

**ZESZYTY NAUKOWE**  
**Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego**  
**w Warszawie**

**EKONOMIKA**  
**i ORGANIZACJA**  
**GOSPODARKI**  
**ŻYWNOŚCIOWEJ**

**NR 88 (2011)**

**Wydawnictwo SGGW**  
**Warszawa 2011**

#### KOMITET REDAKCYJNY

Wojciech Ciechomski, Alina Daniłowska, Michał Pietrzak, Henryk Runowski, Izabella Sikorska-Wolak, Joanna Szwacka-Mokrzycka, Maria Zajączkowska – redaktor naczelna, Aneta Mikuła – sekretarz Komitetu Redakcyjnego

#### RECENZENCI

Alina Daniłowska, Barbara Gołębiewska, Justyna Franc-Dąbrowska, Joanna Paliszkiewicz, Stanisław Stańko, Marian Podstawka, Bogdan Klepacki, Henryk Runowski, Mirosław Wasilewski

Tłumaczenie streszczeń – Michał Soliwoda

Redaktor – Jan Kiryjow  
Redaktor techniczny – Krystyna Piotrowska  
Korekta – Agata Kropiwek

ISSN 2081-6979

Wydawnictwo SGGW  
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa  
tel. (22) 593 55 20 (-22, -25 – sprzedaż), fax (22) 593 55 21  
e-mail: [wydawnictwo@sggw.pl](mailto:wydawnictwo@sggw.pl)  
[www.wydawnictwosggw.pl](http://www.wydawnictwosggw.pl)

Druk: Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzczak, [www.grzeg.com.pl](http://www.grzeg.com.pl)

## Spis treści

<b>Anatolij Chupis</b> Information Provision of Financial Management of Agricultural Enterprises ....	5
<b>Victoria Borisova, Iryna Samoshkina</b> Budget Monitoring of Agricultural Enterprises .....	15
<b>Marko Kesti</b> Human capital and knowledge development connection to productivity .....	27
<b>Kitowski Jerzy</b> Metodyczne aspekty pomiaru cyklu konwersji gotówki w przedsiębiorstwie ....	41
<b>Adam Kopiński</b> Elementy systemu kontrolno-ostrzegawczego w zarządzaniu finansami .....	59
<b>Danuta Zawadzka, Roman Ardan, Agnieszka Strzelecka</b> Determinanty dochodów gospodarstw rolnych w Polsce .....	71
<b>Magdalena Hodun, Joanna Żurakowska-Sawa</b> Struktura majątku i kapitału w ocenie sytuacji finansowej przedsiębiorstw przemysłowych .....	83
<b>Ireneusz Grzegorz Skłodowski</b> Sytuacja finansowa przedsiębiorstw na rynku hazardu w Polsce .....	97
<b>Agnieszka Kot-Zacharuk</b> Kierunki rozwoju polskiej bankowości spółdzielczej według opinii zarządzających .....	113
<b>Ryszard Kata</b> Asymetria informacji jako przyczyna ograniczeń kredytowych w rolnictwie ....	127
<b>Jan Wołoszyn, Marcin Ratajczak</b> Organizacja oparta na wiedzy a CSR .....	141
<b>Andrzej Olak</b> Kapitał intelektualny i wiedza jako czynniki nowoczesnego zarządzania finansami – studium przypadku .....	151
<b>Seweryn Spalek</b> Rola biura projektów (Project Management Office) w pozyskiwaniu informacji dla potrzeb zarządzania finansami .....	165
<b>Konrad Stępień</b> Kierunki zmian sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa .....	175

**Anna Landwójtowicz, Ryszard Knosala**

Analiza czynników ryzyka w przedsięwzięciu innowacyjnym na wybranym przykładzie ..... 185

**Danuta Zawadzka, Roman Ardan, Ewa Szafraniec-Siluta**

Płynność finansowa a rentowność przedsiębiorstw rolnych w Polsce – ujęcie modelowe ..... 195

**Leszek Borowiec**

Płynność finansowa i rentowność przychodów podmiotów sektora publicznego i prywatnego za lata 2008–2009 ..... 209

**Mirosław Wasilewski, Teresa Domańska**

Strategia płynności finansowej ZT Kruszwica S.A. w ujęciu harmonizacji ..... 219

**Rafał Balina**

Notowania kontraktów terminowych na pszenicę konsumpcyjną na rynku FOREX jako przykład anomalii rynku kapitałowego ..... 235

**Danuta Zawadzka, Agnieszka Strzelecka, Ewa Szafraniec-Siluta**

Znaczenie fiskalne podatku rolnego w gminach Pomorza Środkowego ..... 243

**Rafał Rosiński**

Opodatkowanie działalności rolniczej i gospodarczej w Polsce ..... 257

**Agnieszka Kot-Zacharuk**

Przekształcenia w polskiej bankowości spółdzielczej według opinii zarządzających bankami spółdzielczymi ..... 267

**Anna Grontkowska**

Co motywuje studentów studiów niestacjonarnych kierunku ekonomia Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w pracy zawodowej? ..... 279

**Anatoliy Chupis**

Department of Finance

Sumy National Agrarian University, Ukraine

# **Information Provision of Financial Management of Agricultural Enterprises**

## **Introduction**

The performance of each management system largely depends on the informative provision. The quality of information which is used for making management decisions determines the volume of expense of financial resources, level of profitability, market value of enterprise, alternativeness of choice of investment projects and availability of financial instruments and other indexes which characterize the level of welfare of proprietors and personnel, rates of development of enterprise and so on. For instance, the micro enterprises require financial support, since their previous position was unfavorable in relation to small companies [Wasilewski M., Pisarska A. 2009, p. 119–225].

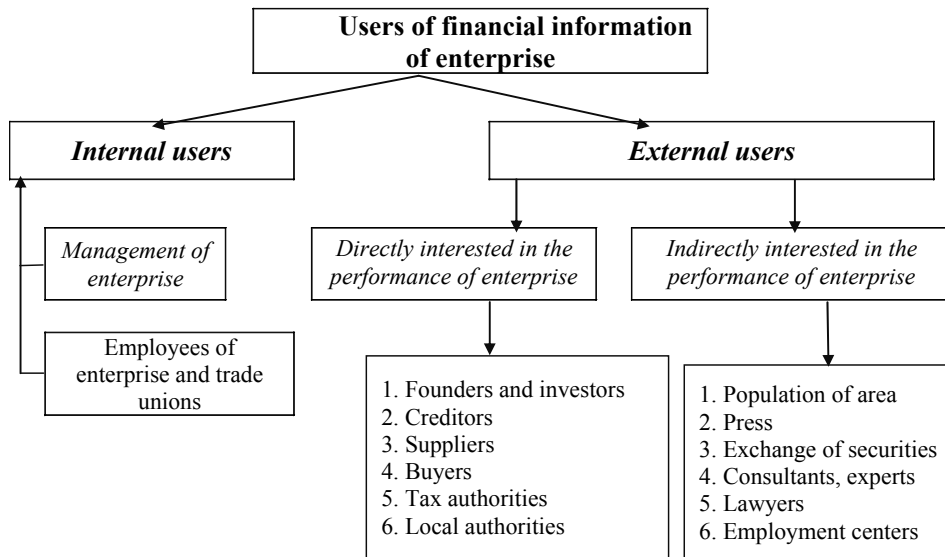
The system of the information provision (informative system) of financial management shows by itself the continuous and purposeful selection of corresponding informative indexes, which are necessary for making analysis, planning and preparing effective management decisions on any financial activity of enterprise and should be built in accordance with the requirements of the Law of Ukraine.

*The aim of the article* is research of role of financial information in preparing and making effective management decisions on agricultural enterprises. Implementation of this goal is associated with the solution to the following *tasks*:

- to investigate the role of the informative providing of financial management on agricultural enterprises;
- to justify the system of indexes of the informative providing of financial management on agricultural enterprises;
- to analyze the features of the financial reporting on agricultural enterprises.

## The Role of the Information Provision of Financial Management on Agricultural Enterprises

The informative system of financial management is intended to provide necessary information not only for a managerial staff and proprietors of enterprise but also to satisfy interests of wide range of its external users. The basic users of financial information are internal and external users (Figure 1).



**Figure 1**  
Classification of Users of Financial Information  
Source: Author's presentation.

External users use only that part of information, which characterizes the financial performance of enterprise and its financial state. Much of this information is concentrated in the official financial statements given by an enterprise. Internal users use not only this kind of information, but also the considerable volume of information about financial activity of enterprise, which is a commercial secret.

The high role of financial information in preparing and making effective management decisions predetermines rigor of its quality at forming the informative system of financial management, among which requirements to its significance, completeness, timeliness, authenticity, clearness, comparability, efficiency are distinguished.

Significance determines how much the involved information influences the results of financial decisions, first of all, in the process of the formation of financial strategy of enterprise, development of purposeful policy on different aspects of financial activity, preparation of current and operative financial plans. In times of general economic insecurity and more difficult access to bank credits and loans, the strategy of obtaining the funds by enterprises should be more active. It ought to be based on a biggest range of financial sources offered by international finance markets [Hanisz R.N. 2009, p. 11–12].

Completeness characterizes the full range of informative data needed for making analysis, planning and preparing operative management decisions on all aspects of financial activity of enterprise.

Authenticity which determines how much the information that is formed reflects adequately the real situation and financial performance, characterizes truly the external financial environment and is neutral in relation to all categories of potential users and verified.

Timeliness shows whether the formed information meets the requirements within a period of its use. The certain types of informative indicators „live” in its informative system in the same qualitative term only one day (for example, foreign exchange, rate of certain fund and money instruments at the financial market), others “ live” for a month, quarter, etc. [Van Horne J.C., Vahovych J.M. 2008, p. 375].

Clearness is determined by simplicity of its formation, accordance to the specified standards of presentation and availability of understanding of those categories of users, for which it is intended . However one should not mix up the requirement of clearness of information for the specific category of users with its universal availability for understanding by all participants of financial activity of enterprise, because not all of them may have sufficient qualification for its adequate interpretation.

Comparability determines possibility of comparative estimation of cost of certain assets and the financial performance of enterprise over time, possibility of making comparative financial analysis of enterprise with similar business entities, etc. Such comparability is provided by authentication of determination of specific informative indicators and units of their measurement, use of proper national and international standards of the financial reporting, sequence and stability of methods of accounting of financial indexes on an enterprise.

Efficiency means that costs of certain informative indicators should not exceed the effect obtained as a result of their use when preparing and implementing appropriate management decisions.

## The System of Indicators of the Informative Provision of Financial Management on Agricultural Enterprises

Composition of the system of the informative provision of financial management, its breadth and depth are determined by the branch features of the activity of enterprises, their organizational and legal form of functioning, volume and degree of diversification of financial activity and other terms.

The specific performances of the informative provision system are formed due to the internal and external sources of information. In the context of each of these groups of sources a set of indicators included in the informative system of financial management is subject to the prior classification.

*A. System of indicators of the informative provision of financial management, formed from external sources.* It is divided into four groups:

1. The indicators which characterize the overall economic development of the country and in turn are divided into:
  - a) indicators of macroeconomic development;
  - b) indicators of branch development.
2. The indicators which characterize the financial market, namely:
  - a) indicators which characterize the market of securities (stock market instruments);
  - b) indicators which characterize the market of money instruments.
3. Indicators, which characterize the activity of contractors and competitors among which the following groups can be distinguished:
  - a) banks;
  - b) insurance companies;
  - c) suppliers of products;
  - d) customers of products;
  - e) competitors.
4. Legal and regulatory indicators. The indicators of this group are formed, as a rule, in the contexts of the following blocks:
  - a) legal and regulatory indicators in various areas of financial activity of enterprise;
  - b) legal and regulatory indexes for the functioning of separate financial market segments.

*B. System of indicators of the informative provision of financial management, formed from internal sources.* It is divided into three groups:

*1. Indicators which characterize the financial state and results of financial activity of an enterprise on the whole.* The system of informative indicators of this group is widely used by both external and internal users. It is used in the



process of financial analysis, planning, development of financial strategy and policy on key aspects of financial activity, gives the most aggregate idea about the results of financial activity of enterprise. Formation of the system of indicators of this group is based on data of financial accounting of enterprise [Kreinyina M.N. 2001, p. 372].

The advantage of indexes of this group is their unification, because they are based on the general standard principles of accounting (that allows to use standard technologies and algorithms for financial calculations on different aspects of formation and distribution of financial resources, and also to compare these indexes with other similar enterprises).

At the same time, an informative base which is formed on the basis of accounting has some drawbacks, the main of them are: reflection of informative indicators only on determination in general (that does not allow to use it when making decisions on specific spheres of financial activity); low frequency of development (as a rule, once a quarter, or a year); use of cost indicators only (it complicates the analysis of impact of price change on the formation of financial resources) [Kramarenko G.O. 2003, p. 86]. This group of indexes include:

- a) indexes which should be represented in a balance sheet;
- b) indexes which are represented in income statement;
- c) indexes which are represented in a report on property assets and cash flows.

2. *Indexes which characterize the financial performance of separate structural subdivisions of enterprise.* The formation of the system of indexes of this group is based on the data of management accounting which must be organized on an enterprise.

This type of accounting was developed in connection with the transition of Ukrainian enterprises to the generally accepted in the international practice accounting system, which allows to complement accounting substantially. It represents the system of accounting of all necessary indexes which form the informative base of operative management decisions and planning of business activity in the following period.

In comparison to financial, management accounting has the following advantages: it reflects not only cost but also natural values of indexes (and hence trends of changes in commodity and raw material prices); the frequency of the results of management accounting fully meets the information requirement for making operative management decisions; this accounting can be structured in any context – into the centers of responsibility, types of financial activity and others. The result of this accounting is a commercial secret of enterprise and must not be given to the external users. Indexes are formed by the following features:

- a) sphere of business activity (operational, investment, financial);

- b) centers of responsibility;
- c) geographical location;
- d) type of final products and others.

3. *Normative and planned indexes related to financial development of enterprise.* These indexes are formed directly on an enterprise by the two following blocks:

- a) the system of internal standards which regulate financial development of enterprise. The standards of certain types of assets of enterprise, the standards of ratio of certain types of assets and capital structure, the standards of specific charges of financial resources and others are included in this system;
- b) the system of planned indexes of financial development of enterprise. An aggregate of indexes of current and operative financial plans of all types are included in this system.

Use of all presented indexes coming from external and internal sources allows to create the purposeful system of the informative provision of financial management aimed both at making strategic financial decisions and ongoing effective financial management of enterprise.

Information which meets the demands of financial management can be classified by types depending on its source and origin. The basic constituents of the informative provision of financial management include:

1. Reporting and operative data are a balance sheet, income statement, cash flow statement, report on property assets and other statistical and financial operating data.

2. Normative and instructional information at all levels (state, regional, branch) includes legislative, normative and methodical documents on financial performance, relevant collections of informative materials.

3. Planned and projected information covers statistical collections of financial performance, financial markets, banking, publication on relevant issues in periodicals, prognosis data, budgets of all levels and their projects, dynamics of exchange rate, stock exchange and banking operative information

4. Analytical information includes accumulated or different one-time information which is formed by corresponding services of enterprise (analytical reviews, explanatory notes to the balance, analytical collections, tables, forms, layouts, business information, pilot projects).

Data of accounting and financial information of enterprise give an opportunity to analyze the state and trends of financial management of enterprise in the corresponding periods; to make financial plans and projections of activity of enterprise in short-, middle-, and long-term prospect; to form the budgets of revenues and charges of enterprise from different elements of its economic activity,

to monitor financial, commercial and productive operations of enterprise, to develop recommendations as to financial rehabilitation of enterprise, improvement of forming and using its financial resources on the basis of analytical assessment. For instance, the present conditions of companies operation indicate the importance of intangible assets as a factor creating the market value of company. That is why the indisputable characteristic of reporting information is providing the interested parties with the widest range of data concerning these intangible sources [Michalczuk G. 2008, p. 234–238].

The information provision of financial management enables particularly to estimate management of assets and liabilities of enterprise, determine the efficiency of management of fixed assets and all its property, identify tools for improvement of the property performance during such evaluation and forecast relevant trends in these processes in future periods.

## **Features of the Financial Reporting on Agricultural enterprises**

The financial statements as information must be prepared and provided for the users in certain terms determined by law in effect. In case of excessive delay of reporting information, it may lose its value.

Data of the financial statements are basis not only for the evaluation of the results of the reporting period but also for their prediction. Financial reporting must meet the following principles:

Enterprise autonomy – each enterprise is considered as a legal entity separated from proprietors – physical persons. Therefore, private property and liabilities of owners should not be represented in the financial reporting of enterprise, but only liabilities of owners for contribution to capital and income distribution to the proprietors (as interests, dividends, capital withdrawal, etc.) must be shown.

Business continuity – enterprise has neither intention nor need to be winded up or substantially diminish the scope of its activity and will remain the same in future.

Periodicity suggests business division into certain periods (the reporting periods) in order to prepare financial statements.

Historical (allocable) cost which determines the priority of assets valuation, coming from charges on their production and acquisition.

Charges and accordance of revenues and expenses according to which in order to determine financial result of the reporting period income of the reporting period should be matched with expenses made for obtaining these profits. Reflection in reporting by the period of charges is that the results of business

transaction are determined when they occur and represented in accounting and financial statements of those periods, to which they relate.

Accordance – by which costs are recognized in the financial statements on the basis of the direct connection between them and the obtained profits.

Accounting policy – an enterprise chooses principles, methods and procedures of accounting in such a way that is sufficient to represent the financial performance and results of business activity and ensure comparability of financial statements.

Consistency ensures comparability of financial statements. The figures of reporting period are represented in the future. Hence the sum of balance at the end of the year must correspond with the sum of balance at the beginning of the reporting period of the new year.

Predominance of substance over form, by which transactions are accounted in accordance with their essence, but not coming from legal norms.

Unified money measuring device provides measurement and generalization of all business transactions in its financial statements in the only monetary items.

Coming from the content of the financial reporting, the information which they contain is necessary to justify the decisions about acquisition, sale and possession of securities, equity, estimation of quality of management, solvency, security of liabilities, determination of amount of dividends, which are subject to distribution, other decisions.

The aim of the financial reporting is the provision of users with complete, correct, impartial information about the financial state, results of business activity and flow of assets in order to make decisions.

## Conclusions

1. In the process of transition to the new system of accounting and financial reporting an enterprise gets certain advantages and possibilities which are related to the new quality of accounting information, it is more reliable and suitable for financial analysis, possibilities of collaboration with financial institutions and foreign partners are increased, quality of management is improved. But in order to realize the indicated advantages in full, it is necessary to follow the certain principles of the formation of the financial reporting.

2. The autonomy of enterprise means that it is considered as a legal entity separated from proprietors – physical persons. Therefore, private property and

liabilities of owners should not be represented in the financial reporting. For example, such operations as share payments, dividend payments to the proprietors, are represented in the financial reporting, at the same time legal claims on private property of owner or its income from other sources are not represented in the reports of enterprise.

3. The principle of business continuity provides the estimation of assets, enterprise liabilities in dynamics, coming from the fact that it will operate in the future. But in the conditions of market economy circumstances may dictate that an enterprise would go out of business as a result of bankruptcy or other reasons. In this case the financial reporting is formed due to other principles. For example, all assets regardless of the division into fixed and floating are estimated by a market value in order to meet the requirements of creditors and proprietors. Therefore liabilities become short-term too.

Extra charges and accordance of profits and expenses mean that profits and expenses are represented in accounting and reporting in the moment of their arising regardless of time of money inflow and payments. Thus, for determination of financial result profits and corresponding charges are compared in a certain period.

4. According to the principle of full coverage the financial reporting should contain all information about the actual and potential consequences of operations and events, which can influence the decisions accepted on its basis.

In addition, in business activity the events may occur after the date of making balance, which will influence the articles of accounting.

Therefore an enterprise must illuminate its accounting policy by describing the principles of assessment of the articles of accounting and methods of accounting of the separate articles. It can also change the accounting policy guided by the interests of its development.

5. Principle of prudence means that the methods of assessment, which are used in accounting, must prevent from understating liabilities and overstating profits of enterprise. For that purpose it is expedient to overestimate supplies and represent historical cost and net cost of realization in a balance.

According to the principle of predominance of substance over form, operations should be accounted in accordance with their essence, but not only coming from legal forms.

Unified money measuring device provides measurement and generalization of all business transactions in its financial statements in the only monetary items.

## References

- HANISZ R.N.: Aktywna strategia finansowania warunkiem realności strategii przedsiębiorstwa w warunkach niepewności. *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* Nr 76, 2009, s. 5–15.
- KRAMARENKO G.O. *Financial Analysis and Planning*. Center of Scientific Literature, Kyiv 2003, pp. 1–224 (in Ukrainian).
- KREINYNA M.N.: *Financial Management*. Publishing house “Depot and Service”, Moscow 2001, pp. 1–400 (in Russian).
- MICHALCZUK G.: Przydatność informacyjna sprawozdawczości finansowej w zakresie wewnętrznie wytworzonych wartości niematerialnych. *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* Nr 66, 2008, s. 231–241.
- VAN HORNE J.C., VAHOVYCH J.M.: *Fundamentals of Financial Management, eleventh edition*. Translated from English: Publishing house “Williams”, Moscow, 2008, pp. 1–1232 (in Russian).
- WASILEWSKI M., PISARSKA A.: Źródła finansowania działalności małych i średnich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* Nr 77, 2009, s. 217–227.

## Zapotrzebowanie na informacje w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw rolniczych

### Streszczenie

Działanie każdego z systemów zarządzania związane jest z zapotrzebowaniem na informacje. Autorzy opracowania przedstawili rolę, jaką pełni prawidłowe dostarczanie informacji w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw rolniczych. Zarządzanie finansami wspierane przez system wskaźników bazujących na dostarczanych danych pozwala na analizę czynników w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej w tych jednostkach. W opracowaniu dowiedziono, iż przedsiębiorstwa mogą zmienić politykę rachunkowości podążając za kierunkiem rozwoju ich działalności.

**Victoria Borisova, Iryna Samoshkina**  
Department of Finance  
Sumy National Agrarian University, Ukraine

## **Budget Monitoring of Agricultural Enterprises**

### **Introduction**

At the present stage of transformation and reformation of national economy the development of business structures largely depends on the use of scientifically reasonable management technologies and construction of effective control system on enterprises. One of the most efficient management technologies for today is budgeting, which involves the development, implementation and analysis of budgets at an enterprise and helps optimize resource flows, provide economy, improve cash management, tighten fiscal discipline, promote the level of investment attractiveness and competitiveness of enterprise.

A primary goal of budgeting is the concordance of operative and perspective plans, coordination between different divisions of enterprise; working out general aims of production in detail and bringing them to the management by the various centers of responsibility; production management; promotion of efficient managers and staff of enterprise; determination of future parameters of economic activity; the periodic comparison of current performances with the plan.

Lately enterprises use the system of the budgetary planning (budgeting), which is implemented in order to save financial resources, cut back nonproductive costs, increase flexibility in management and control over production cost and also improve the accuracy targets.

### **Research Goals, Tasks, Objects of and of Methods**

*A research aim* is to reveal features of budgeting of agricultural enterprises in Ukraine as one of mechanisms for improving financial management and budget monitoring. Implementation of this goal is associated with the solution to the following *tasks*:

- determination of essence of budgeting as an instrument of operative financial management;
- study of the typical system of enterprise budgets;

- research of features of budget formation of agricultural enterprises;
- consideration of budgeting as a tool for planning the process of financing, control over the state and changes in the financial resources of enterprise.

*A research object* is the mechanism of planning and monitoring financial and economic activity of agricultural enterprises in Ukraine. The following methods were used in the research: analytical, statistical, normative, formalization, observation etc.

## **Budgeting as an Instrument of Financial Management**

Budgeting is a process of construction and implementation of the system of enterprise budgets, which has its goals determined by general corporate aims. It is a tool of financial management of enterprise. This process is performed in the certain sequence:

- building up budgets by all divisions;
- providing the only order of drawing up and passing budgets;
- co-ordination between subdivisions of enterprise in the process of developing budgets;
- structuring and validity of budget indexes;
- budget monitoring;
- uncovering the causes for deviation of actual results of activity from budgetary indexes;
- making reasonable management decisions.

Usually budgets are developed within the current planning, i.e. the strategy of development is chosen and according to it the annual plan of actions is formed. Then concerning the annual plan the tactical plans of operating are formed for a month and a week. In the cases of substantial changes, when an enterprise introduces the new technologies, launches a new type of product or equipment into production, budgets are developed for a longer period of time.

Unlike strategy which determines development of enterprise finances for a long period of time, operative plans are worked out for a short period. In practice of corporations of the USA – for five years, in Japan – for two-three years, in Ukraine – for a year [Mamchur 2006, p. 81]. Such operative plans include the detailed working-out of the programs of scientific researches, marketing, production indexes and logistical support for a company on the whole and for each division. The basic links of operative plans are tactical plans which show by themselves the detailed specification of aims and tasks of operative plans. They are compiled on the basis of information about the availability of orders, provision of material resources, degree of load capacity with regard to deadlines for each order. Thus the tactical plans of production



foresee expenditure on reconstruction and replacement of production capacities, training the workforce. Plans of sales are indexes of export of products, licensing.

Coordination of on-going activity takes place by means of tactical plans thus, if in case of deviation from the put tasks in one period it could be possible to attain tasks set in an annual plan due to more intensive work in other period. An annual plan is adjusted or completely changed only when implementation of the put tasks becomes impossible through the changes of external and internal environment of enterprise, and cannot be provided with corresponding tactical plans. This is done in order not to disrupt the implementation of the strategic plans of enterprise.

Operative plans are implemented through the budgets, which are drawn up in every separate division – center of responsibility, and then erected in a basic budget of an enterprise as a whole. A budget is formed on the basis of sales forecast which is a pre-condition for achieving the planned financial performances in the strategy. Moreover, the systematic changes of internal and external environment of enterprise require three options for the same budget: worst, average and better.

## **Typical System of Budgets of Enterprise**

Based on the fact that budgeting is a tool of financial management, which, in turn, is one of the systems of general structure of management, three constituents of this concept should be taken into account: methodology, organization and automation.

Methodology of budgeting assumes that the current plans and actions as to their implementation must meet the global development objectives and long-term strategy of enterprise. Therefore budgets are set on certain methodical charts [Savchuk 2001, p. 352]. Different predictions are served as a starting point, namely: predictions of sales and availability of sufficient resources. After that the fundamental limited factor which restricts the activity of enterprise and impacts on decision-making is determined. Such limitation can be both external (for example, market demand) and internal (availability of resources). For agricultural enterprises the basic limited factor is land. For limitations, which should and can be removed the principle possibility of such liquidation and charges needed for this purpose is determined.

