporacyjny. Zdaniem autorów konieczne jest przyjęcie nowego aparatu pojęciowego, definiującego funkcję i przedmiot kontroli zarządczej, szczególnie w przedsiębiorstwach przemysłowych. Stosowanie dotychczasowej nomenklatury mogłoby spowodować problemy interpretacyjne. Przykładowo potoczne rozumienie kontroli wewnętrznej może odnosić się do jednostki organizacyjnej, ukonstytuowanej w strukturze przedsiębiorstwa albo do zespołu środków funkcjonalnych, za pomocą których kierownictwo zdobywa informację o przebiegu procesów zarządzania (Kałużny, 2016: 23). Z kolei nadzór właścicielski postrzegany jest zazwyczaj jako zespół kompetencji organów nadzoru w przedsiębiorstwie, uregulowany w przepisach powszechnie obowiązującego prawa. Natomiast ład korporacyjny nie jest z całą pewnością synonimem kontroli w przedsiębiorstwie. Stanowi on zespół najważniejszych norm prawnych i regulacji wewnętrznych, które powinny być respektowane przez wszystkich jego pracowników. Z kolei stosowanie terminu „kontrola zarządcza” może sugerować jej związek tylko z jednostkami sektora finansów publicznych.

Kontrola wewnętrzna (*sensu stricto*) postrzegana jest jako wyodrębniona postać kontroli, stanowiąca swoisty „miniaparat” kontroli podporządkowany bezpośrednio

naczelnemu kierownictwu. Kontrola wewnętrzna według COSO jest procesem wykonywanym przez radę nadzorczą, zarząd i innych pracowników, aby zapewnić w rozsądnym stopniu, że zostaną osiągnięte cele w następujących kategoriach: efektywności i wydajności operacji, wiarygodności sprawozdań finansowych i zgodności z aktami prawnymi i przepisami. Z kolei według INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions) jest ona narzędziem zarządzania wykorzystywanym do uzyskania racjonalnej pewności, że cele zarządzania zostały osiągnięte. Odpowiada ona zatem funkcji kontrolnej procesu zarządzania. Niejednokrotnie literatura przedmiotu przypisuje kontroli wewnętrznej również aspekt fizyczny, utożsamiając ją z komórką w strukturze organizacyjnej. Kontrolą wewnętrzną określaną może być więc jednostka organizacyjna (komórka) stanowiąca element szerszej struktury, realizująca procesy kontrolne. Komórki te są tworzone jako ważna część ogólnej struktury kontroli wewnętrznej (Kałużny, 2016: 26–27). Przyjęcie takiego rozumienia kontroli wewnętrznej znacząco odbiega od założeń COSO i wydaje się zbyt dużym uproszczeniem.

Kontrola zarządcza, w myśl ustawy o finansach publicznych (art. 68 ust. 1), to ogół działań i czynności zapewniających realizację celów i zadań jednostki w sposób: zgodny z prawem, terminowy, efektywny i oszczędny. Przyjęcie pojęcia kontroli zarządczej (*management control*) wydaje się uzasadnione w związku z tym, jak pojmowane jest to zagadnienie w literaturze zagranicznej (Merchant i Van der Stede, 2017: 3), gdzie określane jest mianem systemu kontroli zarządzania przedsiębiorstwem i rozumiane najczęściej jako zespół procesów/działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów przedsiębiorstwa w sposób zgodny z prawem, procedurami wewnętrznymi i przyjętymi zasadami etycznymi, a zarazem efektywny i terminowy. Cele kontroli zarządczej realizowane są za pomocą standardów kontroli zarządczej stanowiących uporządkowany zbiór wskazówek, które osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie kontroli zarządczej powinny wykorzystać do tworzenia, oceny i doskonalenia tego systemu. Oznacza to, że termin „kontrola zarządcza” dotyczy kontroli całego procesu zarządzania, a więc jest pojęciem szerszym względem kontroli wewnętrznej. Zgodnie z przyjętą definicją kontrola zarządcza nie jest kontrolą w potocznym rozumieniu, gdyż nie koncentruje się na poszukiwaniu nieprawidłowości i sprawdzaniu zgodności działań z procedurami. Głównym zadaniem kontroli zarządczej jest wyznaczenie celów i zadań oraz monitorowanie ich realizacji. Zatem kontroli zarządczej nie należy utożsamiać ani z audytem wewnętrznym i kontrolą wewnętrzną, gdyż są one jedynie jej elementami, ani z kontrolą finansową, która odnosi się tylko do gospodarki finansowej przedsiębiorstwa, a nie do całości działań.

Kontrola zarządcza w proponowanym ujęciu modelowym będzie więc stanowić podsystem systemu zarządzania przedsiębiorstwem, obecny na wszystkich jego szczeblach organizacyjnych, mający zapewnić decydentom obiektywną informację na temat procesów i ich efektów działania oraz na temat bieżącego stanu realizacji celów przez poszczególne stanowiska, jednostki organizacyjne i całe przedsiębiorstwo. W takim rozumieniu kontrola zarządcza, jest częścią systemu zarządzania obejmującą swym zasięgiem wszystkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, szczególnie te, które wynikają ze specyfiki przedsiębiorstwa przemysłowego. Pomimo że w ujęciu

definitywnym kontrola zarządcza związana jest z sektorem finansów publicznych, może być ona w niezmienionej formie przeniesiona na grunt przedsiębiorstw o charakterze przemysłowym. W tym miejscu podkreślenia wymaga fakt, że struktura wielu przedsiębiorstw często nie uwzględnia wyspecjalizowanych jednostek czy stanowisk prowadzących działania kontrolne. Nie jest to jednak równoznaczne z brakiem systemu kontroli w przedsiębiorstwie. Z tego właśnie powodu wprowadzenie bardziej ogólnego rozumienia kontroli zarządczej jako elementu zarządzania każdym przedsiębiorstwem pozwoli na wyeliminowanie dysonansu występującego w związku ze zbyt wąskim lub za szerokim podejściem do definiowania tego zagadnienia. W systemie kontroli zarządczej przedsiębiorstwa przemysłowego można zidentyfikować specyficzne jednostki organizacyjne sprawujące kontrolę nad procesami wytwarzania albo biorące w nim udział i gwarantujące realizację standardu wytwarzania w klasie światowej. Z tego powodu przyjęty przez przedsiębiorstwo model organizacji wytwarzania powinien być uwzględniony w modelu kontroli zarządczej.

4. Wybrane czynniki wpływające na kontrolę zarządczą – wyniki badań

Badania terenowe zrealizowano przy wykorzystaniu metody wywiadu. Technika badawczą był wywiad indywidualny, częściowo ustrukturyzowany, a narzędziem badawczym – dyspozycje do wywiadów w postaci pytań otwartych i zamkniętych. W wyniku prowadzonych badań na grupie 10 osób, dobranych celowo według dwóch kryteriów: znajomości zagadnień związanych z kontrolą zarządczą oraz piastowania funkcji zarządczej, zidentyfikowano czynniki różnicujące modele kontroli zarządczej:

- forma prawna przedsiębiorstwa,
- przedmiot działalności przedsiębiorstwa,
- struktura właścicielska,
- wielkość przedsiębiorstwa (pracownicy, obroty),
- zasięg terytorialny przedsiębiorstwa,
- kultura organizacyjna,
- model zarządzania,
- kompetencje pracowników.

Forma prawna przedsiębiorstwa decyduje przede wszystkim o rozdzieleniu lub zespoleniu funkcji kierowania przedsiębiorstwem oraz właścicielskich. Ma ona znaczenie w procesie budowania modelu kontroli zarządczej. W przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej czy spółki cywilnej funkcje zarządce oraz właścicielskie skupiane są w jednym ręku. Tak też kształtuje się odpowiedzialność za wszelkie zobowiązania tych prostych podmiotów gospodarczych. W przypadku spółek osobowych ukonstytuowanych na gruncie przepisów kodeksu spółek handlowych można zaobserwować pewne podziały praw i obowiązków w zakresie sprawowania zarządu i zadań właścicielskich. Nie będą one jednak wykonywane przez radę nadzorczą, który to organ występuje obligatoryjnie w spółce akcyjnej, a pod pewnymi warunkami

także w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością. Decydując o strukturze organów przedsiębiorstwa, jego forma prawna kształtuje równocześnie sposób postępowania uczestników systemu kontroli zarządczej oraz jej przedmiot. Ponadto forma prawna działalności obliguje przedsiębiorstwo do prowadzenia księgowości i sprawozdawczości finansowej w określony przepisami sposób. Finanse przedsiębiorstwa w każdym modelu stanowią przedmiot kontroli zarządczej.

Przedmiot działalności przedsiębiorstwa określa kontekst prawny, w którym cała organizacja będzie funkcjonować. Niektóre rodzaje działalności, w szczególności w sektorze finansowym, podlegają ścisłemu nadzorowi ze strony instytucji państwowych. Banki i firmy ubezpieczeniowe muszą spełniać odpowiednie kryteria związane z zarządzaniem ryzykiem finansowym. W tych instytucjach systemy kontroli będą więc ściśle ukierunkowane na ochronę interesów wierzycieli i w tym zakresie są obligowane do działania z mocy prawa. Ponadto istnieje katalog podmiotów, których działalność gospodarcza jest w szczególności sposób regulowana. Będą to przykładowo wytwarzanie wyrobów spirytusowych, prowadzenie przedsiębiorstwa składowego czy obrót materiałami siewnymi. Podobnie, szczególną specyfikę działalności wykazuje przemysł wydobywczy. Z tego względu zarządzanie ryzykiem i nadzór nad zgodnością działalności przedsiębiorstwa w obszarze szeroko rozumianej sprawozdawczości będzie istotnie i w sposób indywidualny determinował model kontroli zarządczej.

Struktura własności przedsiębiorstw nie jest jednolita, zależy od wielu czynników, takich jak wielkość, forma organizacyjna i obowiązujące przepisy prawa (Wilczyński, 2014: 163). W przypadku spółek kapitałowych właściciele decydują o składzie osobowym rad nadzorczych, a więc pośrednio wybierają także zarząd przedsiębiorstwa, który odpowiada za realizację strategii. Liczba udziałowców może determinować z kolei sposób podejmowania decyzji i warunki osiągania konsensu. Z kolei większościowy posiadacz akcji w spółce akcyjnej będzie mógł samodzielnie podejmować decyzje co do składu osobowego rady nadzorczej i wyznaczać kierunki rozwoju przedsiębiorstwa. Ma to znaczenie choćby w aspekcie kształtowania przez właścicieli ładu korporacyjnego czy – w węższym ujęciu – nadzoru właścicielskiego jako elementów systemu zarządzania przedsiębiorstwem, a więc także kontroli zarządczej.

Wielkość przedsiębiorstwa, mierzona liczbą pracowników, decyduje o szczególności i częstotliwości realizacji procesu kontroli zarządczej. Często powoduje też konieczność wdrożenia form kontroli wspieranych rozwiązaniami informatycznymi. Determinuje kształt obiegu informacji i wymusza na zarządzających podział odpowiedzialności na różnych szczeblach zarządzania (delegowanie zadań). Ze względu na finansową skalę swej działalności przedsiębiorstwa duże mogą konstituować jednostki organizacyjne, które w przypadku małych przedsiębiorstw mogą być zastępowane np. przez zewnętrzne podmioty (outsourcing usług). W tym kontekście można wymienić realizację zadań z obszarów księgowości, zarządzania zasobami ludzkimi czy usług prawnych. Czynniki te muszą być uwzględnione przy planowaniu procesu kontroli zarządczej i decydują o jego indywidualnym charakterze ze względu na konieczność określenia źródeł potencjalnego ryzyka.

Zasięg terytorialny przedsiębiorstwa istotnie wpływa na model kontroli zarządczej, szczególnie w przedsiębiorstwach międzynarodowych, których przedstawicielstwa, filie czy oddziały, a także spółki zależne działają na zasadach prawnych określanych przez lokalne przepisy prawa. System kontroli zarządczej musi więc w swoim modelu uwzględniać różnice wynikające z innej rzeczywistości prawnej oraz pozostałych czynników kształtujących ten model.

Kultura organizacyjna odnosi się do systemu znaczeń przyjmowanych przez członków organizacji odróżniającego tę organizację od innych (Robbins, 2004: 428). Literatura wskazuje na siedem cech stanowiących o istocie kultury organizacyjnej: innowacje i podejmowanie ryzyka, zwracanie uwagi na szczegóły, nastawienie na wyniki, nastawienie na ludzi, nastawienie na zespoły, agresywność, stabilność (Robbins, 2004: 428). Raport COSO I podkreśla w wielu miejscach, jak istotny wpływ na środowisko kontroli ma kultura organizacyjna. Z kulturą organizacyjną należy ściśle wiązać politykę zarządzania zasobami ludzkimi, a więc także kompetencje pracowników, a w szczególności menedżerów, którzy decydują o modelu czy sposobie zarządzania przedsiębiorstwem. Wywierają oni także bezpośredni wpływ na swoich podwładnych, kształtując ich umiejętności i nastawienie do wykonywania określonych czynności zawodowych. Przyjmując pesymistyczne założenia, należy stwierdzić, że negatywne nastawienie kadry kierowniczej do wdrożenia efektywnego systemu kontroli zarządczej może spowodować jego całkowitą dysfunkcjonalność, a czasami nawet brak możliwości wdrożenia.

Każdy z powyżej wymienionych czynników wywiera istotny wpływ na konstrukcję modelu kontroli zarządczej w przedsiębiorstwie, co wyklucza możliwość stworzenia jego uniwersalnego typu idealnego. Teza ta wydaje się potwierdzona choćby w raporcie COSO I, który w wielu miejscach zawiera odrębne komentarze do sytuacji małych i średnich przedsiębiorstw (COSO, 2008: 65). Dodatkowym argumentem przemawiającym za koniecznością skonstruowania indywidualnego modelu kontroli zarządczej na omawianym przykładzie przedsiębiorstwa jest organizacja procesów wytwarzania. Efektywność zarządzania produkcją jest głównym punktem kontroli w przedsiębiorstwie przemysłowym. Optymalne wykorzystanie zasobów oraz redukcja strat są naturalnym przedmiotem kontroli, której adekwatność pozwala na osiągnięcie celów ekonomicznych organizacji. Specyfika przedsiębiorstwa przemysłowego jest więc dodatkowym czynnikiem kształtującym model jego kontroli zarządczej.

5. Model kontroli zarządczej w przedsiębiorstwie przemysłowym

Zidentyfikowane czynniki różnicujące modele kontroli zarządczej pozwalają na skonstruowanie modelu dla dużych przedsiębiorstw przemysłowych. Przyjęta definicja kontroli zarządczej umożliwia określenie jej szerokiego przedmiotu zainteresowania, obejmującego procesy na różnych szczeblach zarządzania organizacją. Tym samym porzucana jest koncepcja selektywnego traktowania i odrębnego opisywania niektórych elementów środowiska i przedmiotu kontroli. Wydaje się to uzasadnione

ze względu na realizację celów strategicznych organizacji, których osiągnięcie ma być zapewnione dzięki sprawnemu funkcjonowaniu kontroli w całej jej strukturze, obejmującej wszystkich interesariuszy, a nie specyficznych jej obszarach. Przyjęcie takiego założenia pozwala zwiększyć możliwości adaptacyjne modelu w różnego typu przedsiębiorstwach przemysłowych. Najszerza koncepcja kontroli zarządczej odnosi model do dużego przedsiębiorstwa przemysłowego i obejmuje:

- przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego (nadzór korporacyjny),
- sprawowanie nadzoru właścicielskiego,
- zarządzanie strategiczne,
- kierowanie działalnością operacyjną,
- samokontrolę.

Ustalenie zasad ładu korporacyjnego następuje z inicjatywy właścicieli, którzy kształtują w ten sposób normy postępowania pomiędzy organami przedsiębiorstwa i podmiotami zewnętrznymi oraz wewnętrznymi (interesariuszami przedsiębiorstwa). Ład korporacyjny może być określony w formie dokumentu, który w zależności od woli właścicieli reguluje różne sfery aktywności przedsiębiorstwa i jego pracowników. Można tu wymienić następujące przykłady przedmiotu takich wewnętrznych regulacji:

- system zarządzania i relacje między organami przedsiębiorstwa,
- zasady współpracy właścicieli przedsiębiorstwa,
- polityka komunikacji z otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa (media, władze samorządowe i państwowe),
- relacje kierownictwa z pracownikami (polityka niedyskryminacji),
- relacje z dostawcami i klientami,
- działania w zakresie ekologii i ochrony środowiska,
- polityka antykorupcyjna,
- kodeks dobrych praktyk, związany z przedmiotem działalności przedsiębiorstwa,
- zasady kontroli przestrzegania ładu korporacyjnego.

Zasady ładu korporacyjnego stają się w podejściu modelowym przedmiotem systemu kontroli zarządczej. Organizacja systemu kontroli powinna zatem uwzględniać sprawdzanie przestrzegania ładu korporacyjnego na wszystkich szczeblach zarządzania. Kontrola zarządcza będzie zatem zapewniać właścicieli i najwyższe kierownictwo firmy, że zasady ładu korporacyjnego są prawidłowo rozumiane i przestrzegane. W związku z tym adresatami wniosków pokontrolnych w tym obszarze będą przede wszystkim właściciele (akcjonariusze) i/lub ich reprezentanci – rada nadzorcza przedsiębiorstwa.

W rozumieniu modelowym nadzór właścicielski jest pojęciem węższym od nadzoru korporacyjnego. Koncentruje się bowiem na zagadnieniach związanych z wykonywaniem praw i obowiązków akcjonariuszy związanych z ich majątkiem, który powierzyli przedsiębiorstwu i jego pracownikom. Służy więc zapewnieniu, że najwyższe

kierownictwo przedsiębiorstwa realizuje cele strategiczne przedsiębiorstwa zgodnie z interesem prawnym i finansowym akcjonariuszy (właścicieli).

Przedmiotami kontroli zarządczej w obszarze sprawowania nadzoru właścicielskiego będą więc przede wszystkim:

- sprawozdawczość finansowa przedsiębiorstwa (adekwatność i zgodność z prawem),
- przestrzeganie przepisów prawa przez zarząd spółki i kluczowych menedżerów,
- szeroko rozumiana gospodarność przy podejmowaniu decyzji finansowych przez zarząd przedsiębiorstwa.

Adresatami wniosków pokontrolnych będą zatem głównie członkowie rady nadzorczej przedsiębiorstwa.