A budgetary structure provides for budgets of operational, investment and financial activities; a basic budget which contains the generalized information, and also budgets of structural divisions, composition of which depends on the organizational structure of enterprise. A basic budget of enterprise is coordinated

between all divisions by the plan of work of enterprise on the whole. It consolidates the information from operating and financial budgets, the composition of which an enterprise determines itself.

For productive enterprises, including agricultural ones, a standard set of budgets is as follows:

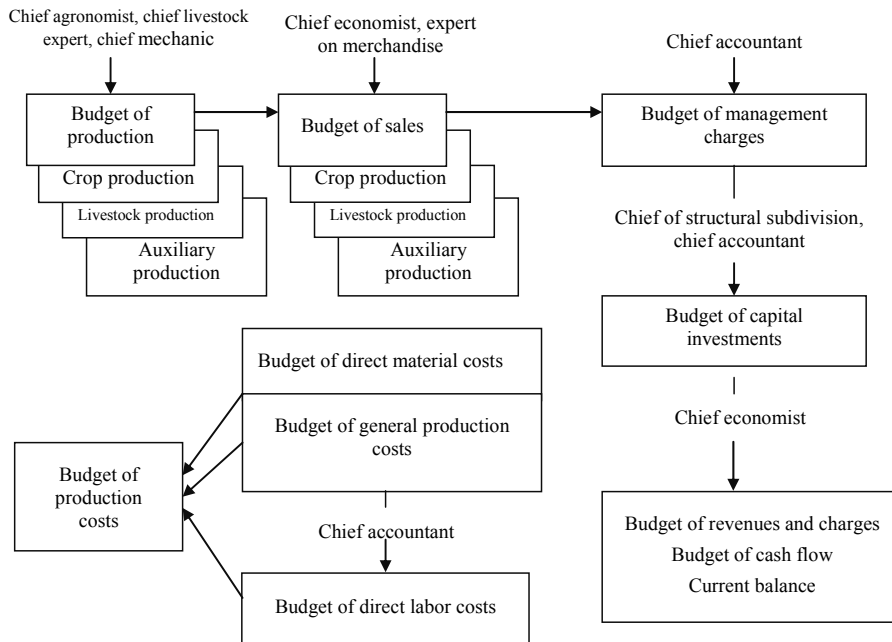
1. Operating budgets:
  - budget of sales;
  - budget of production;
  - budget of inventory;
  - budget of direct material costs;
  - budget of general production costs;
  - budget of direct labor costs;
  - budget of commercial costs;
  - budget of general and management charges.
2. Financial budgets:
  - budget of credit funds;
  - budget of tax payments;
  - budget of capital investments;
  - budget of revenues and charges;
  - budget of cash flow;
  - current balance.

Depending on the methods of building up budgets, flexible and fixed budgets are distinguished. When preparing fixed budgets figures do not depend on the parameters of basic activity (e.g., budget costs for labor management, budget costs for scientific and research work, budget costs for advertising ), that is why these budgets are used for planning costs ,which are partly regulated and are not influenced by the level of output.

When preparing flexible budgets figures depend on the indexes of enterprise activity (e.g. on the level of output). A flexible budget is suitable for the centers of the fully managed costs, and also for the centers of revenues, as it shows how change in the level of output can influence costs or revenues. Revenues and costs for basic materials are planned following a formula of flexible budget.

## **Formation of Budgets of Agrarian Enterprise**

Introduction of budgeting into agricultural enterprises, unlike other productive enterprises, has several features predefined by technology of agricultural production. They include: the use of land as the basic limiting factor, seasonality of production, dependence on natural and climatic conditions, availability of biological assets and others. In this regard the formation of budgets is suggested to begin with the budgets of crop and livestock production (Figure 1).



**Figure 1**  
 Chart of Budget Formation of Agricultural Enterprise  
 Source: Authors' presentation.

The researches revealed other features of budget formation, peculiar only to agricultural enterprises. The relationship between crop and livestock production foresees preliminary calculation of sowing acreage and plan of the use of feed crops for a budgetary period, after that a plan of acreage for other crops is made. All further calculations in the sphere of crop and livestock production are carried in parallel. Not all manufactured products are reflected in the sales budget, some of them will remain for internal use. The budget of production requires the development of auxiliary plans – sowing areas, turnover of herd and poultry, annual output of milk and others. The budget of production costs in plant-growing includes some costs of last year.

It is expedient to carry out budgeting in three stages: *preliminary* – determination of projected macroeconomic indexes; justification of the potential consumers of products of enterprise and potential suppliers of raw material; calculation of size of supplies needed for the permanent work of enterprise, and also stocks of the complete products and commodity-material values, work in progress; analysis of production capacities; *basic* – formation of budgets of production and sales of enterprise, and also budget of purchase of raw materials, energy resources; calculation of profitability and revenue forecasts from all types of activities; formation of budget of revenue and expenditures; forecast of cash flow. *The last*

*stage* is the calculation and analysis of the projected financial statements. Exactly after this the management must decide whether to accept the general budget or specify the plans.

## **Analysis of Current Activity of Enterprise and Budget Monitoring**

Budgeting is not only the instrument of planning the process of financing, but also control instrument over the state and changes in the financial resources of enterprise. Therefore, along with the budgets for the next period it is expedient to make reports on budget performance for the previous period, as well as to compare planned and actual indexes. According to the results of comparison the analysis of variance is carried out, namely: the level of variance of actual indexes from planned ones is estimated and reasons of their origin are investigated. Thus, variance can be:

- negative, when actual indexes are below planned performance indicators;
- positive, when actual indexes are higher than planned performance indicators.

Plan-fact analysis can be conducted for all basic budgets. If there is a necessity for more detailed study of the causes for deviations, a plan-fact analysis is conducted even for individual operating budgets. In addition, it can be done both for an enterprise on the whole and for specific businesses included in its composition. In any case the choice of objects of a plan-fact analysis is an internal affair of each individual enterprise and depends only on the goal of budgeting set by management.

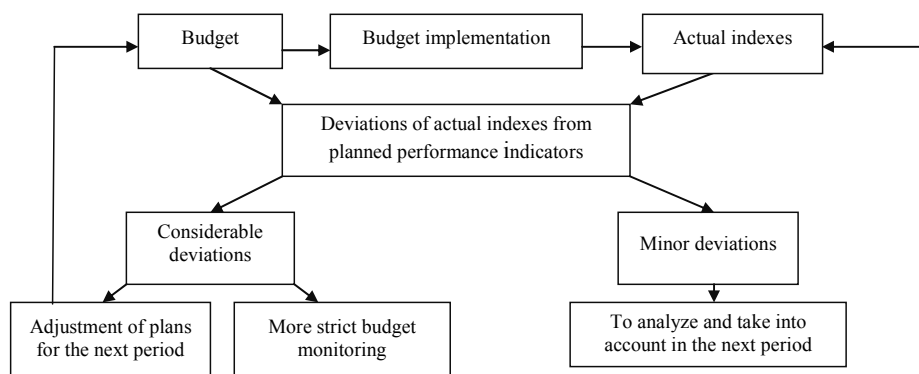
Basic elements of a plan-fact of analysis are:

- objects of analysis are budgets of structural divisions;
- subjects of analysis are separate descriptions of the state of budgets (limits and standards which are determined directly on each individual enterprise);
- technology of analysis is realization of procedures essential for identifying deviations of actual indexes from planned ones.

In the process of analysis of current activity of enterprise and budget monitoring the following constituents can be distinguished:

- appointment of agents responsible for implementation of items of enterprise budget;
- collection of information about economic activity of enterprise;
- determination of control indexes to analyze budget implementation;
- comparison of planned and actual performance indicators;

- identification and analysis of variances and their causes (change in the position of enterprise at the market, increase in prices on raw materials or energy supplies, change in production volume, taxes, force-majeure, incompetence of workers of planning services, et cetera);
- decision-making about adjustment of budget or more strict control over its implementation (Figure 2).



**Figure 2**  
Chart of Estimation of Deviations During Realization of Plan-Fact Analysis  
Source: Authors' presentation.

*Monitoring of budget revenue* must be based on the analysis of composite plans of marketing, namely: on the analysis of marketing charges, analysis of sales, marketing audit. It will allow to compare the actual progress in sales with the indicators planned for this period of time. Analysis of marketing charges allows to estimate cost efficiency of such factors, as promotional activities, sales channels, sales territory, different ways of sales, various groups of products. Analysis of sales is conducted to assess the efficiency of marketing strategy. The goal of marketing audit is forming a base for the future planning of sales activity of enterprise on the basis of critical assessment of sales objective of enterprise.

*Monitoring the observance of budget expenditure* is crucial as efficiency of economic activity of enterprise depends largely exactly on it. This type of monitoring involves assessment of activity of individual subdivisions of enterprise and organization as a whole.

Before analyzing deviations of actual performance indicators from the planned ones, it is expedient to adjust budgetary data in accordance with an actual output. A flexible budget (variable budget) which provides the projected data for the different levels of production within the normal level of business activity is used with this goal.

Thus, not all specialists in the sphere of budgeting feel the need to analyze budget execution on the basis of the adjusted output. So V.Y. Hrutsky, V.V. Gayayunov do not consider analysis of budget execution [Hrutsky 2002, p. 278]. While K.V. Schiborsch reveals methodology of plan-fact analysis in detail and conducts comparison of actual and budgetary indicators [Drury 1997, p. 315–504]. V.P. Savchuk also indicates the necessity of the use of flexible budget [Savchuk 2001, p. 168].

At the same time foreign specialists underline that in any case it is not expedient to compare indexes relating to the different production volumes. Namely, K. Drury notes that “... when monitoring and regulating costs it is very important to compare actual and projected costs for the same volume of output” [Drury 1997, p. 52].

Thus, a flexible budget is the instrument of the exact measuring of the produced work on an enterprise.

Many costs are variable and, thus, they change when the level of activity differs from the budgeted level. The manager expresses wrong criticism saying that he has high amount of costs in the case when such costs result from increase in output. And vice versa, if the level of activity below planned, it is expedient to expect lower costs, and thus the initial budget should be changed in order to have the opportunity to reflect this cost reduction. A variance report, based on a flexible budget, compares actual results with expenses budgeted for the actual level of activity.

*The key points of flexible budget are:*

1. A flexible budget is set at the beginning of period on the basis of the preliminary calculated level of production, it is an initial budget.
2. Then it changes to meet the actual level of activity.
3. The result is compared with actual expenditures, deviations are recorded and analyzed.

*The features of budget monitoring on the basis of flexible budgets are:*

- a division into variable and fixed costs is on the basis of methodology;
- budgetary indexes are adjusted at first, coming from an actual output for the budget period, then their implementation is monitored;
- variable costs are included in the adjusted budget in accordance with the cost standards per unit of products;
- the value of variable charges in the adjusted budget is determined by multiplying standards of articles by actual output;
- fixed costs are transferred from a basic budget into flexible without changes.

The formula of flexible budget is:

$$C = (C_1 / PO_b) O_a + C_{fx}$$

where:

$C$  is amount of budget costs, UAH;

$C_1$  are costs of basic budget for the 1<sup>st</sup> article of variable expenses, UAH;

$PO_b$  is production output in natural units on a basic budget, *unit*;

$PO_a$  is actual production output in natural units for a budgetary period, *unit*;

$C_{fx}$  is the amount of fixed budget costs, UAH.

Using formula 1 any budget of enterprise as a whole or of its divisions can be applied to the actual level of production output. Thus deviation of actual costs from budgetary ones is adjusted in accordance with the changes in production output, only after it the deviations caused by other factors are analyzed.

*Analysis of break-even budgets* is the formation of such indexes of profit and expenses at which an enterprise can cover its costs without income, i.e. the amount of fixed and variable costs in a break-even point equals the profit of enterprise. In the system of financial management on the basis of budgeting determination of critical ratio of sales revenue from production output allows to get an answer to the following questions: whether the possibility of break-even work of enterprise increases or decreases in a budgetary period, whether introduction of new technologies and production of new products are compensated.

It should be noted that it makes no sense to produce a particular type of products in two cases:

- firstly, when an enterprise has a smaller package of orders for certain products than their value in the critical point of sales (break-even point);
- secondly, when an enterprise must sell the whole production volume to cover fixed costs.

The basic elements of CVP-analysis are a profit from sales, variable costs per unit of output, fixed costs for the certain interval of time, a target revenue of budgetary period. The results of CVP-analysis are: a break-even point, target sales volume, operating leverage, financial security. The calculation is made for each production.

The next important step of budget monitoring and analysis is *determination of those costs, which are subject to adjusting*, because not all costs can be influenced with the aim of their diminishing. It is expedient to conduct detailed analysis of deviations exactly on those expenses which are regulated (payments to primary and support staff, costs of raw materials, maintenance and electricity).

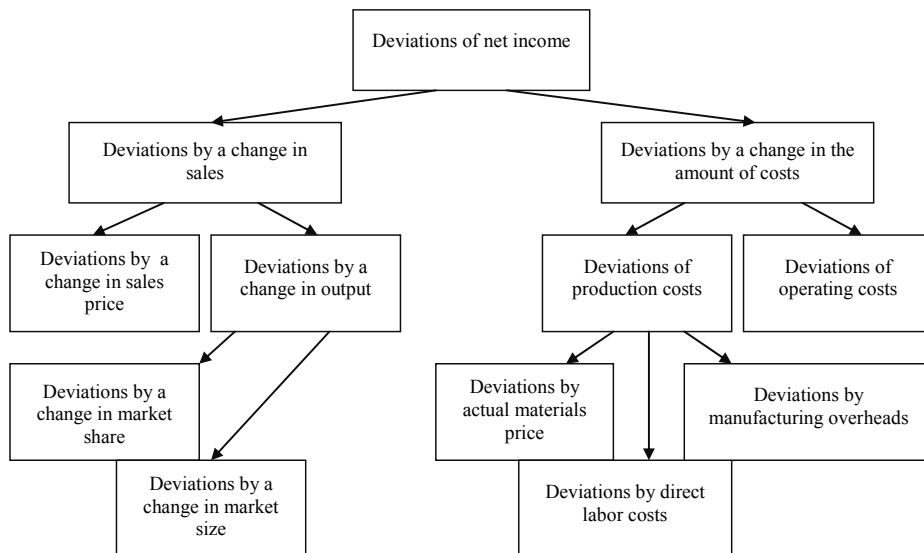
When monitoring it is important to set the limit of deviations, thus, only the most significant costs should be controlled. So V.Y. Hrutsky and V.V. Gamayunov consider that "... there is no sense to reduce costs the share of which in the total sales is less than 0.5%. Reducing these costs even twice will not help an enter-

prise significantly increase profitability. Conversely, if any resource accounts for half the cost of product, its savings of 5.0% can significantly affect the overall profitability of the business... Today most businesses are not able to control those costs, the share of which is less than 2.0% of sales” [Hrutsky 2002, p. 67].

According to Jae K. Shim and Joel G. Siegel “... deviation is not significant, when it is less than 5.0%, but 10% deviation is controlled only in companies with stringent standards” [Shim 2001, p. 98]. A rejection can be set in terms of value, in percentage or in terms of production in accordance with maintenance of the budgetary article and its influence on the accounting center.

The final stage of budget implementation is *an analysis of the causes for deviations*. So K.V. Schiborsch provides methodology of analysis of budget implementation based on vertical and horizontal factor analysis, calculation of the final effect [Schiborsch 2004, p. 315–504]. S. Kovtun analyzes deviations by the cost of direct materials, labor and by total production costs [Kovtun 2005, p. 304–307]. The total rejection of all the above costs is determined as the difference between actual and budgetary costs in the relevant articles.

It is much more difficult to analyze variations of the actual profit and the profit planned in the budget, as it is necessary to consider the impact of change in the amount of sales and costs. Such approach can be suggested for detailed analysis of deviations of net income (Figure 3).



**Figure 3**  
Detailed Analysis of Deviations of the Net Income  
Source: Authors' presentation.



Deviations occurred in the process of budget implementation must be regulated, i.e. they are subject to managerial influence in achieving this goal. Thus three approaches to implementing control system should be distinguished:

- simple analysis of variance;
- analysis of variance, focused on the next management decisions;
- a strategic approach to the analysis of variance.

## Conclusions

1. In Ukraine the properly built system of budgeting of agricultural enterprises is practically absent, at the same time, enterprises, where it is involved, have proven its effective functioning. Thus choice of objects of budgeting, types of budgets, approaches to their preparation, planning horizons are not standard solutions, and determined by every enterprise individually and depends on the goal of budgeting, structure of activity, management style and organization of control at the enterprise.  
Enterprises, where budgeting is absent, conduct monitoring of the financial state, fixing the results of the activity which have already happened, thus not more frequently than one time per a quarter. It is impossible to correct financial ratios in such case and the whole system of financial management becomes incapacitated, it is also impossible to assess options for the future.
2. The feature of budgeting as a system that includes planning, analysis and control is that these functions are implemented in relation to the centers of responsibility and accounting, but not to the commodities and services, as it is done in the traditional accounting system. This fact allows to secure the personal liability for the costs of resources, profit and income.
3. It is expedient to carry out budgeting in three stages – preliminary, basic and final. The features of budget implementation of agricultural enterprises are land as basic limiting factor, seasonality of production, dependence on natural and climatic conditions, availability of biological assets and others.
4. As a constituent of financial management, budgeting is not only a tool for planning of financial process but also instrument of the control over the state and changes in the financial resources of enterprise. Therefore along with budgets for the coming period it is necessary to make reports on implementation of budgets for the previous period, and also to conduct comparison between planned and actual indexes. According to the results of comparison the analysis of variance is conducted. The most difficult is the analysis of deviations planned in the budget and actual profits. It is expedient to work out the analysis of variance in detail, taking into account the impact of changes in sales and costs.

## References

- DRURY K.: *Introduction to Management and Cost Accounting*: Transl. from English. Edited by S.A. Tabalina. Accounting, UNITY, Moscow 1997, pp. 1–560 (in Russian).
- KOVTUN S.: *Budgeting at Modern Enterprise, or How to Manage Finances Effectively*. Factor, Kharkiv 2005, pp. 1–340 (in Ukrainian).
- MAMCHUR M.: *Introduction of Modern Budget System into Domestic Businesses*. Economy of AIC, № 4, 2006, pp. 81–87 (in Ukrainian).
- SAVCHUK V.P.: *Financial Planning and Development of Enterprise Budget*. Publishing house “Maximum”. Kyiv 2001, pp. 1–460 (in Ukrainian).
- HRUTSKY V.Y., SYZOVA T.V., GAMAYUNOV V.V.: *Internal Budgeting: Handbook about Financial Planning*. Finances and Statistics, Moscow 2002, pp. 1–400 (in Russian).
- SHIM JAE K.: *Budgeting Basics and Beyond*: Transl. from English. Handbook, St. Petersburg 2001, pp. 1–496 (in Russian).
- SCHIBORSCH K.V.: *Budgeting of Industrial Enterprises*. 2<sup>nd</sup> ed., redone and supplemented. Publishing house “Business and Service”, Moscow 2004, pp. 1–592 (in Russian).

## Kontrola budżetu w przedsiębiorstwach rolniczych

### Streszczenie

Autorzy przedstawili analizę czynników kształtujących proces budżetowania w ukraińskich przedsiębiorstwach rolniczych, który pozwala na poprawę zarządzania finansami wraz z kontrolą budżetu. Znaczenie budżetowania jako instrumentu operacyjnego w zarządzaniu finansami jest kształtowane przez tradycyjny system budżetowania w przedsiębiorstwach, którego charakterystyka oraz proces tworzenia został zbadany. Autorzy skoncentrowali się na zagadnieniu związanym z wykorzystaniem budżetowania jako instrumentu wspierającego proces planowania finansowego, kontroli obecnego stanu oraz zmian źródeł finansowania przedsiębiorstw. Udowodniono, iż w przedsiębiorstwach, w których budżetowanie wraz z kontrolą jego wdrożenia było powszechnie stosowane, podniosło ono ekonomiczną efektywność w ujęciu finansowym i operacyjnym w relacji do środowiskowej i klimatycznej sfery ich lokalizacji.

**Marko Kesti**

R&D Manager Mcompetence Inc.

University of Lapland, Rovaniemi, Finland

## **Human capital and knowledge development connection to productivity**

### **Introduction**

This paper aim is to describe plausible theoretical explanation for human resource development link to business performance. Action research case studies indicate that organization knowledge improvement seems to increase organization performance and human capital productivity. These findings are analyzed at this paper for finding the explanation why the organization knowledge development can derive better business performance and productivity.

### **Theoretical background**

The paper tries to explain the phenomenon why human resource development may contribute better performance in business scorecards. It has been argued that strategic human resource management research lacks a strong theory that integrates the mechanism through which the HR practices influences firm performance [see Guest 1997; Becker & Huselid 2006; Fleetwood & Hesketh 2010]. One of the most important functions for human resource management (HRM) is to add competitive business value to the organization [e.g. Pfeffer 1994; Ulrich 1997; Guest 1997; Becker & Huselid 2006]. The interest at human resource management connection to business performance (HRM-P) have increased along with the research on business scorecards metrics and their linkages to HR scorecards [e.g. Business Score Card and Strategy Maps of Kaplan and Norton 1996 and 2004; HR scorecard of Becker et al. 2001; HCROI of Fitz-Enz 2000; IIP of Cascio & Boudreau 2008].

There are multitudes HR-practices which have shown to support positive correlation with business performance, for example:

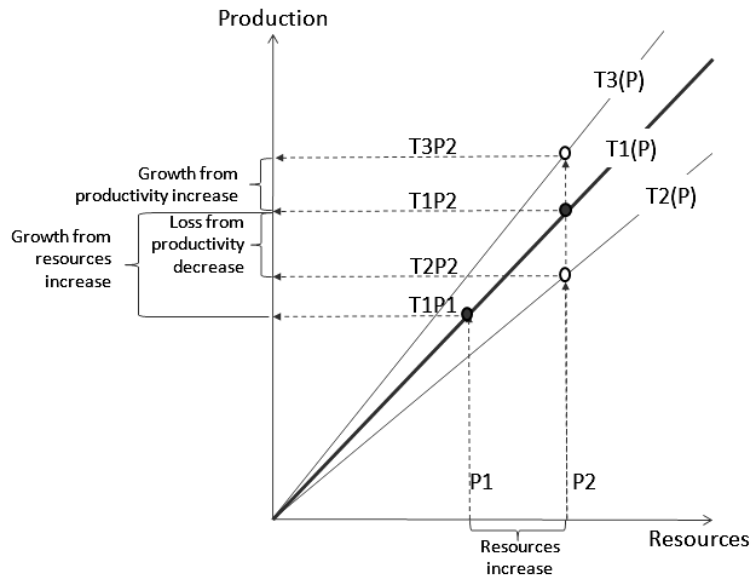
- Ichniowsky et al. [1997]: innovative HRM practices raised worker productivity,

- Huselid [1995] and Becker & Huselid [1998]: High Performance Work Practices improved employee performance
- Guest [1997]: HR practices which have good fit with strategy, policy and context, seem to be associated with superior performance,
- Kesti and Syväjärvi [2010]: Systematic tacit signal development process helps implementing optimal workplace innovations, which contribute better business performance.

However there are found positive correlation with the HR practices and business performance there is lacking the ultimate theory that explains the phenomenon. Researchers should attempt to open up the ‘black box’ of the causal relationship between HR components (X) and unit of organizational performance (y) [Becker et al. 2001, Fleetwood & Hesketh 2010]. Indeed there is obvious need for managers and executives to know whether the HR development in question will produce a change in employee performance and, if so, by how much? [Becker et al. 2001]. Although configuration of certain bundle of HR-practices seem to promote better performance [see e.g. Lumijärvi 2009] there remain several open questions to succeed in explaining and further utilizing the research outcomes.

Organizational development seems to be complex and the attempt to increase performance by copying other organizations’ best practices will usually cause major failures [Totterdill et al. 2002]. There seems to be too little effort in solving the mechanism of how HRM actually influences organization performance [Guest 2001; Paauwe 2004; Becker & Huselid 2006; Lumijärvi 2009; Fleetwood & Hesketh 2010]. There have also been problems in generalizing the HRM-P research outcomes because situations, organizations and their people are so different [see Ramsay et al. 2000; Guest 2001; Sila 2006; Fleetwood & Hesketh 2010]. For example Ramsay et al. [2000] tested three models from High Performance Work System (the High-Commitment Model, the High Involvement Model and the Labour Process Model) and found no adequate account of the outcomes. Thus there is needed more research to find theoretical explanation why certain HR-practice may create better organization performance. When this ground phenomenon is better understood it should be possible to create generalisable organization development practices.

Investments are sacrifices that decrease the existing consumption possibilities but are supposed to give earnings and consumption possibilities in the future [Corrado et al. 2005]. For example if organization invests in staff training it will decrease the staff available time for actual work in short notice, but may improve the work processes lead time in the future. This investment phenomenon in human capital productivity can be studied by using the production function.



**Figure 1**  
Production function principle

At the figure the company increases production resources from P1 to P2. If the productivity remains at the same level the company would improve production from T1P1 to T1P2. However, in case of human resources the work orientation will take so long that the productivity will decrease, at least in short notice. Therefore the production is T2P2 and company will suffer certain loss from productivity decrease. After the new resources are properly trained the productivity will improve to T1P1. Maliranta and Asplund [2007] found out that higher education employees recruit will decrease the company productivity for average as long as two years.

Several empirical case studies indicate that organization is able to increase the productivity, which in productivity function means that the company will gain additional growth to production level T3P2. This phenomenon applies for technology investments as well as organization human resources development. Daveri and Maliranta [2007] noticed at case studies that personnel training will contribute to higher productivity after two years time. R&D investments give best productivity raise after four years when production quality and capital deepening is considered [Rantala 2008].

## Human capital productivity

Production function describes the production performance by the function between input and output (Saari 2006). Production function measures the Gross Value Added (GVA) that is created by the investment on labour and production capital. Gross Value Added is production value deducted by intermediate costs such as raw-materials, energy, components and outsourcing services and supplies that are needed for production [Camus 2007]. Finnish National Account Statistics specify Gross Value Added as the value generated by any unit engaged in a production activity.

$$\text{Production function} = \frac{\text{Gross Value Added}}{\text{Production input}} = \frac{\text{Production output} - \text{Intermediate costs}}{\text{Labor} + \text{Capital}}$$

In microeconomics business account the intermediate costs can be seen as variable costs that are depended on the revenue created. Investments on labor intangible assets reduce production function value in short term, but after improved productivity the production value will improve. Same phenomen is at the production capital – when company invests on technology the better gross value added will follow, assuming that technology is utilized effectively at the organization.

Efficiency is general term of economic activity that describes a value created by the sacrifices [Saari 2006]. Thus improving efficiency is done either creating same value by minimizing the sacrifices or increasing the value with the same sacrifices. Productivity and profitability are specified concepts of efficiency. Saari [2000] point out that at efficiency improvement should include both quantity and quality meaning that efficiency may improve by creating better quality with the same output and input quantity.

In microeconomic business account the equation leads to HCROI, that Fitz-Enz [2000] introduced for human capital productivity metrics. Fitz-Enz [2000] describes HCROI as revenue reduced by expenses that does not include staff costs and then the numerator is divided by staff costs. Kesti [2009] specify human capital ROI as Gross margin divided by staff costs. Kesti [2009] wants to increase the meaning of human capital and therefore he deducts only variable costs from the revenue (or sales). This is due to the fact that variable costs include human based quality costs that the organization cause when there are mistakes and poor work quality. For example if organization tries to increase production volume it may in haste create more quality errors [Kesti 2010]. Variable costs are related to the revenue (production volume). Gross margin describes the organization contribution and it is therefore called also the contribution margin.

Therefore labour productivity, as partial productivity measure, can be specified by following equation

$$\frac{\text{Sales - Variable costs}}{\text{Labour costs}} = \frac{\text{Gross margin}}{\text{Labour costs}} = \text{HCROI}$$

HCROI indicate the human capital ROI by showing how much Gross Value Added is made through money invested on employees. Instead of dividing the equation by labour cost there can also be used FTE or hours worked. HCROI value varies at different business branch depending on required tangible capital among other things [Kesti 2007].

Most business areas the capacity of personnel determines the possibilities to make revenue. In municipal organization the personnel is the most important factor determining the volume to produce services. Therefore it is interesting to measure the human capital revenue factor (HCRF), which is the revenue divided by number of employees [Fitz-Enz 2000]. Number of employee should be calculated at full-time equivalent (FTE) – it is the number of labour input calculated in yearly working time. Labour input capacity grows when total hours worked increase or if the quality of labour work increases [Bell et al. 2004]. Labour is the single most important factor in organization productivity and therefore it is needed to measurement the hours worked for analyzing labour productivity [OECD 2001].

Lönnqvist [2007] studied eleven business branch companies' (micro-enterprises not included) investments on intellectual capital (IC) and its correlation to productivity. The study, based on business scorecards from the years 2001 to 2003, discovered that relationship between IC investments and productivity are negative on a short range, but seem to be turning positive later on. It seems that in the entire case sample, the investments in IC do not correlate clearly with the efficiency of IC. It seems that in general the IC investments are not effective for improving productivity. Lönnqvist suggests further research studies to be conducted in individual organizations using action research to indentify components of intellectual capital and productivity. Daveri and Maliranta [2007] made the observation in their case studies that personnel training will contribute to higher productivity after two years' time.

According to the Finnish working time statistics the average time spent for actual work is around 81% of the theoretical regular yearly working time [Elinkeinoelämän Keskusliitto 2008]. Statistics do not separate the time required for orientating new workers or for time spend for workplace development, therefore they are included in the 81%. In a single organization it is possible to get quite accurate data on the distribution of working hours. The time for actual work can be

calculated by deducting vacancies, absence and other non-working hours from the total working time. I propose that working time distribution statistics should recognize orientation time and organizational development time. Furthermore, to explain theoretical connection in HRM-P the effective working time and other working time need to be identified.

The other working time includes PAF or PAFF classification for quality work (BS6143-2) that is not actual operative work. The abbreviation PAF comes from the classification of work and expenses into Preventive actions, Appraisal work, handling of internal Failures and external Failures:

- a. The cost of preventive actions (Prevention costs)
  - Training, guiding, instructing, quality system, preventive maintenance, auditing, cleaning, alarm systems, maintaining order.
- b. Appraisal costs
  - Checking, testing, measuring, quality control, piloting, sample taking and analyzing.
- c. Internal failure costs (Failure)
  - Waste, scrap, redoing, fixing, rechecking, defects finding, correction, repairing.
- d. External failure costs (Failure)
  - Customer reclaims corrections, returned products, guarantee costs.

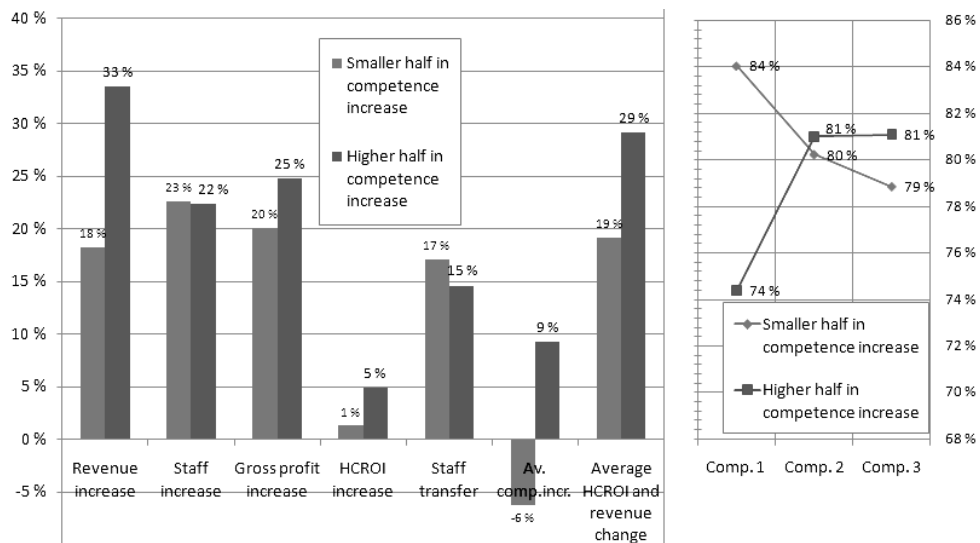
Labor input capacity grows when the amount of total hours worked increase or if the quality of labour work increases [Bell et al. 2005]. Labor is the single most important factor in organization's productivity and therefore measurement of the hours worked is needed for analyzing labor productivity [OECD 2001]. The European Commission's employment report for the year 2002 indicates that better job quality should lead to significantly higher labor productivity.

## **Organization performance improvement empirical case studies**

In longitudinal research case study, the effect of the human resources knowledge development was observed during two years using action research. In this research the part of organization knowledge was identified by competencies of leadership and culture, which were measured using tacit signals competence measurement [see Kesti et al 2008, Kesti & Syväjärvi 2010]. In the whole sample of 19 business units, the competence improvement correlation with average HCROI and revenue growth was 0.59 indicating a somewhat considerable correlation. It should be noticed that staff competence improvement had greater meaning than the staff number increase that had correlation 0.46.



The next figure illustrates that higher competence increase seems to correlate with business improvement. The figure demonstrates that staff increase is nearly the same in both sorting under examination. Although the better half has increased revenue about 10% more than what the staff increase is. This means that the revenue increase does not come solely from increased number of staff but from other phenomena as well. These phenomena need to be discovered in order to create a mathematical model for human intangible capital productivity increase. It seems that competencies increase could be the cause for better performance, since the competencies have improved about 10% [ $(81 - 74)/74 = 9.5\%$ ]. Furthermore, the other case sample where revenue has dropped 5% compared to the staff increase, the competence decrease seems to be in line with the revenue change [ $(84 - 79)/84 = 5.9\%$ ].



**Figure 2**  
Competence improvement correlation to business improvement in two chosen sample groups [Kesti 2011]

It is logical that the staff increase reduces the HCROI at least at the beginning, since the new staff tends to cause more costs than gain profits. It has been argued that highly educated workers need as long as two years of orientation to be able to increase the productivity of a company [Maliranta & Asplund 2007].

## Theoretical explanation for HRM-P connection

The study on the quality of Finnish companies indicated that wasted working time was the biggest single reason for quality costs [Andersson et al. 2004]. Liuk-

konen [2008] argues that as motivation weakens the quality mistakes and costs increase. This lead to the thought, that if the competencies (indicating the quality of working life) are improved it will derive more time for effective work.

The HRM-Performance improvement phenomén could go as follows: workers feel development needs because they feel their contribution gets somewhat wasted. Tacit signal development process will help them to implement bundle of optimal improvements which increase the competencies (decrease development needs). These improvements will reduce the wasted working time, thus increasing the effective working time. However abovementioned only if workplace development was effective enough to contribute excess. Increasing effective working time makes it possible to produce more revenue with the same cost construction, leading to improved productivity. The phenomenon is logical and sensible and seems to explain the empirically grounded findings.

In most production processes the labor is the most important input factor and therefore should be evaluated more thoroughly. The staff size is not an adequate factor since many workers are working different hours per year. It is possible to calculate the full-time-equivalent (FTE) from the staff accounts by dividing the total working hours with the nominal working hours per year. This FTE is the total labor resource pool and should be used when calculating, for example, the revenue per employee. The quantity of labor can be measured from the hours worked and the labor cost by multiplying the total hours with the average compensation per hour.

For productivity measurement purposes the total working hours or FTE is not nearly enough. Firstly, the total working hours (paid hours) are different from the hours spent for actual work contribution. Secondly, each employee has a different contribution to the organization value-adding process. In addition to the physical presence (hours for actual work), the contribution also includes the value of personal human capital – meaning that one hour's input from one person is not necessarily the same as one hour's input from another [OECD 2001]. In macroeconomics there are several attempts to solve this problem of quality effecting labor input. Jorgenson et al. [1987] have used age, education, class of workers, occupation and gender as characteristics describing the workers' quality contribution. Lavoie and Roy [1998] have used a classification based on skill intensity and occupational distribution of working hours.

Certainly, the hours used for actual work is a significant factor in measuring total capacity and productivity compared to costs. Measuring only the total actual working time does not take into account the deepening of human capital. Considering the PAFF work quality distribution principle the actual time for work can be divided in effective working time and other working time (PAFF). In this approach the total capacity is achieved in the total effective working time. The

problem lies in the measuring of the division between other working time and effective working time. Accurate measurement is not possible in real life, since measuring it will change the distribution because only the workers themselves know the actual time consumed and time registration would increase the other working time (Appraisal part in PAFF).

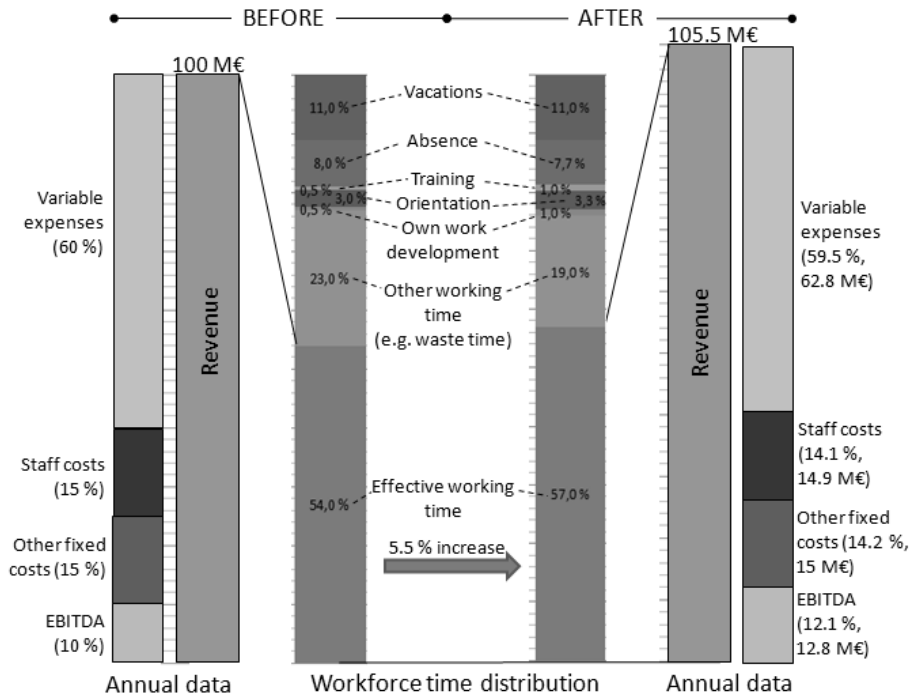
The example calculation explains best how productivity is derived from human resource knowledge development. Studying the example company that makes 100 M€ revenue and its average competencies are at level of 70%. Company have variable costs are 60 M€, staff costs 15 M€ and other fixed costs 15 M€. We will simplify the example so that the company has 0% staff turnover and 0% staff growth. As in the research case higher half (Figure 2), the company manages to improve its competencies from 74 to 81%. In illustrative case example the company will improve competencies from 70 to 75%. Obviously this requires some additional working time investment at staff training and workplace development. Two situations are calculated keeping the company cost structure unchanged, meaning that fixed costs remain the same and variable costs depend on the revenue change. In this simplified analysis the competence improvement reduces absence and thus also staff costs. Absolute variable costs do also change because they are dependent on the revenue (material and other purchase increase with the revenue). With this in mind, it is simple to calculate the meaning of the changed situation for the business in EBITDA (earnings before interests, taxes, depreciation and amortization).

The example company improves its competence with 7% (percentual increase) which reduces the same percentual amount of sickness absences and accident absences. As a result the company gained 5.5 M€ more revenue and 2.8 M€ more EBITDA. This is possible in case that the market is growing and so the company can utilize additional working time in making more revenue.

In this phenomenon, implementing optimal workplace innovations will improve competencies by releasing hidden powers for removing obstacles that are preventing the effective work, thus increasing the effective working time in case that there is excess for that after the workplace development.

## Discussions

Boudreau and Ramstad [1999] point out that measurement framework is needed for developing theoretical logic to support the inference that investments on human resource strategies lead to organizational success. The research results indicate that initially the group implements the optimal workplace innovations, which will then improve the competencies and organization knowledge. If the op-



**Figure 3**

Figure illustrates an example company's competence improvement's effect on revenue (REV) and gross margin (EBITDA)

timel improvement actions are conducted effectively there will be improvement in the actual effective working time's share from the theoretical working time. In this case, the workplace innovations will improve the human competencies and business performance simultaneously. This is in line with the understanding that collectively agreed upon improvements (workplace innovations) can be linked to the organization's collective knowledge sharing, work well-being, values and beliefs and organization performance which are characteristic of competence management and thus corporate governance [e.g. Syväjärvi 2005; Cameron & Quinn 2006; Kets de Vries 2006; Harisalo & Miettinen 2010].

This research assumption is that organization's operative business capacity and productivity are derived from effective working time. According the empirical findings it seems that effective organization development have tendency to improve the competencies contributing to the organization's human capital productivity increase. Several cross-studies also indicate a positive effect on job quality as the employees' absence from work statistics has decreased significantly (e.g. Telma 2010). It is clear that this research is only the beginning of a new era in organization performance development research. Certainly when the

methods and theories are implemented in organizations with different cultural backgrounds there will be new interesting findings. Hopefully this paper will encourage further research and practical case studies in the field of human resource development affect to business performance (HRM-P).

## References

- ANDERSSON P. H., HILTUNEN K. and VILLANEN H. (2004). Promoting quality in Finnish companies. Ministry of Trade and Industry. Edita Publishing.
- BECKER B. AND HUSELID M. (1998). 'High Performance work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications', *Research in Personnel & Human Resources Management*, vol. 16, 53–101.
- BECKER B. and HUSELID M. (2006). 'Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?', *Journal of Management*, Vol.32, 898–925.
- BECKER B., HUSELID M. and ULRICH D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- BELL V., BURRIEL-LLOMBART P. and JONES J. (2005). 'A quality-adjusted labour input series for the United Kingdom (1975– 2002)', Bank of England Working Paper No. 280, Bank of England: London.
- BOUDREAU J. and RAMSTAD P. (1999). 'Human Resource Metrics: Can Measures be Strategic?', *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4, 75–98.
- BS 6143-2 (1990). *Guide to the Economics of Quality Part 2: Prevention, Appraisal and Failure Model*. London: British Standards Institution.
- CAMERON K.S. and QUINN R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. The Jossey-Bass Business & Management Series. John Wiley and Sons.
- CAMUS D. (Edited) (2007). *The ONS Productivity Handbook: A Statistical Overview and Guide*, Office for National Statistics. Palgrave MacMillan.
- CASCIO W. and BOUDREAU J. (2008). *Investing In People*. Pearson Education Inc. USA.
- CORRADO C., HULTEN C. and SICHEL D. (2005). *Measuring capital and technology: An expanded framework*. Corrado, Carol, Haltiwanger, John and Sichel, Daniel. *Measuring Capital in the new economy*. NBER, Studies in income and wealth, vol. 65. The University of Chicago Press: Chicago.
- DAVERI F. and MALIRANTA M. (2007). Age, seniority and labour costs: lessons from Finnish IT revolution. *Economic Policy*, 22(49), 117–175.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2008). *Työaikakatsaus; Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2007*, Helsinki.
- FITZ-ENZ J. (2000). *The ROI of Human Capital: measuring the economic value of employee performance*, Amacom. United States of America.
- FLEETWOOD S. and HESKETH A. (2010). *Explaining the Performance of Human Resource Management*, Cambridge University Press.
- GUEST D. (1997). 'Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, 263–76.

- GUEST D. (2001). 'Human Resource Management: When Research Confronts Theory', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 7, 1092–106.
- HARISALO R. and E. MIETTINEN (2010). *Luottamus*, Tampere University Press.
- HUSELID M. (1995). 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 635–72.
- ICHNIOWSKY C., SHAW K. and PRENNUSHI G. (1997). 'The Effects of Human Resource Management on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines', *The American Economic Review*, Vol. 87, No. 3, 291–313.
- JORGENSEN D., GOLLOP F. and FRAUMENI B. (1987), *Productivity and U.S. Economic Growth*, Harvard University Press, Ma.
- KAPLAN R.S. and NORTON D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- KAPLAN R.S. and NORTON D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Press.
- KESTI M., SYVÄJÄRVI A. and STENVALL J. (2009). *Hiljaiset signaalit HRIS: yksi ratkaisu organisaation inhimillisen pääoman ja henkilöstötuottavuuden kehittämisessä*. Hallinnon tutkimus 1, 2009.
- KESTI M. and SYVÄJÄRVI A. (2010). *Human tacit signals at organization performance development*, *Industrial Management & Data Systems* Vol. 110 No. 2, 2010 pp. 211–229, Emerald Group Publishing Limited.
- KESTI M. (2009). *Strategic Human Capital Management*, Talentum, Helsinki (in Finnish).
- KESTI M. (2007). *High performance organization*, Edita Publishing, Helsinki. (in Finnish).
- KESTI M., SYVÄJÄRVI A. and STENVALL J. (2008). *E-HRM in Competence Recognition and Management - The Tacit Signal HRIS*. In Torres-Coronas, T. and Arias-Oliva, M. (eds.) *Encyclopedia of Human Resource Information Systems: Challenges in E-HRM*. Idea Group Publishing Inc, USA.
- KETS de VRIES, M. (2006). *The Leadership Mystique. Leading Behavior in the Human Enterprise*. Second edition. Prentice Hall.
- LIUKKONEN P. (2008). *Henkilöstön arvon mittaaminen*. Talentum, Helsinki.
- LUMIJÄRVI, I. (2009). *Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen*, Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.
- LÖNNQVIST A. (2007). *Intellectual capital and productivity: Identification and measurement of the relationship and company-level*. ETLA; The Research Institute of the Finnish Economy.
- MALIRANTA M. and ASPLUND R. (2007). *Training and hiring strategies to improve firm performance*, ETLA, Discussion Paper no. 1105, Helsinki.
- OECD (2001). 'Measuring Productivity, Measurement of Aggregate and Industry-Level Productivity Growth', *Organisation for Economic Co-operation and Development*: Paris.
- PAAUWE J. (2004). *Human Resource Management and Organizational Performance*, Oxford: Oxford University Press.
- PFEFFER J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Boston: Harvard University Press.
- RAMSAY H., SCHOLARIOS D. and HARLEY B. (2000). 'Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box', *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 38, No. 4, 501–31.

- RANTALA O. (2008). T&K pääoma, teknologian diffuusio ja talouskasvu. Julkaisussa Huovari J. (toim.), Aineeton pääoma ja talouskasvu TEKES 230/2008.
- SAARI S. (2006). "Productivity. Theory and Measurement in Business" (PDF). European Productivity Conference, 30 August-1 September 2006, Espoo, Finland. [http://www.mido.fi/index\\_tiedostot/Productivity\\_EPC2006\\_Saari.pdf](http://www.mido.fi/index_tiedostot/Productivity_EPC2006_Saari.pdf).
- SILA I. (2006). 'Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study', *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 1, 83–109.
- SYVÄJÄRVI A. (2005). Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia. University of Lapland. Rovaniemi.
- TELMA (2010). Tacit knowledge into effective use, TELMA Magazine article, The Finnish Work Environment Fund, [http://www.telma-lehti.fi/?42\\_m=443&s=14](http://www.telma-lehti.fi/?42_m=443&s=14)
- TOTTERDILL P., DHONDT S. and MILSOME S. (2002). Partners at Work? A Report to Europe's Policy Makers and Social Partners, DG Research of the European Commission under the Competitive and Sustainable Growth: Accompanying Measures Programme.
- ULRICH D. (1997). *Human Resource Champions, the Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston: Harvard Business School Press.

## Rozwój kapitału ludzkiego oraz wiedzy w relacji do produktywności

### Streszczenie

W artykule przedstawiono zagadnienie zarządzania produktywnością kapitału ludzkiego oraz rozwoju działalności gospodarczej. Postawiono przypuszczenie, iż operacyjna pojemność działalności gospodarczej pochodzi z efektywnie wykorzystywanego czasu pracy. Badania empiryczne wspiera konkluzja, iż efektywny rozwój organizacji poprawia kompetencje pracowników, przyczyniając się tym samym do wzrostu produktywności kapitału ludzkiego w organizacji. Poprawnie i efektywnie przeprowadzony rozwój organizacji powinien kreować optymalne i innowacyjne miejsce pracy, które pozwoli na zwiększenie udziału efektywnie wykorzystanego czasu pracy w czasie pracy ogółem. Wynika to z optymalnego podejścia do innowacyjnego miejsca pracy, które podnosi jednocześnie kompetencje pracowników oraz usprawnia prowadzoną działalność. W artykule udowodniono wiarygodne teoretyczne wytłumaczenie powiązania źródeł kapitału ludzkiego w odniesieniu do prowadzonej działalności gospodarczej. Naukowa wartość przedstawionych badań jest ważna z uwagi na objaśnienie zjawiska tworzenia wartości w odniesieniu do rozwoju działalności gospodarczej. Artykuł powstał na podstawie badań przeprowadzonych w ramach dysertacji, która będzie opublikowana w 2012 roku przez Marko Kesti.





**Jerzy Kitowski**  
Wydział Ekonomii  
Uniwersytet Rzeszowski

## **Metodyczne aspekty pomiaru cyklu konwersji gotówki w przedsiębiorstwie**

### **Wstęp**

W krajowej literaturze przedmiotu obserwujemy paradoksalne zjawisko, o ile bowiem panuje zgodność co do interpretacji cyklu konwersji gotówki, stanowiącego różnicę między cyklem operacyjnym i wskaźnikiem spłaty zobowiązań, to sposoby obliczania tego cyklu budzą liczne kontrowersje.

W artykule podjęto próbę omówienia metodycznych aspektów konstrukcji oraz wiarygodności diagnostycznej wyznaczników cyklu konwersji gotówki, to jest wskaźników rotacji zapasów, cyklu realizacji należności oraz spłaty zobowiązań krótkoterminowych. Zaprezentowano także zróżnicowane sposoby pomiaru tych wskaźników w wybranych bankowych metodach oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem kryterium ich zróżnicowania branżowego.

Krytycznie oceniono przypadki występowania w krajowej literaturze przedmiotu błędów merytorycznych, niekonsekwencji terminologicznych i uproszczeń metodycznych występujących w prezentacji założeń konstrukcji (a nawet przykładów ich praktycznego zastosowania) rozpatrywanych wskaźników sprawności gospodarowania. Rozważania teoretyczne zilustrowano przykładami empirycznymi, wykorzystując sprawozdanie finansowe Firmy Oponiarskiej Dębica za 2010 rok.

### **Mankamenty metodyczne w definicji cyklu konwersji gotówki oraz w sposobie jego obliczania**

Przykład błędnej definicji cyklu konwersji gotówki zawiera podręcznik G. Gołębiowskiego i A. Tłaczały, autorzy bowiem niefortunnie definiują ten cykl jako sumę (zamiast różnicę) cyklu operacyjnego i wskaźnika spłaty zobowiązań [Gołębiowski, Tłaczała 2005, s. 122].

Z kolei w podręczniku M. Sierpińskiej i T. Jachny nie ustrzeżono się usterki metodycznej przy konstrukcji wskaźnika rotacji należności, ma on bowiem identyczną postać jak wskaźnik rotacji zapasów. W mianowniku tego wskaźnika, zamiast średniego stanu należności krótkoterminowych, niewłaściwie użyto kategorii „średni stan zapasów” [Sierpińska, Jachna 2004, s. 184].

Szczególnie kuriozalny błąd spotykamy w jednej z prezentacji metody D. Appenzeller i K. Szarzec (model 2). P. Antonowicz, w miejsce czwartej zmiennej oryginalnego modelu<sup>1</sup>, będącej cyklem operacyjnym, a zatem sumą cyklu realizacji należności i wskaźnika rotacji zapasów, niefortunnie wprowadził iloraz tych wskaźników [Antonowicz 2007, s. 95.].

M. Zaleska niezręcznie wprowadziła do mianownika wskaźnika rotacji zapasów oraz sploty zobowiązań „koszty sprzedaży” jako równoważnik przychodów ze sprzedaży [Zaleska 2002, s. 74–76]. Wprawdzie w interpretacji tych wskaźników jako alternatywę podaje możliwość zastąpienia w ich konstrukcji przychodów ze sprzedaży kosztami sprzedanych produktów, towarów i materiałów, to jednak nie można się zgodzić z utożsamieniem tej kategorii kosztów z kosztami sprzedaży. Koszty sprzedanych produktów towarów i materiałów (stanowiące sumę kosztu wytworzenia sprzedanych produktów oraz wartości sprzedanych towarów i materiałów) są jednym z trzech składników kosztów działalności operacyjnej, obok właśnie kosztów sprzedaży i kosztów ogólnego zarządu. Generują one zysk (stratę) brutto ze sprzedaży, podczas gdy koszty działalności operacyjnej – zysk (stratę) ze sprzedaży (na przykład w badanej firmie koszty sprzedaży w 2010 r. były blisko 51 razy niższe od kosztów sprzedanych produktów, towarów i materiałów).