Zarządzanie strategiczne jest domeną zarządu przedsiębiorstwa, który opracowując i realizując cele strategiczne przedsiębiorstwa, ponosi bezpośrednią odpowiedzialność za ich wykonanie przed radą nadzorczą i właścicielami. Z tego względu członkowie zarządu przedsiębiorstwa powinni być zainteresowani wdrożeniem sprawnego systemu kontroli wewnętrznej, który dostarczałby odpowiedniej jakości informacji na temat postępów w realizacji celów strategicznych. Na tym poziomie organizacyjnym zastosowanie wytycznych raportów COSO I i COSO II odnoszących się do systemów zarządzania ryzykiem korporacyjnym i kontroli wewnętrznej jest w pełni uzasadnione. Przedmiotem kontroli zarządczej na tym poziomie będą więc wszystkie kluczowe punkty procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, których prawidłowość przebiegu będzie decydować o realizacji celów strategicznych. W związku z tym głównymi adresatami wniosków płynących z systemu kontroli zarządczej będą zarząd przedsiębiorstwa i kluczowi menedżerowie.

Za zarządzanie operacyjne odpowiedzialni są menedżerowie średniego szczebla. Ponoszą oni odpowiedzialność za prawidłowy przebieg procesów, których efektywność gwarantuje realizację celu strategicznego. Optymalizacja tych procesów wymaga szczegółowych danych, zazwyczaj niepotrzebnych na wyższych szczeblach zarządzania. W związku z tym system kontroli działalności operacyjnej będzie opierał się na indywidualnych kryteriach oceny, charakterystycznych dla poszczególnych jednostek organizacyjnych lub nawet stanowisk. Adresatami wniosków z kontroli będą więc menedżerowie, którzy uzyskają dzięki nim informacje o poprawności procesów albo konieczności ich modyfikacji. Szczególne miejsce w modelu kontroli zarządczej na tym poziomie znajdują procesy wytwarzania. Celem kontroli będą więc m.in. ograniczenie ryzyka niekontrolowanego zatrzymania produkcji, optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich i materialnych oraz bezpieczeństwo pracy. System kontroli zarządczej będzie zatem elementem procesu zarządzania produkcją, który będzie miał indywidualne cechy oraz punkty krytyczne w każdym przedsiębiorstwie. W ujęciu modelowym stanowi on więc element całego procesu kontroli zarządczej i zajmuje w nim główną pozycję ze względu na bezpośrednie generowanie wartości dodanej dla odbiorców (klientów).

Samokontrola jest czynnością polegającą na ocenie przez pracownika efektów jego własnej pracy według określonych założeń. Może więc być wykonywana na każdym stanowisku i pozwala na samodzielną weryfikację zgodności sposobu wykonywania pracy i jej efektów z nakreślonymi celami oraz wyznaczonymi zasadami i obowiązującymi instrukcjami. W związku z tym samokontrola jest podstawowym elementem systemu kontroli zarządczej w przedsiębiorstwie. Jej wyniki podlegają przede wszystkim subiektywnej ocenie pracownika, ale mogą, a nawet powinny być obiektywizowane na poziomie kontroli zarządzania operacyjnego albo w ogólnym ujęciu – przez przełożonych.

6. Wnioski

Przedstawione w niniejszym rozdziale rozważania na temat systemu kontroli w przedsiębiorstwie są próbą aktualizacji tego pojęcia, co jest zabiegiem niezbędnym do stworzenia modelu kontroli zarządczej we współczesnym przedsiębiorstwie przemysłowym. Należy podkreślić, że przedstawione założenia modelu kontroli zarządczej nie mają charakteru uniwersalnego i nie miały takiego mieć. Współczesne przedsiębiorstwa są zróżnicowane pod wieloma względami, co wynika zazwyczaj z przyjętego przez nie modelu konkurencji i skali działalności. Całkowicie chybione jest więc tworzenie koncepcji, która miałaby z założenia być adekwatna do każdej sytuacji organizacyjnej. Jednocześnie modelowanie niektórych, wybranych elementów systemu kontroli w oderwaniu od ogólnej, holistycznej koncepcji kierowania przedsiębiorstwem powoduje jedynie dysfunkcje i ogranicza możliwość osiągnięcia celów strategicznych.

Głównym celem opracowania było więc zwrócenie uwagi na konieczność szerszego spojrzenia na organizację procesu kontroli w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem różnych zakresów odpowiedzialności organów przedsiębiorstwa, pracowników i pozostałych jego interesariuszy. Jest to punkt wyjścia do skonstruowania indywidualnego modelu procesu kontroli zarządczej w każdym przedsiębiorstwie. Zaprezentowany model kontroli zarządczej może być podstawą do skonstruowania zindywidualizowanych modeli różnych przedsiębiorstw o charakterze przemysłowym.

Literatura

- Apanowicz J., 2002: *Metodologia ogólna*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), 2007: *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa*, Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej, Warszawa.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), 2008: *Kontrola wewnętrzna – zintegrowana struktura ramowa*, Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej, Warszawa.

- Górecki E., 1999: *Kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwie rynkowym*, Interfart, Łódź.
- INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions): <https://www.intosai.org> [20.12.2020].
- Jeżak J., 2010: *Ład korporacyjny: doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kałużny S., 2016: *Kontrola wewnętrzna: teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Klimas M., 1985: *Kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Merchant K., Van der Stede W., 2017: *Management control systems*, Pearson, London.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), 2004: *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Warszawa, <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/34656740.pdf> [20.12.2020].
- Piaszczyk A., 2017: *Audyt a kontrola – porównanie*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 333, s. 150–161.
- Robbins S.P., 2004: *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Skrzywan S., 1949: *Kontrola w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Trzaska, Evert i Michalski, Warszawa.
- Wilczyński R., 2014: *Struktura właścicielska a efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 804, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 67, s. 163–173.

SELECTED ASPECTS OF CONSTRUCTING A MANAGEMENT CONTROL MODEL IN AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Summary: The dynamic development of industrial enterprises resulting from technological progress and the related growing customer expectations causes the need for continuous improvement of management systems. Optimization of management and production processes becomes a weapon in market competition. Today, efficient management control systems are an indispensable tool for reassuring owners, management and other stakeholders that an industrial enterprise is functioning properly. The review of scientific concepts and management practice in the area of the management control system shows the need to revise the approach to this issue. It becomes necessary to redefine the concept of control in relation to the management system of an industrial enterprise. The individual features of this type of organization make it impossible to implement the currently developed control models into the practice of managing an industrial enterprise without reflection.

Keywords: management control, management control system, control model, internal control, corporate governance

CZEŚĆ III

**DZIAŁALNOŚĆ
GOSPODARCZA:
ASPEKTY SPOŁECZNE
I ŚRODOWISKOWE**

PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE W POLSCE – ANALIZA POZIOMU ZAANGAŻOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW¹

Marta KOŁODZIEJ-HAJDO

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania
Przedsiębiorstwem

Streszczenie: Od kilkunastu lat w Polsce realizowane są projekty w formule partnerstwa publiczno- prywatnego. Włączenie przedsiębiorcy – partnera prywatnego – w realizację zadań publicznych pozwala na zwiększenie efektywności gospodarowania w sektorze publicznym. W przedsięwzięciach tych poziom i zakres uczestnictwa partnera prywatnego jest znaczący. Rozdział prezentuje strukturę przedsiębiorstw realizujących projekty na rynku polskiego partnerstwa publiczno- prywatnego i poziom ich dotychczasowego zaangażowania. W ciągu ostatnich dziesięciu lat, od momentu rozpoczęcia obowiązywania ustawy o partnerstwie publiczno- prywatnym (początek 2009 roku) do końca III kwartału 2020 roku, podpisano w Polsce zaledwie 147 umów. Wśród partnerów prywatnych, będących stroną umowy, przeważa sektor mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Prosta struktura organizacyjna i skupienie posiadanych zasobów na jednym konkretnym działaniu może w znaczący sposób wpłynąć na atrakcyjność realizowanych projektów. Uwzględniając powyższe, można stwierdzić, że dalszy rozwój partnerstwa publiczno- prywatnego bezpośrednio związany jest z sektorem mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Bez zwiększonego zainteresowania przedsiębiorstw z tego sektora rynkiem partnerstwa publiczno- prywatnego trudno oczekiwać wzrostu liczby projektów realizowanych w tej formule. Celem opracowania była diagnoza rynku partnerstwa publiczno- prywatnego oraz wskazanie poziomu zaangażowania polskich przedsiębiorstw w realizację tych przedsięwzięć.

Słowa kluczowe: partnerstwo publiczno- prywatne, sektor publiczny, partner prywatny, inwestycje publiczne

1. Wprowadzenie

Aby sprostać globalnym wyzwaniom współczesności, konieczne jest zastosowanie najbardziej efektywnych podejść i mechanizmów, w szczególności systemu partnerstwa publiczno- prywatnego (PPP).

¹ Wydanie publikacji zostało sfinansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego).

PPP ma dość długą historię, jednak ten system relacji zaczął być najaktywniej wykorzystywany w ostatnich dziesięcioleciach, wykazując swoją skuteczność nie tylko w krajach rozwiniętych gospodarczo, ale także w krajach znajdujących się w fazie rozwoju. Forma partnerstwa publiczno-prywatnego jest optymalna w przypadku rozwiązywania złożonych, dynamicznych problemów dotyczących zaopatrzenia w energię, ochrony środowiska, ochrony zdrowia, transportu itp. (Filippova i in., 2020).

Skuteczność PPP polega na tym, że instytucje publiczne formułują istotne społecznie zadania, wskazują kierunki ich rozwiązania i udzielają (częściowo) wsparcia finansowego. Sektor prywatny zapewnia realizację przedsięwzięć i elastyczne zarządzanie projektami PPP z wykorzystaniem podejścia biznesowego w zakresie zdolności adaptacyjnych, wydajności i efektywności kosztowej. Tego typu współpraca międzysektorowa zapewnia maksymalną zdolność i szybkość realizacji projektów PPP.

Wykorzystanie formuły PPP wydaje się celowe, gdy połączenie działań sektora publicznego i prywatnego przynosi dodatkową wartość, a jednocześnie jest opłacalne z biznesowego punktu widzenia i korzystne dla interesu publicznego (Łada i Kołodziej-Hajdo, 2018)

Dwanaście lat funkcjonowania tej formuły w Polsce, mimo stosunkowo niskiego stopnia rozwoju PPP (mierzonego liczbą zawartych umów), uzasadnia analizę zagadnień związanych z udziałem partnerów prywatnych w tego typu projektach. W rozdziale przedstawiono wyniki pierwszego etapu badań odnoszących się do analizy potencjału przedsiębiorców działających na rynku krajowym jako partnerów w projektach PPP. Zastosowano w nich metodę *desk research* – zebranie danych zastanych, uzyskanych na podstawie kompleksowej analizy raportów dotyczących rozwoju polskiego PPP i zawartych umów PPP w okresie od początku 2009 roku do września 2020 roku, informacji na temat przedsiębiorstw udostępnianych przez Krajowy Rejestr Sądowy oraz Centralną Ewidencję i Informację o Działalności Gospodarczej, a także informacji prezentowanych na stronach internetowych firm oraz w przedstawionych tam dokumentach. Badanie przeprowadzono w odniesieniu do 147 umów PPP, w których realizację zaangażowanych było 172 przedsiębiorców.

2. Istota i pojęcie partnerstwa publiczno-prywatnego w literaturze

Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP), jako jeden z modeli współpracy sektora publicznego i prywatnego, nie ma ujednoliconej definicji. Powodem tego stanu rzeczy może być fakt, iż projekty według tej formuły miały miejsce, zanim rozpoczęto analizy teoretyczne. Podstawą tej współpracy były przepisy prawa obowiązujące w kraju, w którym przedsięwzięcia PPP były realizowane. Ponadto projekty tego rodzaju odznaczają się dużą różnorodnością i złożonością, stosowane są w ramach różnych systemowych uwarunkowań prawnych, w zróżnicowanych warunkach politycznych i historycznych. Dlatego trudno o jednolitą definicję, którą można by zastosować w odniesieniu do wszystkich przypadków idei PPP (Zyznar-Soczewica, 2016).

W literaturze przedmiotu oraz dokumentach urzędowych pojęcie partnerstwa publiczno-prywatnego jest zatem różnie definiowane. Formułowane definicje mają jednak pewne elementy wspólne, wskazujące na katalog cech, którymi tego typu formuła współpracy sektorowej powinna się charakteryzować.

Ogólnie PPP można zdefiniować jako umowę między podmiotem sektora publicznego a co najmniej jednym podmiotem sektora prywatnego, w której strona prywatna jest zaangażowana w finansowanie, budowanie lub naprawę i zarządzanie projektem na zasadzie realizacji długoterminowej umowy aż do czasu jej wygaśnięcia i zwrócenia przedmiotu umowy stronie publicznej (Grimsey i Lewis, 2004).

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) definiuje partnerstwo publiczno-prywatne jako przedsięwzięcia realizowane zgodnie z „długoterminowymi ustaleniami umownymi między rządem a partnerem prywatnym, na podstawie których partner prywatny świadczy i finansuje usługi publiczne z wykorzystaniem środków trwałych i uczestniczy w powiązonym ryzyku” (OECD, 2012: 8). Tak szeroka definicja wskazuje, że PPP można projektować w sposób, który pozwala na realizację celów w różnych sektorach, takich jak transport, energetyka, ochrona środowiska czy opieka zdrowotna, ale również dowolnie kształtować szczegóły jego konkretnego zastosowania.

PPP to podział zadań oraz wynikających z nich zobowiązań oraz ryzyk, jak to przedstawia Nijkamp i in. (2002), który definiuje tę koncepcję jako zinstytucjonalizowaną formę współpracy podmiotów publicznych i prywatnych, które na podstawie zawartej umowy współpracują na rzecz wspólnie określonego celu, a obie strony przyjmują ryzyka inwestycyjne na podstawie z góry określonej dystrybucji przychodów i kosztów.

Z przedstawionych powyżej definicji wynika kilka wspólnych cech PPP. Po pierwsze, PPP to wspólne działania sektora publicznego i prywatnego (Van Ham i Koppenjan, 2001; Osborne, 2002). Po drugie, termin realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego jest stosunkowo długi (Button, 2008; Bitsch i in., 2010). Po trzecie, ryzyko dzielone jest między strony (OECD, 2008). Po czwarte, różne zadania są objęte tą samą umową (Hodge i in., 2010). Po piąte, umowy te mogą implementować różne modele współpracy, np. buduj, eksploatuj, przekaz (BOT); projektuj, buduj, finansuj i eksploatuj (DBFO); buduj, posiadaj i eksploatuj (BOO); buduj, przekaz, dzierżaw (BTL) i inne (GAO, 1999; WBG, 2017). Po szóste, podział korzyści jest – mniej lub bardziej – solidarny (Moszoro, 2005; Yescombe, 2007).

3. Polskie regulacje prawne w zakresie wyboru partnera prywatnego

Definicję partnera prywatnego będącego stroną umowy PPP należy przedstawić w ujęciu szerszym. Zgodnie z art. 2 pkt 2 ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym (Ustawa, 2009) „partnerem prywatnym jest przedsiębiorca lub przedsiębiorca zagraniczny”. W myśl prawa przedsiębiorców, art. 4 ust. 1, „przedsiębiorcą jest osoba

fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca działalność gospodarczą. Przedsiębiorcami są także wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej” (Ustawa, 2018). Partner prywatny to także zamawiający (Ustawa, 2019) i koncesjonariusz (Ustawa, 2016).

Ustawa o PPP (Ustawa, 2009) nie przedstawia jednoznacznej procedury wyboru partnera prywatnego. Zgodnie z jej art. 4 podmiot publiczny może w celu tego wyboru zastosować przepisy prawa zamówień publicznych (PZP) bądź użyć trybu koncesyjnego (tab. 1).

Tabela 1

Sposoby wyboru partnera prywatnego w projektach PPP

Wybierany podmiot	Tryb		Podstawa partnerstwa
Partner prywatny	Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym (UPPP)	Ustawa prawo zamówień publicznych (art. 4 ust. 1 UPPP)	Umowa
		Ustawa o umowie koncesji na roboty budowlane lub usługi (art. 4 ust. 2 UPPP)	
		Zachowanie uczciwej i wolnej konkurencji oraz przestrzeganie zasad równego traktowania, przejrzystości i proporcjonalności (art. 4 ust. 3 UPPP)	
		Ustawa o gospodarce nieruchomościami (art. 4 ust. 3 UPPP)	
Koncesjonariusz	Ustawa o umowie koncesji na roboty budowlane i usługi	Umowa	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawa (2009)

Umowy o PPP są jednak najczęściej zawierane w trybie zamówień publicznych lub koncesyjnym. Różnica między nimi dotyczy kwestii wynagrodzenia partnera prywatnego oraz podziału ryzyka między nimi.

W przypadku umowy PPP zawartej w trybie koncesji wynagrodzeniem partnera prywatnego jest w odniesieniu do:

- wykonania robót budowlanych – wyłącznie prawo do eksploatacji obiektu budowlanego będącego przedmiotem umowy albo takie prawo wraz z płatnością podmiotu publicznego;
- świadczenia usług i zarządzania tymi usługami – wyłącznie prawo do wykonywania usług będących przedmiotem umowy albo takie prawo wraz z płatnością podmiotu publicznego.

Wynagrodzenie partnera prywatnego zasadniczo pochodzi od podmiotów trzecich, użytkowników przedmiotu koncesji – np. użytkowników danego obiektu budowlanego (autostrady, basenu, parku rozrywki itp.). Jednocześnie koncesjonariusz ponosi w przeważającej części ryzyko ekonomiczne przedsięwzięcia, związane z eksploatacją obiektu budowlanego lub wykonywaniem usługi oraz ryzyko dotyczące popytu lub podaży.

W przeciwieństwie do koncesji klasyczne PPP nie wymaga od partnerów wynagrodzenia inwestora prywatnego wyłącznie prawem eksploatacji obiektu. Oznacza to, że płatność ze strony podmiotu publicznego może nawet w całości pokrywać nakłady i koszty ponoszone przez partnera prywatnego.

Ustawa o PPP określa także inne możliwości wyboru partnera prywatnego. Ma to miejsce wówczas, gdy ani ustawa koncesyjna, ani ustawa dotycząca prawa zamówień publicznych nie ma zastosowania. W przypadku braku możliwości wyboru partnera prywatnego w trybie zamówień publicznych i koncesyjnym można również stosować podstawowe wymagania ustawodawstwa unijnego, czyli zachowania uczciwej i wolnej konkurencji oraz przestrzegania zasad równego traktowania, przejrzystości i proporcjonalności (tab. 1).