Zastrzeżenia metodyczne budzi także sposób ujmowania kategorii wpływających na poziom cyklu konwersji gotówki (zalecane ujęcie średnioroczne lub statyczne – na koniec roku). Na przykład niektórzy autorzy przy obliczaniu wskaźnika rotacji zapasów uwzględniają ich stan na koniec roku [Kowalak 2003, s. 79], natomiast większość słusznie uwzględnia średnioroczny stan zapasów [Rutkowski 2000, s. 95]. Pomijanie sezonowych wahań wolumenu zapasów (oraz przez analogię należności i zobowiązań krótkoterminowych) prowadzi do znacznego zróżnicowania wielkości omawianych wskaźników<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>D. Appenzeller, K. Szarzec, Prognozowanie zagrożenia upadłością polskich spółek publicznych. *Rynek Terminowy* 2004, nr 1, s. 120–128.

<sup>2</sup>Na przykład rozpiętość tego ujęcia we wskaźniku rotacji zapasów w Firmie Oponiarskiej Dębica wynosiła w 2010 roku 6,5 dnia (w relacji do przychodów ze sprzedaży).

## Metodyczne aspekty konstrukcji wskaźników rotacji zapasów, cyklu realizacji należności oraz spłaty zobowiązań

Jak wynika z tabeli 1, w procedurze obliczania wskaźnika rotacji zapasów wyrażonego w dniach wykorzystuje się z reguły średnioroczny stan zapasów, a tylko w jednej metodzie wolumen zapasów koryguje się o wartość zapasów niezbywalnych. Ponadto stan zapasów w większości przypadków mnoży się przez 360 dni, a tylko w nielicznych – przez 365 dni. Większe zróżnicowanie metodyczne dotyczy konstrukcji mianownika tego wskaźnika. Występują w nim bowiem aż trzy odmienne kategorie: przychody ze sprzedaży, koszty oraz suma aktywów. Dwie pierwsze kategorie są również zróżnicowane. W wolumenie przychodów ze sprzedaży występują przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów (wariant kalkulacyjny rachunku zysków i strat), przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi (wariant porównawczy), a także zagregowane przychody ze sprzedaży, zawierające również pozostałe przychody operacyjne i przychody finansowe, a nawet zyski nadzwyczajne. Pewnym

**Tabela 1**

Przykłady zróżnicowania sposobów obliczania wskaźnika rotacji zapasów w dniach

Licznik	Mianownik	Źródło
Przeciętne zapasy · 360	Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi	Metoda PeKaO S.A.
Średnioroczny stan zapasów · 365	Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	[Dudycz, Skoczylas 2007, s. 7]
Przeciętne zapasy · 360	Sprzedaż	[Wędzki 1996, s. 567]
Przeciętne zapasy · 365	Sprzedaż	[Appenzeller, Szarzec 2004, s. 124]
Przeciętne zapasy · 360	Sprzedaż + zyski nadzwyczajne	Metoda BPH S.A.
Przeciętne zapasy · 360	Koszt sprzedanych produktów, towarów i materiałów	[Rutkowski 2000, s. 73–74]
Przeciętne zapasy · 360	Koszty działalności operacyjnej	Metoda ING Bank Śląski S.A.
(Zapasy – zapasy niezbywalne) · 360	Koszty działalności operacyjnej	Metoda BOŚ S.A.
Przeciętne zapasy · 360	Koszty uzyskania przychodów	[Kitowski 1997, s. 103]
Zapasy · 365	Suma aktywów	[Antonowicz 2007, s. 165]
Zapasy · 365	Przychody ze sprzedaży	[Antonowicz 2007, s. 162]

Źródło: Opracowanie własne.

mankamentem metodycznym jest niekiedy nieprecyzyjne zdefiniowanie kategorii „sprzedaż”, nie wiemy bowiem, czy chodzi tylko o przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi, czy o zagregowane przychody ze sprzedaży. Jeszcze większe zróżnicowanie metodyczne w konstrukcji wskaźnika rotacji zapasów występuje w kategorii kosztów, wykorzystuje się bowiem koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów, koszty działalności operacyjnej oraz koszty uzyskania przychodu (czyli obok kosztów działalności operacyjnej także pozostałe koszty operacyjne i koszty finansowe). Dla porównania, na różnicę między kosztami uzyskania przychodu i kosztami sprzedanych produktów, towarów i materiałów składa się suma kosztów sprzedaży, kosztów ogólnego zarządu, pozostałych kosztów operacyjnych oraz kosztów finansowych.

Proponowane przez P. Antonowicza w konstrukcji omawianego wskaźnika porównywanie zapasów z aktywami wydaje się metodycznie nieuzasadnione, gdyż formuła ta nie uwzględnia w żadnej mierze poziomu efektywności wykorzystania majątku firmy (wskaźnik rotacji aktywów, czyli relacja zagregowanych przychodów netto ze sprzedaży do średniorocznej wartości aktywów, może być większy lub mniejszy od jedności). A zatem na wysokość wskaźnika rotacji zapasów obliczonego według sugestii P. Antonowicza nie będzie mieć wpływu relacja efektu (przychodów ze sprzedaży) do nakładu (suma aktywów). Nie są tu dostrzegane związki przyczynowo-skutkowe istniejące między wolumenem zapasów a przychodami ze sprzedaży lub właściwymi kategoriami kosztów (na przykład działalności operacyjnej). Ponadto, nawet przy podwojeniu wartości zapasów proporcjonalny wzrost sumy aktywów (wszak zapasy są ich składnikiem) sprawi, że wskaźnik rotacji zapasów pozornie wykaże ustabilizowaną tendencję.

Podobne uwarunkowania metodyczne znajdują się w konstrukcji wskaźnika cyklu realizacji należności krótkoterminowych (tab. 2). W liczniku tego wskaźnika występują średnioroczna wartość należności z tytułu dostaw i usług, średnioroczne należności krótkoterminowe lub sporadycznie należności krótkoterminowe skorygowane o należności przeterminowane. Należy podkreślić, że różnicę między należnościami krótkoterminowymi a należnościami z tytułu dostaw i usług stanowi suma należności z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń, innych należności krótkoterminowych (od jednostek powiązanych oraz od pozostałych jednostek) oraz należności dochodzonych na drodze sądowej. Z kolei w mianowniku tego wskaźnika proponuje się, podobnie jak w konstrukcji wskaźnika rotacji zapasów, przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, zagregowane przychody ze sprzedaży oraz sumę tych zagregowanych przychodów ze sprzedaży i zysków nadzwyczajnych (zarzuty metodyczne odnoszące się do propozycji P. Antonowicza uwzględniania w mianowniku sumy aktywów wymieniono przy omawianiu wskaźnika rotacji zapasów).

**Tabela 2**

Przykłady zróżnicowania sposobów obliczania cyklu realizacji należności w dniach

Licznik	Mianownik	Źródło
Przeciętne należności z tytułu dostaw i usług · 360	Sprzedaż	[Wędzki 1996, s. 567]
Przeciętne należności krótkoterminowe · 365	Sprzedaż	[Appenzeller, Szarzec 2004, s. 124]
Średnioroczny stan należności z tytułu dostaw i usług · 365	Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	[Dudycz, Skoczylas 2007, s. 7]
Należności krótkoterminowe i roszczenia – należności przeterminowane · 360	Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi	Metoda BOŚ S.A.
Przeciętne należności z tytułu dostaw i usług · 360	Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi	Metoda PeKaO S.A.
Przeciętne należności · 360	Sprzedaż + zyski nadzwyczajne	Metoda BPH S.A.
Należności i roszczenia · 365	Przychody ze sprzedaży	[Antonowicz 2007, s. 162]
Należności i roszczenia · 365	Suma aktywów	[Antonowicz 2007, s. 164]

Źródło: Opracowanie własne.

Największa różnorodność metodyczna występuje w konstrukcji wskaźnika spłaty zobowiązań (tab. 3). W liczniku tego wskaźnika występują, przez analogię do cyklu realizacji należności, zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz zobowiązania krótkoterminowe, ale również zobowiązania krótkoterminowe pomniejszone o kredyty i pożyczki krótkoterminowe oraz skorygowane zobowiązania krótkoterminowe (w metodzie skwantyfikowanej od zobowiązań krótkoterminowych, w rozumieniu pozycji B.III bilansu, odejmuje się fundusze specjalne). Ponadto, niezależnie od uwzględniania 360 i 365 dni, w niektórych sposobach obliczania omawianego wskaźnika wykorzystuje się zobowiązania średnioroczne, a w innych propozycjach akcentuje się ujęcie statyczne zobowiązań krótkoterminowych (stan na koniec badanego okresu).

W konstrukcji wskaźnika spłaty zobowiązań również, podobnie jak w przypadku cyklu realizacji należności, występuje nieprecyzyjne definiowanie kategorii zobowiązania krótkoterminowe. Niekiedy nie wiemy, czy dany autor uwzględnia zobowiązania krótkoterminowe jako pozycje B.III bilansu (oraz czy zawierają one zobowiązania z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy), czy też zobowiązania krótkoterminowe po konwersji, a zatem obejmujące także rezerwy na zobowiązania i rozliczenia międzyokresowe. Warto zauważyć, że na różnicę pomiędzy wielkością zobowiązań z tytułu dostaw i usług a zobowiązaniami krótkoterminowymi po konwersji wpływa suma następujących składników: kredytów i pożyczek, zobowiązań z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych, in-

**Tabela 3**

Przykłady zróżnicowania sposobów obliczania wskaźnika spłaty zobowiązań w dniach

Licznik	Mianownik	Źródło
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług · 360	Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi	Metoda PeKaO S.A.
Średnioroczny stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług · 365	Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	[Dudycz, Skoczylas 2007, s. 7]
Przeciętne zobowiązania krótkoterminowe · 360	Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	[Hołda 2002, s. 43]
(Zobowiązania krótkoterminowe – kredyty i pożyczki krótkoterminowe) · 360	Sprzedaż + zyski nadzwyczajne	Metoda BPH S.A.
Przeciętne zobowiązania krótkoterminowe · 365	Przychody ze sprzedaży	[Appenzeller, Szarzec 2004, s. 124]
Przeciętne zobowiązania krótkoterminowe · 360	Koszt wytworzenia sprzedanych produktów	[Gajdka, Stos 1996, s. 61]
Przeciętne zobowiązania krótkoterminowe · 360	Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów	[Hołda 2001, s. 308]
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług · 360	Koszt własny sprzedaży	[Wędzki 1996, s. 567]
(Zobowiązania krótkoterminowe – kredyty bankowe) · 360	Koszty działalności operacyjnej	Metoda BOŚ S.A.
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług · 360	Koszty działalności operacyjnej	Metoda ING BSK S.A.
Zobowiązania krótkoterminowe <sup>a</sup> · 360	Koszty uzyskania przychodów	[Kitowski 1997, s. 103]

<sup>a</sup> zobowiązania krótkoterminowe (B.III) – fundusze specjalne

Źródło: Opracowanie własne.

nych zobowiązań finansowych, zaliczek otrzymanych na dostawy, zobowiązań wekslowych, zobowiązań z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń, zobowiązań z tytułu wynagrodzeń, innych zobowiązań, funduszy specjalnych, rezerw na zobowiązania (pomniejszone o rezerwy długoterminowe, na przykład o długoterminową rezerwę na świadczenia emerytalne i podobne) oraz rozliczeń międzyokresowych (krótkoterminowych).

Jeszcze większe zróżnicowanie metodyczne spotykamy w konstrukcji mianownika omawianego wskaźnika. Występują tam omówione przy próbie obliczania cyklu realizacji należności przekroje przychodów ze sprzedaży oraz różnorodne kategorie kosztów: koszty wytworzenia, koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów, koszt własny sprzedaży, koszty działalności operacyjnej i koszty uzyskania przychodu. Dla porównania, na różnicę w pojemności eko-

nomicznej kosztu wytworzenia oraz kosztu uzyskania przychodu wpływa suma następujących składników: wartość sprzedanych towarów i materiałów, koszty sprzedaży, koszty ogólnego zarządu, pozostałe koszty operacyjne oraz koszty finansowe<sup>3</sup>.

Należy także wspomnieć o paradoksie metodycznym, pomijanym w literaturze przedmiotu. W przedsiębiorstwach o ujemnym wyniku finansowym wskaźniki rotacji zapasów i spłaty zobowiązań mogą mieć pozornie oczekiwaną tendencję malejącą, jeżeli w konstrukcji tych wskaźników wykorzystano formułę kosztową (koszty są większe od przychodów ze sprzedaży).

Pewnym utrudnieniem dla czytelnika lub odbiorcy analizy może być za-uwazany, niezależnie od zróżnicowania sposobów ich obliczania, brak zunifikowanego nazewnictwa wskaźników służących do wyznaczania cyklu konwersji gotówki. Na przykład, umownie nazwany w niniejszej pracy wskaźnik cyklu realizacji należności w dniach nosi w krajowej literaturze przedmiotu co najmniej 16 różnych nazw (tab. 4). Czytelnik nie może się bowiem zastanawiać, czy wskaźnik „cyklu należności” wynoszący 10 informuje o liczbie dni, po upływie których dane przedsiębiorstwo egzekwuje swoje należności krótkoterminowe, czy też jest to relacja przychodów netto ze sprzedaży do średniorocznej wartości tych należności, a zatem przykładowy „cykl należności” oznacza, że przedsiębiorstwo oczekuje na odzyskanie swoich pieniędzy przez 36 dni ( $360 : 10$ ). W krajowej literaturze przedmiotu zdarza się niestety stosunkowo często, że ten sam termin oznacza zupełnie inną kategorię. Na przykład, „kapitał obrotowy netto” w jednym podręczniku jest tożsamy z cyklem konwersji gotówki [Pomykańska, Pomykański 2007, s. 85], podczas gdy w innym oznacza „aktywa obrotowe pomniejszone o zobowiązania bieżące” [Bielawska 2009, s. 208].

## **Kryterium branżowego zróżnicowania cyklu konwersji gotówki w bankowych metodach oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa**

W literaturze przedmiotu obserwujemy zjawisko niedoceniań wagi kryterium specyfiki branżowej wskaźników cyklu konwersji gotówki. Trudno zgodzić się z poglądem zawartym w założeniach punktowej metody oceny ryzyka bankowego, że wskaźniki cyklu konwersji gotówki należy oceniać według tej samej skali, z pominięciem kryterium ich branżowego zróżnicowania (tab. 5).

---

<sup>3</sup>W badanej firmie koszty uzyskania przychodu były większe w 2010 roku w stosunku do kosztu wytworzenia o ponad 26%, co sprawiło, że wskaźnik rotacji zapasów obliczany w relacji do rozpatrywanych kategorii kosztów różni się o blisko 5 dni.

**Tabela 4**

Przykładowe nazewnictwo cyklu realizacji należności w dniach

Nazwa	Źródło
Cykl inkasa należności	[Pomykalska, Pomykalski 2007, s. 80]
Cykl konwersji należności	[Hamrol (red.) 2005, s. 129]
Cykl należności	[Siemińska 2002, s. 260]
	[Dębski 2005, s. 88]
Okres spływu należności	[Nowak 1998, s. 163]
Okres ściągania należności	[Rutkowski 2000, s. 74–75]
Przeciętny okres inkasowania należności	[Czekaj, Dresler 1998, s. 217]
Przeciętny okres spływu należności	[Leszczyński, Skowronek-Mielczarek 2000, s. 95]
Wskaźnik cyklu należności	[Kowalak 2008, s. 145], [Zaleska 2002, s. 71]
Wskaźnik cyklu (rotacji) należności	[Antonowicz 2007, s. 164]
Wskaźnik cyklu regulowania należności	[Gołębiowski, Tłaczała 2005, s. 118]
Wskaźnik czasu rozliczenia należności	[Bednarski 2007, s. 95]
Wskaźnik obrotowości należności	[Bednarski, Waśniewski 1996, s. 411]
Wskaźnik obrotowości należności i roszczeń	[Waśniewski, Skoczylas 2002, s. 177]
Wskaźnik obrotu należnościami	[Jerzemska (red.) 2004, s. 231]
Wskaźnik rotacji należności	[Nowak 2005, s. 209]
	[Gabrusewicz 2007, s. 243]
	[Antonowicz 2007, s. 114]
	[Michalski 2010, s. 35]
Wskaźnik windykacji należności	[Bednarski, Waśniewski 1996, s. 325]

Źródło: Opracowanie własne.

Jak bowiem wynika z oceny wybranych wskaźników sektorowych (dla 2009 r. – tab. 6), wskaźnik rotacji zapasów waha się od 17 dni dla sektora wydobywania węgla kamiennego i brunatnego do 98 dni (roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków). Z kolei cykl realizacji należności zawiera się w przedziale od 14 dni (handel detaliczny z wyłączeniem handlu detalicznego samochodami osobowymi) do 71 dni (poligrafia), natomiast wskaźnik spłaty zobowiązań waha się od 9 dni (przemysł wyrobów tytoniowych) do 50 dni (roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków oraz poligrafia). Zróżnicowanie branżowe omawianych wskaźników sprawia, że w skrajnych przypadkach cykl operacyjny różni się o 120 dni (roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków oraz wydobywanie węgla kamiennego i brunatnego), natomiast cykl konwersji gotówki dla tych samych sektorów odpowiednio o 90 dni.



**Tabela 5**

Kryteria oceny wyznaczników cyklu konwersji gotówki w punktowej metodzie oceny ryzyka bankowego

Kryterium oceny	Liczba punktów				
	1 <sup>a</sup>	2	3	4	5 <sup>b</sup>
Wskaźnik rotacji zapasów	Pon. 30	30–40	40–50	50–60	Pow. 60
Cykl realizacji należności	Pon. 30	30–40	40–50	50–60	Pow. 60
Wskaźnik spłaty zobowiązań	Pon. 30	30–40	40–50	50–60	Pow. 60

<sup>a</sup> ocena najwyższa, <sup>b</sup> ocena najniższa.

Źródło: M. Sierpińska, D. Wędzki: Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 153.

**Tabela 6**

Cykl konwersji gotówki dla wybranych sektorów gospodarki narodowej w 2009 roku

Sektor	Wskaźnik				
	Rotacji zapasów	Cykl realizacji należności	Cykl operacyjny	Spłaty zobowiązań	Cykl konwersji gotówki
	w dniach				
Wydobywanie węgla kamiennego i brunatnego	17	19	36	20	16
Produkcja wyrobów tytoniowych	60	18	78	9	69
Produkcja wyrobów tekstylnych	74	54	128	46	82
Produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych	82	70	152	49	103
Produkcja papieru i wyrobów z papieru	35	59	94	49	45
Poligrafia	23	71	94	50	44
Produkcja urządzeń elektrycznych	56	69	125	45	80
Roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków	98	58	156	50	106
Handel detaliczny <sup>a</sup>	33	14	47	29	18

<sup>a</sup> z wyłączeniem handlu detalicznego pojazdami samochodowymi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Dudycz, W. Skoczylas: Sektorowe wskaźniki finansowe. *Rachunkowość* 2011, nr 4.

Jak wynika z przytoczonych w tabeli 6 danych, dysproporcje między skrajnymi wielkościami rozpatrywanych wskaźników sektorowych wynoszą dla: rotacji zapasów 5,8, cyklu realizacji należności 5,2, wskaźnika spłaty zobowiązań 5,3, cyklu operacyjnego 4,3 oraz cyklu konwersji gotówki aż 6,6 razy.

Kryterium zróżnicowania branżowego wskaźników sprawności gospodarowania zostało najlepiej uwzględnione, w grupie rozpatrywanych metod, w metodzie BOŚ, w której wprowadzono cztery grupy firm (budowlane, handlowe, produkcyjne i usługowe – tab. 7). Dla porównania, skrajne wielkości wskaźnika rotacji zapasów zasługujące na najwyższą ocenę różnią się aż 28 razy (dla firm usługowych i handlowych), odpowiednio cykl realizacji należności różni się 9-krotnie (dla firm handlowych i budowlanych), a wskaźnik spłaty zobowiązań – ponaddwukrotnie (dla firm usługowych i budowlanych). Warto również dodać, że omawiane wskaźniki są nieporównywalne z danymi zamieszczonymi w tabeli 6 ze względu na odmienną procedurę ich obliczania.

Należy stwierdzić, że metoda PKO BP ma, w zakresie oceny wskaźników sprawności gospodarowania, wszystkie omówione mankamenty punktowej metody oceny ryzyka bankowego (tab. 8).

**Tabela 7**

Zróżnicowanie branżowe wskaźnika rotacji zapasów, cyklu realizacji należności oraz wskaźnika spłaty zobowiązań w metodzie BOŚ S.A. (w dniach)

Firmy	Liczba punktów					
	1 <sup>a</sup>	2	3	4	5	6 <sup>b</sup>
Wskaźnik rotacji zapasów						
Usługowe	Pon. 0,5	0,5–2,3	2,4–3,5	3,6–4,7	4,8–11	Pow. 11
Budowlane	Pon. 3	3–12	13–18	19–26	27–54	Pow. 54
Produkcyjne	Pon. 10	10–22	23–31	32–39	40–66	Pow. 66
Handlowe	Pon. 14	14–22	23–26	27–32	33–50	Pow. 50
Cykl realizacji należności						
Handlowe	Pon. 9	9–19	20–28	29–38	39–67	Pow. 67
Usługowe	Pon. 32	32–45	46–52	53–60	61–85	Pow. 85
Produkcyjne	Pon. 35	35–51	52–58	59–68	69–95	Pow. 95
Budowlane	Pon. 54	54–74	75–86	87–96	97– 28	Pow. 128
Wskaźnik spłaty zobowiązań						
Usługowe	Pon. 27	27–39	40–46	47–56	57–95	Pow. 95
Handlowe	Pon. 32	32–46	47–56	57–68	69–107	Pow. 107
Produkcyjne	Pon. 38	38–61	62–76	77–93	94–151	Pow. 151
Budowlane	Pon. 59	59–85	86–98	99–113	114–171	Pow. 171

<sup>a</sup> ocena najwyższa, <sup>b</sup> ocena najniższa.

Źródło: *Instrukcja BOŚ S.A.*

**Tabela 8**

Kryteria oceny wskaźników sprawności gospodarowania (aktywności) w metodzie PKO BP S.A.

Wskaźniki w dniach	Liczba punktów			
	3	2	1	0
Cykl realizacji należności – CRN	$CRN \leq 30$	$30 < CRN \leq 60$	$60 < CRN \leq 90$	$CRN > 90$
Rotacja zapasów – WRZ	$WRZ \leq 30$	$30 < WRZ \leq 60$	$60 < WRZ \leq 90$	$WRZ > 90$
Spląty zobowiązań – WSZ	$WSZ \leq 30$	$30 < WSZ \leq 60$	$60 < WSZ \leq 90$	$WSZ > 90$

Źródło: *Instrukcja PKO BP S.A.*

W metodach banków PeKaO i PBS wykorzystano identyczne założenia metodyczne, polegające na porównywaniu danego wskaźnika z wielokrotnością średniej branżowej. Przykład tej procedury (dla PBS) zamieszczono w tabeli 9.

**Tabela 9**

Kryteria oceny cyklu realizacji należności oraz wskaźnika spląty zobowiązań w metodzie Podkarpackiego Banku Spółdzielczego

Cykl realizacji należności	Liczba punktów
Wsk. $\leq$ średniej branżowej	4
Śr. $<$ Wsk. $\leq$ 1,5 śr.	3
Wsk. $>$ 1,5 śr.	0
Wskaźnik spląty zobowiązań	Liczba punktów
Wsk. $\leq$ średniej branżowej	4
Śr. $<$ Wsk. $\leq$ 1,5 śr.	3
Wsk. $>$ 1,5 śr.	0

Źródło: *Instrukcja Podkarpackiego Banku Spółdzielczego.*

W rozpatrywanych metodach zauważamy zróżnicowane wagi statystyczne wyznaczników cyklu konwersji gotówki (tab. 10). W metodzie skwantyfikowanej wszystkie wskaźniki mają tę samą wagę, z kolei w metodzie Banku PKO BP najwyższą wagę przypisano cyklowi realizacji należności, a w metodzie Banku PeKaO – rotacji zapasów, z kolei w metodzie PBS wskaźnik ten nie podlega ocenie. Omawiana procedura nieuchronnie prowadzi do paradoksalnego wniosku. Ta sama firma uzyska w każdej z omawianych metod zróżnicowaną ocenę rozpatrywanych wskaźników sprawności gospodarowania.

Udział najwyższej oceny wskaźników sprawności gospodarowania w łącznej liczbie punktów możliwych do zdobycia w klasyfikacji ilościowej omawianych metod waha się od 15% (metoda skwantyfikowana) do 20% (metoda PKO BP – tab. 11).

**Tabela 10**

Wagi wyznaczników cyklu konwersji gotówki w metodach wybranych banków

Wskaźnik	Metoda			
	skwantyfikowana	PKO BP S.A.	PeKaO S.A. <sup>a</sup>	PBS <sup>a</sup>
Rotacji zapasów	0,33	0,3	0,41	0,0
Cykl realizacji należności	0,33	0,4	0,29	0,5
Spląty zobowiązań	0,33	0,3	0,29	0,5
Razem	1,0	1,0	1,0	1,0

<sup>a</sup> obliczenia własne w celu zapewnienia porównywalności wskaźników.

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 11**

Maksymalna liczba punktów oceny wyznaczników cyklu konwersji gotówki w metodach wybranych banków (klasyfikacja ilościowa)

Wskaźnik	Metoda			
	skwantyfikowana	PKO BP S.A.	PeKaO S.A.	PBS
Rotacji zapasów	5	1,8	7	0
Cykl realizacji należności	5	2,4	5	4
Spląty zobowiązań	5	1,8	5	4
Razem	15	6,0	17	8
Łączna liczba punktów w klasyfikacji ilościowej	100	30	100	45
Udział wyznaczników cyklu konwersji gotówki w %	15,0	20,0	17,0	17,8

Źródło: Opracowanie własne.

## Badanie cyklu konwersji gotówki na przykładzie Firmy Oponiarskiej Dębica

Do badań nad cyklem konwersji gotówki wykorzystano pięć metod oceny kondycji finansowej stosowanej przez banki: Podkarpacki Bank Spółdzielczy, BOŚ S.A., ING Bank Śląski S.A., PeKaO S.A., PKO BP S.A. oraz metodę skwantyfikowaną (stosowaną przez BDK S.A.), punktową metodę oceny ryzyka bankowego (PMORB) i procedurę stosowaną przez Komisję ds. Analizy Finansowej Rady Naukowej SKwP. Badaniem objęto dane pochodzące ze sprawozdania finansowego Firmy Oponiarskiej Dębica za 2010 rok (tab. 12).

Jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 12, wskaźnik rotacji zapasów w badanej spółce wahał się, według wskazań poszczególnych metod, od 40 dni (metody PeKaO, PKO BP oraz punktowa metoda oceny ryzyka banko-

**Tabela 12**

Cykl operacyjny oraz cykl konwersji gotówki w Firmie Oponiarskiej Dębica w 2010 roku (w dniach)

Metody	Rotacja zapasów	Cykl realizacji należności	Cykl operacyjny	Wskaźnik spłaty zobowiązań	Cykl konwersji gotówki
	w dniach				
Skwantyfikowana	42	72	114	111	3
BOŚ S.A.	45	91	136	120	16
PMORB	40	69	109	55	54
ING BSK S.A.	43	69	112	54	58
T. Dudycz, W. Skoczylas	41	69	110	51	59
PeKaO S.A.	40	69	109	50	59
PKO BP S.A.	40	69	109	50	59
PBS	43	73	116	50	66

Źródło: Opracowanie własne.

wego) do 45 dni (BOŚ). Na 5 dni różnicy wpłynęło uwzględnienie w metodach dwóch pierwszych banków, w liczniku omawianego wskaźnika, przychodów ze sprzedaży i zrównanych z nimi, podczas gdy w metodzie BOŚ wykorzystano koszty działalności operacyjnej, a zatem kategorię mniejszą o wielkość zysku ze sprzedaży. Ponadto, w tej metodzie wolumen zapasów pomniejszono o wartość zapasów niezbywalnych.

Cykl realizacji należności był bardziej zróżnicowany i zawierał się w przedziale od 69 dni (według 5 metod) do 91 dni (BOŚ). Wprawdzie w wymienionych metodach cykl realizacji należności miał wspólny mianownik (przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi), to jednak w przypadku pierwszych pięciu metod uwzględniono należności z tytułu dostaw i usług, podczas gdy w metodzie BOŚ wykorzystano należności krótkoterminowe pomniejszone o należności przeterminowane.

Omówione różnice w wysokości rozpatrywanych wskaźników sprawiły, że cykl operacyjny mieścił się w przedziale od 109 dni (PeKaO, PKO BP oraz punktowa metoda oceny ryzyka bankowego) do 136 dni (BOŚ).

Z kolei wskaźnik spłaty zobowiązań wahał się od 50 dni (PeKaO, PKO BP i PBS) do 120 dni (BOŚ S.A.). Na tę 70-dniową różnicę wpłynęła różnica istniejąca między zobowiązaniami krótkoterminowymi po konwersji pomniejszonymi o kredyty bankowe (metoda BOŚ) a zobowiązaniami z tytułu dostaw i usług (omówiona w części metodycznej artykułu) oraz różnica między przychodami ze sprzedaży i zrównanymi z nimi a kosztami działalności operacyjnej (czyli zysk ze sprzedaży).

Wymienione uwarunkowania metodyczne sprawiły, że cykl konwersji gotówki, a zatem okres dzielący moment spłaty zobowiązań od momentu wyegzekwowania należności krótkoterminowych, wyniósł od zaledwie 3 dni (metoda skwantyfikowana) aż do 66 dni (metoda PBS).

Wykazano zatem, jaką wagę diagnostyczną mają trafnie sformułowane założenia metodyczne procedury obliczania cyklu konwersji gotówki oraz wyznaczników tego cyklu.

## Wnioski

Uważna lektura literatury przedmiotu, bankowych procedur weryfikacji zdolności kredytowej przedsiębiorstw, prospektów emisyjnych spółek, raportów finansowych itp. prowadzi do zaskakujących wniosków, ocenia się bowiem wskaźniki rotacji zapasów, cykl realizacji należności oraz wskaźniki spłaty zobowiązań nie bacząc na ich konstrukcję. Jak wykazano w przeprowadzonych badaniach, różnorodność metodyczna obliczania wskaźników determinujących cykl konwersji gotówki sprawia, że cykl ten, w przypadku badanej firmy, różni się o 63 dni. Ponadto, obserwujemy zjawisko „fetyszyzowania” wzorców tych wskaźników, nie bacząc na poprawność ich konstrukcji czy też na specyfikę branżową badanej firmy. Jako charakterystyczny przykład omawianej sytuacji można wymienić zalecany przez literaturę przedmiotu przedział kształtowania się wskaźnika rotacji należności od 7,0 do 10,0 [Sierpińska, Jachna 2004, s. 184], [Zaleska 2002, s. 70], co oznacza cykl realizacji należności od 36 do 51 dni. Dane o wskaźnikach sektorowych zawarte w tabeli 6, jak się wydaje, nie potwierdzają słuszności omawianej tezy. Ponadto, niekiedy błędnie odnosi się zalecany wzorzec (7,0–10,0) do wskaźnika rotacji zapasów [Kowalak 2003, s. 78].

Zastrzeżenia metodyczne budzi także nieprecyzyjne definiowanie poszczególnych kategorii (np. utożsamianie „sprzedaży” tylko z przychodami ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, niekorygowanie należności krótkoterminowych o należności z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy oraz zobowiązań krótkoterminowych o zobowiązania z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy itp.). Również krytycznie należy się odnieść do „nowatorskich” koncepcji uwzględniania w mianowniku wskaźnika rotacji zapasów oraz cyklu realizacji należności sumy aktywów.

Kolejne zastrzeżenia metodyczne przy badaniu cyklu konwersji gotówki musi budzić niekonsekwentna procedura uwzględniania łącznych należności krótkoterminowych przy obliczaniu cyklu realizacji należności oraz tylko zobowiązań z tytułu dostaw i usług przy obliczaniu wskaźnika spłaty zobowiązań (metoda PBS).

Nie wydaje się także trafnym rozwiązaniem w procedurze obliczania wskaźnika rotacji zapasów i spłaty zobowiązań odnoszenie ich tylko do kosztów wytworzenia, kosztów sprzedanych produktów, towarów i materiałów lub kosztów działalności operacyjnej, pomijane bowiem są koszty finansowe.

Wreszcie należy sformułować postulat koniecznego rygoru uwzględniania specyfiki branżowej wskaźników sprawności gospodarowania w syntetycznych metodach oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa oraz unifikacji nazewnictwa rozpatrywanych wyznaczników cyklu konwersji gotówki.

Jak dowodzą wyniki badań empirycznych, tradycyjne formuły obliczania cyklu konwersji gotówki są dość zawodnym instrumentem oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Wypływa stąd istotny wniosek, że przy wyborze tych formuł należy mieć świadomość skutków ich niedoskonałości metodycznych. Każda procedura obliczania wyznaczników badanego cyklu jest umowna, a zatem przeciw każdej z nich można wysunąć uwagi krytyczne. Wydaje się jednak, że konsekwentne przestrzeganie sformułowanych zaleceń metodycznych wpłynie korzystnie na poziom wiarygodności diagnostycznej cyklu konwersji gotówki oraz wskaźników determinujących jego wielkość.

## Literatura

- Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie* (pod red. M. JERZEMOWSKIEJ). PWE, Warszawa 2004.
- Analiza finansowa przedsiębiorstwa – ujęcie sytuacyjne* (pod red. M. HAMROLA). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005.
- Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem* (pod red. L. BEDNARSKIEGO i T. WAŚNIEWSKIEGO, t. 1. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996.
- ANTONOWICZ P.: *Metody oceny i prognoza kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw*. Gdańsk 2007.
- APPENZELLER D., SZARZEC K.: Prognozowanie zagrożenia upadłością polskich spółek publicznych. *Rynek Terminowy* 2004, nr 1.
- BEDNARSKI L.: *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, wyd. V zmienione. PWE, Warszawa 2007.
- CZEKAJ J., DRESLER Z.: *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- DĘBSKI W.: *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- DUDY CZ T., SKOCZYŁAS W.: Wykorzystanie wskaźników sektorowych do oceny przedsiębiorstwa. *Rachunkowość* 2007, nr 7.
- DUDY CZ T., SKOCZYŁAS W.: Sektorowe wskaźniki finansowe. *Rachunkowość* 2011, nr 4.
- GABRUSEWICZ W.: *Podstawy analizy finansowej*, wyd. II. PWE, Warszawa 2007.

- GAJDKA J., STOS D.: Wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstwa. [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1996.
- GOŁĘBIEWSKI G., TŁACZAŁA A.: *Analiza ekonomiczno-finansowa w ujęciu praktycznym*. Difin, Warszawa 2005.
- HOLDA A.: Prognozowanie bankructwa jednostki w warunkach gospodarki polskiej z wykorzystaniem funkcji dyskryminacyjnej  $Z_H$ . *Rachunkowość* 2001, nr 5.
- HOLDAA.: Ustalanie sytuacji finansowej jednostki z wykorzystaniem mierników syntetycznych – koncepcja wartości średnich. *Monitor Rachunkowości i Finansów* 2002, nr 1.
- KITOWSKI J.: *Analiza finansowa firm*. Wyd. UMCS – Filia w Rzeszowie, Małopolski Instytut Gospodarczy, Rzeszów 1997.
- KOWALAK R.: *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa w badaniu zagrożenia upadłością*. Wydawnictwo Ośrodka Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008.
- KOWALAK R.: *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Ośrodka Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003.
- LESZCZYŃSKI Z., SKOWRONEK-MIELCZAREK A.: *Analiza ekonomiczno-finansowa firmy*. Difin, Warszawa 2000.
- MICHALSKI G.: *Wprowadzenie do zarządzania finansami przedsiębiorstw*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- NOWAK E.: *Analiza sprawozdań finansowych*. PWE, Warszawa 2005.
- NOWAK M.: *Praktyczna ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Metody i ograniczenia*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
- Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa* (pod red. A. BIELAWSKIEJ). Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- POMYKALSKA B., POMYKALSKI P.: *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- RUTKOWSKI A.: *Zarządzanie finansami*. PWE, Warszawa 2000.
- SIEMIŃSKA E.: *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002.
- SIERPIŃSKA M., JACHNA T.: *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, wyd. III. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- SIERPIŃSKA M., WĘDZKI D.: *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- WĘDZKI D.: Dobór narzędzi polityki kredytu handlowego. *Rachunkowość* 1996, nr 11.
- ZALESKA M.: *Ocena ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002.



## **Methodological aspects of measuring the cash conversion cycle in the enterprise**

### **Abstract**

This article attempts to discuss the methodological aspects of design and diagnostic reliability of the cash conversion cycle indicators, i.e. inventory turnover ratios, the cycle of debt and short-term liability repayments. It also presents different ways of measuring these indicators in selected banking methods for assessing the financial standing of enterprises, with particular emphasis on the criterion of their branch differences.

It evaluates critically some cases, found in the national reference books, of factual errors, term inconsistencies, and methodological simplifications occurring in presentation of design assumptions (and even examples of their practical application) for performance management indicators.

Theoretical considerations are illustrated by empirical examples, using the financial statements of Firma Oponiarska Dębica (Tyre Manufacturing Company – Dębica) for 2010.



**Adam Kopiński**

Katedra Finansów Przedsiębiorstwa i Zarządzania Wartością  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **Elementy systemu kontrolno-ostrzegawczego w zarządzaniu finansami**

### **Wstęp**

Menedżerowie finansowi w celu bardziej efektywnego zarządzania finansami przedsiębiorstwa wykorzystują między innymi informacje generowane przez wskaźniki finansowe dotyczące rentowności, płynności finansowej, zadłużenia i sprawności działania przedsiębiorstwa, które tworzą system miar kondycji finansowej. W klasycznej analizie finansowej mierniki finansowe [por. Leksykon rachunkowości 1996, s. 120, 121] i obliczone wartości wskaźników bez zastosowania odpowiedniej procedury ich interpretacji i analizy są mało użyteczne [por. Kowalak 2003, s. 97]. Dlatego też mierniki i wskaźniki tworzące system miar należy odpowiednio sklasyfikować oraz zaproponować dla nich stosowne metody kontroli ich poziomu i porównań z wielkościami określonymi jako wzorcowe lub pożądane wartości miar kondycji finansowej. Wartości wzorcowe, (pożądane) mogą być wielkościami planowanymi, mogą reprezentować normy, sugestie ekspertów (praktyków) co do ich poziomu lub wskaźniki struktury albo też przedziały dopuszczalne dla wybranych mierników (wskaźników).

Na podstawie obliczonych wartości wskaźników finansowych opisujących sytuację finansową przedsiębiorstwa i porównania ich z pożadanymi wartościami mierników kondycji system może emitować sygnały ostrzegawcze, gdy zostaje naruszona (zachwiana) kondycja przedsiębiorstwa. Sygnały ostrzegawcze powinny być emitowane również wówczas, gdy relacje wielkości ekonomicznych albo wskaźników uznawane za naturalne, uzasadnione (pożądane) zostają naruszone. Zadaniem systemu kontrolno-ostrzegawczego jest więc sygnalizowanie pojawiających się zagrożeń wewnątrz przedsiębiorstwa spowodowanych między innymi zmianami płynącymi z otoczenia zewnętrznego i dawanie impulsu menedżerom do podejmowania stosownych działań. Innym sposobem realizacji funkcji kontrolno-ostrzegawczej jest analiza relacji mierników w kontekście wzorcowych układów nierówności [Kopiński 2010], których naruszenie może oznaczać nie tylko chwilowe problemy w zakresie zarządzania finansami.

Ważnym i trudnym zadaniem staje się ustalenie stanów uznanych za normalne z punktu widzenia obserwowanych wskaźników (mierników) jako dopuszczalnych, dolnych i górnych wartości. Ponadto, w zmieniających się ciągle warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego otoczenia zarówno wzorce, jak i dopuszczalne dolne i górne granice wartości wskaźników kondycji finansowej powinny podlegać okresowej korekcie.

## System miar kondycji finansowej i ich klasyfikacja

System miar kondycji finansowej składa się z 4 następujących znanych z literatury grup wskaźników:

- 1) wskaźniki rentowności,
- 2) wskaźniki płynności finansowej,
- 3) wskaźniki zadłużenia przedsiębiorstwa,
- 4) wskaźniki sprawności działania.

Jest to tradycyjny podział wskaźników, natomiast na potrzeby wspomaganie mechanizmu ostrzegania przedsiębiorstwa przed niekorzystnymi tendencjami wskaźniki finansowe dzieli się na stymulanty, destymulanty i nominanty. System miar kondycji finansowej powinien zostać opracowany w wersji komputerowej, umożliwiającej wykorzystanie narzędzi multimedialnych w emitowaniu sygnałów ostrzegawczych.

Stymulanty są to te wskaźniki finansowe, których wzrost jest pozytywnym trendem w rozwoju zjawiska, np. wskaźniki rentowności, produktywności. Upraszczając, można stwierdzić, że jeżeli wartość tych wskaźników rośnie, to przypuszczalnie kondycja finansowa przedsiębiorstwa ulega poprawie. W przeciwnym przypadku uruchamiany jest sygnał dźwiękowy, a wartość wskaźnika wyświetlana jest w kolorze czerwonym jako ostrzeżenie przed prawdopodobnie pogarszającą się kondycją finansową przedsiębiorstwa.

Destymulanty to takie wskaźniki, których spadek jest pozytywnym trendem w rozwoju zjawiska, np. wskaźniki rotacji zapasów czy należności w dniach. Upraszczając analogicznie, można stwierdzić, że jeżeli wartość tych wskaźników maleje, to przypuszczalnie kondycja finansowa przedsiębiorstwa ulega poprawie. W przeciwnym przypadku uruchamiany jest sygnał ostrzegawczy przed prawdopodobnie pogarszającą się kondycją finansową przedsiębiorstwa.

Nominanty są to te wskaźniki, których wartości powinny mieścić się w określonym przedziale liczbowym, np. wskaźniki płynności finansowej I, II i III stopnia. Jeżeli wskaźniki te spełniają zadane warunki, to płynność finansowa pozostaje na zadowalającym poziomie, a tym samym kondycja finansowa w tym zakresie nie pogarsza się. Jeżeli natomiast wartość wskaźnika wzrośnie

powyżej górnej granicy albo obniży się poniżej dolnej, to wysyłany jest sygnał ostrzegawczy do menedżera finansowego o pogorszeniu się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Przyporządkowanie wskaźników do jednej z trzech kategorii wraz z krótką ich interpretacją zamieszczono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Wskaźniki w systemie SKF i ich interpretacja

Nazwa	Interpretacja	Typ wskaźnika
1	2	3
Rentowność aktywów (ROA)	Wielkość zysku netto, jaki przypada na jednostkę wartości zaangażowanego w przedsiębiorstwie aktywa ogółem.	Stymulanta
Rentowność sprzedaży netto (ROS)	Udział zysku po opodatkowaniu w wartości sprzedaży, czyli jaką marżę zysku przynosi dana wartość sprzedaży.	Stymulanta
Rentowność sprzedaży brutto	Odzwierciedla politykę cen przedsiębiorstwa oraz zysk, jaki generuje ono przez określoną wielkość sprzedaży. Wielkość tego wskaźnika jest niezależna od stopy opodatkowania zysku.	Stymulanta
Rentowność kapitału własnego (ROE)	Pozwala określić stopę zysku, jaką przynosi inwestycja w dane przedsiębiorstwo. Im wartość wskaźnika zwrotu jest wyższa, tym korzystniejsza jest sytuacja finansowa przedsiębiorstwa.	Stymulanta
Produktywność środków trwałych netto	Ile złotych przychodu netto generuje 1 zł środków trwałych netto.	Stymulanta
Produktywność majątku obrotowego	Ile złotych przychodu otrzymuje się z 1 zł majątku obrotowego.	Stymulanta
Produktywność aktywów	Ile złotych przychodu dostarcza 1 zł wartości aktywów ogółem.	Stymulanta
Sprzedaż na 1 zatrudnionego	Wskaźnik wydajności, który mierzy przychody ze sprzedaży przypadające na 1 zatrudnionego.	Stymulanta
Rotacja zapasów ogółem (w dniach)	Określa, co ile dni średnio przedsiębiorstwo odnawia swoje zapasy dla zrealizowania określonej sprzedaży.	Destymulanta
Rotacja zapasów materiałowych (w dniach)	Wykazuje, ile średnio dni zapasy materiałowe przechowuje się w magazynach.	Destymulanta
Rotacja należności (w dniach)	Określa średnią ilość dni sprzedaży, za którą nie uzyskano jeszcze zapłaty.	Destymulanta
Rotacja zobowiązań (w dniach)	Wskazuje, jaki jest średni czas regulowania zobowiązań w przedsiębiorstwie.	Stymulanta

cd. tabeli 1

1	2	3
Rotacja zobowiązań z tytułu dostaw (w dniach)	Informuje o średniej długości cyklu rozliczeniowego z dostawcami materiałów i surowców.	Stymulanta
Cykl środków pieniężnych (w dniach)	Obrazuje czas, jaki upływa od momentu odpływu gotówki przeznaczonej na regulowanie zobowiązań do momentu przyływu gotówki z tytułu spłaconych należności.	Destymulanta
Udział kapitału własnego w kapitale całkowitym	Określa udział kapitału własnego w kapitale całkowitym przedsiębiorstwa.	Stymulanta
Wskaźnik poziomu zadłużenia	Określa stopień zaangażowania kapitału obcego w stosunku do kapitału własnego, a więc także możliwości pokrycia zobowiązań kapitałami własnymi.	Destymulanta
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	„Wskaźnik długu” lub „wskaźnik ryzyka”. Jako zobowiązania długoterminowe przyjmowane są wszystkie zobowiązania z terminem płatności przekraczającym 1 rok.	Destymulanta
Cash flow brutto	Uproszczony strumień gotówki (z zyskiem brutto) z działalności operacyjnej generowanej przez przedsiębiorstwo.	Stymulanta
Cash flow netto	Nadwyżka finansowa (z zyskiem netto) z działalności operacyjnej.	Stymulanta
Dynamika zadłużenia	Udział zadłużenia netto w nadwyżce finansowej, czyli jaka część zadłużenia może być pokryta przez strumień gotówki z przepływów ogółem.	Destymulanta
Poziom inwestycji	W jakim stopniu środki trwałe są odnawiane przez inwestycje.	Stymulanta
Wskaźnik płynności finansowej bieżącej (III stopnia)	Stopień pokrycia zobowiązań krótkoterminowych majątkiem obrotowym.	Nominanta
Wskaźnik płynności bieżącej (II stopnia)	Określa stopień pokrycia zobowiązań krótkoterminowych aktywami obrotowymi z wyłączeniem najmniej płynnej ich części, tj. zapasów.	Nominanta
Bardzo wysoki wskaźnik płynności bieżącej (I stopnia)	Określa, w jakiej części zobowiązania krótkoterminowe są pokryte gotówką i jej ekwiwalentami, a więc aktywami najbardziej płynnymi.	Nominanta
Wartość kapitału obrotowego	Wartość kapitału obrotowego pozostającego w dyspozycji.	Stymulanta/ Destymulanta
Wskaźnik pokrycia majątku obrotowego kapitałem obrotowym	Określa, jaka część majątku obrotowego jest finansowana przez kapitał obrotowy.	Stymulanta/ Destymulanta
Wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem obrotowym	Określa, jaka część aktywów przedsiębiorstwa ma pokrycie w kapitale obrotowym.	Stymulanta/ Destymulanta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Kopiński 2001, s. 215–218].

Przykładowo w systemie komputerowym, który byłby implementacją opisanego wyżej systemu miar kondycji finansowej przedsiębiorstwa, prezentacja wskaźników i ostrzeżenie mogą być realizowane w wersji automatycznej oraz w wersji konwersacyjnej. W opcji automatycznej po podaniu daty samoczynnie przeglądane są wartości wskaźników i jeżeli nastąpiło pogorszenie relacji ekonomicznych w przedsiębiorstwie, to wysyłany jest sygnał dźwiękowy, a na monitorze wskaźnik ten manifestuje się w kolorze czerwonym. Powinno to być sygnałem ostrzegawczym dla kierownictwa przedsiębiorstwa i powodem do podjęcia decyzji mających na celu poprawę sytuacji finansowej w tym zakresie. W wersji konwersacyjnej użytkownik może wybrać z jednopoziomowego lub dwupoziomowego menu dowolny wskaźnik i odczytać jego wartość w ostatnim okresie. Ponadto, wartości wskaźników w okresach poprzednich prezentowane są na histogramie albo na histogramie podwójnym, czyli na tle wartości wskaźnika w roku ubiegłym. Obserwacja wartości wskaźnika w opcji konwersacyjnej odbywa się selektywnie, nie jest konieczne przejście przez wszystkie rozgałęzienia struktury drzewiastej i przeglądanie kolejno wszystkich wskaźników. Występuje w tym miejscu pełna dowolność i wyprowadzanie wartości wskaźnika powinno wynikać z autentycznej potrzeby audytora, który dokonuje oceny kondycji finansowej firmy (przedsiębiorstwa).

Na potrzeby kadry zarządzającej można wyróżnić ponadto 2 poziomy ważności wskaźników:

A. Wskaźniki I poziomu, decydujące w głównej mierze o bieżącej kondycji finansowej przedsiębiorstw, ich wartość powinna być monitorowana (nie rzadziej jak 1 raz w dekadzie, a nawet częściej) przez ściśle kierownictwo. Do grupy tej można zaliczyć następujące wskaźniki:

- 1) wskaźnik rentowności sprzedaży netto,
- 2) wskaźnik rentowności kapitału własnego,
- 3) wskaźnik rotacji zapasów ogółem w dniach,
- 4) wskaźnik rotacji należności w dniach,
- 5) wskaźnik rotacji zobowiązań w dniach,
- 6) wskaźnik płynności bieżącej II stopnia.

B. Wskaźniki II poziomu, mniej ważne w krótkim horyzoncie czasowym ze względu na ich stabilność, do których zalicza się pozostałe wskaźniki niewymienione w wykazie A. Wartość tych wskaźników, a także wskaźników I poziomu powinna być obserwowana przez menedżerów finansowych w przedsiębiorstwie co miesiąc, kwartał, półrocze i rok.

## Elementy systemu kontrolno-ostrzegawczego

Podstawą systemu kontrolno-ostrzegawczego są wskaźniki obliczane w zależności od potrzeb dla okresów dziennych, dekadowych, miesięcznych, kwartalnych i rocznych na podstawie danych rzeczywistych (z wykonania). Obliczone wartości wskaźników jednego rodzaju tworzą szereg czasowy, którego elementy dotyczą np. poszczególnych miesięcy (szeregi czasowe danych miesięcznych) lub kwartałów (szeregi czasowe danych kwartalnych).

W systemie ostrzegawczym mogą okazać się niezbędne także odpowiednie wskaźniki finansowych reprezentujące wartości planowane, postulowane (normy), a także średnie wskaźniki dla analizowanego sektora przedsiębiorstw lub danej branży.