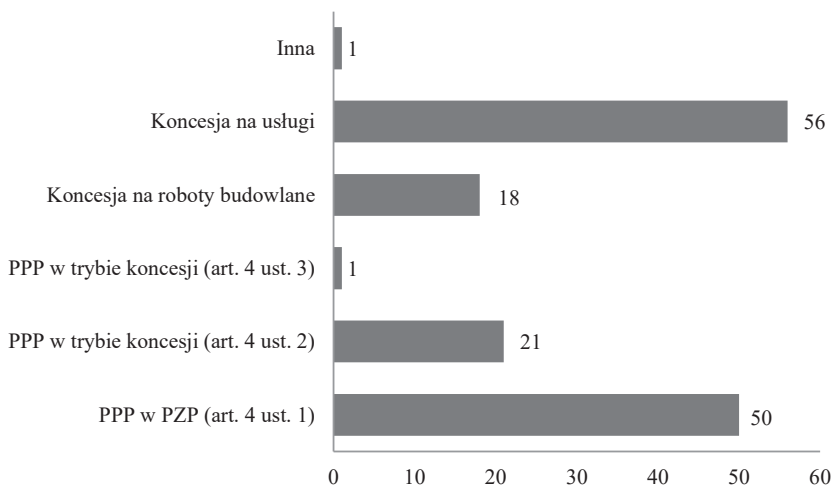
Od momentu obowiązywania obecnej ustawy o PPP, czyli w okresie od początku 2009 roku do 30 września 2020 roku, wszczęto łącznie 586 postępowań. Wśród nich największą popularnością cieszył się model koncesyjny. Dotyczył on 388 postępowań, co stanowiło 66,2% ich ogółu. Na podstawie procedur prawa zamówień publicznych (PZP) wszczęto 187 postępowań, czyli 31,9% całego rynku. Dominującym trybem PZP był dialog konkurencyjny (MFiPR, 2020). Natomiast w pozostałych trybach do tej pory wszczęto jedynie cztery postępowania, co stanowiło 0,68% wszystkich postępowań. Od nowelizacji ustawy o PPP (19 września 2018 roku) zauważalna jest zmiana trendu wyboru partnera prywatnego. Podmioty publiczne obecnie częściej jako tryb wyboru partnera prywatnego wybierają procedury przewidziane w PZP.

Tryb postępowania o wybór partnera prywatnego, wykorzystany w zawartych dotychczas 147 umowach, przedstawiono na rysunku 1.

W celu zwiększenia wśród przedsiębiorców zainteresowania modelem PPP wprowadzono współfinansowanie tego typu przedsięwzięć z funduszy unijnych. Projekty hybrydowe, bo o nich mowa, zostały wprowadzone przepisami unijnymi wydanymi w formie tzw. rozporządzenia ogólnego (Rozporządzenie, 2013) i ustawy wdrożeniowej (Ustawa, 2014). Zgodnie z art. 34 ust. 1 tej ustawy „Projekt hybrydowy polega na wspólnej realizacji projektu przez partnerstwo publiczno-prywatne, w rozumieniu art. 2 pkt 24 rozporządzenia ogólnego, utworzone w celu realizacji inwestycji infrastrukturalnej”.

Hybrydowe PPP powinno stać się motorem współpracy publiczno-prywatnej ze względu na korzyści, jakie niesie dla stron umowy. Przedsiębiorcy uzyskują dostęp do usług, które były do tej pory zarezerwowane wyłącznie dla podmiotów sektora publicznego, otrzymują wynagrodzenie przewidziane w umowie o PPP lub koncesji, wsparcie w zadaniach i partycypację w ryzyku ze strony podmiotu publicznego. Możliwość częściowego sfinansowania projektu z funduszy UE powoduje, że partner

prywatny będzie skłonny zaangażować się w projekty o większych nakładach kapitałowych. Należy także zaznaczyć, że zgodnie z art. 63 ust. 1 Rozporządzenia (2013) funkcję beneficjenta w przypadku projektów hybrydowych pełnić może zarówno podmiot publiczny, jak i prywatny. Na podstawie obserwacji projektów realizowanych w PPP, w których pojawiło się finansowanie z funduszy UE – do tej pory dotyczyło to jedynie 20 projektów – można jednak wyciągnąć wniosek o nadal znikomym zainteresowaniu przedsiębiorstw taką formą finansowania projektów. W sytuacji gdy istnieje możliwość sfinansowania inwestycji ze środków pomocowych, podmioty publiczne przeważnie decydują się na samodzielną realizację tych projektów, nie szukając wsparcia w sektorze prywatnym. Podobnie wygląda ta kwestia w przypadku podmiotów prywatnych.



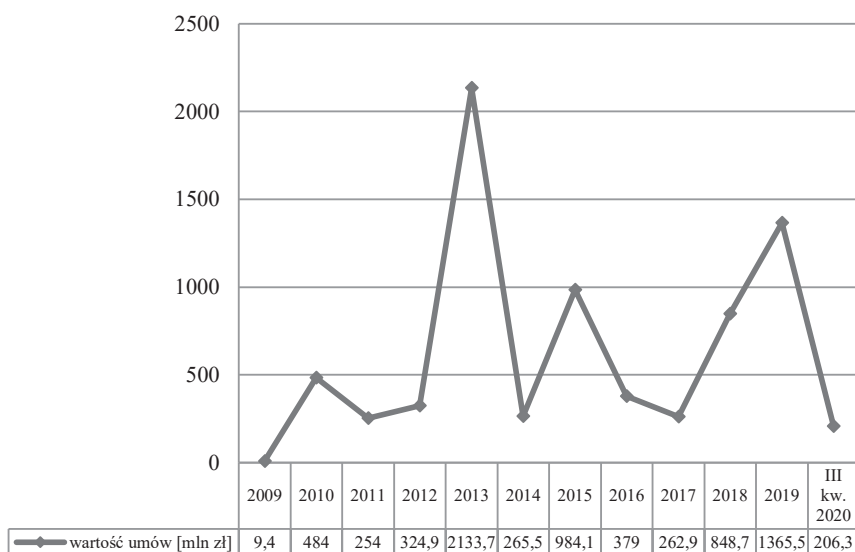
Rys. 1. Podstawa prawna wyboru partnera prywatnego w liczbie zawartych umów w okresie od 2009 roku do III kwartału 2020 roku

Źródło: MFiPR (2020)

4. Analiza udziału partnera prywatnego w PPP

Od początku 2009 roku do września 2020 roku na polskim rynku PPP podpisano 147 umów na łączną kwotę 7,52 mld zł. Średnia wartość umowy to 51,15 mln zł. Projekty, ze względu na budżet, zostały podzielone na pięć kategorii: mikro – do 5 mln zł, małe – 5–40 mln zł, duże – 40–100 mln zł, bardzo duże – 100–500 mln zł oraz największe – powyżej 500 mln zł. Pośród nich największy odsetek, około 77,5%, stanowiły projekty mikro (43,5%) i małe (34,0%). Jedynie w przypadku 15 umów (10,2%) odnotowano poziom budżetu, przekraczający 100 mln zł. Ujęcie czasowe zmian wartości podpisanych umów PPP ilustruje rysunek 2.

Największa łączna wartość umów przypada na 2013 rok (20 umów o wartości ponad 2,13 mld zł), po tym okresie widzimy znaczne zmniejszenie wartości zawieranych umów o partnerstwie. Wyraźny wzrost wartości umów PPP nastąpił w 2019 roku, co było wynikiem parafowania dwóch znaczących kwotowo umów przy tylko 9 podpisanych w całym roku. Zatem na przestrzeni analizowanych lat trudno wskazać jakiegokolwiek prawidłowości co do rozwoju rynku PPP w Polsce.



Rys. 2. Wartość umów PPP w Polsce w okresie od 2009 roku do III kwartału 2020 roku [mln zł]

Źródło: opracowanie własne na podstawie MFiPR (2020)

Specyfiką polskiego rynku PPP jest przewaga projektów o zasięgu lokalnym, co przekłada się na ich stosunkowo małą wartość. Mniejsze projekty są obciążone mniejszym ryzykiem, co jest ważne zarówno dla partnera prywatnego, jak i instytucji finansującej. Natomiast duże inwestycje wymagają dużego zaangażowania kapitałowego i obciążone są wysokim ryzykiem ekonomicznym, co zniechęca potencjalnych przedsiębiorców do angażowania się w tego typu przedsięwzięcia.

Rozwój PPP z perspektywy sektora prywatnego i jego zaangażowania przeanalizowano, biorąc pod uwagę następujące kryteria: formę prawną przedsiębiorcy, strukturę właścicielską partnera prywatnego, tryb wyboru partnera prywatnego w kontekście jego formy prawnej oraz sektor, w którym projekt był/jest realizowany.

Spśród 147 zawartych do tej pory umów PPP w 20 przypadkach stroną było konsorcjum zawiązane na potrzeby realizacji projektu. Często w skład takiego podmiotu wchodziły jednostki powiązane kapitałowo. W przypadku pozostałych umów mamy do czynienia z pojedynczym przedsiębiorcą zaangażowanym w partnerstwo.

W pierwszej kolejności skategoryzowano podmioty prywatne, biorąc pod uwagę formę prawną obowiązującą w polskim prawie. Wśród stron umowy należy wskazać podmioty funkcjonujące według następujących form prawnych: spółka akcyjna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka jawna, jednoosobowa działalność gospodarcza, spółka cywilna oraz inne formy działalności. Jeśli wziąć pod uwagę wielkość projektów, na które do tej pory zawarto umowy PPP, nie dziwi fakt, że około 61,2% wszystkich podmiotów sektora prywatnego stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Drugie miejsce, ale występując w znacznie mniejszej liczbie, zajęły spółki akcyjne (13,6%). W dalszej kolejności należy wymienić podmioty prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą (12,9%). Niewielki odsetek stanowiły spółdzielnie (5,4%). W przypadku pozostałych form prawnych udział był nieznaczny.

Uwzględniając wielkość przedsiębiorstw mierzoną liczbą zatrudnionych osób, należy stwierdzić, że dominowały podmioty mikro, zatrudniające do 9 osób. Ich udział wyniósł 37,1%. Podobny udział dotyczył przedsiębiorstw małych i średnich, z przewagą średnich. Jednostki, które zatrudniały między 50 a 249 osób w przeliczeniu na pełne etaty, stanowiły 22,4% wszystkich przedsiębiorstw, natomiast małe (10–49 osób) – 21,7%. Najmniejszy udział w PPP miały podmioty duże, zatrudniające 250 i więcej osób. Stanowiły one 18,8% ogółu firm.

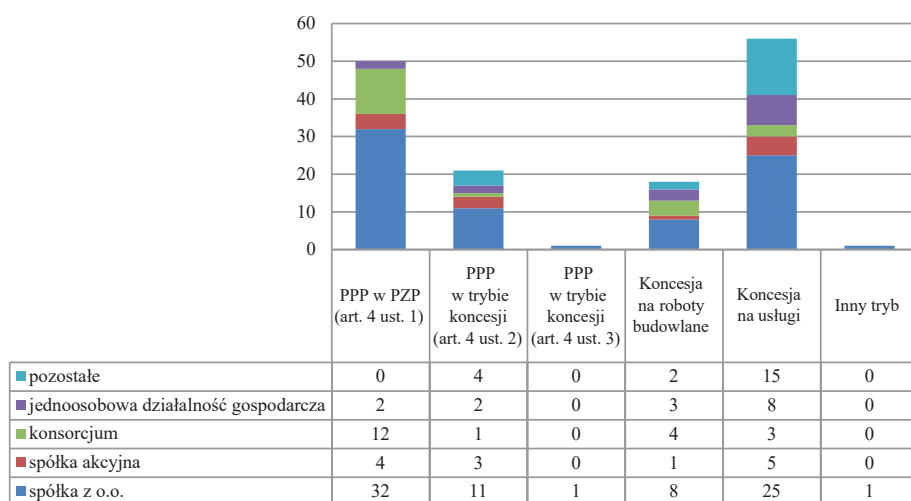
Jednostki realizujące projekty PPP zostały poddane analizie także pod względem struktury właścicielskiej. Wyodrębniono podmioty z udziałem jedynie kapitału krajowego oraz podmioty powiązane kapitałowo z jednostkami działającymi poza granicami Polski. Wskazano także, jaki odsetek przedsiębiorstw ma jednego udziałowca lub akcjonariusza, a jaki wielu. W przeważającej większości podmiotami zaangażowanymi w przedsięwzięcia PPP były firmy z krajowym kapitałem (70,1%). Natomiast pod względem struktury właścicielskiej dominowały jednostki, które znajdowały się w rękach jednego właściciela (udziałowca, akcjonariusza). Stanowiły one 54,1% firm.

Jeżeli chodzi o sposób finansowania, to analiza projektów wskazuje, że przedsiębiorcy w przeważającej części korzystali z kapitału własnego, posiłkując się również zwrotnym finansowaniem zewnętrznym. Część nakładów inwestycyjnych projektów finansowana była ze środków unijnych. Wśród zawartych umów – dotyczyło to 20 przypadków – fundusze z UE stanowiły około 23,6% źródeł finansowania.

Analizując sektor prywatny zaangażowany w PPP, zwrócono uwagę na tryb wyboru partnera prywatnego. Za kryterium przyjęto jego formę prawną. Stwierdzono, że największy odsetek stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Wartość zawartych przez nie umów to 61,3% całości nakładów. Natomiast spółki akcyjne, mimo że ich liczba jest stosunkowo niewielka, miały znaczący udział w wartości projektów. Podmioty o tej formie prawnej, podpisały umowy, których udział w całkowitej wartości projektów wynosił 35,2%. Udział wartościowy podmiotów funkcjonujących według pozostałych form prawnych stanowił 3,5%. Z powyższej analizy wynika, że zaangażowanie ilościowe w projekty nie przekładało się proporcjonalnie na zaangażowanie kapitałowe. Podmioty działające jako spółki akcyjne stanowiły jedną szóstą wszystkich przedsiębiorców w projektach PPP. Jednak według kryterium wielkości rynku, mierzonej wartością umów PPP, mogły się one pochwalić udziałem przekraczającym trzecią część wartości. Głównym powodem tego stanu rzeczy było

ich zaangażowanie w kilku przedsięwzięciach, których budżet przekraczał 100 mln zł, podczas gdy w przypadku np. jednoosobowej działalności gospodarczej czy spółdzielni dominowały tzw. projekty mikro, do 5 mln zł.

Biorąc pod uwagę podstawę prawną wyboru partnera prywatnego, stwierdzono, że przeważała koncesja na usługi (56 umów). W tej liczbie największy odsetek partnerów prywatnych stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (44,6%) oraz pozostałe formy prawne, spośród których dominowały spółdzielnie (26,8%). Kolejnym trybem wyboru była formuła PPP w PZP (art. 4 ust. 1 Ustawa, 2009), którą reprezentowało 50 umów. Tutaj ponownie prym wiodły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (udział 64,0%). W przypadku tej grupy podmiotów był to najpopularniejszy tryb wyboru partnera. Kolejną grupę stanowiły konsorcja (23,5%), w których składzie przeważały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjne. Trzecią co do popularności formę wyboru partnera stanowiło PPP w trybie koncesji (art. 4 ust. 2 Ustawa, 2009). Wykorzystano ją w 21 umowach. Największą popularnością cieszył się ten tryb również wśród spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (udział 52,4%). Tryb koncesji na roboty budowlane, zastosowany w 18 umowach, dotyczył również w głównej mierze spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Natomiast co piątym podmiotem wybieranym według tej podstawy prawnej była jednoosobowa działalność gospodarcza. Udział poszczególnych trybów wyboru partnera prywatnego w zawartych umowach o PPP, według kryterium jego formy prawnej, przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Liczba zawartych umów poprzez pryzmat formy prawnej partnera prywatnego w okresie od 2009 roku do III kwartału 2020 roku

Analizie poddano również rozkład wartości projektów pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Jak wskazano, najliczniejszą grupę samodzielnych partnerów prywatnych stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Średnia wartość

umów, w których wzięły udział, to 58,4 mln zł. Wśród tej grupy dominowały projekty małe i mikro. Każdy z nich reprezentowało 29 umów. Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością zaangażowały się również w dwa przedsięwzięcia zaliczone do tzw. największych, których łączna wartość to 1668,2 mln zł. W 13,6% zawartych umów partnerem prywatnym było konsorcjum. Średnia wartość jednej umowy w tym przypadku to 98,7 mln zł, przy czym dominowały tutaj projekty zaliczone do grona: mikro (6 umów), małych (8 umów), dużych (4 umowy) oraz bardzo dużych (2 umowy). Średnia wartość umów, w których podmiot prywatny występował samodzielnie i był spółką akcyjną, stanowiła około 203,5 mln zł. Złożyły się na to projekty duże i bardzo duże. Należy zwrócić uwagę także na umowy z przedsiębiorcami prowadzącymi jednoosobową działalność gospodarczą. Dominowały wśród nich projekty mikro (93,3%) o średniej wartości umowy wynoszącej 5,8 mln zł.

Realizacja projektów PPP dotyczyła piętnastu sektorów. Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością zawarły umowy w prawie wszystkich wskazanych obszarach, z wyjątkiem edukacji. Największa liczba dotyczyła projektów z zakresu efektywności energetycznej (13 umów) oraz gospodarki wodno-kanalizacyjnej (10 umów). W przypadku spółek akcyjnych inwestycje dotyczyły: infrastruktury transportowej (4 umowy), sportu i turystyki (2 umowy) oraz kategorii „inne” (2 umowy).

W zakresie edukacji, efektywności energetycznej, rewitalizacji, telekomunikacji i usług transportowych partner prywatny, działający jako spółka akcyjna, podpisał po 1 umowie. Konsorcja były tworzone głównie w celu realizacji inwestycji w odniesieniu do infrastruktury: efektywności energetycznej (7 umów), infrastruktury transportowej (5 umów), sportu i turystyki (3 umowy), gospodarki odpadami (2 umowy) oraz rewitalizacji, telekomunikacji i usług transportowych (po 1 umowie). Podmioty prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą skłaniały się głównie ku inwestycjom w sektorze: sportu i turystyki, edukacji, kultury, usług transportowych. Natomiast partnerzy prywatni zaliczeni do kategorii „pozostałe” koncentrowali się na inwestycjach z obszaru gospodarki wodno-ściekowej oraz sportu i turystyki.

5. Wnioski

Globalne wyzwania oraz poszerzony zakres zadań realizowanych przez sektor publiczny wymusza na nim coraz powszechniejsze stosowanie metod i narzędzi, które zwiększą jego sprawność oraz efektywność. Należy do nich partnerstwo publiczno-prywatne, w ramach którego w projekty rozwiązujące problemy społeczne jest angażowana wiedza, doświadczenie oraz fundusze, którymi dysponują przedsiębiorcy. Formuła PPP może mieć zastosowanie w przedsięwzięciach różniących się zarówno pod względem realizowanych zadań publicznych, jak i zaangażowanych środków finansowych.

W krajowe projekty PPP angażuje się głównie sektor MŚP. Jego udział wynosi 81,3%. Analiza wskazuje, że dotyczy to przede wszystkim spółek kapitałowych posiadających odpowiednie struktury, mających łatwiejszy dostęp do kapitału,

dysponujących wykwalifikowaną kadrą i odpowiednim *know how*. Spółki akcyjne z ograniczoną odpowiedzialnością stanowiły 61,2% ogółu partnerów prywatnych, a spółki akcyjne – 13,6%. Przeważały przedsiębiorstwa z krajowym kapitałem (udział 70,1%). Pod względem struktury właścicielskiej dominowały jednostki, które znajdowały się w rękach jednego właściciela (udziałowca, akcjonariusza). Było ich 54,1%. Większości umów była finansowana za pomocą środków własnych partnera prywatnego i pozyskanego przez niego zwrotnego finansowania zewnętrznego. Najpopularniejsze rodzaje działalności partnera prywatnego to: handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych i motocykli, budownictwo, działalność profesjonalna, naukowa i techniczna. Podmioty prowadzące jednoosobową działalność najczęściej zawierały umowy w trybie koncesji. W przypadku spółek kapitałowych stosowano bardziej zróżnicowane tryby pozyskiwania partnerów.