Jak już wspomniano, ważnym podziałem wskaźników kondycji finansowej przedsiębiorstwa dla realizacji procedury ostrzegania jest klasyfikacja zbioru wskaźników na stymulanty i destymulanty. Różnią się one sposobem oddziaływania na poziom rozwoju badanych obiektów, w tym wypadku przedsiębiorstw. Stymulanty działają w sposób pobudzający przedsiębiorstwo, destymulanty zaś wpływają hamująco na osiągnięty przez przedsiębiorstwo stopień rozwoju. Wymagania stawiane stymulantom i destymulantom można sprecyzować następująco [Kopiński 2001, s. 220]:

– dla stymulant:

$$\forall (X_{sj} \geq X_{rj}) \Rightarrow \omega_s \xi \omega_r$$

$$X_{rj}, X_{sj}$$

co oznacza, że obiekt  $\omega_s$  dominuje nad obiektem  $\omega_r$  (lub obiekt  $\omega_r$  jest dominowany przez obiekt  $\omega_s$ ), co zapisuje się symbolicznie  $\omega_s \xi \omega_r$ , jeśli

$$X_{sj} > X_{rj}$$

przy czym  $X_{sj}$  i  $X_{rj}$  można traktować jako wartość j-tego wskaźnika w dwóch różnych obiektach (przedsiębiorstwach) albo jako wartość j-tego wskaźnika w tym samym przedsiębiorstwie w różnym okresie;

– dla destymulant:

$$\forall (X_{sj} < X_{rj}) \Rightarrow \omega_r \xi \omega_s$$

$$X_{rj}, X_{sj}$$

Występują również niekiedy cechy (wskaźniki) o trudnym do sprecyzowania, często niejednoznacznym sposobie oddziaływania na poziom rozwoju obiektów, tzn., że mogą należeć w pewnym przedziale do stymulant, a w innym do destymulant. Wartości rozdzielające przedział na dwa podprzedziały są trudne



do wyznaczenia. Dla celów kontrolno-ostrzegawczych powinno się uwzględniać jedynie te wskaźniki, które można jednoznacznie zaliczyć do stymulant bądź destymulant. W celu uzupełnienia tego podziału wprowadza się, jak stwierdzono wcześniej, klasę nominant. Należy przypomnieć, że nominanty są to takie wskaźniki, których wartość powinna kształtować się w pewnym przedziale liczbowym i wówczas sprzyjają one rozwojowi przedsiębiorstwa, czyli każda nominanta ma ustalony wzorzec w postaci dolnej i górnej wartości granicznej. Do tej klasy zaliczyć można np. wskaźniki płynności, dla których ustala się zarówno dolną, jak i górną granicę. Jeżeli obliczona wartość wskaźnika płynności jest niższa od dolnej granicy (ustalonego wzorca), to mówi się, że jest brak płynności w przedsiębiorstwie. Jeżeli natomiast wartość obliczonego wskaźnika płynności jest większa niż górna granica (ustalony wzorzec), to mamy do czynienia z nadpłynnością w przedsiębiorstwie. Własności stymulant, destymulant i nominant mogą być zastosowane do emitowania sygnałów ostrzegawczych.

## Procedura kontrolno-ostrzegawcza

Procedura kontrolno-ostrzegawcza polega na:

- po pierwsze: ustaleniu wzorców dla wskaźników należących do stymulant w postaci granic dolnych oraz wzorców dla destymulant w postaci granic górnych, a także dolnych i górnych granic dla nominant;
- po drugie: porównaniu obliczonej wartości wskaźnika w zależności od tego, czy jest to stymulanta czy destymulanta z dolną lub górną granicą, a w przypadku nominanty z dolną i następnie górną granicą;
- po trzecie: emisji sygnału ostrzegawczego, jeżeli wartość obliczonego wskaźnika spadła poniżej dolnej granicy (dla stymulanty) lub zwiększyła się i przekroczyła górną granicę (dla destymulanty). W odniesieniu do nominanty sygnał będzie emitowany wówczas, gdy przekroczony zostanie górny pułap albo wartość wskaźnika spadnie poniżej dolnej granicy [Kopiński 2001, s. 222].

Procedurę kontrolno-ostrzegawczą można wykorzystać w przedsiębiorstwie pod warunkiem, że zostanie ustalona normatywna baza danych zawierająca wzorcowe wartości wskaźników. Problem granicznych wartości wskaźników nie jest łatwy. Do ich określenia mogą posłużyć średnie wartości wskaźników w sektorze przedsiębiorstw w Polsce, w branży, w której działa przedsiębiorstwo, lub wskazania ekspertów czy też instytucji i fundacji przetwarzających dane sektora przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych i handlowych.

Inną metodą ustalania tzw. pułapów, czyli wartości normatywnych wskaźników przedsiębiorstw i emitowania sygnałów ostrzegawczych, jest wykorzysta-

nie kart kontrolnych stosowanych w statystycznej kontroli jakości (zob. [Siedlecka 1996]). W celu zbudowania wykresu dla szeregu czasowego ustala się, podobnie jak w SKJ (Statystyczna Kontrola Jakości), linię centralną dla wartości wskaźnika na poziomie przyjętej z góry lub wyznaczonej empirycznie wartości progowej oraz linie kontrolne. Te ostatnie przebiegają równoległe do linii centralnej w odległości wyrażonej wartością obliczonego odchylenia standardowego. Poziomem bezpieczeństwem dla danego szeregu czasowego reprezentującego wartości danego wskaźnika nazywa się wartość linii centralnej wyznaczającej dopuszczalną wartość wskaźnika, przy której nie zachodzi potrzeba emitowania sygnałów ostrzegawczych. Z kolei linie kontrolne wyznaczone na poziomach wartości linii centralnej powiększonej (pomniejszonej) o jednokrotność lub dwukrotność odchylenia standardowego nazywa się odpowiednio pierwszą i drugą granicą bezpieczeństwa. Sygnały ostrzegawcze powinny być emitowane, gdy przekraczane są kolejne poziomy bezpieczeństwa i wtedy można powiedzieć, że nastąpiło zagrożenie I, II lub III stopnia. Innym kryterium emitowania sygnałów ostrzegawczych jest natężenie zagrożenia objawiające się wystąpieniem dwóch lub trzech wartości wskaźników poza pierwszą granicą czy wystąpieniem ciągu wartości po jednej stronie granicy (poziomu) bezpieczeństwa (zob. szerzej [Kopiński 2000, s. 93]).

Wysyłanie sygnałów ostrzegawczych można osłabiać lub wzmacniać również w inny sposób. W przypadku stymulant i destymulant sygnał ostrzegawczy może być emitowany, gdy np. następuje trzykrotny (trzy razy z okresu na okres) spadek wartości wskaźnika zaliczonego do grupy stymulant. Gdy wartość wskaźnika obniży się jeden lub dwa razy z okresu na okres, to traktuje się ten fakt w normie (jako „wypadek przy pracy”). Biorąc pod uwagę destymulanty, należałoby odwrócić regułę i ostrzegać tylko wtedy, gdy następuje dwu- lub trzykrotny z rzędu wzrost wartości wskaźnika. W przypadku nominanty można wykorzystać metodę tunelu (pasma) o szerokości odpowiadającej wartości średniej arytmetycznej powiększonej o wartość odchylenia standardowego lub podwójnej jego wartości dla wzmacniania lub osłabiania wysyłanych sygnałów ostrzegawczych.

Podstawową metodą analizy szeregu czasowego jest badanie dynamiki wskaźników w ciągu wybranego okresu. Miary dynamiki ukazujące zmiany bieżących wartości wskaźników w stosunku do poziomu wskaźnika z okresu przyjętego za podstawę mogą być również wykorzystane w procesie ostrzegania. W zależności od tej podstawy wyróżnia się miary dynamiki o stałej podstawie (jednopoziomowe) oraz miary dynamiki o podstawie ruchomej (łańcuchowe). Do najczęściej stosowanych miar dynamiki należą przyrost, tempo przyrostu oraz indeksy dynamiki wskaźników banku [Nowak 2001, s. 31–35]. Każda

z tych miar może być wykorzystana jako kryterium emisji sygnałów ostrzegawczych.

Przyrost informuje, o ile jednostek nastąpiły przyrost ( $\Delta > 0$ ) lub obniżka ( $\Delta < 0$ ) wartości miernika (wskaźnika) w danym okresie w stosunku do poziomu miernika (wskaźnika) przyjętego za podstawę porównań. Przyrost jest miarą mianowaną, wyrażoną w tych samych jednostkach co badany miernik (wskaźnik). Jeżeli miernik (wskaźnik) jest stymulantą, to przyrost jest zjawiskiem pożądanym, natomiast obniżka stanowi powód do emisji sygnału ostrzegawczego. W przypadku destymulanty sposób postępowania w procedurze kontrolno-ostrzegawczej jest dokładnie przeciwny.

Tempo przyrostu jest to wyrażony w procentach względny przyrost miernika (wskaźnika), który informuje, o ile procent poziomu miernika (wskaźnika) w badanym okresie jest wyższy ( $W > 0$ ) lub niższy ( $W < 0$ ) od poziomu w okresie przyjętym za podstawę porównań. Dla destymulanty spadek tempa ( $W < 0$ ) jest zjawiskiem pożądanym i wpływa pozytywnie na kondycję przedsiębiorstwa, natomiast wyższe tempo świadczy o pogorszeniu się jego sytuacji finansowej. W odniesieniu do stymulanty tempo dodatnie jest pożądane.

Indeks jest to miara określająca stosunek wartości liczbowych tego samego miernika (wskaźnika) w dwóch różnych okresach. Indeks wskazuje, ile razy wartość wskaźnika w okresie badanym jest większa (lub mniejsza) od wartości tego wskaźnika w okresie podstawowym. Często indeksy są wyrażane w procentach [Kopiński 2000, s. 94].

Badanie indeksów dynamiki może być wykorzystane do:

- opisu dynamiki zjawisk, gdy miara dynamiki określa stosunek poziomu zjawiska w dwóch różnych okresach: badanym i podstawowym. W zależności od tego, czy indeksy dynamiki oblicza się dla pojedynczych jednostek pewnej zbiorowości czy też dla całego zespołu jednostek tej zbiorowości, wyróżnia się indeksy dynamiki indywidualne i agregatowe. Jeżeli dynamika indeksu agregatowego odpowiada pozytywnym trendom w rozwoju przedsiębiorstwa, to nie ma podstaw do emitowania sygnałów ostrzegawczych;
- oceny przestrzennego zróżnicowania zjawisk, gdy porównanie odnosi się do wartości wskaźników (mierników) dwóch różniących się położeniem jednostek zbiorowości (np. indeks dotyczy wskaźnika rentowności kapitału własnego przedsiębiorstwa A i przedsiębiorstwa B). W przypadku, gdy wartość wskaźnika w interesującym nas przedsiębiorstwie kształtuje się poniżej wartości tego wskaźnika w przedsiębiorstwie wybranym jako wzorcowe (lub średniej tego wskaźnika w danej grupie lub klasie przedsiębiorstw), to może być to powodem emitowania sygnałów ostrzegawczych [Kopiński 2008, s. 56].

Dotychczasowe rozważania dotyczyły metodologii ostrzegania bazującej na rzeczywistych, empirycznych wartościach wskaźników przedsiębiorstwa obliczonych dla okresu historycznego i momentu teraźniejszego zapisanych w postaci szeregów czasowych. Można podjąć próbę konstruowania systemu ostrzegania dla okresu przyszłego, wykorzystując w tym celu mechanizm prognozowania ostrzegawczego. Zadaniem prognozy ostrzegawczej jest dostarczenie na czas informacji o ewentualnej przyszłej niekorzystnej zmianie w kondycji przedsiębiorstwa wyrażonej za pomocą wskaźników. Jak z tego wynika, prognozy ostrzegawcze stanowią specyficzny rodzaj przewidywania, nie dotyczą bowiem przyszłej wielkości wybranych wskaźników przedsiębiorstwa charakteryzujących jego kondycję, lecz tylko faktu, że wartości tych wskaźników w przyszłości wykażą tendencje spadkowe w stosunku do wartości zaobserwowanych w momencie formułowania prognozy. Fakt ten ma zastosowanie dla wskaźników, które zalicza się do grupy stymulant, co oznacza, że za stan pozytywny przyjmuje się rosnące wartości tych wskaźników. Odwrotna sytuacja wystąpi dla wskaźników nazywanych destymulantami i sygnały ostrzegawcze należy emitować na podstawie prognozowanych wartości wskaźników, które wykażą tendencje wzrostowe. Podejmuje się także próby ustalania kryterium emisji sygnałów ostrzegawczych na podstawie wygładzonych szeregów czasowych wskaźników pozbawionych wahań losowych i przedstawionych za pomocą funkcji trendu. Wykorzystuje się wówczas analizę sekwencji znaków pierwszych i drugich różnic funkcji trendu [Siedlecka 1996], ograniczając ostrzeżenia do rzeczywiście istotnych zagrożeń, których oznaką jest trwanie różnic ujemnych, np. co najmniej przez dwa okresy. Jeśli pierwsze różnice są ujemne, oznacza to, że następuje spadek wartości wskaźników i w przypadku stymulant jest to zjawisko niepożądane. Zasadniczo na podstawie pierwszych różnic nie można wnioskować o zachowaniu się wskaźnika w przyszłości, natomiast na podstawie drugich różnic obliczonych na podstawie funkcji trendu w przypadku zmiany ich znaków z dodatnich na ujemne można przewidzieć, że prędzej czy później wskaźnik estymowany za pomocą tej funkcji po osiągnięciu maksimum wykaże spadek.

Rozpoznanie tendencji, z jakimi mamy do czynienia w sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, pozwala na bardziej precyzyjne planowanie działalności i podejmowanie bardziej efektywnych decyzji, wykorzystanie sprzyjających warunków generowanych przez otoczenie przedsiębiorstwa i osiąganie lepszych wyników finansowych w krótszym okresie, a także pomnażanie wartości i bogactwa właścicieli kapitału zaangażowanego w długim horyzoncie czasowym. Systemy wczesnego ostrzegania mogą także służyć kontroli realizacji celów przedsiębiorstwa, które zgodnie z paradygmatem rachunkowości związane są z zasadą kontynuowania działania.

## Konkluzje

Wskaźniki finansowe przedsiębiorstwa oprócz swojej funkcji analitycznej, sprawozdawczej i informacyjnej spełniać mogą również ważne zadania polegające na ostrzeganiu kierownictwa (patrz także [Wierzbński 1996]) przedsiębiorstw przed niekorzystnymi tendencjami (procesami) zmuszającymi do podejmowania działań zapobiegawczych. System wskaźników może także pełnić funkcje utwierdzające zarządy przedsiębiorstw w realizacji dotychczasowej strategii, a nawet przyczyniać się do podejmowania takich decyzji, które poprawią kondycję przedsiębiorstwa.

W ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstwa wykorzystywane są mierniki (wskaźniki) finansowe obliczane na bazie danych pochodzących z ewidencji finansowo-księgowej. Pozwalają one przeprowadzić analizę sytuacji finansowej w podstawowych aspektach wyników działalności, a mianowicie w zakresie rentowności, płynności, sprawności i zadłużenia. Interpretacja obliczonych dla przedsiębiorstwa mierników sprowadza się do stwierdzenia, czy mieszczą się one w granicach uznawanych za prawidłowe, porównania ich z wynikami średnimi w branży lub wzorcami (wielkościami postulowanymi) oraz określenia i oceny charakteru zmian tych wskaźników w czasie.

Wnioski z analizy finansowej powinny zaspokajać potrzeby menedżerów w zakresie zarządzania finansami przedsiębiorstwa, planowania i budżetowania zarówno przychodów, kosztów, jak i wyników finansowych. Na etapie interpretacji wyników analizy finansowej ważną rolę mogą odgrywać także nierówności wykorzystywane w realizacji funkcji kontrolno-ostrzegawczej oraz w metodzie porównań opartej na wzorcowych układach nierówności.

## Literatura

- BEDNARSKI L.: *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 2002.
- KOPIŃSKI A.: *Analiza finansowa banku*. PWE, Warszawa 2008.
- KOPIŃSKI A.: Propozycja ostrzegawczego systemu wskaźników banku. [w:] *Zastosowanie rozwiązań informatycznych w bankowości*. Materiały konferencyjne. Red. A. Gospodarczyk. Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 872, Wrocław 2000.
- KOPIŃSKI A.: *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Metody i zastosowania*. Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2001.
- KOPIŃSKI A.: Wzorcowe układy nierówności w ocenie kondycji finansowej banku *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia* Vol. XLIV, 2, Lublin 2010.
- KOWALAK R.: *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*. ODDK, Gdańsk 2003.
- Leksykon rachunkowości*, red. E. Nowak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

- NOWAK E.: Przegląd metod statystycznych. [w:] *Metody statystyczne w analizie działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak. PWE, Warszawa 2001.
- NOWAK M.: *Praktyczna ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*. FRR w Polsce, Warszawa 1998.
- SIEDLECKA U.: *Prognozowanie ostrzegawcze w gospodarce*. PWE, Warszawa 1996.
- WALCZAK M.: *Prospektywna analiza finansowa w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 1998.
- WIERZBIŃSKI J.: Systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 8/1998.

## **Elements of control and warning systems in financial management**

### **Abstract**

The article presents the general assumptions and structure of a system of indicators to assess the financial health of enterprise, then performed the indicators from the standpoint of their use in control and warning system. The rest of the article presents analysis of the dynamics and the use of stimulants and destimulants in the control-warning procedure to issue the warning signs before the deteriorating financial situation of the enterprise.

**Danuta Zawadzka, Roman Ardan, Agnieszka Strzelecka**

Instytut Ekonomii i Zarządzania

Politechnika Koszalińska

## **Determinanty dochodów gospodarstw rolnych w Polsce<sup>1</sup>**

### **Wstęp**

W literaturze przedmiotu istnieje kilka klasyfikacji czynników determinujących wysokość dochodów rolniczych, wśród których wymienia się przede wszystkim wielkość zasobów znajdujących się w posiadaniu gospodarstwa rolnego, racjonalne i efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów, kształtowanie się cen zbytu, ceny czynników produkcji, warunki klimatyczne, politykę makroekonomiczną rządu [Myszczyżyn 2001, s. 319; Zegar 2002, s. 11]. Sadeghi, Toodehroosta i Amini [2001] wykazali, że istotny wpływ na wysokość dochodów uzyskiwanych z działalności rolnej mają obszar posiadanych gruntów ornych, sadów oraz wielkość stada zwierząt gospodarskich. Potwierdzeniem tych wyników są badania przeprowadzone przez Safa [2005]. Do katalogu czynników determinujących dochód rolniczy zalicza się również te, które związane są z lokalizacją gospodarstwa. Wśród nich można wyróżnić: naturalne warunki produkcji, istniejącą infrastrukturę gospodarczą i społeczną, historyczne uwarunkowania rozwoju rolnictwa, strukturę agrarną oraz tradycje produkcyjne [Leszczyńska 2007, s. 131; Strzelecka 2011, s. 856–859]. W literaturze podkreśla się ponadto znaczenie kierunku produkcji jako czynnika determinującego wysokość dochodu gospodarstwa rolnego [Idczak 2001, s. 87]. Z badań Orłowskiej [2010, s. 121–139] wynika, że najwyższy dochód osiągają gospodarstwa specjalizujące się w uprawach ogrodniczych, krowach mlecznych oraz zwierzętach ziarnożernych, natomiast najniższy – gospodarstwa mieszane.

Badania przeprowadzone przez Poczę, Średzińską i Mrówczyńską-Kamińską [2009, s. 25–28] na próbie gospodarstw rolnych w Unii Europejskiej wykazały, że dodatni wpływ na poziom dochodu z prowadzonej działalności rolnej mają: powierzchnia użytków rolnych, dopłaty do działalności operacyjnej, techniczne uzbrojenie pracy oraz nakłady środków obrotowych na hektar użytków rolnych.

---

<sup>1</sup>Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki.

## Cel i metodyka badań

Celem badań zaprezentowanych w artykule jest określenie czynników determinujących dochody gospodarstw rolnych w Polsce oraz wskazanie siły i kierunku wpływu tych czynników.

W pracy wykorzystano dane empiryczne dotyczące towarowych gospodarstw rolnych, pochodzące z Polskiego FADN (Farm Accountancy Data Network)<sup>2</sup> System zbierania i wykorzystywania danych rachunkowych gospodarstw rolnych<sup>3</sup>. Analizą objęto gospodarstwa rolne towarowe o wielkości ekonomicznej równej lub większej 2 ESU<sup>4</sup>. Poszczególne obserwacje stanowiły dane gospodarstw rolnych reprezentujących siedem typów rolniczych w latach 2004–2009<sup>5</sup>. Do zbadania wpływu wybranych czynników na wielkość dochodu gospodarstw rolnych wykorzystano regresję wieloraką. Wszystkie dane przedstawione w opracowaniu są wartościami przeciętnymi dla rozpatrywanych grup gospodarstw rolnych, dlatego wykorzystano ważoną metodę najmniejszych kwadratów. Wagi równe są liczebności poszczególnych grup (tab. 1).

Dobór zmiennych opierał się na analizie dotychczasowych badań dotyczących identyfikacji i oceny wpływu czynników determinujących dochód gospodarstw rolniczych, na analizie korelacji między zmiennymi oraz na skorygowanym współczynniku determinacji  $R^2$ . Proces doboru polegał w pierwszej kolejności na zbudowaniu modelu podstawowego ze wszystkimi założonymi

---

<sup>2</sup>Podstawą prawną Polskiego FADN jest Ustawa o zbieraniu i wykorzystywaniu danych rachunkowych z gospodarstw rolnych z 29 listopada 2000 r. z późniejszymi zmianami (Dz.U. z 2001 r. Nr 3, poz. 20), a gromadzenie i przedstawianie danych zlecono Instytutowi Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej.

<sup>3</sup>FADN jest europejskim systemem zbierania danych rachunkowych z gospodarstw rolnych. W Polsce obsługę oraz nadzór nad tym systemem sprawuje Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy. FADN gromadzi dane dotyczące gospodarstw towarowych, które mają zasadniczy udział w tworzeniu wartości dodanej rolnictwa. Za takie uznaje się gospodarstwa rolne mieszczące się w grupie gospodarstw wytwarzających w danym regionie FADN lub kraju członkowskiego co najmniej 90% wartości standardowej nadwyżki bezpośredniej (SGM).

<sup>4</sup>Wartość ta określana jest na podstawie sumy wartości standardowych nadwyżek bezpośrednich (SGM) wszystkich rodzajów działalności występujących w danym podmiocie. Standardowa nadwyżka bezpośrednia jest nadwyżką wartości produkcji danej działalności rolniczej nad wartością kosztów bezpośrednich w przeciętnych dla danego regionu warunkach produkcji. Parametrem służącym do określania wielkości ekonomicznej gospodarstwa rolnego jest Europejska Jednostka Wielkości (ESU). Jedno ESU odpowiada równowartości 1200 euro [Goraj, Mańko 2009, s. 38]. Do obliczeń przyjmowane są średnie z trzech lat odpowiedniego okresu, na podstawie uśrednionych danych rocznych z danego regionu, tak by wyeliminować wpływ zmian produkcji lub cen produktów i środków produkcji [Wyniki standardowe... 2010, s. 8–12].

<sup>5</sup>Sprawozdania z lat 2004–2005 dotyczą indywidualnych gospodarstw rolnych, natomiast pozostałe również tych posiadających osobowość prawną.



**Tabela 1**

Liczba gospodarstw w badanej próbie według typów rolniczych

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Uprawy polowe	2573	2650	2622	2800	3241	3287
Uprawy ogrodnicze	335	350	424	438	446	416
Uprawy trwałe	410	418	439	471	494	514
Krowy mleczne	785	895	877	817	891	952
Zwierzęta żywione w systemie wypasowym	1348	1332	1386	1501	1661	1807
Zwierzęta ziarnożerne	1574	1611	1761	1681	1456	1488

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

zmiennymi. W kolejnych etapach procesu eliminowane były zmienne najsilniej skorelowane z innymi oraz najmniej istotne statystycznie (o najmniejszych wartościach t-statystyk) – aż do momentu zaprzestania poprawy wartości skorygowanego współczynnika determinacji.

W celu uzyskania porównywalności wyników w modelu wykorzystano katalog zmiennych objaśniających przyjętych w badaniach Poczty, Średzińskiej i Mrówczyńskiej-Kamińskiej [2009, s. 18–19]. Za zmienną objaśnianą przyjęto dochód z rodzinnego gospodarstwa rolnego ( $Y$ ). Jest on pojęciem wprowadzonym przez FADN i stanowi jedną z kategorii nadwyżek ekonomicznych możliwych do osiągnięcia przez gospodarstwo rolne<sup>6</sup>. Jest to wartość dodana netto, pomniejszona o koszt zewnętrznych czynników wytwórczych i powiększona o granty i subsydia do inwestycji<sup>7</sup>. Za zmienne objaśniające przyjęto: powierzchnię użytków rolnych w ha ( $x_1$ ), aktywa ogółem pomniejszone o wartość ziemi, upraw trwałych i kwot produkcyjnych w zł ( $x_2$ ), dopłaty do działalności operacyjnej w zł ( $x_3$ ), techniczne uzbrojenie pracy w zł/AWU, mierzone wartością środków trwałych, przypadającą na jednego pełnozatrudnionego ( $x_4$ ), nakłady środków obrotowych w zł/ha, mierzone wartością zużycia pośredniego przypa-

<sup>6</sup>Do kategorii *nadwyżek ekonomicznych* zalicza się: dochód pieniężny, nadwyżkę bezpośrednią z działalności, nadwyżkę bezpośrednią gospodarstwa rolnego, wartość dodaną, wartość dodaną brutto gospodarstwa rolnego w cenach rynkowych, wartość dodaną brutto gospodarstwa rolnego według kosztów czynników produkcji, wartość dodaną netto gospodarstwa rolnego według kosztów czynników produkcji oraz dochód z rodzinnego gospodarstwa rolnego (kategoria FADN). Szerzej na ten temat: [Goraj, Mańko 2009, s. 75–76].

<sup>7</sup>W rachunku tym nie uwzględnia się opłat za pracę rolnika i jego rodziny oraz kosztu kapitału własnego wniesionego do gospodarstwa [Goraj, Mańko 2009, s. 75–76]. Dochód z rodzinnego gospodarstwa rolnego stanowi zatem nadwyżkę ekonomiczną, która pozostaje na opłacenie zaangażowanych w działalność operacyjną gospodarstwa rolnego czynników wytwórczych (ziemi, pracy oraz kapitału) będących własnością rolnika.

dającą na 1 ha użytków rolnych ( $x_5$ ), nakłady środków trwałych w zł/ha, mierzone wartością amortyzacji, przypadającą na 1 ha użytków rolnych ( $x_6$ ).