W realizowanych projektach w Polsce dominują podmioty MŚP, co wskazuje na celowość promowania PPP wśród nich właśnie, a także aktywizacji tego sektora do udziału w formule PPP. Dlatego konieczne jest podjęcie dalszych badań związanych z pogłębioną oceną rzeczywistego poziomu zainteresowania sektora prywatnego projektami PPP i jego gotowości do udziału w tej formule.

Literatura

- Button M. (ed.), 2008: *A Practical Guide to PPP in Europe*, City & Financial Publishing, Surrey.
- Bitsch F., Buchner A., Kaserer C., 2010: *Risk, return and cash flow characteristics of infrastructure fund investments*, EIB Papers, Vol. 15(1), s. 106–136.
- Filippova V.D., Budnyk V.A., Mykhailiv H.V., Hryniv L.V., Los O.I., 2020: *Public private partnership project management: benefits for the state and business*, International Journal of Management, Vol. 11(3), s. 602–611.
- GAO (United States General Accounting Office), 1999: *Public-private partnerships. Terms Related to Building and Facility Partnerships*.
- Grimsey D., Lewis M.K., 2004: *Public Private Partnerships: the Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Hodge G.A., Greve C., Boardman A.E., 2010: *Introduction: the PPP phenomenon and its evaluation*, [w:] Hodge G.A., Greve C., Boardman A.E. (eds.), *International Handbook of Public-Private Partnerships*, Edward Elgar, Cheltenham, s. 3–16.
- Łada M., Kołodziej-Hajdo M., 2018: *Rozbieżność logik instytucjonalnych a raportowanie efektywności projektów w partnerstwie publiczno-prywatnym*, [w:] Tutko M., Wronka-Pośpiech M. (red.), *Nauki o zarządzaniu w odmiennych kontekstach badawczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 25–35.
- MFiPR (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej): *Raport rynku PPP*, https://www.ppp.gov.pl/media/system/slowniki/Raport-z-rynku-PPP-III-kw-2020_1.pdf [10.11.2020].

- Moszoro M., 2005: *Partnerstwo publiczno-prywatne w monopolach naturalnych w sferze użyteczności publicznej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Nijkamp P., Burch M., Vindigni G., 2002: *A comparative institutional evaluation of public private partnerships in Dutch urban land-use and revitalization projects*, *Urban Studies*, Vol. 39(10), s. 1865–1880.
- OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), 2008: *Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money*.
- OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), 2012: *Principles of Public Governance of Public-Private Partnerships*.
- Osborne S. (ed.), 2002: *Public-private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective*, Routledge, London – New York.
- Rozporządzenie, 2013: *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006*, Dz. Urz. UE L 347/320, 20.12.2013.
- Tokarski M., 2011: *Fundusze europejskie szansą rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce*, Zeszyty Naukowe – Uniwersytet Szczeciński. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 47, s. 561–574.
- Ustawa, 2009: *Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym*, Dz.U. 2009, nr 19, poz. 100 z późn. zm.
- Ustawa, 2014: *Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020*, Dz.U. 2014, poz. 1146 z późn. zm.
- Ustawa, 2016: *Ustawa z dnia 21 października 2016 r. o umowie koncesji na roboty budowlane lub usługi*, Dz.U. 2016, poz. 1920 z późn. zm.
- Ustawa, 2018: *Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców*, Dz.U. 2018, poz. 646 z późn. zm.
- Ustawa, 2019: *Ustawa z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych*, Dz.U. 2019, poz. 2019.
- Van Ham H., Koppenjan J., 2011: *Building public-private partnerships: assessing and managing risks in port development*, *Public Management Review*, Vol. 4(1), s. 593–616, <https://doi.org/10.1080/14616670110070622>.
- WBG (The World Bank Group), 2017: *Public-Private Partnerships: Reference Guide Version 3.0*, Washington.
- Yescombe E.R., 2007: *Public-Private Partnerships. Principles of Policy and Finance*, Elsevier, Butterworth-Heinemann, London.
- Zyznar-Soczewica M., 2016: *Ogólne uwarunkowania udanego partnerstwa publiczno-prywatnego*, Zeszyty Naukowe – Politechnika Śląska. Organizacja i Zarządzanie, z. 87, s. 481–493.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN POLAND – ANALYSIS OF THE LEVEL OF ENTERPRISE INVOLVEMENT

Summary: For several years now, projects in the formula of public-private partnership have been implemented in Poland. Involvement of an entrepreneur – private partner in the implementation of public tasks allows to increase the effectiveness of management in the public sector. In these undertakings the level and scope of private partner's participation is significant. The chapter presents the structure of enterprises implementing projects on the Polish market of public-private partnership and the level of their involvement to date. In the last 10 years, from the adopting of the Public-Private Partnership Act (beginning of 2009) to the end of the third quarter of 2020, only 147 agreements were signed in Poland. Among private partners who are parties to the agreement, the micro, small and medium-sized enterprise sector prevails. A simple organizational structure, concentration of resources on one specific action may significantly affect the attractiveness of the projects implemented. Taking into account the above, it can be concluded that further development of public-private partnership is directly related to the SME sector. Without the increased interest of enterprises from this sector in the market of public-private partnership it is difficult to expect an increase in the number of projects implemented under this formula.

Keywords: public-private partnership, public sector, private partner, public investment

BADANIA POSTAW MIESZKAŃCÓW MAŁOPOLSKI W OBSZARZE GOZ. PERSPEKTYWY NA PRZYSZŁOŚĆ

Maciej SABAL*, Aleksander IWASZCZUK**

* AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Metali Nieżelaznych

** Politechnika Krakowska, Kolegium Nauk Społecznych

Streszczenie: Wdrożenie koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ) jest nowym wyzwaniem, które umożliwia realizację celu zrównoważonego rozwoju w Polsce. Jego sukces zależy zarówno od producentów, jak i konsumentów. Celem niniejszego rozdziału jest analiza wybranych elementów związanych ze świadomością w zakresie gospodarki o obiegu zamkniętym wśród mieszkańców Małopolski, w kontekście gotowości do wprowadzenia rozszerzonej odpowiedzialności producenta. Punktem wyjścia do przeprowadzenia badań był tzw. pakiet odpadowy, czyli uchwalenie oraz nowelizacje istniejących dyrektyw Parlamentu Europejskiej i Rady Unii Europejskiej w 2018 roku. Badania ankietowe miały na celu poznanie stanu wiedzy Małopolan na temat głównych założeń GOZ, a także zbadanie stosunku ankietowanych do wybranych kierunków zmian proponowanych w pakiecie z 2018 roku. Na podstawie analizy ankiet autorzy podjęli próbę określenia wskaźników, według których gotowość ta może być oceniona. W rezultacie stwierdzono, że wiedza na temat GOZ i zrównoważonego rozwoju jest na dość wysokim poziomie, a jednocześnie ankietowani w znacznej mierze akceptują wybrane działania prośrodowiskowe wybiegające poza obecnie obowiązujące w Polsce prawo.

Słowa kluczowe: gospodarowanie odpadami, recykling, ankietowanie, rozszerzona odpowiedzialność producentów, gospodarka o obiegu zamkniętym (GOZ)

1. Wprowadzenie

Eksploracja środowiska, która towarzyszy rozwojowi gospodarczemu, spowodowała upowszechnienie stanowiska, że konieczna jest taka transformacja systemu ekonomicznego, która uwzględniałaby nie tylko zysk, ale także zrównoważony rozwój. W tym kontekście popularność zyskała koncepcja gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ) (*Circular Economy*, CE). Do głównym promotorów koncepcji GOZ należą rządy, a także organizacje międzynarodowe, niemniej nieuchronność uwzględniania jej głównych założeń sprawia, że zagadnienia te są coraz bardziej interesujące dla firm, niezależnie od pobudek, jakimi się kierują (zysk, promocja, wizerunek firmy).

Wzrastająca popularność koncepcji GOZ i świadomość jej znaczenia powoduje, że przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują działania ogólnie postrzegane jako prośrodowiskowe.

Koncepcja GOZ pojawiła się już w latach 70. XX wieku. Fakt, iż powstało wiele jej definicji i ujęć, można potraktować jako przejaw jej rozwoju przez kolejne dekady, ale przede wszystkim rosnącej popularności oraz świadomości jej wagi. Jeśli chodzi o samo pojęcie GOZ, to warto przytoczyć uniwersalną definicję sformułowaną przez fundację Ellen MacArthur, zgodnie z którą gospodarka o obiegu zamkniętym to taka, która z założenia ma charakter naprawczy i regeneracyjny, a jej celem jest utrzymanie produktów, komponentów i materiałów w stanie najwyższej użyteczności i wartości przez cały czas, z rozróżnieniem między cyklem technicznym a biologicznym (Ellen MacArthur Foundation, 2015: 2).

Z powodu ambitnych planów politycznych dla państw Unii Europejskiej w ostatnich dekadach kwestie GOZ stają się nie tylko racją stanu, ale także realnym wyzwaniem na najbliższe lata. Z uwagi na fakt, iż w drugiej dekadzie XXI wieku podjęto kluczowe decyzje w tym zakresie na szczeblu wspólnotowym (dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady UE oraz deklaracje polityczne Rady Europejskiej), praktycznie wszystkie państwa członkowskie obecnie są w trakcie modyfikacji przepisów prawa, aby dostosować je do reguł gospodarki o obiegu zamkniętym. Jednym ze skuteczniejszych narzędzi GOZ jest rozszerzona odpowiedzialność producenta (ROP) (*Extended Producer Responsibility*). Decyzja o wprowadzeniu tego narzędzia musi zostać podjęta na poziomie władz krajowych, choć najważniejsze organy Unii Europejskiej również rekomendują rozwiązania w tym zakresie.

Rozszerzona odpowiedzialność producenta jest narzędziem stopniowalnym, co oznacza, że firm są obciążane odpowiedzialnością w różnym stopniu. Należy pamiętać o tym, że głównym celem działalności gospodarczej jest maksymalizacja zysku, a celem pomocniczym – minimalizacja kosztów. Rzecz jasna dostosowanie się do wymogów ROP będzie się wiązało z dodatkowymi kosztami dla przedsiębiorstw produkcyjnych, więc dobrowolnie nikt nie będzie ich ponosił. W tej sytuacji inicjatywę powinni przejąć konsumenci, wyrażając ją przez swoje wybory – jest to bowiem podstawowe narzędzie wpływu na mechanizm rynkowy. Wybory z kolei zależą od świadomości i postaw konsumentów. Zatem zasygnalizują oni wyraźnie, że oczekują od producentów działań społecznie odpowiedzialnych.

Reasumując, można stwierdzić, że w budowaniu zrównoważonej gospodarki największą rolę odgrywają konsumenci, od których świadomości zależy presja wywierana na władze (centralne i miejscowe) danego kraju w celu wprowadzeniu przepisów regulujących kwestie GOZ, w tym ROP. To ostatnie narzędzie stosowane jest w Polsce w niewielkim stopniu, tymczasem może być skuteczne w zakresie ograniczania powstawania odpadów oraz ich zagospodarowywania. W tym kontekście szczególnie interesujące jest to, czy świadomość społeczna w tym obszarze jest wystarczająco wysoka, aby wywrzeć wpływ na władze krajowe, a w konsekwencji na producentów.

W celu rozpoznania poziomu tej świadomości przeprowadzono badanie mieszkańców województwa małopolskiego dotyczące wiedzy na temat podstawowych

pojęć związanych z GOZ. Na podstawie wyników oceniona została gotowość państwa do wprowadzenia bardziej zaawansowanych narzędzi GOZ, w tym ROP.

2. Rola UE w kształtowaniu gospodarki o obiegu zamkniętym

Jednym z kluczowych obszarów, na których koncentrują się działania Unii Europejskiej w ostatnich dekadach, jest zrównoważony rozwój (*Sustainable Development*). Jego osiągnięcie odbywa się przez łączenie rozwoju gospodarczego z ochroną środowiska, a także sprawiedliwością społeczną. Projektując działania na różnych szczeblach wspólnoty, diagnozuje się i analizuje największe zagrożenia towarzyszące rozwojowi gospodarczemu (Laurent, 2020). Wśród nich wymieniane są m.in. eksploatacja zasobów naturalnych, produkcja wymagająca coraz większej liczby zasobów, a także rosnąca konsumpcja. Do tego można zaliczyć również szeroko rozumiany brak poszanowania dla środowiska naturalnego. Od co najmniej pięciu dekad w Unii Europejskiej dostrzegany jest problem mający swoje źródło w powielającym się schemacie, w którym zasoby zamieniane są w produkty, a te ostatnie w odpady (tzw. model gospodarki liniowej). Przy czym produkty nazbyt często kończą cykl po jednym użyciu, to znaczy nie trafiają do ponownego obiegu (Hobson i Lynch, 2016).

Zapoczątkowany podczas szczytu Rady Europejskiej w Paryżu w 1972 roku proces kreowania polityki środowiskowej Wspólnoty (pojawienie się tego tematu w agendzie UE było echem pierwszej konferencji Narodów Zjednoczonych dotyczącej środowiska z tego samego roku) został zwerbalizowany w *Jednolitym akcie europejskim* z 1987 roku. W dokumencie zawarto część pod nazwą „Środowisko”. Dokument stał się podstawą prawną polityki wspólnotowej w obszarze ochrony środowiska (JAE, 1987). Już pięć lat później w traktacie z Maastricht uznano środowisko za stały obszar polityki unijnej (TEU, 1992). Kolejne dokumenty strategiczne, w tym traktaty amsterdamski oraz lizboński, podkreślały wagę ochrony środowiska i obowiązki krajów członkowskich w zakresie promowania zrównoważonego rozwoju (TFUE, 2012).

Kamieniem milowym dla włączenia kwestii GOZ do polityk wspólnotowych był przyjęty w 2015 roku przez Komisję Europejską pakiet na rzecz gospodarki o obiegu zamkniętym (*Circular Economy Package*). Pakiet obejmuje cały cykl życia produktu: produkcja – użytkowanie – utylizacja. W dokumencie szczegółowo opisano działania służące maksymalnemu wykorzystaniu surowców naturalnych, ale także produktów i odpadów (KE, 2015).

Wiele obszarów dotyczących środowiska, uwzględnianych wcześniej w politykach państw Wspólnoty, uregulowano w uchwalonych w 2018 roku dyrektywach Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej:

- dyrektywie 2018/849 zmieniającej dyrektywy: 2000/53/WE w sprawie pojazdów wycofanych z eksploatacji, 2006/66/WE w sprawie baterii i akumulatorów oraz zużytych baterii i akumulatorów i 2012/19/UE25 w sprawie zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego (Dyrektywa, 2018a);

- dyrektywie 2018/850 zmieniającej dyrektywę 1999/31/WE w sprawie składowania odpadów (Dyrektywa, 2018b);
- dyrektywie 2018/851 zmieniającej dyrektywę 2008/98/WE w sprawie odpadów (Dyrektywa, 2018c);
- dyrektywie 2018/852 zmieniającej dyrektywę 94/62/WE w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych (Dyrektywa, 2018d).

Nowelizacje dyrektyw z 2018 roku, będące rezultatem dwuletnich negocjacji pomiędzy Parlamentem Europejskim, Radą Unii Europejskiej oraz Komisją Europejską, a także ustaleń politycznych na szczepku Rady Europejskiej, zwane „pakietem odpadowym”, można traktować jako najaktualniejsze stanowisko we Wspólnocie, ale także punkt odniesienia, do którego przez najbliższe lata będą odwoływać się rządy poszczególnych państw.

3. Rozszerzona odpowiedzialność producenta – kolejny krok we wdrażaniu GOZ

W porządku prawnym Unii Europejskiej dyrektywy są dokumentami, które stanowią punkty odniesienia dla krajów członkowskich w zakresie określonych polityk. Oznacza to, że sposób i forma ich wdrożenia zależy od poszczególnych państw członkowskich. Ten margines swobody pozwala ocenić zaangażowanie poszczególnych państw w GOZ.

Jak już wspomniano, jednym z bardziej zaawansowanych narzędzi GOZ jest rozszerzona odpowiedzialność producenta. Można przyjąć założenie, że państwa, które stosują na szeroką skalę ROP, w większym stopniu realizują postulaty dotyczące gospodarki obiegu zamkniętego. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż narzędzie to w dużym zakresie ingeruje w zasady działania przedsiębiorstw, naruszając w pewnej mierze (przyjęte wcześniej jako powszechne) reguły dotyczące cyklu życia produktu. Uczynienie producenta odpowiedzialnym za produkt aż do końca całego cyklu wymaga – oprócz zmian prawnych i organizacyjnych – również modyfikacji świadomości i przyzwyczajeń zarówno producentów, jak i konsumentów.

Koncepcja ROP, mimo iż wciąż jest postrzegana jako narzędzie względnie nowe, funkcjonuje w przestrzeni publicznej od ponad trzech dekad. Po raz pierwszy zdefiniowana została przez Thomasa Lindhqvista i Karla Lidgrena (Lindhqvist i Lidgren, 1990). W 1994 roku w ramach OECD rozpoczęła pracę grupa ds. zapobiegania zanieczyszczeniom i ich kontroli, która już rok później, podczas warsztatów w Waszyngtonie poświęconych minimalizacji odpadów, podała do publicznej wiadomości przejściowy raport. Zaprezentowano w nim kluczowe założenia strategii dotyczące zmniejszenia ilości odpadów. W toku dalszych prac wypracowano kluczowe elementy ROP, które obejmują:

- minimalizację ilości odpadów wytwarzanych w związku z działalnością gospodarczą,
- realizację założonych poziomów odzysku i recyklingu,

- zmniejszenie zapotrzebowania na surowce pierwotne i energię dzięki odzyskiwaniu surowców wtórnych z odpadów,
- zachęcanie do tworzenia instrumentów legislacyjnych, które mają motywować producentów do podejmowania działań na rzecz zapobiegania powstawaniu odpadów (OECD, 2001).

Przewodnik dla rządów wydany w 2001 roku przez OECD szczegółowo opisuje warunki, które powinny być spełnione w celu efektywnego wdrażania ROP. Z czasem narzędzie to stało się przedmiotem rozważań w różnych gremiach międzynarodowych, w tym w Unii Europejskiej. Można powiedzieć, iż ta koncepcja wyjątkowo długo dojrzewała, co przyczyniło się do opracowania dużej liczby jej definicji. Ich wspólną cechą jest to, iż rozszerzona odpowiedzialność producenta koncentruje się na ograniczaniu efektów zewnętrznych jego działalności gospodarczej, a także uczynieniu go odpowiedzialnym za cały cykl życia produktu (Nash i Bosso, 2013). W gruncie rzeczy jest to określenie bliskie pierwotnemu rozumieniu ROP, zaproponowanemu przez Lindhqvista i Lidgrena (1990), zgodnie z którym należy je rozumieć jako strategię ochrony środowiska polegającą na osiągnięciu celu środowiskowego – mniejszego całkowitego wpływu produktu na środowisko.

W Unii Europejskiej pierwsza wzmianka o ROP na gruncie prawnym pojawiła się w artykule 8 ramowej dyrektywy w sprawie odpadów, 2008/98/WE (Dyrektywa, 2008). Jednak ROP nie jest głównym przedmiotem tego aktu prawnego, a pojawia się jedynie jako jedna z możliwości wspierania projektowania i produkcji wyrobów, które w pełni uwzględniają i ułatwiają efektywne wykorzystywanie zasobów podczas całego ich cyklu życia (Dyrektywa, 2008, pkt 27 preambuły). Z uwagi na fakt, iż dokument ten spowodował zmiany w innych aktach prawnych, w Unii Europejskiej zasady ROP pojawiają się przynajmniej w trzech dyrektywach:

- 1) w sprawie pojazdów wycofanych z eksploatacji, 2000/53/WE (Dyrektywa, 2000);
- 2) w sprawie zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego, 2012/19/UE (Dyrektywa, 2012);
- 3) w sprawie baterii i akumulatorów oraz zużytych baterii i akumulatorów, 2006/66/WE (Dyrektywa, 2006).

Jednocześnie warto przypomnieć poczynione nieco wcześniej zastrzeżenie, iż dyrektywa jako forma prawna nie nakazuje państwom członkowskim działań, a jedynie dopuszcza i rekomenduje rozwiązania – w tym przypadku w zakresie ROP. To bardzo ważne w kontekście stopnia wdrażania ROP w poszczególnych krajach UE.

W kolejnych latach po uchwaleniu dyrektywy rosła presja na działania środowiskowe w krajach wspólnoty. Skutkiem tej tendencji było wejście w życie najnowszej, już wspomnianej, dyrektywy unijnej 2018/851 dotyczącej gospodarowania odpadami (Dyrektywa, 2018c), zmieniającej dyrektywę 2008/98/WE w sprawie odpadów. Dokument ten opisuje mechanizm ekonomicznej i środowiskowej odpowiedzialności producenta za produkty wprowadzane na rynek nie tylko w okresie użytkowania, ale również na etapie, gdy staje się on odpadem. Zobowiązuje on kraje członkowskie do

zwiększenia odpowiedzialności producenta w zakresie gospodarowania odpadami. Dyrektywa ta wprowadza pewne obostrzenia dotyczące rozszerzonej odpowiedzialności producenta. Jej przepisy mają zacząć obowiązywać w państwach członkowskich najpóźniej od 2023 roku.

Wciąż jednak należy pamiętać o charakterze dyrektyw w Unii Europejskiej, który zakłada pewną dobrowolność w ich implementowaniu na grunt prawny poszczególnych państw członkowskich. Dyrektywa 2018/851 (Dyrektywa, 2018c) zatem stanowi zachętę do przyjęcia hierarchii sposobów postępowania z odpadami. W dokumencie tym zapisano, że przygotowanie do ponownego użycia oraz recykling są metodami preferowanymi bardziej niż spalanie lub składowanie. Jednocześnie dokument ten nie zabrania zagospodarowania odpadów przez spalanie lub składowanie. W załączniku IVa wymienia przykłady instrumentów zachęcających do stosowania hierarchii sposobów postępowania z odpadami. Jednym z tych instrumentów, który ma zniechęcić do spalania czy składowania, jest możliwość stosowania odpowiednich opłat przez władze kraju. W artykule 8a dyrektywy zapisano, że kraje UE powinny podjąć konieczne działania, aby zapewnić, że wysokość wkładów finansowych, które płaci producent w ramach swoich obowiązków ROP, pozwoli pokryć koszty selektywnej zbiórki odpadów wraz z transportem i przetworzeniem, a jednocześnie nie będzie przekraczać kosztów niezbędnych do świadczenia usług gospodarowania odpadami.

Te „konieczne działania”, które muszą podjąć kraje członkowskie, stanowią margines, który tak naprawdę zdecyduje o tym, w jakim stopniu zasady ROP będą wdrażane w danym państwie. To natomiast zależy od specyficznych relacji władze – obywatele. Świadomość tych ostatnich i wola zmian tych pierwszych zdecydują w dużej mierze o tym, czy strategia ROP będzie realizowana.

4. Świadomość społeczna a potrzeba wprowadzenia rozszerzonej odpowiedzialności producenta

Istotą GOZ jest wprowadzenie zrównoważonego rozwoju w trzech wymiarach: ekonomicznym, społecznym oraz środowiskowym. Ważnym elementem tej koncepcji są takie zmiany w projektowaniu, aby wyprodukowane produkty nie generowały nadmiernej ilości odpadów oraz aby odpady, które powstają, można było ponownie wykorzystać. ROP jest więc narzędziem GOZ, które ma zmotywować przedsiębiorców do realizowania postulatów zrównoważonego rozwoju.

Dyskusja nad wdrażaniem zasad GOZ wymaga stosowania precyzyjnych wskaźników i pojęć. Od co najmniej kilkunastu lat w obiegu profesjonalnym stosowane są pojęcia śladu węglowego i śladu wodnego. Natomiast dużo wcześniej zaczęto używać sformułowania „cykl życia produktu”.

Pojęcie śladu węglowego stało się tyle popularne, że można zaobserwować jego upowszechnienie się poza gronem profesjonalistów. Śladem węglowym (*Carbon Footprint*, CF) określa się łączną liczbę gazów cieplarnianych emitowanych na każdym etapie produkcji i transportu danego wyrobu, wyrażaną w jednostkach dwutlenku węgla (Minx i in., 2009). Pojęcie CF pojawia się najczęściej w dyskusji nad zmianami

klimatu wraz z wątkiem wskaźników. Aby generować jak najmniejszy ślad węglowy, zaleca się przeprowadzać poprawny pomiar.

Ślad wodny (*Water Footprint*, WF) wiąże się z określeniem pośredniego i bezpośredniego zużycia wody. Początkowo pojęcie śladu wodnego odnosiło się do wody wykorzystanej na wytwarzanie i dostarczanie wyrobów. Na początku XXI wieku Arjen Hoekstra ukuł pojęcie śladu wodnego, rozumianego jako ogólne zużycie zasobów wody słodkiej w aspekcie objętościowym (wyrażonego np. w metrach sześciennych dla danego produktu i całego roku). WF dotyczy nie tylko produktów, lecz również procesu technologicznego, przedsiębiorstwa, regionu oraz kraju (Hoekstra i Hung, 2002).

Jako cykl życia produktu (*Life Cycle Assessment*, LCA) najczęściej rozumie się kolejne, powiązane ze sobą etapy: fazę badawczo-rozwojową, pozyskiwanie i przetwarzanie surowców potrzebnych do produkcji określonego wyrobu lub świadczenia usługi, wytwarzanie wyrobu lub świadczenie usługi, dystrybucję i użytkowanie wyrobu, zagospodarowanie i ostateczne unieszkodliwianie odpadów, powstałych po zakończeniu użytkowania (cykl może dotyczyć produktu lub usługi). Pojęcie to zostało opisane już w latach 60. XX wieku (Levitt, 1965). Koncepcja ta, analizowana na różnych poziomach, pozostaje jednym z głównych punktów odniesienia w kontekście badań nad gospodarką. Szczególnie istotny jest kontekst analizy środowiskowej cyklu życia produktu, który obejmuje skutki wywołanych przez człowieka obciążeń środowiska. To natomiast wiąże się z wcześniej przywołanymi pojęciami śladu węglowego i śladu wodnego.

Warto podkreślić, iż opisane pojęcia (śląd wodny, ślad węglowy, cykl życia produktu) rozpatrywane razem tworzą główne zręby zagadnień związanych z oddziaływaniem przemysłu na środowisko. O ile pojęcie cyklu życia produktu weszło do kanonu nauk ekonomicznych czy szerzej – społecznych, o tyle ślad węglowy i wodny postrzegane są jako wskaźniki względnie nowe, nie tak popularne. Tymczasem ramy metodologiczne obliczania CF zostały opracowane o wiele wcześniej. Ślad węglowy produktu jest bowiem niezbędnym produktem ubocznym każdej oceny cyklu życia (Finkbeiner, 2009). CF jest powszechnym narzędziem dla badawczy i praktyków zajmujących się analizą przepływów międzygałęziowych (*input-output*) (Weidema i in., 2008).

Dopiero wykorzystanie tych wskaźników w technice LCA, czyli środowiskowej ocenie cyklu życia, pozwala na ocenę końcowego rezultatu procesu technologicznego. Warto podkreślić, że zdarza się w literaturze, iż ślad węglowy i ślad wodny traktowane są jako wskaźniki LCA. Znajomość tych pojęć została potraktowana w przeprowadzonych badaniach jako pobierz świadomości GOZ, szczególnie w kontekście rozwiązań narzędzi ROP.

5. Metodologia badań

Jak wspomniano, filary zrównoważonego rozwoju w wymiarach ekonomicznym, społecznym oraz środowiskowym determinują stopień wdrożenia GOZ. Ważnym

elementem filaru społecznego jest świadomość mieszkańców kraju, która przekłada się na presję wywieraną na władze w celu uchwalenia przepisów wpływających na realizację założeń prośrodowiskowych. Za element tej „presji” można uznać dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady UE z 2018 roku w sprawach: pojazdów wycofanych z eksploatacji, baterii i akumulatorów oraz zużytych baterii i akumulatorów, zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego, składowania odpadów oraz opakowań i odpadów opakowaniowych.

Zarówno świadomość społeczna, jak i dyrektywy są czynnikami, które w ograniczony sposób wpływają na państwa Unii Europejskiej. Kształt polityki prośrodowiskowej uzależniony jest od kultury politycznej i prawnej krajów członkowskich. Ta jest jednak pochodną pewnej „gotowości środowiskowej” społeczeństw. Aby zbadać tę gotowość, przeprowadzono badania, których celem było ustalenie wagi elementów związanych z GOZ w kontekście wybranych elementów ochrony środowiska zawartych w dyrektywach z 2018 roku. Na podstawie badań ankietowych zebrano informacje o postawach wobec kwestii GOZ i świadomości ich znaczenia wśród mieszkańców województwa małopolskiego w wybranych aspektach i w kontekście opisanej „gotowości środowiskowej”, czyli gotowości do wprowadzenia bardziej zaawansowanych rozwiązań, w tym ROP.

Badania zostały przeprowadzone w okresie październik – grudzień 2019 roku. Brali w nich udział dorośli mieszkańcy województwa małopolskiego, wypełniający kwestionariusz ankiety tradycyjnej. Ankieta zawierała dwie części: metryczkę dotyczącą podstawowych informacji osób biorących udział w badaniu (wiek, płeć i wykształcenie) oraz część merytoryczną. Ta ostatnia dotyczyła wiedzy w zakresie podstawowych pojęć i głównych zjawisk GOZ, ochrony środowiska oraz postaw i opinii w tym obszarze. Zastosowano ochotniczą formę doboru osób badanych spośród studentów, absolwentów i pracowników małopolskich uczelni, tzn. ankietę w formie papierowej wręczano tym osobom z prośbą o wypełnienie.

Pytania zamieszczone w ankiecie miały charakter zamknięty jednokrotnego wyboru. Stosowano również czterostopniową skalę (z dodatkową możliwością udzielenia odpowiedzi „nie wiem”), dzięki której uzyskane wyniki pozwalały na ocenę stopnia akceptacji danego stanowiska.

Zadano następujące pytania badawcze:

- Czy segregacja śmieci przynosi korzyść gospodarce?
- Czy segregacja śmieci przynosi korzyść środowisku?
- Czy Pani/Pan zna określenie ślad węglowy?
- Czy Pani/Pan zna określenie ślad wodny?
- Czy Pani/Pan zna określenie cykl życia produktu?
- Czy recykling jest ważny dla środowiska?
- Czy segregacja żarówek, baterii i elektrośmieci jest ważna dla środowiska?
- Czy Pani/Pana zdaniem w Polsce w sposób właściwy chronione jest środowisko naturalne?

Wyniki badań umożliwiły poznanie poziomu wiedzy mieszkańców regionu małopolskiego na temat GOZ w kontekście najbardziej pożądanых zmian. Innym celem

badania było zbadanie „gotowości środowiskowej” do wprowadzenia ROP jako bardziej zaawansowanego narzędzia realizacji założeń GOZ.

5. Analiza wyników

W ankiecie wzięło udział 282 mieszkańców Małopolski, wśród nich 48% stanowiły kobiety, a 52% mężczyźni. Dominującą grupę (82%) stanowiły osoby do 25. roku życia. Blisko 59% ankietowanych to osoby z wykształceniem wyższym. Zbilansowana liczba kobiet i mężczyzn pozwoliła uchwycić główne tendencje oraz dokonać porównań w odpowiedziach ilustrujących stan wiedzy oraz postaw prośrodowiskowych.

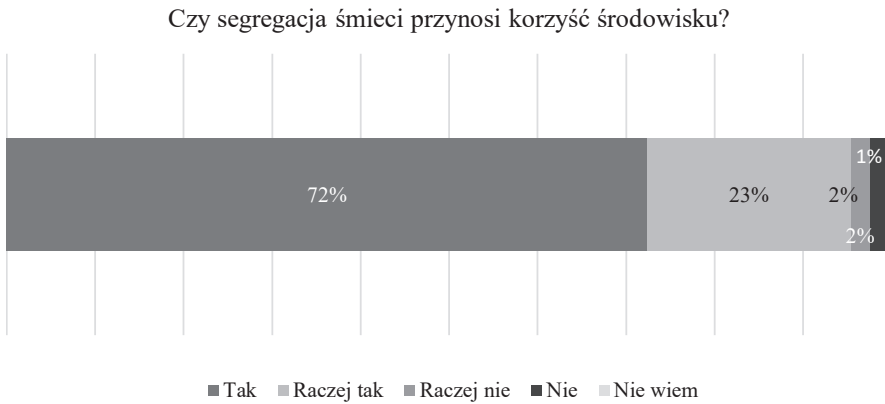
Pierwsze trzy pytania dotyczyły wiedzy ankietowanych na temat podstawowych pojęć związanych z GOZ: ślad wodny, ślad węglowy oraz cykl życia produktu (rys. 1). Aż 83% ankietowanych deklaruje znajomość pojęcia cyklu życia produktu. Znajomość pojęcia śladu węglowego deklaruje 41% uczestników ankiety, a znajomość pojęcia śladu wodnego – 26%. W odniesieniu do znajomości pojęć opisanych w tym bloku pytań nie odnotowano korelacji między płcią a odpowiedziami. Należy podkreślić, iż trzy wskazane w ankiecie terminy są kluczowe w kontekście LCA. Na tym tle wiedza na temat śladu wodnego jest najmniejsza, niemniej można założyć na podstawie wszystkich odpowiedzi, że wiedza dotycząca środowiskowej oceny cyklu życia powinna być oceniona jako względnie wysoka.



Rys. 1. Znajomość podstawowych pojęć dotyczących LCA

Do punktacji odpowiedzi na kolejne pytania zastosowano 5-stopniową, lingwistyczną skalę ocen, a analizując je, wykorzystano metodę sumowania ocen. Zastosowana skala składała się z następujących poziomów: „tak”, „raczej tak”, „raczej nie”, „nie”, „nie wiem”. Rozkład otrzymanych odpowiedzi zaprezentowano na

rysunku 2. Okazuje się, że zdecydowana większość ankietowanych (95%) dostrzega związek pomiędzy segregacją śmieci a korzyścią dla środowiska (72% – „tak, 23% – „raczej tak”). Jednocześnie tylko 4% ankietowanych nie dostrzega tego związku.



Rys. 2. Segregacja śmieci a korzyść dla środowiska

Kolejne pytanie dotyczyło związku między segregacją śmieci a korzyściami gospodarczymi (rys. 3). Wprawdzie i tym razem większość ankietowanych dostrzega taki związek (86%), jednak większa grupa niż w poprzednim pytaniu (11%) go nie widzi. W przypadku obydwu pytań (dotyczących związku segregacji śmieci oraz korzyści dla środowiska i gospodarki) niedostrzeganie zależności między tymi elementami częściej deklarowali ankietowani mężczyźni (blisko 5% w odniesieniu do korzyści dla środowiska i blisko 15% w kontekście korzyści dla gospodarki).



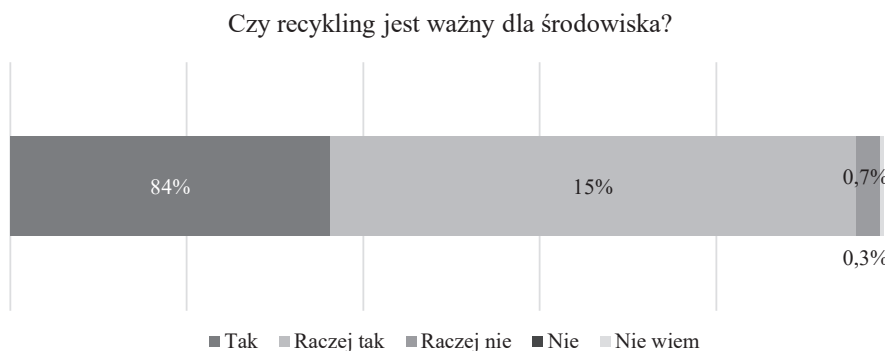
Rys. 3. Segregacja śmieci a korzyść dla gospodarki

Następne pytanie dotyczyło segregacji żarówek, baterii i elektrośmieci w kontekście troski o środowisko (rys. 4). Aż 97% ankietowanych dostrzega wagę ich segregacji.



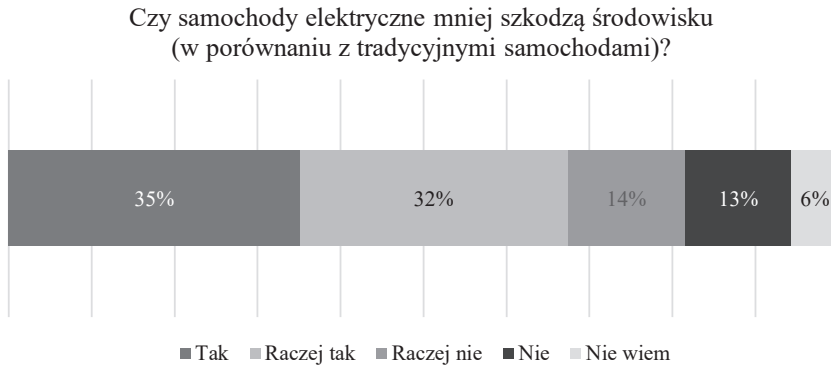
Rys. 4. Segregacja żarówek, baterii i elektrośmieci a środowisko

Jeśli chodzi o wagę recyklingu dla środowiska, to odpowiedzi były również jednoznaczne (rys. 5), aż 89% ankietowanych udzieliło odpowiedzi pozytywnej (w tym 84% – „tak”, a 15% – „raczej tak”).