Zmienna  $x_1$ , *powierzchnia użytków rolnych*, obejmuje ziemię własną, ziemię dzierżawioną na jeden rok lub dłużej, ziemię użytkowaną na zasadzie udziału w zbiorze z właścicielem, jak również ugory i odłogi<sup>8</sup>. *Aktywa ogółem* (trwałe i obrotowe), będące podstawą obliczenia zmiennej  $x_2$ , obejmują wyłącznie te składniki majątku, które są własnością ich posiadacza. Z kolei do kategorii *ziemia, uprawy trwałe i kwoty produkcyjne* zaliczono ziemię rolniczą, urządzenia melioracyjne, uprawy trwałe, kwoty produkcyjne i inne przypisane prawa (włącznie z kosztami nabycia; te, które zostały uzyskane bezpłatnie, nie są wyceniane w bilansie – ewidencjonowana jest wyłącznie ich sprzedaż) oraz lasy. Kolejną zmienną objaśniającą przyjętą do modelu są *dopłaty do działalności operacyjnej* gospodarstwa rolnego ( $x_3$ ). Stanowią one formę dopłat bezpośrednich<sup>9</sup> w ramach wspólnej polityki rolnej Unii Europejskiej. Obejmują one: dopłaty do produkcji roślinnej, dopłaty do produkcji zwierzęcej, płatności *decoupled*<sup>10</sup> (jednolita płatność obszarowa), dopłaty do zużycia pośredniego, dopłaty do kosztów czynników zewnętrznych oraz pozostałe dopłaty (m.in. dopłaty rolnośrodowiskowe, dopłaty do obszarów o niekorzystnych warunkach gospodarowania, inne dopłaty). W przypadku płatności *decoupled* wysokość dopłaty uzależniona jest od posiadanej przez dane gospodarstwo powierzchni gruntów rolnych. Wartość *aktywów trwałych*, występująca w liczniku zmiennej  $x_4$ , to ziemia rolnicza, budynki gospodarstwa rolnego, nasadzenia leśne, maszyny i urządzenia oraz zwierzęta stada podstawowego. Kategoria *nakłady pracy ogółem* (AWU) obejmuje całkowite nakłady pracy ludzkiej (pracy własnej oraz najemnej) w ramach działalności operacyjnej gospodarstwa rolnego, wyrażone w jednostkach przeliczeniowych pracy (osobach pełnozatrudnionych). *Zużycie pośrednie*, które zastosowano do obliczenia zmiennej  $x_5$ , obejmuje koszty bezpośrednie (wraz z produktami wytworzonymi we własnym gospodarstwie rolnym) oraz koszty ogólnogospodarcze poniesione w ramach działalności operacyjnej w danym roku obrachunkowym. W ramach ostatniej zmiennej ( $x_6$ ) występuje *amortyzacja*, która dotyczy plantacji wieloletnich, budynków, wyposażenia trwałego, urządzeń melioracyjnych, maszyn i narzędzi. Nie jest ona obliczana dla ziemi, lasów, kwot i limitów produkcyjnych oraz aktywów obrotowych.

<sup>8</sup>Wszystkie zmienne opisano zgodnie z metodologią FADN.

<sup>9</sup>*Dopłaty bezpośrednie* to transfery środków z budżetu publicznego, które w bezpośredni sposób zwiększają dochody rolników. Więcej: [Zawojska 2006, s. 400–404].

<sup>10</sup>Wyniki badań empirycznych wskazują, że w latach 2004–2006 największe znaczenie w Polsce miały dopłaty do produkcji roślinnej, stanowiące ponad 50% dopłat bezpośrednich we wszystkich regionach, oraz płatności *decoupled* [Grontkowska 2009, s. 171].

W badaniach założono hipotezy dotyczące dodatniego wpływu wyróżnionych zmiennych na dochód gospodarstw rolnych w Polsce.

## Wyniki i dyskusja

Podstawowe statystyki opisowe zmiennych przyjętych do modelu zaprezentowano w tabeli 2, zaś współczynniki korelacji pomiędzy zmiennymi przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 2**

Statystyki opisowe zmiennych przyjętych do modelu

Zmienna	Średnia	Mediana	Maksimum	Minimum	Odchylenie standardowe
Y	31 932,9	30 464,5	63 891,0	14 696,0	12 419,7
x <sub>1</sub>	14,8	16,3	25,1	2,5	6,5
x <sub>2</sub>	296 128,3	274 186,0	520 010,0	202 074,0	73 355,2
x <sub>3</sub>	10 444,0	10 536,0	26 440,0	305,0	6 695,2
x <sub>4</sub>	178 606,6	157 746,2	378 540,4	121 902,1	61 261,1
x <sub>5</sub>	6 933,8	2 879,4	37 666,8	1 801,4	8 241,8
x <sub>6</sub>	1 945,4	787,8	11 179,2	592,0	22 66,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

**Tabela 3**

Współczynniki korelacji między zmiennymi przyjętymi do modelu

Zmienna	Y	x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>	x <sub>5</sub>	x <sub>6</sub>
Y	1,000	-0,106	0,680	0,024	0,197	0,441	0,170
x <sub>1</sub>	-0,106	1,000	-0,340	0,748	0,207	-0,689	-0,828
x <sub>2</sub>	0,680	-0,340	1,000	-0,141	0,378	0,735	0,567
x <sub>3</sub>	0,024	0,748	-0,141	1,000	0,504	-0,470	-0,579
x <sub>4</sub>	0,197	0,207	0,378	0,504	1,000	-0,059	-0,146
x <sub>5</sub>	0,441	-0,689	0,735	-0,470	-0,059	1,000	0,893
x <sub>6</sub>	0,170	-0,828	0,567	-0,579	-0,146	0,893	1,000

Źródło: Opracowanie własne.

W zbiorowości gospodarstw rolnych poddanej badaniu występowało znaczne zróżnicowanie w poziomie uzyskiwanego dochodu z rodzinnego gospodarstwa rolnego (od 14 696 do 63 891 zł, tab. 2). Połowa gospodarstw rolnych osiągała dochód niższy niż 30 464,5 zł, czyli zbliżony do średniej wartości charakteryzującej badaną zbiorowość (31 932,9 zł). Rzeczywiste wartości generowanego

dochodu różniły się od średniego dochodu o  $\pm 12\,419,7$  zł. Analiza współczynników korelacji (tab. 3) wskazuje na istnienie silnej dodatniej zależności między dochodem ( $Y$ ) a wartością aktywów ogółem pomniejszonych o wartość ziemi, upraw trwałych i kwot produkcyjnych ( $x_2$ ). Ponadto, dodatni wpływ na poziom uzyskiwanego dochodu z prowadzonej działalności rolniczej miały: nakłady środków obrotowych ( $x_5$ ), techniczne uzbrojenie pracy ( $x_4$ ) oraz nakłady środków trwałych ( $x_6$ ). Z kolei między arealem użytkowanej ziemi ( $x_1$ ) a generowanym dochodem zauważa się słaby ujemny związek korelacyjny. Należy również podkreślić, że zmienna  $x_3$  (dopłaty do działalności operacyjnej) jest silnie skorelowana z pozostałymi zmiennymi objaśniającymi, natomiast słabo skorelowana ze zmienną objaśnianą dochód (współczynnik bliski 0).

Średnia wartość powierzchni użytków rolnych w badanych gospodarstwach wynosiła 14,8 ha. Podmioty te charakteryzowały się znacznym zróżnicowaniem areалу użytkowanych gruntów (od 2,5 do 25 ha), przy czym połowa zbiorowości prowadziła swoją działalność na obszarze większym niż 16,3 ha. Rzeczywiste powierzchnie gospodarstw rolnych różniły się od powierzchni średniej o  $\pm 6,5$  ha.

W analizowanym okresie średnia wartość aktywów ogółem pomniejszonych o wartość ziemi, upraw trwałych oraz kwot produkcyjnych w badanych gospodarstwach wynosiła 296 128,3 zł. Zauważa się znaczne zróżnicowanie tego majątku (od 202 074 zł do 520 010 zł), ponadto w połowie zbiorowości badanych podmiotów odnotowano wartości niższe niż 274 186 zł. Rzeczywiste wartości aktywów ogółem pomniejszonych o wartość ziemi, upraw trwałych oraz kwot produkcyjnych różniły się od wartości średniej o  $\pm 73\,355,15$  zł.

Dopłaty do działalności operacyjnej wynosiły średnio 10 444 zł (od 305 do 26 440 zł na gospodarstwo), przy czym połowa badanych gospodarstw rolnych otrzymała dopłaty do działalności operacyjnej wyższe niż 10 536 zł. Rzeczywista wartość omawianych dopłat różniła się od wartości średniej o  $\pm 6695$  zł.

W badanych gospodarstwach występowało znaczne zróżnicowanie wartości środków trwałych przypadających na jednego zatrudnionego (od 121 902,1 do 378 540,4 zł/AWU). Średni poziom technicznego uzbrojenia pracy w badanych gospodarstwach rolnych wynosił 178 606,6 zł na pełnozatrudnionego, a rzeczywiste wartości różniły się od wartości średniej o  $\pm 61\,261,1$  zł/AWU.

Również w przypadku zużycia środków obrotowych zauważa się znaczne różnice występujące w badanej zbiorowości (od 1801,4 do 37 666,8 zł/ha). Połowa gospodarstw rolnych poddanych badaniu charakteryzowała się niskimi nakładami kosztów bezpośrednich oraz ogólnogospodarczych w ramach prowadzonej działalności operacyjnej, przypadającymi na jeden hektar użytkowanego areálu (2879,4 zł/ha). Rzeczywiste nakłady środków obrotowych różniły się o  $\pm 8241,8$  zł/ha od wartości średniej dla badanej populacji (6933,8 zł/ha).

W badanej populacji zauważa się ponadto bardzo zróżnicowane strategie w zakresie angażowania środków trwałych w ramach prowadzonej działalności (od 592 do 11 179,2 zł/ha). Należy zauważyć, że dla połowy zbiorowości gospodarstw rolnych charakterystyczne były nakłady niższe od wartości średniej (1945,4 zł/ha), wynoszące 787,8 zł/ha. Rzeczywiste zużycie środków trwałych różniło się od zużycia średniego o  $\pm 2266,9$  zł/ha.

Wyniki estymacji parametrów modelu podstawowego (obejmującego wszystkie zakładane zmienne objaśniające) opisującego wpływ wybranych czynników na dochód gospodarstw rolnych przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4**

Wyniki estymacji parametrów modelu podstawowego

Zmienna objaśniająca	Parametr przy zmiennej	Błąd standardowy	Statystyka t	Poziom istotności
$x_1$	346,2136	347,3825	0,996635	0,3258
$x_2^*$	0,151361	0,033849	4,471699	0,0001
$x_3$	0,265222	0,200422	1,323322	0,1943
$x_4^{**}$	-0,05012	0,020784	-2,41174	0,0213
$x_5$	1,319679	0,845715	1,56043	0,1277
$x_6$	-3,92386	2,802541	-1,40011	0,1703
C	-15412,9	6002,072	-2,56794	0,0147
$R^2$	0,782048	Błąd standardowy regresji	6880,707	
Skorygowane $R^2$	0,744684	Statystyka F	20,93091	
* Zmienna istotna na poziomie istotności 0,01.				
** Zmienna istotna na poziomie istotności 0,05.				

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wyników estymacji parametrów modelu podstawowego wskazuje na statystyczną istotność dwóch zmiennych:  $x_2$  (aktywa ogółem pomniejszone o wartość ziemi, upraw trwałych i kwot produkcyjnych) i  $x_4$  (techniczne uzbrojenie pracy). Zmienna  $x_2$  jest istotna na poziomie 1%, zmienna  $x_4$  na poziomie 5%. Charakter wpływu pierwszej z wymienionych zmiennych jest zgodny z hipotetycznie przyjętym. W świetle wyników badań techniczne uzbrojenie pracy wpływa negatywnie na dochód z gospodarstwa rolnego. Jest to niezgodne z przyjętym założeniem. Taki wpływ może wynikać z wysokich kosztów ponoszonych na wytworzenie produkcji. Koszty produkcji rolnej bowiem są prawdopodobnie niewiele niższe od wartości wyprodukowanych wyrobów [Malaga-Toboła 2009, s. 119]. Model podstawowy jest istotny na poziomie istotności 1%, opisuje 78,2% zmienności zjawiska.

Z uwagi na przyjętą procedurę eliminacji zmiennych niezależnych, opartą na skorygowanym współczynniku determinacji, w następnym etapie badań dokonano estymacji parametrów modelu podstawowego bez zmiennych  $x_3$  oraz  $x_6$ . Wyniki zaprezentowano w tabelach 5–6.

**Tabela 5**

Wyniki estymacji parametrów modelu podstawowego bez zmiennej  $x_3$

Zmienna objaśniająca	Parametr przy zmiennej	Błąd standardowy	Statystyka t	Poziom istotności
$x_1$	571,7005	305,8635	1,869136	0,0698
$x_2^*$	0,147138	0,034048	4,321537	0,0001
$x_4^{**}$	-0,03432	0,017185	-1,99699	0,0534
$x_5$	1,283145	0,854038	1,502445	0,1417
$x_6$	-3,5963	2,820563	-1,27503	0,2105
C	-17773,9	5790,259	-3,06962	0,0041
<hr/>				
$R^2$	0,771143	Błąd standardowy regresji	6952,124	
Skorygowane $R^2$	0,739357	Statystyka F	24,26063	
* Zmienna istotna na poziomie istotności 0,01. ** Zmienna istotna na poziomie istotności 0,05.				

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 6**

Wyniki estymacji parametrów modelu podstawowego bez zmiennej  $x_6$

Zmienna objaśniająca	Parametr przy zmiennej	Błąd standardowy	Statystyka t	Poziom istotności
$x_1^*$	574,3036	308,4320	1,862011	0,0706
$x_2^{***}$	0,159368	0,032944	4,837613	0,0000
$x_4^{**}$	-0,037097	0,017189	-2,158149	0,0375
$x_5$	0,622459	0,684595	0,909237	0,3691
C	-20941,92	5274,091	-3,970717	0,0003
<hr/>				
$R^2$	0,760808	Błąd standardowy regresji	11227,16	
Skorygowane $R^2$	0,734949	Statystyka F	29,42182	
* Zmienna istotna na poziomie istotności 0,1. ** Zmienna istotna na poziomie istotności 0,05. *** Zmienna istotna na poziomie istotności 0,01.				

Źródło: Opracowanie własne.

Eliminacja zmiennej  $x_3$  spowodowała pojawienie się kolejnej zmiennej statystycznie istotnej  $x_1$  – powierzchnia użytków rolnych, która dodatnio wpływa na wielkość uzyskiwanego przez gospodarstwa rolne dochodu. Jest to zgodne z przyjętą hipotezą. Zmienna jest istotna na poziomie 10%. Zmniejszył się poziom statystycznej istotności zmiennej  $x_4$  reprezentującej techniczne uzbrojenie pracy. Poziom istotności zmiennej  $x_2$  jest taki sam, jak w modelu obejmującym wszystkie zmienne objaśniające. Poziom zmienności opisywanej przez model uległ nieznacznemu spadkowi ( $R^2 = 0,7711$ ), model jest istotny na poziomie 1%.

Eliminacja zmiennej  $x_6$  spowodowała poprawienie istotności parametrów przy zmiennych, które wykazały statystyczną istotność w poprzednim etapie badań (model podstawowy bez zmiennej  $x_3$ ). Wyniki estymacji parametrów modelu potwierdzają statystyczną istotność zmiennej  $x_1$  – oznaczającej powierzchnię użytków rolnych, zmiennej  $x_2$  – reprezentującej aktywa ogółem pomniejszone o wartość ziemi, upraw trwałych i kwot produkcyjnych oraz zmiennej  $x_4$  – oznaczającej techniczne uzbrojenie pracy. Model opisuje 76,1% zmienności omawianego zjawiska. Jest on istotny na poziomie 1%. Skorygowany współczynnik determinacji uległ poprawie.

## Podsumowanie i wnioski końcowe

W artykule dokonano prezentacji badań dotyczących identyfikacji i oceny czynników wpływających na dochód gospodarstw rolnych w Polsce. Na podstawie studiów literaturowych dokonano wyboru zmiennych objaśniających oraz określono ich hipotetyczny wpływ na dochód gospodarstw rolnych. Przeprowadzona analiza wskazała, że:

1. Spośród sześciu zmiennych, których wpływ na dochód gospodarstw rolnych hipotetycznie zakładano, w modelu końcowym pozostały cztery. Trzy z nich okazały się istotne statystycznie. Proces doboru zmiennych następował w drodze regresji krokowej według przyjętych kryteriów statystycznych. Dopasowanie modelu wskutek eliminacji dwóch zmiennych zmniejszyło się nieznacznie.
2. Wśród zmiennych istotny dodatni wpływ na dochód gospodarstw rolnych miały powierzchnia użytków rolnych oraz aktywa ogółem pomniejszone o wartość ziemi, upraw trwałych i kwot produkcyjnych. Statystycznie istotny ujemny wpływ na dochód gospodarstw rolnych miało techniczne uzbrojenie pracy. Wniosek dotyczący ostatniej zmiennej może stanowić asumpt do stwierdzenia, iż zwiększenie dochodów gospodarstw rolnych w Polsce jest możliwe jedynie w drodze modernizacji produkcji rolnej, zmierzającej do unowocześnienia wyposażenia technicznego w celu zwiększania plonów roślin i produktywności zwierząt, przy jednoczesnym obniżaniu jednostkowych kosztów produkcji.

## Literatura

- Decyzja Komisji z dnia 7 czerwca 1985 r. ustanawiająca wspólnotową typologię gospodarstw rolnych (85/377/EWG), (Dz.U. L 220 z 17.08.1985).
- GORAJ L., MAŃKO S.: *Rachunkowość i analiza ekonomiczna w indywidualnym gospodarstwie rolnym*. Difin, Warszawa 2009.
- GRONTKOWSKA A.: *Znaczenie dopłat (w kreowaniu dochodu) w gospodarstwach najsilniejszych ekonomicznie w Polsce w ujęciu regionalnym*. Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G 2009, t. 96, z. 3.
- IDCZAK J.: *Dochody rolnicze a polityka rozwoju regionalnego Unii Europejskiej*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2001.
- LESZCZYŃSKA M.: *Zróżnicowanie dochodów ludności rolniczej i ich uwarunkowania*. Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007.
- MALAGA-TOBOŁA U.: *Analiza techniczno-ekonomiczna rozwojowych gospodarstw rolniczych w aspekcie uproszczenia produkcji roślinnej*. Inżynieria Rolnicza 8(117)/2009.
- MYSZCZYŻYŃ J.: *Poziom i zróżnicowanie dochodów rolniczych*. Folia Universitatis Agriculturae Stetinensis. Oeconomica 2001, nr 222(40).
- ORŁOWSKA M.J.: *Sytuacja dochodowa gospodarstw o różnym kierunku produkcji*. Acta Scienitarum – Oeconomia 2010, nr 9(2).
- POCZTA W., ŚREDZIŃSKA J., MRÓWCZYŃSKA-KAMIŃSKA A.: *Determinanty dochodów gospodarstw rolnych Unii Europejskiej według typów rolniczych*. Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 2009.
- SADEGHI J., TOODEHROOSTA M., AMINI A.: *Determinants of Poverty in Rural Areas: Case of Savejbolagh Farmers in Iran*. Working Paper nr 0112, The ERF Working Paper Series, Kair 2001.
- SAFA M.S.: *Socio-economic factors affecting the income of small-scale agroforestry farms in hill country areas in Yemen: a comparison of OLS and WLS determinants*. Small-scale Forest Economics 2005, nr 4(1).
- STRZELECKA A.: *Ocena zróżnicowania dochodów gospodarstw rolnych w Polsce w latach 2004–2008 – ujęcie regionalne*. [w:] B. Bernaś, A. Kopiński (red.): *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Wyniki standardowe uzyskane przez gospodarstwa rolne uczestniczące w Polskim FADN w 2004 (2005, 2006, 2007, 2008, 2009) roku. Część I. Wyniki standardowe*. Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2005 (2006, 2007, 2008, 2009, 2010).
- ZEGAR J.S.: *Kwestia dochodów w rolnictwie chłopskim w okresie transformacji*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2002.
- ZAWOJSKA A.: *Społeczno-ekonomiczne aspekty dopłat bezpośrednich w UE*. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu 2006, t. VIII, z. 4.



## **Factors determining the agricultural holdings' incomes in Poland**

### **Abstract**

The aim of the paper is to identify the factors which influence on agricultural holdings' incomes in Poland and to measure their strength and direction of impact on incomes. There were examined commodity farms in Poland which kept the books of agricultural account from 2004 to 2009. Empirical data came from the Polish FADN (Farm Accountancy Data Network). Evaluation of the factors was based on a multiple regression model.



**Magdalena Hodun, Joanna Żurakowska-Sawa**

Instytut Ekonomii i Zarządzania

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

## **Struktura majątku i kapitału w ocenie sytuacji finansowej przedsiębiorstw przemysłowych**

### **Wstęp**

Nasilająca się konkurencja, niepewność i ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej determinują wzrost znaczenia informacji niezbędnych do podejmowania racjonalnych decyzji, warunkujących efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Wobec powyższego wzrasta rola analizy ekonomicznej, która obejmuje analizę finansową oraz techniczno-ekonomiczną. Przy czym w warunkach gospodarki rynkowej decydujące znaczenie zyskuje analiza finansowa, stanowiąc punkt wyjścia i podstawowy zakres każdej analizy ekonomicznej [Sierpińska, Jachna 2004, s. 15]. Przedmiotem analizy finansowej są wielkości ekonomiczne w wyrażeniu pieniężnym, charakteryzujące działalność gospodarczą przedsiębiorstwa, w tym jego stan majątkowo-kapitałowy, wyniki finansowe oraz ogólną sytuację finansową [Stępień 2008, s. 77].

W teorii i praktyce duże znaczenie przypisuje się analizie bilansu, którą przeprowadza się za pomocą wskaźników, obrazujących zależności między poszczególnymi grupami aktywów i pasywów [Olzacka, Pałczyńska-Gościński 2007, s. 39]. Wskaźniki mogą być porównywane w czasie – ukazują wtedy ogólny kierunek zmian w poszczególnych relacjach majątku i kapitału oraz między podmiotami gospodarczymi – co daje możliwość oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa na tle innych jednostek [Bednarski, Waśniewski 1996, s. 260]. Naukowo uzasadniony i zweryfikowany w praktyce zestaw mierników ułatwia wiarygodną i obiektywną ocenę przedsiębiorstw. Użyteczność stosowania wskaźników przejawia się w tym, że przedsiębiorstwa, które potrafią przełożyć swoją strategię działania na wymierne wielkości, mają dużo większą szansę realizacji tej strategii. Przedsiębiorstwa mogą precyzyjniej określić cele, które chcą osiągnąć, kontrolować stopień ich realizacji, koncentrując uwagę na czynnikach kluczowych oraz podejmować działania ułatwiające realizację przyjętej strategii [Jaworski 2008, s. 5].

Spółki giełdowe, występujące na polskim rynku, wykazują coraz większe zainteresowanie analizą finansową. Uzyskane w wyniku jej przeprowadzenia informacje o prawidłowościach rozwoju i wzajemnych powiązaniach przyczynowo-skutkowych między zjawiskami ekonomicznymi są wykorzystywane do przygotowania decyzji mających usprawnić funkcjonowanie przedsiębiorstw. Właściwe wykorzystanie analizy może nie tylko przyczynić się do poprawy efektywności gospodarowania, ale również do zwiększenia udziału w rynku, wzrostu konkurencyjności lub nawet zapewnienia przetrwania podmiotów gospodarczych [Parkitna 2008, s. 41].

## Cel i metody badań

Celem opracowania jest określenie sytuacji finansowej przedsiębiorstw przemysłowych. Badaniom poddano strukturę majątkową, głównie aktywów obrotowych, strukturę majątkowo-kapitałową i zadłużenie. Obiektami badawczymi były spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Próba badawcza objęła przedsiębiorstwa, które według klasyfikacji stosowanej przez GPW zaliczane są do branży przemysłowej. Doboru obiektów w tym zakresie dokonano w sposób celowy. W celu zapewnienia homogeniczności badanych przedsiębiorstw uwzględniono spółki obecne na GPW w Warszawie we wszystkich latach badanego okresu. Dane do obliczeń pochodzą z rocznych jednostkowych sprawozdań finansowych przedsiębiorstw za okres 2004–2009, dostępnych w bazie Notoria Serwis. Wstępnej ocenie poddano 64 spółki z 11 sektorów przemysłu. W celu niedopuszczenia do zniekształcenia wyników oraz ze względu na niemożność obliczenia wybranych wskaźników w badaniach nie zostały wzięte pod uwagę wyniki finansowe spółek giełdowych, w których odnotowano ujemny kapitał własny oraz które osiągnęły wskaźniki finansowe o wielkościach znacznie odbiegających od przyjętych w literaturze przedmiotu. W badaniach pominięto sektor określany jako inny przemysł, gdyż po uwzględnieniu powyższych kryteriów w latach 2008–2009, żadna spółka ich nie spełniała. Tabela 1 przedstawia liczbę spółek poddanych analizie w poszczególnych latach.

**Tabela 1**

Liczebność próby badawczej w latach 2004–2009

Sektor	Lata					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	2	3	4	5	6	7
Przemysł tworzywy sztucznych	2	2	2	2	2	2
Przemysł spożywczy	11	10	11	11	8	9

cd. tabeli 2

1	2	3	4	5	6	7
Przemysł paliwowy	1	1	1	1	1	1
Przemysł motoryzacyjny	3	3	3	3	3	3
Przemysł metalowy	12	12	12	12	12	12
Przemysł materiałów budowlanych	4	4	5	5	6	5
Przemysł lekki	6	6	7	8	6	6
Przemysł farmaceutyczny	1	1	1	1	1	1
Przemysł elektromaszynowy	12	12	12	12	11	12
Przemysł drzewny i papierniczy	5	5	4	6	5	5
Razem	57	56	58	61	55	56

Źródło: Opracowanie własne.

## Wyniki badań

W tabeli 2 zaprezentowano wskaźniki struktury majątkowej spółek giełdowych z podziałem na sektory w latach 2004–2009. Badanie wskaźników struktury aktywów pozwala ocenić, jakimi środkami gospodarczymi i w jakich rozmiarach dysponują przedsiębiorstwa przemysłowe.

Za podstawowy wskaźnik struktury majątku uważa się wskaźnik określający relację aktywów trwałych do obrotowych, który jest miarą elastyczności majątku przedsiębiorstwa. W badanym okresie średnie wielkości wskaźnika w większości sektorów wskazywały na większy udział majątku trwałego w stosunku do obrotowego. Świadczy to o znacznym unieruchomieniu majątku, wysokich kosztach stałych i małej elastyczności przedsiębiorstw. Ponadto, wyższa wartość aktywów trwałych względem obrotowych może być spowodowana postępowaniem technicznym i mechanizacją produkcji. Większy udział majątku trwałego w aktywach ogółem jest charakterystyczny dla przedsiębiorstw produkcyjnych. Najwyższy średni wskaźnik struktury majątku, wynoszący 341,73%, wystąpił w spółkach zaliczanych do przemysłu drzewnego i papierniczego. Sytuacja taka wynika przede wszystkim ze specyfiki sektora, w którym do prowadzenia działalności gospodarczej konieczne jest posiadanie odpowiedniej wielkości zasobów środków trwałych. Ponadto w tym sektorze w dwóch spółkach wystąpił relatywnie wysoki poziom inwestycji długoterminowych. Jedynym sektorem, w którym odnotowano większy średni udział aktywów obrotowych w majątku ogółem był przemysł farmaceutyczny. Średni wskaźnik określający relację aktywów trwałych do obrotowych wyniósł 58,64%. W spółce z tego sektora utrzymywany poziom zapasów był zbliżony do wartości rzeczowego majątku trwałego. Ponadto posiadane należności i inwestycje były wyłącznie krótkoterminowe.