Rys. 5. Waga recyklingu dla środowiska

Większe zróżnicowanie można zaobserwować w przypadku odpowiedzi na pytanie o szkodliwy wpływ samochodów elektrycznych na środowisko w porównaniu z tradycyjnymi samochodami (rys. 6). Odpowiedzi „tak” udzieliło 35% ankietowanych, a „raczej tak” – 32%. Łącznie 27% ankietowanych na to pytanie odpowiedziało negatywnie. Warto podkreślić, że wśród ankietowanych to mężczyźni zdecydowanie częściej (blisko 34%) udzielali negatywnych odpowiedzi na to pytanie. Stosunkowo liczna grupa (6% ankietowanych) nie miała zdania na ten temat.



Rys. 6. Szkodliwy wpływ samochodów elektrycznych na środowisko

Na podstawie przeprowadzonych badań można uznać, że zdecydowana większość respondentów, niezależnie od płci, zauważa wpływ na środowisko działań wchodzących w zakres GOZ (segregacja śmieci, w tym elektrośmieci, recykling). Nie tak jednoznaczne odpowiedzi jak w przypadku poprzednich pytań pojawiły się w pytaniu dotyczącym wpływu segregacji śmieci na gospodarkę, a także szkodliwego wpływu na środowisko samochodów elektrycznych. W obydwu przypadkach więcej negatywnych odpowiedzi udzielali mężczyźni.

6. Wnioski

Wnioski z przeprowadzonych badań dotyczą dwóch obszarów: świadomości ankietowanych co do kluczowych pojęć związanych z GOZ oraz akceptacji dla działań prośrodowiskowych.

W zakresie wiedzy na temat GOZ konkluzje są następujące:

- ankietowani mieszkańcy województwa małopolskiego mają podstawową wiedzę na temat wybranych wskaźników LCA (śląd węglowy, śląd wodny);
- mieszkańcy Małopolski deklarują wiedzę na temat cyklu życia produktu;
- mieszkańcy dostrzegają związek pomiędzy segregacją śmieci a stanem środowiska.

W odniesieniu do akceptacji dla działań prośrodowiskowych można wyciągnąć następujące wnioski:

- ankietowani mieszkańcy Małopolski zauważają wyraźnie wpływ segregacji śmieci (w tym elektrośmieci) i recyklingu na środowisko;
- znaczna część ankietowanych dostrzega szkodliwy wpływ cyklu produkcji samochodów elektrycznych na gospodarkę (częściej dostrzegają go mężczyźni niż kobiety).

Analizując odpowiedzi na pytanie dotyczące negatywnego wpływu samochodów elektrycznych na środowisko w porównaniu z tradycyjnymi samochodami, trzeba podkreślić, że stosunkowo wysoka liczba odpowiedzi negatywnych może świadczyć o rosnącej wiedzy na temat całego cyklu produkcji i eksploatacji samochodów elektrycznych, z uwzględnieniem utylizacji i składowania akumulatorów oraz produkcji energii elektrycznej. Ta wiedza, w połączeniu ze świadomością dotyczącą podstawowych elementów GOZ, pozwala na osiągnięcie pewnej „gotowości środowiskowej” na dalej idące rozwiązania, między innymi rozszerzoną odpowiedzialność producenta, w tym przypadku samochodów elektrycznych.

Warto podkreślić, że na gruncie polskim koncepcja ROP jest dość nowa, a jej skuteczne wdrożenie będzie zależeć od poziomu świadomości społecznej. Wyniki badania pokazują, że świadomość ta jest na dość wysoka, aby rozważyć dalsze kroki w zakresie wdrażania tej koncepcji. Chodzi o takie działania, które nie tylko realizują cele polityki wspólnotowej sprecyzowane w dyrektywach, ale także rozwiązują realny problem społeczny, jakim są odpady. Fakt, że w pewnej mierze ROP już w Polsce obowiązuje (m.in. w odniesieniu do pojazdów wyłączonych z eksploatacji, zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego), a także planowane w 2022 roku wejście w życie nowych przepisów regulujących te kwestie, nie zmienia ogólnej konkluzji, iż ROP to narzędzie, które stosowane jest w bardzo niewielkim stopniu. Część państw UE wprowadza przepisy związane z ROP w dużo szerszym zakresie niż inne (w tym Polska).

Praktyka z innych państw pokazuje, że droga do wprowadzenia ROP musi przebiegać dwutorowo: poprzez legislację krajową oraz system opłat. Obydwie ścieżki oznaczają konsekwencje finansowe oraz zmiany przyzwyczajzeń zarówno wśród producentów, jak i konsumentów. Świadomość społeczna jest na wystarczającym poziomie, natomiast postawa przedsiębiorców w dużej mierze zależna jest od polityki państwa.

Z szacunków dokonanych przez autorów raportu Instytutu Jagiellońskiego wynika, że w Polsce udział producentów wprowadzających produkty na rynek w kosztach zagospodarowania odpadów opakowaniowych nie przekracza 40 mln zł rocznie, przy faktycznych kosztach zagospodarowania szacowanych na ok. 1,4 mld zł. Oznacza to, że udział producentów w kosztach zagospodarowania odpadów opakowaniowych wynosi tylko ok. 2,2%, podczas gdy na podstawie zapisów dyrektywy 2018/851 w przypadku Polski udział producentów w kosztach gospodarowania odpadami z produktów powinien wynieść co najmniej 80% rocznie (Moskwick i in., 2020).

Na podstawie przytoczonych szacunków należy podkreślić, iż koszty gospodarowania odpadami ponoszone są przede wszystkim przez właścicieli nieruchomości. Rosnące koszty wywozu odpadów w połączeniu z wykazaną świadomością mieszkańców Małopolski co do podstawowych pojęć GOZ mogą być traktowane jako dodatkowy argument za wprowadzeniem rozwiązań legislacyjnych przenoszących znaczącą część ciężaru finansowego na producentów.

Trwające w Polsce prace nad adaptacją do polskiego prawa dyrektywy 2018/851, zmieniającej dyrektywę 2008/98/WE w sprawie odpadów, mogą być okazją do zmian

w tym zakresie. Jednocześnie wskazane wydają się dalsze badania społeczne, pozwalające oszacować realną skalę gotowości do ponoszenia dodatkowych kosztów, zarówno przez odbiorców, jak i producentów, w celu redukcji odpadów. Dyrektywy Parlamentu i Rady UE, a także propozycje Komisji Europejskiej wskazują takie rozwiązania służące rozwojowi GOZ, które powinny być dostosowane do uwarunkowań społeczno-gospodarczych poszczególnych państw członkowskich. Jednocześnie wymaganą formą są dokumenty – krajowe plany. W Polsce został opracowany w 2016 roku projekt mapy drogowej transformacji do GOZ (Mapa drogowa, 2019). Jeśli chodzi o ROP, to podano tam jedynie rekomendacje dotyczące przeglądu regulacji w tym zakresie, przedstawiono analizę mocnych i słabych stron oraz przewidziano kampanię informacyjną na temat korzyści z wprowadzenia tego rozwiązania (Mapa drogowa, 2019: 11–12).

Na podstawie rekomendacji z Mapy drogowej (2019) wnioskować można, iż krajowe działania w obszarze ROP są w początkowej fazie. Pod koniec 2020 roku Ministerstwo Klimatu i Środowiska zaprezentowało projekt ustawy wprowadzający do krajowego porządku prawnego koncepcję ROP. Wydaje się to ważnym krokiem w upowszechnianiu tej koncepcji. Jednak droga do praktycznego wprowadzenia tego rozwiązania w Polsce jest jeszcze daleka. Jednocześnie przedstawiony w niniejszym rozdziale monografii stopień „gotowości środowiskowej” do działań, które w większym stopniu ograniczałyby m.in. powstawanie odpadów, jest na tyle wysoki, że należałoby rozważyć bardziej zdecydowane działania.

Literatura

- Dyrektywa, 2000: *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2000/53/WE z dnia 18 września 2000 r. w sprawie pojazdów wycofanych z eksploatacji*, Dz. Urz. UE L 269, 21.10.2000.
- Dyrektywa, 2006: *Dyrektywa 2006/66/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 6 września 2006 r. w sprawie baterii i akumulatorów oraz zużytych baterii i akumulatorów oraz uchylająca dyrektywę 91/157/EWG*, Dz. Urz. UE L 266, 26.09.2006.
- Dyrektywa, 2008: *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy*, Dz. Urz. UE L 312, 22.11.2008.
- Dyrektywa, 2012: *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2012/19/UE z dnia 4 lipca 2012 r. w sprawie zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego (WEEE)*, Dz. Urz. UE L 197, 24.07.2012.
- Dyrektywa, 2018a: *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/849 z dnia 30 maja 2018 r. zmieniająca dyrektywę 2000/53/WE w sprawie pojazdów wycofanych z eksploatacji, 2006/66/WE w sprawie baterii i akumulatorów oraz zużytych baterii i akumulatorów i 2012/19/UE w sprawie zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego*, Dz. Urz. UE L 150, 14.06.2018.

- Dyrektywa, 2018b: *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/850 z dnia 30 maja 2018 r. zmieniająca dyrektywę 1999/31/WE w sprawie składowania odpadów*, Dz. Urz. UE L 150, 14.06.2018.
- Dyrektywa, 2018c: *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/851 z dnia 30 maja 2018 r. zmieniająca dyrektywę 2008/98/WE w sprawie odpadów*, Dz. Urz. UE L 150, 14.06.2018.
- Dyrektywa, 2018d: *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/852 z dnia 30 maja 2018 r. zmieniająca dyrektywę 94/62/WE w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych*, Dz. Urz. UE L 150, 14.06.2018.
- Ellen MacArthur Foundation, 2015: *Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition*, <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/towards-a-circular-economy-business-rationale-for-an-accelerated-transition> [20.02.2021].
- Finkbeiner M., 2009: *Carbon Footprinting – Opportunities and Threats*, International Journal for Life Cycle Assessment, Vol. 14, s. 91–94.
- Hobson K., Lynch N., 2016: *Diversifying and De-Growing the Circular Economy: Radical Social Transformation in a Resource-Scarce World*, Futures, Vol. 8, s. 15–25.
- Hoekstra A.Y., Hung P.Q., 2002: *Virtual water trade: A quantification of virtual water flows between nations in relation to international crop trade*, Value of Water Research Report Series, No. 11, IHE Delft.
- JAE, 1987: *Jednolity Akt Europejski*, Dz. Urz. WE L 169, 29.06.1987.
- KE (Komisja Europejska), 2015: *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z 2 grudnia 2015 r. Zamknięcie obiegu – plan działania UE dotyczący gospodarki o obiegu zamkniętym*, COM/2015/0614, 2.12.2015.
- Laurent E., 2020: *The European Green Deal: Bring back the new*, OFCE Policy Brief, Vol. 63, s. 1–10.
- Levitt T., 1965: *Exploit the Product Life Cycle*, Harvard Business Review, Vol. 43, s. 81–94.
- Lindhqvist T., Lidgren K., 1990: *Modeller för Förlängt producentansvar [Model for extended producer responsibility]*, Ministry of the Environment, Sweden.
- Mapa drogowa, 2019: *Mapa drogowa transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym. Załącznik do uchwały Rady Ministrów z dnia 10.09.2019 r.*, <https://www.gov.pl/attachment/72d8cd08-f296-43f5-af28-21ab2fada40e> [20.02.2021].
- Minx J.C., Wiedmann T., Wood R., Peters G.P., Lenzen M., Owen A., Scott K., Barrett J., Hubacek K., Baiocchi G., Paul A., Dawkins E., Briggs J., Guan D., Suh S., Ackerman F., 2009: *Input-output analysis and carbon footprinting: an overview of applications*, Economic System Research, Vol. 21(3), s. 187–216.
- Moskwik K., Krupa K., Lachowicz M., Roszkowski M., 2020: *Rozszerzona odpowiedzialność producenta w sektorze gospodarki odpadami*, Instytut Jagielloński, Warszawa.
- Nash J., Bosso Ch., 2013: *Extended Producer Responsibility in the United States: Full Speed Ahead?*, Journal of Industrial Ecology, Vol. 17(2), s. 175–185.

- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), 2001: *Extended Producer Responsibility: A Guidance Manual for Governments*, https://www.oecd-ilibrary.org/environment/extended-producer-responsibility_9789264189867-en [20.02.2021].
- TEU, 1992: *Treaty on European Union* [*Traktat o Unii Europejskiej, TUE, traktat z Maastricht*], Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, https://europa.eu/european-union/sites/europaeu/files/docs/body/treaty_on_european_union_en.pdf [20.02.2021].
- TFUE, 2012: *Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej*, Dz. Urz. UE C 326, 6.10.2012.
- Weidema B., Thrane M., Christensen P., Schmidt J., Lokke S., 2008: *Carbon Footprint – a Catalyst for Life Cycle Assessment?*, Journal for Industrial Ecology, Vol. 12, s. 3–6.

RESEARCH ON THE ATTITUDES OF MAŁOPOLSKA INHABITANTS IN THE AREA OF CE. PERSPECTIVES FOR FURTHER SOLUTIONS

Summary: The implementation of the circular economy concept is a new challenge that makes it possible to achieve the goal of sustainable development in Poland. Its success depends on both producers and consumers. The purpose of this chapter is to analyze selected elements related to the awareness of the circular economy (circular economy) among the inhabitants of Małopolska, in the context of readiness to introduce extended producer responsibility. The starting point for the research was the so-called waste package, i.e., the enactment and amendment of existing directives of the European Parliament and the Council of the European Union in 2018. The surveys were aimed at finding out the state of knowledge of Małopolans about the main assumptions of the GOZ, as well as examining the respondents' attitudes to selected directions of changes proposed in the 2018 package. On the basis of the analysis of the questionnaires, the authors attempted to determine indicators on the basis of which this readiness could be assessed. As a result, it was found that the knowledge of GOZ and sustainable development is quite high and, at the same time, the respondents to a large extent accept selected pro-environmental measures going beyond the law currently in force in Poland.

Keywords: waste management, recycling, surveying, extended producer responsibility, circular economy (CE)

ASPEKTY ŚRODOWISKOWE REALIZACJI INWESTYCJI – NOWOŚĆ TECHNICZNA W KONFRONTACJI Z PRAWEM¹

Agnieszka ZIELIŃSKA

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania

Streszczenie: Rozwój techniczny i postępująca automatyzacja procesów są współcześnie elementem rzeczywistości, który z jednej strony budzi entuzjazm, a z drugiej jest źródłem wielu kontrowersji. Jednym z obszarów, w których dochodzi do konfrontacji naturalnego rozwoju nauki, myśli technicznej i szeroko pojmowanej własności intelektualnej z innymi wartościami, jest środowisko naturalne. Celem rozdziału jest przybliżenie tej problematyki.

Słowa kluczowe: własność intelektualna, inwestycje, ochrona środowiska

1. Wprowadzenie

Trudno byłoby wskazać znaczące gospodarczo przedsięwzięcie, które nie wiąże się z koniecznością szerokiej analizy prawnej. Analiza taka musi być wielowątkowa i wnikać w rozmaite, często na pierwszy rzut oka niedostrzegalne aspekty planowanej inwestycji. Współcześnie obszarem prawa, który wymusza podejmowanie wielu działań ze strony przedsiębiorców jest szeroko rozumiane prawo ochrony środowiska. Obejmuje ono rozbudowaną siatkę norm prawnych, których złożoność stopniowo narasta w miarę coraz szybszego rozwoju technicznego i pojawiania się nieznanymi dotąd technologii oraz towarzyszącego temu rosnącego stopnia skomplikowania stosunków społecznych i ekonomicznych. Skutkiem ewoluowania tego obszaru prawa jest, jak zwraca się uwagę w literaturze, dość szybkie dezaktualizowanie się opracowań podejmujących trud usystematyzowania problemów prawnej ochrony środowiska, które w dodatku pojawiają się stosunkowo rzadko (Górski, 2018). Niniejsze opracowanie stanowi próbę przybliżenia najistotniejszych dla inwestycji wdrażających nowoczesne technologie kwestii związanych z koniecznością uwzględnienia zasad ochrony środowiska. Szczególną uwagę poświęcono problematyce oceny oddziaływania

¹ Wydanie publikacji zostało sfinansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego).

przedsięwzięcia na środowisko. Przedmiotem analizy są normy prawne obecnie obowiązujące, a w konsekwencji metodą badawczą jest metoda dogmatyczna.

2. Ocena oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko

2.1. Uwagi wstępne

W polskim systemie prawa problematyka oceny oddziaływania na środowisko regulowana jest w pierwszej kolejności *Ustawą z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko* (t.j. z dnia 20 stycznia 2021 r., Dz.U. 2021 poz. 247 dalej cyt. jako UUOS). *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 września 2019 r. w sprawie przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko* (Dz.U. z 2019 r. poz. 1839 dalej cyt. jako RPMOS) wydane na podstawie delegacji zawartej w art. 60 wyżej wymienionej ustawy jest kolejnym aktem prawnym, któremu należy przypisać istotne znaczenie w procesie inwestycyjnym. Obydwie wymienione powyżej regulacje są efektem transpozycji *Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/92/UE z dnia 13 grudnia 2011 r. w sprawie oceny skutków wywieranych przez niektóre przedsięwzięcia publiczne i prywatne na środowisko*, dalej cytowanej jako DOS (Wierzbowski i Rakoczy, 2018).

Inwestycje cechujące się znacznym stopniem nowości technicznej mogą nasuwać wątpliwości co do ich związku z regulacjami z zakresu ochrony środowiska i konieczności przeprowadzenia oceny oddziaływania na środowisko. Odmienność inwestycji od dotychczasowych rozwiązań, jak to ma miejsce w przypadku np. kolei niskociśnieniowej, sprawia, że przepisy nie wymieniają jej wśród innych inwestycji, których one dotyczą. W dalszej części rozdziału zostanie wykazane, że w przypadku niepewności w tym obszarze inwestor winien przyjąć założenie, iż realizacja takiego przedsięwzięcia powinna być poprzedzona strategiczną oceną oddziaływania na środowisko (Pchałek i in., 2019).

Strategiczną ocenę oddziaływania na środowisko ustawa UUOS definiuje jako „postępowanie w sprawie oceny oddziaływania na środowisko skutków realizacji polityki, strategii, planu lub programu, obejmujące w szczególności:

- a) uzgodnienie stopnia szczegółowości informacji zawartych w prognozie oddziaływania na środowisko,
- b) sporządzenie prognozy oddziaływania na środowisko,
- c) uzyskanie wymaganych ustawą opinii,
- d) zapewnienie możliwości udziału społeczeństwa w postępowaniu” (art. 3 ust. 1 pkt 14 UUOS).

Przeprowadzenia jej wymaga projekt:

- 1) koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju, studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy, planu zagospodarowania przestrzennego oraz strategii rozwoju, wyznaczający ramy dla późniejszej realizacji przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko;

- 2) polityki, strategii, planu i programu w dziedzinie przemysłu, energetyki, transportu, telekomunikacji, gospodarki wodnej, gospodarki odpadami, leśnictwa, rolnictwa, rybołówstwa, turystyki i wykorzystywania terenu, opracowywany lub przyjmowany przez organy administracji, wyznaczający ramy dla późniejszej realizacji przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko;
- 3) polityki, strategii, planu i programu innego niż wymienione w pkt. 1 i 2, którego realizacja może spowodować znaczące oddziaływanie na obszar Natura 2000, jeżeli nie jest on bezpośrednio związany z ochroną obszaru Natura 2000 lub nie wynika z tej ochrony (art. 46 UUOS).

Zmiana wyżej wymienionych dokumentów również pociąga za sobą konieczność ponownego przeprowadzenia strategicznej oceny oddziaływania na środowisko. W każdym przypadku przebiega ona w trybie opisanym w art. 46 do 58 ustawy UUOS.

Jak wskazuje się w doktrynie, pojęcie środowiska, którym posługuje się ustawodawca, ma charakter złożony i obejmuje różnorakie elementy środowiska (Gruszecki, 2013). Jednocześnie na gruncie nauk przyrodniczych nie budzi wątpliwości fakt, że pomiędzy poszczególnymi składnikami środowiska występuje szereg zależności (Symonides, 2008) stanowiących *ratio legis* wymagań odnośnie do powiązań, które powinny zostać określone i poddane analizie w trakcie przeprowadzanej oceny oddziaływania na środowisko. Wymienione są one w art. 62 UUOS:

- „1) bezpośredni i pośredni wpływ danego przedsięwzięcia na:
- a) środowisko oraz ludność, w tym zdrowie i warunki życia ludzi,
 - b) dobra materialne,
 - c) zabytki,
 - ca) krajobraz, w tym krajobraz kulturowy,
 - d) wzajemne oddziaływanie między elementami, o których mowa w lit. a – ca,
 - e) dostępność do złóż kopalin;
- 1a) ryzyko wystąpienia poważnych awarii oraz katastrof naturalnych i budowlanych;
- 2) możliwości oraz sposoby zapobiegania i zmniejszania negatywnego oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko;
- 3) wymagany zakres monitoringu” (art. 62 ust. 1 UUOS).

Szerszy zakres analizy jest natomiast wymagany w odniesieniu do obszaru Natura 2000, ponieważ w tym przypadku, w ramach oceny oddziaływania przedsięwzięcia na obszar Natura 2000 bierze się pod uwagę także skumulowane oddziaływanie przedsięwzięcia razem z innymi realizowanymi, zrealizowanymi lub planowanymi przedsięwzięciami.

Planowanie przedsięwzięcia powinno uwzględniać normy postępowania określone w dziale V UUOS, dotyczącym oceny oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko oraz na obszar Natura 2000. W pierwszej kolejności konieczne jest dokonanie analizy charakteru inwestycji z uwzględnieniem zasady, iż przeprowadzenia oceny oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko wymaga realizacja planowanych przedsięwzięć zarówno takich, które mogą zawsze znacząco oddziaływać na środowisko, jak i tych, które mogą potencjalnie znacząco oddziaływać na środowisko, jeżeli

obowiązek przeprowadzenia takiej oceny został stwierdzony przez właściwy organ na podstawie art. 63 ust. 1 UUOS (art. 59 UOOS).

Jeżeli planowane przedsięwzięcie zlokalizowane ma być na obszarze Natura 2000, w każdym przypadku, a nie tylko wówczas, gdy może ono znacząco oddziaływać na środowisko, wymagane jest przeprowadzenie oceny oddziaływania przedsięwzięcia, o ile tylko może ono znacząco oddziaływać na obszar Natura 2000. Dodać należy, iż jeżeli planowane przedsięwzięcie jest bezpośrednio związane z ochroną tego obszaru lub wynika z tej ochrony, nie bada się w ogóle, czy może ono oddziaływać na obszar, ponieważ analiza taka byłaby zbędna. Celem tego działania jest wyeliminowanie przedsięwzięć, które mogłyby znacząco oddziaływać na ten teren. Dodatkowo obowiązek przeprowadzenia oceny oddziaływania przedsięwzięcia na obszar Natura 2000 istnieje wówczas, jeżeli został stwierdzony przez regionalnego dyrektora ochrony środowiska w przypadku łącznego spełnienia uwarunkowań wskazanych w art. 97 ust. 1 UUOS.

Zaznaczyć przy tym należy, że w myśl art. 3 ust. 1 pkt 7 UUOS przez ocenę oddziaływania przedsięwzięcia na obszar Natura 2000 rozumie się ocenę oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko, ograniczoną do tego konkretnego obszaru. Jest to zatem zakres terytorialnie węższy niż w przypadku typowej oceny oddziaływania na środowisko.

Z powyższego wynika, że z formalnego punktu widzenia realizacja inwestycji będzie się różniła w zależności od jej lokalizacji; to lokalizacja może spowodować, że elementem procesu inwestycyjnego stanie się ocena oddziaływania przedsięwzięcia na obszar Natura 2000 w rozumieniu ustawy UUOS lub że nie będzie ona przeprowadzana. Natomiast konieczność przeprowadzenia oceny oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko jest determinowana przez charakter inwestycji.

Wedle ogólnej reguły, wynikającej z art. 61 ust. 1 UUOS, ocenę oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko przeprowadza się w ramach postępowania w sprawie wydania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach lub, w pewnych przypadkach, postępowania w sprawie wydania decyzji o pozwoleniu na budowę (Niewiadomski, 2019).

Wymóg oceny oddziaływania inwestycji na środowisko najczęściej towarzyszy postępowaniu w sprawie wydania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach przedsięwzięcia. Dlatego w następnej kolejności omówiona zostanie problematyka, związana z takim właśnie postępowaniem, jako najczęściej występującej sytuacji.

Wskazując na kwestię konieczności dokonania oceny oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko, zasygnalizować należy, iż odrębnym, znacznie bardziej skomplikowanym zagadnieniem jest przedsięwzięcie transgraniczne, unormowane w części szczegółowej w dziale VI UUOS dotyczącym postępowania w sprawie transgranicznego oddziaływania na środowisko, w tym unormowanego tu postępowania w sprawie transgranicznego oddziaływania pochodzącego z terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w przypadku przedsięwzięć.

2.2. Decyzja o środowiskowych uwarunkowaniach

Zgodnie z art. 71 ust. 1 UUOS „decyzja o środowiskowych uwarunkowaniach określa środowiskowe uwarunkowania realizacji przedsięwzięcia”. Natomiast w myśl art. 72

ust. 2 UUOS uzyskanie decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach jest wymagane dla planowanych przedsięwzięć mogących zawsze znacząco oddziaływać na środowisko oraz przedsięwzięć mogących potencjalnie znacząco oddziaływać na środowisko, co zostało doprecyzowane w wydanym na podstawie delegacji z art. 60 UUOS *Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 10 września 2019 r. w sprawie przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko* (Dz.U. poz. 1839). W świetle obecnie obowiązujących przepisów ustawy UUOS jedynie przedsięwzięcia określone w cytowanym wyżej rozporządzeniu wymagają uzyskania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach (Wajda i Wierzbowski, 2014). Powstaje zatem problem dokonania prawidłowej wykładni wskazanego rozporządzenia i oceny, na ile ścisła powinna ona być. Tytułem przykładu wskazać można, iż rozporządzenie nie wymienia wśród przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko np. kolei próżniowej, niemniej w §3 ust. 1 pkt 63 wymienia wśród przedsięwzięć mogących potencjalnie znacząco oddziaływać na środowisko „inne linie do przewozu pasażerów wraz z towarzyszącą im infrastrukturą”. W obszarze prawa publicznego, które często – i tak też jest w tym przypadku – ingeruje w nasze prawa i narzuca nam obowiązki, przeważać powinna wykładnia stwierdzająca lub ściśniająca, nie jest to jednakże reguła absolutna. W konsekwencji, nie jest możliwe bez posiadania wiedzy prawniczej z zakresu prawa ochrony środowiska prawidłowe odkodowanie treści wskazanego aktu wykonawczego. Biorąc pod uwagę, iż przepisy wspomnianego rozporządzenia mają w zamiarze prawodawcy stanowić transpozycję prawa unijnego, zwrócić należy także uwagę na treść załącznika II *Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/92/UE z dnia 13 grudnia 2011 r. w sprawie oceny skutków wywieranych przez niektóre przedsięwzięcia publiczne i prywatne na środowisko*, wedle którego do przedsięwzięć mogących wymagać oceny oddziaływania na środowisko należą „linie kolei nadziemnej lub podziemnej, kolejki wiszące lub podobne szczególnego typu, używane wyłącznie lub głównie do transportu osobowego” (pkt 10 lit. h). Obydwa cytowane przepisy stanowią więc podstawę do zaliczenia zamierzenia, związanego z koleją próżniową, do przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko, a zatem wymagających uzyskania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach.

Inwestycje cechujące się nowością techniczną mogą, aby realizacja ich stała się możliwa, wymagać interwencji ustawodawcy i przy okazji doprowadzić do powstania co najmniej dwóch rozwiązań legislacyjnych, w zależności od ich charakterystyki technicznej. Po pierwsze, mogą zostać wymienione wśród przedsięwzięć mogących potencjalnie znacząco oddziaływać na środowisko, a zatem jedynie mogących wymagać oceny oddziaływania na środowisko. Po drugie, mogą zostać zakwalifikowane jako przedsięwzięcie mogące zawsze znacząco oddziaływać na środowisko, a zatem jako obligatoryjnie wymagające oceny oddziaływania na środowisko. Nie można wykluczyć także trzeciej drogi, polegającej na stworzeniu odrębnej kompleksowej regulacji danej problematyki. Tytułem przykładu wskazać należy wymienioną wyżej koleją próżniową, której charakter tak odbiega od zwykłej, „klasycznej” kolei, iż objęcie jej aparaturą pojęciową *Ustawy z dnia 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym* mogłoby nie przynieść korzyści ani regulacjom dotyczącym „klasycznej” kolei, ani też

kolei próżniowej. W obecnym jednak stanie prawnym nie sposób odnieść przepisów rozporządzenia RPMOS, w których mowa o „liniach kolejowych”, do przedsięwzięć polegających na realizacji kolei próżniowej.

Z punktu widzenia sprawności przebiegu procesu inwestycyjnego niewątpliwie korzystniejsze byłoby wyłączenie niektórych przedsięwzięć stosujących nowatorskie rozwiązania techniczne, w szczególności w inwestycje liniowe takie jak kolei próżniowa, z katalogu przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko, rozwiązanie to wydaje się jednak mało realne. Wynika to nie tyle z faktu ich innowacyjności, ale raczej ze znacznego możliwego oddziaływania inwestycji, związanego np. z poważnymi robotami budowlanymi, na większość komponentów środowiska. Nie można się spodziewać, aby zarówno organy administracji, jak i podmioty podejmujące realizację takiego przedsięwzięcia pragnęły zrezygnować z decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach dla tak nietypowego zamierzenia.

Decyzja o środowiskowych uwarunkowaniach realizacji przedsięwzięcia służy ocenie, na wstępnym etapie postępowania, wszystkich potencjalnych zagrożeń dla środowiska, co powinno prowadzić do podjęcia próby wypracowania rozwiązań eliminujących lub maksymalnie minimalizujących negatywne skutki oddziaływania na środowisko. Te rozwiązania natomiast powinny być wykorzystane na dalszych etapach postępowania administracyjnego (Gruszecki, 2013). W obecnym stanie prawnym zakres przedmiotowy przedsięwzięć, których realizacja musi być poprzedzona określeniem uwarunkowań środowiskowych, jest zakreślony bardzo szeroko (Dobrowolski, 2011). Po pierwsze, ustawodawca wymienia zamknięty katalog decyzji, których wydanie musi być poprzedzone wydaniem decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach (art. 72 ust. 1 UUOS). Po drugie, wymóg taki rozszerzono na przedsięwzięcia, które mogą być realizowane tylko na podstawie zgłoszenia wykonanego na podstawie z art. 30 ust. 1 prawa budowlanego (art. 72 ust. 1a UUOS).

Zgodnie z art. 75 ust. 1 pkt 4 UUOS zasadą jest wydawanie decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach przez wójta (burmistrza, prezydenta miasta). Ustawa określa jednak wyjątki, przyznając w niektórych wypadkach właściwość regionalnemu dyrektorowi ochrony środowiska (art. 75 ust. 1 UUOS). Wydawanie decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach przez ten organ ustawodawca przewidział w przypadku inwestycji mogących zawsze oddziaływać na środowisko i najczęściej złożonych pod względem technicznym. W zasadzie inwestor nie ma wpływu na wybór organu.

Postępowanie w sprawie wydania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach wszczynane jest co do zasady na wniosek podmiotu planującego podjęcie i realizację przedsięwzięcia. Ustawa przewiduje obligatoryjne przedłożenie szeregu załączników do wniosku, których przygotowanie nie powinno stanowić problemów dla podmiotów profesjonalnych, jednakże może w pewnych sytuacjach wymagać od podmiotów mniej doświadczonych, rozpoczynających działalność w obszarze danej inwestycji lub o małych zasobach finansowych, zbyt wiele jak na ich możliwości.

W przypadku przedsięwzięć mogących zawsze znacząco oddziaływać na środowisko do wniosku o wydanie decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach należy dołączyć, oprócz dokumentów służących do oznaczenia inwestycji i jej lokalizacji, takich

jak np. kopia mapy ewidencyjnej czy wypis i wyrys z miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego, przede wszystkim raport o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko (jeżeli wnioskodawca wystąpił o ustalenie zakresu raportu – kartę informacyjną przedsięwzięcia) lub, w przypadku przedsięwzięć mogących potencjalnie znacząco oddziaływać na środowisko – kartę informacyjną przedsięwzięcia. Karta informacyjna jest dokumentem mniej rozbudowanym w stosunku do raportu.

Wypis z rejestru gruntów lub inny dokument wydany przez organ prowadzący ewidencję gruntów i budynków jest wymagany celem ułatwienia organowi ustalenia stron postępowania. Powinien on zawierać co najmniej numer działki ewidencyjnej oraz – o ile zostały ujawnione – numer księgi wieczystej działki, imię i nazwisko albo nazwę i adres podmiotu ewidencyjnego właściwego dla obszaru, na którym będzie realizowane przedsięwzięcie, oraz obszaru, którego dotyczy postępowanie.

Charakterystyczne dla ustawy jest niezwykle formalne zdefiniowanie strony postępowania. Stosownie do art. 74 ust. 3a UUOS „Stroną postępowania w sprawie wydania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach jest wnioskodawca oraz podmiot, któremu przysługuje prawo rzeczowe do nieruchomości znajdującej się w obszarze, na który będzie oddziaływać przedsięwzięcie w wariantcie zaproponowanym przez wnioskodawcę, z zastrzeżeniem art. 81 ust. 1 UUOS. Przez obszar ten rozumie się przewidywany teren, na którym będzie realizowane przedsięwzięcie, oraz obszar znajdujący się w odległości 100 m od granic tego terenu. Ponadto, są to działki, na których w wyniku realizacji, eksploatacji lub użytkowania przedsięwzięcia zostałyby przekroczone standardy jakości środowiska, lub działki znajdujące się w zasięgu znaczącego oddziaływania przedsięwzięcia, które może wprowadzić ograniczenia w zagospodarowaniu nieruchomości, zgodnie z jej aktualnym przeznaczeniem”.

Zestawienie powyższej definicji z ogólną normą, iż stroną jest każdy, czyich praw lub obowiązków dotyczy postępowanie, prowadzi do konkluzji, że definicja ta upraszcza nieco postępowanie w tym zakresie, że niejako automatycznie uznaje za strony postępowania właścicieli działek położonych do 100 m od granic terenu, na którym będzie realizowane przedsięwzięcie, bez konieczności oceny wpływu przedsięwzięcia na ich sytuację. Równocześnie jednak część podmiotów posiadających interes prawny w postępowaniu może zostać pozbawiona prawa do uczestniczenia w postępowaniu. Z tego powodu wprowadzenie szczególnych norm określenia stron postępowania należy ocenić negatywnie. Ich zaletą jest uproszczenie postępowania, jednakże nastąpiło to kosztem części osób zainteresowanych wynikiem sprawy.

Spśród szeregu dokumentów, które winny zostać dołączone do wniosku o wydanie decyzji środowiskowej, na uwagę zasługują właśnie karta informacyjna przedsięwzięcia oraz raport o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko.

Karta informacyjna przedsięwzięcia powinna zawierać podstawowe informacje o planowanym przedsięwzięciu, umożliwiające analizę kryteriów, o których mowa w art. 63 ust. 1 UUOS, lub określenie zakresu raportu o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko. Jest ona dokumentem prywatnym, którego przydatność podlega ocenie organu orzekającego w sprawie. Innymi słowy, weryfikacji podlega przedstawiony w niej stan faktyczny co do tego, czy rzeczywiście odzwierciedla planowane

przedsięwzięcie, jak również zgodność z wymaganiami formalnymi określonymi w art. 3 ust. 1 pkt 5 UUOS. W sprawach dotyczących decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach zgody na realizację przedsięwzięcia niedopuszczalne jest orzekanie przez organy administracji publicznej wyłącznie na podstawie niezweryfikowanych wniosków, zawartych w sporządzonych na zlecenie inwestora opracowaniach (por. wyrok WSA w Poznaniu z 17 stycznia 2018 r. II SA/Po 625/17).

Zestawienie treści art. 62a ust. 1 oraz art. 63 ust. 1 UUOS prowadzi do wniosku, że nawet w przypadku zakwalifikowania inwestycji jako przedsięwzięcia mogącego jedynie potencjalnie znacząco oddziaływać na środowisko trudno będzie uniknąć przeprowadzenia w jej przypadku oceny oddziaływania na środowisko w rozumieniu ustawy UUOS, a zatem również sporządzenia raportu o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko. Twierdzenie to jest szczególnie aktualne w stosunku do każdej inwestycji o innowacyjnym charakterze; w przypadku inwestycji liniowych, takich jak np. kolej próżniowa, ocena oddziaływania na środowisko również jest oczywista. Raport taki będzie wymagany obligatoryjnie w przypadku zakwalifikowania danego zamierzenia jako przedsięwzięcia mogącego zawsze znacząco oddziaływać na środowisko.

W myśl art. 66 UUOS raport o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko powinien zawierać informacje umożliwiające analizę kryteriów wymienionych w art. 62 ust. 1 UUOS. Nasuwają się w związku z tym dwie uwagi. Po pierwsze, zakres raportu o oddziaływaniu na środowisko obrazuje skalę problematyki, jaka winna zostać zanalizowana na potrzeby przedsięwzięcia. Po drugie, obszerny wyliczenie elementów raportu w ustawie i tak nie w każdym przypadku jest wystarczające dla sporządzenia raportu, albowiem istotą raportu jest umożliwienie spełnienia kryteriów określonych w art. 62 ust. 1 UUOS.

Wymogi względem raportu ilustrują stopień skomplikowania ochrony prawnej środowiska. Przepisy odsyłające kierują nas bowiem do kolejnych ustaw związanych z tą problematyką. W pierwszej kolejności wymienić należy odesłanie do art. 6 ust. 1 *Ustawy z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody* (cyt. dalej jako UOP), który wymienia formy ochrony przyrody.

Inny przepis, do którego następuje odesłanie w przypadku, gdy planowane przedsięwzięcie jest związane z użyciem instalacji, to art. 143 *Ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska* (cyt. dalej jako POŚ), wedle którego technologia stosowana w nowo uruchamianych lub zmienianych w istotny sposób instalacjach i urządzeniach, powinna spełniać wymagania, przy których określaniu uwzględnia się w szczególności:

- 1) stosowanie substancji o małym potencjale zagrożeń,
- 2) efektywne wytwarzanie oraz wykorzystanie energii,
- 3) zapewnienie racjonalnego zużycia wody i innych surowców oraz materiałów i paliw,
- 4) stosowanie technologii bezodpadowych i małoodpadowych oraz możliwość odzysku powstających odpadów,
- 5) rodzaj, zasięg oraz wielkość emisji,
- 6) wykorzystywanie porównywalnych procesów i metod, które zostały skutecznie zastosowane w skali przemysłowej,
- 7) postęp naukowo-techniczny.

Ustalając zakres raportu, inwestor zostaje odesłany także do *Ustawy z dnia 20 lipca 2017 r. – Prawo wodne*, w szczególności do artykułów 56 i 57 tej ustawy. Wedle art. 56 celem środowiskowym dla jednolitych części wód powierzchniowych niewyznaczonych jako sztuczne lub silnie zmienione jest ochrona oraz poprawa ich stanu ekologicznego i stanu chemicznego, tak aby osiągnąć co najmniej dobry stan ekologiczny i dobry stan chemiczny wód powierzchniowych, a także zapobieganie pogorszeniu ich stanu ekologicznego i stanu chemicznego. Natomiast zgodnie z art. 57 celem środowiskowym dla sztucznych i silnie zmienionych jednolitych części wód powierzchniowych jest ochrona tych wód oraz poprawa ich potencjału ekologicznego i stanu chemicznego, tak aby osiągnąć co najmniej dobry potencjał ekologiczny i dobry stan chemiczny wód powierzchniowych, a także zapobieganie pogorszeniu ich potencjału ekologicznego oraz stanu chemicznego. Wykładnia tych przepisów wymaga uwzględnienie kontekstu systemowego, a w konsekwencji także innych norm zawartych w prawie wodnym.

Zacytowane przepisy same w sobie rzucają światło na rozległość problematyki objętej decyzją o środowiskowych uwarunkowaniach. W problematyce tej ogniskuje się również cała złożoność zagadnień ochrony środowiska koniecznych do uwzględnienia przy realizacji inwestycji, a także złożoność prawna i faktyczna, o której wspomina się w literaturze (Górski, 2018).

Jak wynika z powyższych rozważań, rozsądne wydaje się założenie, że realizacja inwestycji cechującej się nowością techniczną, której przykładem jest np. kolej próżniowa, wymagała będzie oceny oddziaływania na środowisko czy to z mocy prawa (w przypadku zaliczenia jej przez ustawodawcę do przedsięwzięć mogących zawsze znacząco oddziaływać na środowisko), czy to w efekcie decyzji właściwego organu (w przypadku zakwalifikowania jej jako przedsięwzięcia mogącego potencjalnie znacząco oddziaływać na środowisko).

2.3. Udział społeczeństwa w postępowaniu

Z punktu widzenia inwestora normy nakładające obowiązek oceniania wpływu przedsięwzięcia na środowisko stanowią realne utrudnienie w prowadzeniu działalności. W przypadku niektórych przedsięwzięć na tyle nowatorskich wobec obecnie stosowanych rozwiązań, że przepisy obecnie ich nieomal nie przewidują – takich jak np. kolej próżniowa, konieczna może być interwencja ustawodawcy. Każde przedsięwzięcie natomiast wymaga sprawnego działania inwestora. W tym kontekście należy podkreślić dwa zagadnienia. Po pierwsze, kształt obecnie obowiązujących przepisów stanowiących, jak już wcześniej wspomniano, emanację przepisów dyrektywy DOS wskazuje na konieczność doskonałej znajomości koncepcji przedsięwzięcia oraz jego alternatywnych wariantów jeszcze przed wystąpieniem o wydanie decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach (art. 66 ust. 1 pkt 5 do 7 UOUS oraz art. 62a ust. 1 pkt 4 tej ustawy). Innymi słowy, każda inwestycja wymaga od inwestora profesjonalizmu i doskonałej wiedzy na temat jej funkcjonowania w kontekście środowiskowym. Po drugie, należy mieć świadomość, iż inwestor nie będzie wyizolowany w swych relacjach z organem prowadzącym postępowanie, a to z uwagi na prawo

osób niezwiązanych z inwestycją i niebędących stroną postępowania do zgłaszania uwag – także negatywnych – na temat inwestycji. Zgodnie bowiem z art. 79 ust. 1 UUOS „przed wydaniem decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach organ właściwy do jej wydania zapewnia możliwość udziału społeczeństwa w postępowaniu, w ramach którego przeprowadza ocenę oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko”, przy czym w myśl art. 29 UUOS „każdy ma prawo składania uwag i wniosków w postępowaniu wymagającym udziału społeczeństwa”. Wedle art. 30 wspomnianej ustawy organy administracji właściwe do wydania decyzji lub opracowania projektów dokumentów, w przypadku których przepisy ustawy „wymagają zapewnienia możliwości udziału społeczeństwa, zapewniają możliwość udziału społeczeństwa odpowiednio przed wydaniem tych decyzji lub ich zmianą oraz przed przyjęciem tych dokumentów lub ich zmianą”. Zasady wskazane w art. 29 i 30 UUOS znajdują rozwinięcie w dalszych przepisach tej ustawy i tak z art. 33 UUOS wynika obowiązek organu wydającego decyzję zapewnienia w postępowaniu udziału społeczeństwa (Filipowicz i in., 2020). Konkretyzacja tego obowiązku polega m.in. na konieczności podania do publicznej wiadomości informacji dotyczących postępowania i samego przedsięwzięcia, w tym m.in. informacji o możliwościach zapoznania się z niezbędną dokumentacją sprawy oraz o miejscu, w którym jest ona wyłożona do wglądu, a także o możliwości składania uwag i wniosków oraz sposobie i terminie składania skarg i wniosków, które, w myśl art. 34 UUOS, mogą być wnoszone w trzech formach: w formie pisemnej, ustnie do protokołu lub za pomocą środków komunikacji elektronicznej bez konieczności opatrywania ich kwalifikowanym podpisem elektronicznym. Wskazywane w doktrynie ograniczenie co do formy jest w praktyce niwelowane przez art. 34 pkt 3 UUOS, umożliwiający wniesienie uwag i wniosków za pomocą zwykłego e-maila, także nieopatrzonych żadnymi danymi umożliwiającymi identyfikację autora. Nawet w takiej sytuacji organ musi się do zgłoszonych uwag lub wniosków ustosunkować (Filipowicz i in., 2020).

Dodać należy, że w trakcie postępowania, w związku z wymogiem udziału społeczeństwa, osoby trzecie będą miały dostęp do „niezbędnej dokumentacji sprawy”, która przekazać ma informacje na temat przedsięwzięcia istotne ze środowiskowego punktu widzenia.

Taki przebieg procedury powoduje, że na inwestorze spoczywa ciężar konsultacji społecznych poprzedzających wystąpienie o wydanie decyzji, co pozwoli mu po pierwsze zbadać możliwe konflikty społeczne związane z planowanym przedsięwzięciem (art. 66 ust. 1 pkt 15 UUOS), po drugie zaś uniknąć zaskoczenia co do postaw społecznych na sformalizowanym etapie postępowania w sprawie wydania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach. Błędem byłoby przyjęcie założenia, iż konsultacje społeczne są jedynie częścią postępowania administracyjnego i zajmie się nimi organ właściwy do wydania decyzji.

Na koniec należy zasygnalizować, że w pewnych okolicznościach, wskazanych w art. 88 UUOS, konieczne może być ponowne przeprowadzenie oceny oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko.

3. Pozostałe zagadnienia

Realizacja inwestycji wymaga uczynienia zadość wymogom formalnym dotyczącym usuwania drzew i krzewów. Problematyka usuwania drzew i krzewów uregulowana jest przede wszystkim w *Ustawie z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody* (t.j. Dz.U. 2020 poz. 55 ze zm., dalej: UOP), w szczególności w art. 83 do 90 tej ustawy (Rakoczy, 2009). Nie oznacza to, iż zagadnienia te nie są poruszane w innych aktach prawnych, niemniej w obecnym stanie prawnym ww. akt zawiera regulacje o podstawowym znaczeniu. Ustawa przewiduje zasadę konieczności uzyskania zezwolenia na usunięcie drzewa lub krzewu (art. 83 ust. 1). W art. 83f wskazane zostały wyjątki od powyższej zasady. Takie rozwiązanie wpłynąć może w istotny sposób na przebieg procesu inwestycyjnego i w pewnych okolicznościach spowodować, że inwestycja będzie finansowo nieopłacalna.

Inną kwestią, która wymaga uwzględnienia w procesie planowania inwestycji, są formy ochrony przyrody i zakazy z nimi związane. Normy dotyczące tego obszaru działalności znajdują się w UOP i przepisach wykonawczych do tej ustawy. W świetle ustawy możliwe są następujące formy ochrony przyrody:

- 1) parki narodowe,
- 2) rezerваты przyrody,
- 3) parki krajobrazowe;
- 4) obszary chronionego krajobrazu,
- 5) obszary Natura 2000,
- 6) pomniki przyrody,
- 7) stanowiska dokumentacyjne,
- 8) użytki ekologiczne,
- 9) zespoły przyrodniczo-krajobrazowe,
- 10) ochrona gatunkowa roślin, zwierząt i grzybów (art. 6 ust. 1 UOP).

Każda z tych form determinuje możliwość realizacji inwestycji. Zauważyć należy, że obok wykroczeń wskazanych w UOP, w myśl art. 187 kodeksu karnego, kto niszczy, poważnie uszkadza lub istotnie zmniejsza wartość przyrodniczą prawnie chronionego terenu lub obiektu, powodując istotną szkodę, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2 (§1). Jeżeli sprawca działa nieumyślnie, podlega grzywnie albo karze ograniczenia wolności (§2).

Kolejną kwestią, która powinna zostać uwzględniona przez przedsiębiorcę, jest ochrona gruntów leśnych, unormowana w *Ustawie z dnia 3 lutego 1995 r. o ochronie gruntów rolnych i leśnych*. Brak przepisów szczególnych, w tym w odniesieniu do inwestycji liniowych takich jak np. nowy środek transportu – kolej próżniowa, na wzór art. 9yc *Ustawy z dnia 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym*, który punktowo wyłącza stosowanie przepisów tej ustawy dla terenu objętego inwestycją, z pewnością zauważalnie wpłynąłby na przebieg i czas trwania procesu inwestycyjnego. Spowodowane byłoby to faktem, iż zbyt poważny, liniowy zasięg inwestycji stałby się źródłem kumulacji

koniecznych czynności poszczególnych organów przewidzianych w art. 7 i 11 ustawy, skutecznie blokując lub co najmniej oddalając w czasie realizację inwestycji.

W zależności od technicznej charakterystyki zamierzenia w trakcie realizacji procesu inwestycyjnego może być konieczna jego dodatkowa analiza i dostosowanie do pozostałych, licznych regulacji zawartych m.in. w:

- *Ustawie z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach,*
- *Ustawie z dnia 20 lipca 2017 r. – Prawo wodne,*
- *Ustawie z dnia z dnia 9 czerwca 2011 r. – Prawo geologiczne i górnicze,*
- *Ustawie z dnia z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska.*

Bez uwzględnienia specyfiki przedsięwzięcia oraz choćby tylko jego wstępnych koncepcji przestrzenno-lokalizacyjnych nie można z góry ani potwierdzić, ani wykluczyć wpływu na niego zawartych tam regulacji.

W każdym przypadku należy pamiętać, że szczegóły techniczne i konkretne dane odnoszące się do lokalizacji inwestycji mogą spowodować, że istotne okażą się jeszcze inne regulacje z dziedziny ochrony środowiska.

Zaznaczyć przy tym należy, iż obserwowana w ostatnim okresie ogromna dynamika zmian legislacyjnych (por. w szczególności wyrok NSA z dnia 5 września 2017 r., II GSK 3505/15, z dnia 30 czerwca 2017 r., I FSK 1990/15 oraz SN z dnia 29 czerwca 1989 r., II ARN 24/89), połączona z podnoszoną – także w orzecznictwie i literaturze – kwestią „inflacji prawa” (Błachucki, 2012) czyni szczegółowe analizy, wyprzedzające inwestycje w czasie, dość bezprzedmiotowymi.

4. Wnioski

Dokonana analiza dogmatycznoprawna zarówno samej treści prawa, jak i jego interpretacji odnajdowanych w orzecznictwie i w literaturze potwierdziła przyjęte założenie, że ochrona środowiska w aspekcie normatywnym determinuje przebieg przedsięwzięć, które mogą oddziaływać na środowisko naturalne. Próba przybliżenia wpływu regulacji prawnych w obszarze ochrony środowiska na przebieg inwestycji stanowi zarazem sygnalizację problemów, jakie rodzą przedsięwzięcia, których cechą jest nowość techniczna z uwagi zarówno na rodzące się wątpliwości interpretacyjne co do zakresu obowiązujących norm, jak i istniejące wymagania stawiane przedsiębiorcom niezależnie od tego, czy ich działalność ma charakter typowy, czy też są prekursorami myśli technicznej.

Literatura

Błachucki M., 2012: *Ustawa o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa, jako przykład inflacji prawa administracyjnego*, [w:] Suwaj P.J. (red.), *Inflacja prawa administracyjnego*, Kryzys prawa administracyjnego?, t. 2, Monografie LEX, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 138–162.

- Dobrowolski G., 2011: *Decyzja o środowiskowych uwarunkowaniach*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.
- Filipowicz T., Plucińska-Filipowicz A., Wierzbowski M. (red.), 2020: *Ustawa o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko: komentarz*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Górski M. (red.), 2018: *Prawo ochrony środowiska*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Gruszecki K., 2013: *Komentarz do ustawy o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Niewiadomski Z., 2019: *Prawo budowlane: komentarz*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Pchalek M. (red.), Oleszczuk Ł., Cieślak R., 2019: *Realizacja przedsięwzięć infrastrukturalnych: aspekty prawnośrodowiskowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Rakoczy B., 2009: *Prawo ochrony przyrody*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Symonides E., 2008: *Ochrona przyrody*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Wajda P., Wierzbowski M. (red.), 2014: *Ustawa o transporcie kolejowym*, Komentarz LEX, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wierzbowski B., Rakoczy B., 2018: *Prawo ochrony środowiska: zagadnienia podstawowe*, Seria Akademicka, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Wybrane akty prawne

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/92/UE z dnia 13 grudnia 2011 r. w sprawie oceny skutków wywieranych przez niektóre przedsięwzięcia publiczne i prywatne na środowisko*, Dz. Urz. UE L 26/1, 28.1.2012.
- Dyrektywa Rady 92/43/EWG z dnia 21 maja 1992 r. w sprawie ochrony siedlisk przyrodniczych oraz dzikiej fauny i flory*, Dz. Urz. UE. L Nr 206/7, 22.7.1992.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2001/42/WE z dnia 27 czerwca 2001 r. w sprawie oceny wpływu niektórych planów i programów na środowisko*, (Dz. Urz. UE. L 197/30, 21.7.2001.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2003/4/WE z dnia 28 stycznia 2003 r. w sprawie publicznego dostępu do informacji dotyczących środowiska i uchylającej dyrektywę Rady 90/313/EWG*, Dz. Urz. UE. L 41/26, 14.2.2003.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2003/35/WE z dnia 26 maja 2003 r. przewidującej udział społeczeństwa w odniesieniu do sporządzania niektórych planów i programów w zakresie środowiska oraz zmieniającej w odniesieniu do udziału społeczeństwa i dostępu do wymiaru sprawiedliwości dyrektywę Rady 85/337/EWG i 96/61/WE*, Dz. Urz. UE. L 156/1, 25.6.2003.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/1/WE z dnia 15 stycznia 2008 r. dotyczącej zintegrowanego zapobiegania zanieczyszczeniom i ich kontroli*, Dz. Urz. UE L 24/8, 29.1.2008.

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/56/WE z dnia 17 czerwca 2008 r. ustanawiającej ramy działań Wspólnoty w dziedzinie polityki środowiska morskigo (dyrektywa ramowa w sprawie strategii morskiej)*, Dz. Urz. UE L 164/19, 25.6.2008.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 września 2019 r. w sprawie przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko*, Dz.U. 2019 poz. 1839.
- Ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko*, t.j. z dnia 20 stycznia 2021 r., Dz.U. 2021 poz. 247.
- Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody*, t.j. z dnia 22 listopada 2019 r., Dz.U. 2020 poz. 55 ze zm.
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach*, t.j. z dnia 16 kwietnia 2020 r., Dz.U. 2020 poz. 797.
- Ustawa z dnia 20 lipca 2017 r. – Prawo wodne*, t.j. z dnia 1 marca 2021 r., Dz.U. 2021 poz. 624.
- Ustawa z dnia z dnia 9 czerwca 2011 r. – Prawo geologiczne i górnicze*, t.j. z dnia 26 marca 2020 r., Dz.U. 2020 poz. 1064 ze zm.
- Ustawa z dnia z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska*, t.j. z dnia 29 maja 2020 r., Dz.U. 2020 poz. 1219 ze zm.

THE ENVIRONMENTAL ASPECTS OF THE INVESTMENTS – THE TECHNOLOGICAL NOVELTY IN CONFRONTATION WITH THE LAW

Summary: The technical development and successive automation of processes are a part of reality, which, on the one hand, arouses enthusiasm and, on the other, is a source of much controversy. One of the areas where the natural development of science, technical thought and widely understood intellectual property comes into confrontation with other values is the environment. The author tries to bring this issue closer.

Keywords: intellectual property, investments, environmental protection

e-ISBN 978-83-66727-25-0
ISBN 978-83-66727-26-7



9 788366 727267