**Tabela 2**

Wskaźniki struktury majątkowej przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2004–2009 (w %)

Sektor	Lata						Średnio
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Aktywa trwałe/Aktywa obrotowe</b>							
Przemysł tworzyw sztucznych	141,78	141,54	113,01	123,57	143,03	128,89	131,97
Przemysł spożywczy	173,37	161,59	171,10	191,02	126,05	137,25	160,06
Przemysł paliwowy	157,69	163,58	224,16	166,16	176,51	164,22	175,39
Przemysł motoryzacyjny	167,29	182,62	180,08	195,30	171,79	209,04	184,35
Przemysł metalowy	134,26	138,44	112,70	231,34	198,81	304,36	186,65
Przemysł mat. budowlanych	112,77	92,03	114,01	148,06	216,77	161,82	140,91
Przemysł lekki	138,87	146,26	143,03	187,16	211,41	285,23	185,33
Przemysł farmaceutyczny	63,38	65,11	60,74	59,27	52,89	50,47	58,64
Przemysł elektromaszynowy	101,90	95,21	86,57	112,34	151,47	154,39	116,98
Przemysł drzewny i papierniczy	332,51	357,77	395,07	255,12	335,64	374,29	341,73
<b>Zapasy/Aktywa obrotowe</b>							
Przemysł tworzyw sztucznych	34,78	40,79	37,99	37,86	41,86	38,49	38,63
Przemysł spożywczy	31,39	32,86	24,97	25,84	35,44	30,87	30,23
Przemysł paliwowy	41,67	55,17	53,29	56,23	54,70	52,10	52,19
Przemysł motoryzacyjny	21,15	25,11	24,45	19,02	24,30	29,16	23,87
Przemysł metalowy	30,69	26,47	27,53	31,35	32,99	27,78	29,47
Przemysł mat. budowlanych	30,93	29,79	31,65	31,24	28,41	33,83	30,98
Przemysł lekki	44,53	45,58	40,93	44,19	51,14	56,65	47,17
Przemysł farmaceutyczny	43,91	65,72	60,71	46,01	51,03	51,94	53,22
Przemysł elektromaszynowy	25,52	25,06	25,10	23,33	21,40	20,69	23,52
Przemysł drzewny i papierniczy	21,50	22,83	24,97	26,84	26,00	25,32	24,58
<b>Należności krótkoterminowe/Aktywa obrotowe</b>							
Przemysł tworzyw sztucznych	58,18	50,28	40,09	42,80	44,85	38,89	45,85
Przemysł spożywczy	45,34	58,30	53,87	56,37	56,60	49,79	53,38
Przemysł paliwowy	30,03	37,40	41,01	39,52	35,97	32,10	36,01
Przemysł motoryzacyjny	60,37	60,75	61,24	64,13	54,14	57,33	59,66
Przemysł metalowy	42,96	46,19	43,28	42,69	42,62	41,31	43,18
Przemysł mat. budowlanych	53,40	50,85	52,17	50,34	44,68	46,11	49,59
Przemysł lekki	39,06	38,94	36,00	27,77	33,04	25,70	33,42
Przemysł farmaceutyczny	55,12	32,35	18,60	28,24	47,28	41,58	37,20
Przemysł elektromaszynowy	56,52	55,61	53,11	47,18	51,95	40,75	50,85
Przemysł drzewny i papierniczy	43,24	48,84	51,25	43,64	50,26	48,50	47,62

cd. tabeli 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Inwestycje krótkoterminowe/Aktywa obrotowe							
Przemysł tworzyw sztucznych	5,59	8,08	21,28	19,24	13,29	22,62	15,02
Przemysł spożywczy	22,68	8,37	20,77	17,25	7,53	18,53	15,86
Przemysł paliwowy	27,05	6,32	4,39	3,14	6,56	15,01	10,41
Przemysł motoryzacyjny	15,77	12,92	13,53	16,47	20,34	12,61	15,27
Przemysł metalowy	25,69	26,71	28,08	24,66	23,70	25,14	25,66
Przemysł mat. budowlanych	15,29	18,82	14,91	17,13	26,68	19,49	18,72
Przemysł lekki	15,06	13,93	21,90	26,72	14,81	16,15	18,10
Przemysł farmaceutyczny	0,17	0,67	20,03	25,34	0,72	5,78	8,79
Przemysł elektromaszynowy	13,01	14,28	15,96	24,87	22,93	34,68	20,96
Przemysł drzewny i papierniczy	34,85	26,51	22,87	28,57	21,70	25,90	26,73

Źródło: Opracowanie własne.

W przedsiębiorstwach prowadzących działalność gospodarczą zachodzi konieczność podejmowania decyzji krótkoterminowych, dotyczących głównie gospodarowania majątkiem obrotowym. Dlatego też znaczące jest określenie struktury poszczególnych składników aktywów bieżących. Zapasy były dominującym składnikiem aktywów obrotowych w przemyśle farmaceutycznym (53,22%), paliwowym (52,19%) i lekkim (47,17%). Wysoki udział zapasów w aktywach obrotowych może świadczyć o niskiej efektywności wykorzystania tego składnika majątku, wynikającej z zamrożenia większej ilości kapitału. Z tym również wiąże się dodatkowe koszty magazynowania zapasów. Sytuacja taka może być spowodowana zmniejszeniem popytu na wyroby gotowe lub niedoskonałością procesów logistycznych. Ponadto, wysoki poziom wskaźnika może wynikać z sezonowości produkcji. Wówczas przedsiębiorstwa utrzymują wyższy poziom zapasów w celu zaspokojenia przyszłych potrzeb odbiorców.

Należności krótkoterminowe były dominującym składnikiem majątku obrotowego w większości badanych sektorów. Najwyższy średni wskaźnik udziału należności krótkoterminowych w aktywach bieżących odnotowano w przemyśle motoryzacyjnym, na poziomie 59,66%. Wynik taki może świadczyć o stosowaniu bardziej liberalnej polityki kredytu kupieckiego. Przedsiębiorstwa, chcąc zdyktalizować sprzedaż, oferują odbiorcom korzystniejsze instrumenty w zakresie płatności, polegające na wydłużeniu ich terminów. Niższe średnie wskaźniki udziału należności w aktywach bieżących wskazują na prowadzenie bardziej restrykcyjnej polityki kredytowej, charakteryzującej się większą ostrożnością przed ponoszeniem kosztów i strat związanych z niewywiązywaniem się dłużników ze zobowiązań finansowych.

We wszystkich badanych sektorach w majątku obrotowym odnotowano mały udział inwestycji krótkoterminowych. Wynika to z ulokowania środków pieniężnych w zapasach i ze sprzedaży wyrobów gotowych z odroczonym terminem płatności. Najwyższy średni wskaźnik wystąpił w spółkach przemysłu drzewnego i papierniczego, wyniósł 26,73%. Większy udział środków pieniężnych i ich ekwiwalentów świadczy o dużej elastyczności przedsiębiorstw, gwarantując bezpieczny potencjał płatniczy. Najniższy średni wskaźnik, na poziomie 8,79%, odnotowano w przemyśle farmaceutycznym. Mały udział inwestycji krótkoterminowych może być przyczyną trudności płatniczych. Uniemożliwia wypłacalność gotówkową przedsiębiorstwa w danym momencie, przy wykorzystaniu gotówki w kasie, środków pieniężnych na rachunkach bankowych, innych środków pieniężnych, tj. czeków i weksli obcych płatnych w ciągu trzech miesięcy od daty wystawienia i innych aktywów pieniężnych.

Właściwe ustalenie wielkości składników majątku oraz prawidłowe określenie udziału kapitałów własnych i obcych w ich finansowaniu odgrywa istotną rolę w kształtowaniu sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Tabela 3 przedstawia wskaźniki struktury kapitałowo-majątkowej spółek giełdowych, w których zasadnicze znaczenie odgrywają kryteria analityczne, określane mianem złotych i srebrnych reguł bilansowych oraz kryteria uwzględniające relacje między kapitałem obrotowym netto a aktywami ogółem [Bieniasz, Gołaś 2007, s. 170].

**Tabela 3**

Wskaźniki struktury kapitałowo-majątkowej przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2004–2009 (w %)

Sektor	Lata						Średnio
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
1	2	3	4	5	6	7	8
Wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym							
Przemysł tworzyw sztucznych	129,09	118,80	141,29	130,46	132,64	143,35	132,61
Przemysł spożywczy	89,58	86,47	95,21	95,73	103,47	129,64	100,02
Przemysł paliwowy	113,64	107,91	79,01	89,35	75,30	74,47	89,95
Przemysł motoryzacyjny	94,71	91,90	92,32	96,56	88,39	107,74	95,27
Przemysł metalowy	121,03	121,66	284,48	119,78	125,40	119,18	148,59
Przemysł mat. budowlanych	126,62	138,71	98,24	107,97	93,98	88,86	109,06
Przemysł lekki	171,36	142,60	169,75	199,36	123,43	112,58	153,18
Przemysł farmaceutyczny	118,06	147,03	204,69	229,37	236,07	239,24	195,74
Przemysł elektromaszynowy	117,93	120,10	123,64	127,85	130,56	138,76	126,47
Przemysł drzewny i papierniczy	110,35	99,40	98,12	128,51	88,88	91,51	102,80



cd. tabeli 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem stałym							
Przemysł tworzyw sztucznych	135,71	130,86	151,74	144,33	148,19	156,04	144,48
Przemysł spożywczy	112,82	111,61	118,06	108,36	127,30	141,59	119,96
Przemysł paliwowy	136,04	127,22	101,38	125,88	81,26	119,54	115,22
Przemysł motoryzacyjny	105,69	112,69	114,64	109,43	98,32	113,94	109,12
Przemysł metalowy	132,89	132,29	307,23	134,24	133,97	129,12	161,62
Przemysł mat. budowlanych	136,56	149,72	119,70	120,93	114,15	109,45	125,09
Przemysł lekki	183,75	157,85	182,01	206,64	133,87	121,72	164,31
Przemysł farmaceutyczny	121,99	147,74	205,47	229,77	236,12	239,27	196,73
Przemysł elektromaszynowy	129,32	132,45	143,01	142,24	142,72	149,14	139,81
Przemysł drzewny i papierniczy	116,82	116,29	110,33	145,05	105,17	106,37	116,67
Wskaźnik pokrycia aktywów obrotowych zobowiązaniami bieżącymi							
Przemysł tworzyw sztucznych	43,45	49,84	40,01	41,72	31,32	31,13	39,58
Przemysł spożywczy	93,49	82,56	77,60	88,91	78,11	86,58	84,54
Przemysł paliwowy	43,17	55,47	96,90	57,00	133,09	67,92	75,59
Przemysł motoryzacyjny	83,11	84,92	85,08	83,32	103,54	76,66	86,11
Przemysł metalowy	75,05	78,18	63,55	103,80	94,50	104,50	86,60
Przemysł mat. budowlanych	65,56	58,17	75,96	75,07	76,29	75,33	71,06
Przemysł lekki	51,32	62,40	59,46	62,01	62,46	75,62	62,21
Przemysł farmaceutyczny	84,76	68,05	35,47	22,97	27,85	29,26	44,73
Przemysł elektromaszynowy	78,98	72,29	67,49	59,90	70,55	54,62	67,31
Przemysł drzewny i papierniczy	60,95	70,12	79,24	77,52	142,40	156,80	97,84
Wskaźnik udziału kapitału obrotowego netto w aktywach ogółem							
Przemysł tworzyw sztucznych	23,70	21,03	29,17	25,90	28,30	30,63	26,46
Przemysł spożywczy	6,11	8,32	10,73	5,69	11,87	13,48	9,37
Przemysł paliwowy	22,05	16,90	0,96	16,15	-11,97	12,14	9,37
Przemysł motoryzacyjny	6,55	7,00	8,06	6,42	-0,50	10,80	6,39
Przemysł metalowy	14,09	14,48	21,77	14,01	13,19	15,35	15,48
Przemysł mat. budowlanych	17,54	22,15	11,09	10,98	8,49	7,30	12,93
Przemysł lekki	29,61	23,32	25,84	23,51	16,82	11,43	21,76
Przemysł farmaceutyczny	9,33	19,35	40,15	48,37	47,19	47,01	35,23
Przemysł elektromaszynowy	13,99	16,32	18,60	19,83	17,67	21,98	18,07
Przemysł drzewny i papierniczy	10,89	9,40	5,94	13,68	-0,33	0,05	6,61

Źródło: Opracowanie własne.

Złota reguła bilansowania, wymagająca, by majątek trwały, obciążony wysokim stopniem ryzyka, był w pełni sfinansowany kapitałami własnymi, została zachowana, w całym badanym okresie, w spółkach przemysłu tworzyw sztucznych, metalowego, lekkiego, farmaceutycznego i elektromaszynowego. Sytuacja taka może świadczyć o stabilności finansowej oraz o wysokiej długoterminowej płynności. Najwyższy średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym odnotowano w przemyśle farmaceutycznym. W tym przypadku średnio kapitał własny prawie dwa razy przewyższał wartość aktywów trwałych. W przemyśle paliwowym i motoryzacyjnym średnie wskaźniki ukształtowały się na najniższym poziomie i wyniosły odpowiednio 89,95 i 95,27%. Wielkości te mogą wynikać z finansowania inwestycji długoterminowych za pomocą kredytów.

Mniej restrykcyjna srebrna reguła bilansowania, dopuszczająca pokrycie aktywów trwałych kapitałem stałym, została spełniona w badanym okresie w większości sektorów. Tylko w 2008 roku w przemyśle paliwowym i motoryzacyjnym wystąpiły wskaźniki, na poziomie niższym od jedności, które wyniosły odpowiednio 81,26 i 98,32%. Najwyższy średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem stałym odnotowano w przemyśle farmaceutycznym, na poziomie 196,73%. Najniższy średni wskaźnik, przy czym także wyższy od jedności, wystąpił w przemyśle motoryzacyjnym i wyniósł 109,12%. Majątek trwały pokrywany jest zatem stabilnymi źródłami finansowania, niewymagającymi szybkiego zwrotu. Sytuacja taka prowadzi do zapewnienia bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa.

Wysoka zdolność finansowania majątku trwałego kapitałem stałym wskazuje na częściowe pokrycie obrotowych środków gospodarczych tym kapitałem, a tym samym stwarza korzystniejsze perspektywy dla regulowania zobowiązań płatniczych. Środki obrotowe powinny jednak być finansowane zobowiązaniami bieżącymi, co wynika z tzw. złotej reguły bilansowania aktywów obrotowych. Reguła ta została spełniona jedynie w spółkach przemysłu drzewnego i papierniczego (w latach 2008 i 2009), metalowego (2007, 2009), paliwowego (2008) i motoryzacyjnego (2008). W większości sektorów średni wskaźnik pokrycia aktywów obrotowych kapitałem krótkoterminowym ukształtował się poniżej jedności. W przemyśle tworzyw sztucznych, spożywczym, motoryzacyjnym, farmaceutycznym i elektromaszynowym w 2009 roku w stosunku do 2004 roku odnotowano spadek wskaźnika. Sytuacja taka świadczy o zwiększeniu udziału kapitału stałego w strukturze źródeł finansowania i zmniejsza ryzyko utraty płynności finansowej. W pozostałych sektorach odnotowano wzrost wskaźnika. Oznacza to, że przedsiębiorstwa podejmowały działania zmierzające do zachowania równowagi finansowej, warunkującej bieżącą i przyszłą egzystencję pod-

miotów gospodarczych, jednocześnie przekładającej się na zwiększenie ryzyka niezapewnienia wypłacalności przedsiębiorstw.

Wskaźnik udziału kapitału obrotowego netto w aktywach ogółem określa, ile procent majątku przedsiębiorstwa stanowią środki zapewniające stabilność finansową przedsiębiorstwa. Kapitał obrotowy netto został obliczony jako różnica między wartością aktywów obrotowych i zobowiązań bieżących [Damodaran 1994, s. 45]. We wszystkich sektorach odnotowano dodatni średni poziom wskaźnika. Najwyższy średni wskaźnik wystąpił w przemyśle farmaceutycznym (35,23%), najniższy w motoryzacyjnym (6,39%). Dodatni poziom wskaźnika oznacza, że część aktywów obrotowych finansowana jest kapitałem stałym. Długoterminowe źródła pochodzenia środków gospodarczych pozostają w ciągłej dyspozycji przedsiębiorstwa, w związku z czym zostaje zmniejszone ryzyko utraty płynności. Angażowanie kapitału obcego związane jest z koniecznością zapłaty odpowiednich odsetek. Korzystanie z niego powoduje wzrost kosztów finansowych w sytuacji rosnących rynkowych stóp procentowych. Są one wówczas wyższe od stóp procentowych źródeł kapitału krótkoterminowego. Ujemny wskaźnik udziału kapitału obrotowego netto w aktywach ogółem wystąpił w 2008 roku w przemyśle paliwowym, motoryzacyjnym oraz drzewnym i papierniczym. W spółkach z tych sektorów do pokrycia aktywów trwałych oprócz kapitału stałego wykorzystywane były również zobowiązania bieżące.

W warunkach gospodarki rynkowej tylko nieliczne przedsiębiorstwa mogą funkcjonować, opierając się na kapitałach własnych. W celu utrzymania się na rynku i zapewnienia długookresowego rozwoju większość przedsiębiorstw jest zmuszona do korzystania z obcych źródeł wspomaganie finansowego, co powoduje powstanie procesu zadłużania się. Analiza zadłużenia ma na celu umożliwienie stwierdzenia, czy wielkość kapitałów obcych nie zagraża niezależności finansowej przedsiębiorstwa. Tabela 4 przedstawia wskaźniki zadłużenia spółek giełdowych w latach 2004–2009.

Podstawowym wskaźnikiem służącym ocenie struktury finansowania majątku przedsiębiorstw jest wskaźnik zadłużenia ogółem, który wskazuje na potencjalny stopień zabezpieczenia majątkiem spłaty zadłużenia przedsiębiorstwa. We wszystkich sektorach odnotowano średnie wskaźniki zadłużenia poniżej 50%. Najniższy średni wskaźnik wystąpił w przemyśle tworzyw sztucznych i wyniósł 25,48%. Świadczy to o wyższym stopniu niezależności finansowej z tego względu, iż kapitał własny może być źródłem pokrycia straty finansowej. Ponadto, niski poziom wskaźnika może wynikać z nieodpowiedniego wykorzystywania kapitałów obcych do zwiększenia korzyści finansowych spółek. W przemyśle spożywczym, paliwowym i farmaceutycznym w wybranych latach wskaźnik ukształtował się powyżej 50%. Sytuacja taka wiąże się z ryzykiem finansowym,

**Tabela 4**

Wskaźniki zadłużenia przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2004–2009 (w %)

Sektor	Lata						Średnio
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Wskaźnik ogólnego zadłużenia							
Przemysł tworzyw sztucznych	24,98	30,81	26,96	27,77	21,98	20,38	25,48
Przemysł spożywczy	51,10	51,18	46,48	43,57	48,44	42,08	47,14
Przemysł paliwowy	30,46	33,03	45,36	44,22	51,93	53,72	43,12
Przemysł motoryzacyjny	41,15	41,52	42,48	36,90	44,80	32,58	39,91
Przemysł metalowy	41,44	39,69	41,96	36,63	33,27	26,21	36,53
Przemysł mat. budowlanych	36,46	37,10	48,21	39,88	41,43	46,22	41,55
Przemysł lekki	32,46	37,93	34,67	32,15	32,93	32,48	33,77
Przemysł farmaceutyczny	54,20	42,02	22,65	14,64	18,34	19,75	28,60
Przemysł elektromaszynowy	48,46	48,34	49,63	41,71	41,89	32,58	43,77
Przemysł drzewny i papierniczy	24,71	30,70	28,73	35,13	41,42	37,85	33,09
Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego							
Przemysł tworzyw sztucznych	33,95	48,05	40,71	40,61	28,31	25,69	36,22
Przemysł spożywczy	116,67	114,86	103,32	94,84	112,79	92,87	105,89
Przemysł paliwowy	43,81	49,32	83,02	79,27	108,03	116,05	79,92
Przemysł motoryzacyjny	70,19	72,35	76,11	59,21	84,63	48,64	68,52
Przemysł metalowy	137,05	80,38	93,06	69,10	63,13	43,97	81,12
Przemysł mat. budowlanych	66,97	79,87	192,52	159,79	112,98	137,23	124,89
Przemysł lekki	55,91	69,47	65,22	49,20	54,07	54,57	58,07
Przemysł farmaceutyczny	118,34	72,48	29,28	17,15	22,46	24,61	47,39
Przemysł elektromaszynowy	124,83	114,96	117,17	97,86	91,40	61,05	101,21
Przemysł drzewny i papierniczy	36,31	50,72	45,55	66,41	81,16	78,16	59,72
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego							
Przemysł tworzyw sztucznych	0,61	8,27	4,13	5,63	11,75	8,66	6,51
Przemysł spożywczy	28,03	30,41	28,17	15,26	33,18	14,53	24,93
Przemysł paliwowy	19,71	17,90	28,31	40,87	7,91	60,52	29,20
Przemysł motoryzacyjny	8,89	20,52	22,01	12,24	10,62	5,67	13,33
Przemysł metalowy	13,13	12,65	19,54	15,05	9,82	11,46	13,61
Przemysł mat. budowlanych	9,37	10,70	46,74	38,81	32,89	28,87	27,90
Przemysł lekki	13,89	13,24	10,44	7,88	10,45	9,01	10,82
Przemysł farmaceutyczny	3,21	0,39	0,32	0,13	0,00	0,00	0,68
Przemysł elektromaszynowy	10,02	11,42	14,85	12,61	13,58	9,50	12,00
Przemysł drzewny i papierniczy	4,84	16,81	12,22	17,44	24,30	19,44	15,84

Źródło: Opracowanie własne.

spowodowanym koniecznością spłaty zobowiązań w przypadku pogorszenia się sytuacji finansowej w przyszłości.

Podobną wartość poznawczą ma wskaźnik zadłużenia kapitału własnego, określający możliwość pokrycia zobowiązań z własnych źródeł finansowania. W większości sektorów odnotowano bezpieczny poziom wskaźnika, oznaczający przewagę własnych źródeł finansowania nad obcymi. Sytuacja taka zapewnia wypłacalność przedsiębiorstw oraz zdolność do przetrwania niekorzystnej sytuacji na rynku. Przedsiębiorstwa mają margines bezpieczeństwa względem swoich wierzycieli. W przemyśle spożywczym, materiałów budowlanych i elektromaszynowym średnia wielkość wskaźnika ukształtowała się powyżej jedności, co wskazuje na większe zaangażowanie kapitałów obcych niż własnych. W takiej sytuacji banki niechętnie udzielają kredytów inwestycyjnych, gdyż istnieje większe ryzyko niewywiązania się ze spłaty tych zobowiązań. Przy czym wzrost zobowiązań w pasywach ogółem może być uzasadniony, gdy przeciętne oprocentowanie kredytów i pożyczek jest niższe od stopy zwrotu z aktywów posiadanych przez przedsiębiorstwo.

Najistotniejszym dla oceny poziomu zadłużenia jest wskaźnik zadłużenia długoterminowego, który wyraża relację zobowiązań długoterminowych do kapitałów własnych. Długoterminowe obce źródła finansowania dotyczą kredytów i pożyczek, wyemitowanych obligacji i innych długów, których termin spłaty jest dłuższy niż 1 rok. Średni wskaźnik w grupie badanych przedsiębiorstw w analizowanym okresie kształtował się w przedziale od 0,68% w przemyśle farmaceutycznym do 29,20% w przemyśle paliwowym. Oznacza to, iż struktura pasywów przedsiębiorstwa była zdominowana przez kapitały własne. Przedsiębiorstwa cechowała stabilność finansowa.

## Wnioski

W opracowaniu dokonano oceny sytuacji finansowej spółek giełdowych z wybranych sektorów przemysłowych. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:

1. W strukturze majątku w większości badanych sektorów odnotowano większy udział aktywów trwałych w stosunku do obrotowych, co jest cechą charakterystyczną przedsiębiorstw produkcyjnych. W strukturze majątku obrotowego dominującym składnikiem aktywów były należności krótkoterminowe. Przedsiębiorstwa, chcąc zdynamizować sprzedaż, oferowały odbiorcom korzystniejsze instrumenty w zakresie płatności. We wszystkich sektorach w majątku obrotowym odnotowano niski udział inwestycji krótkotermino-

- wych. Wynika to z ulokowania środków pieniężnych w zapasach i sprzedaży wyrobów gotowych z odroczonym terminem płatności.
2. Złota reguła bilansowania, wymagająca, by majątek trwały był w pełni sfinansowany kapitałami własnymi, została zachowana w większości sektorów. Srebrna reguła bilansowania, dopuszczająca pokrycie aktywów trwałych kapitałem stałym, nie została spełniona tylko 2008 roku w przemyśle paliwowym i motoryzacyjnym. We wszystkich sektorach odnotowano dodatni średni poziom wskaźnika udziału kapitału obrotowego netto w aktywach ogółem. Wysoka zdolność finansowania majątku trwałego kapitałem stałym wskazuje na częściowe pokrycie obrotowych środków gospodarczych tym kapitałem, a tym samym stwarza korzystniejsze perspektywy dla regulowania zobowiązań płatniczych.
  3. We wszystkich sektorach odnotowano niskie średnie wskaźniki zadłużenia ogółem i zadłużenia długoterminowego. Przedsiębiorstwa przemysłowe zastosowały bezpieczną politykę, zapewniającą wypłacalność oraz zdolność do przetrwania niekorzystnej sytuacji na rynku, co jest pozytywnie odbierane przez potencjalnych kapitałodawców. W przemyśle spożywczym, materiałów budowlanych i elektromaszynowym średnia wielkość wskaźnika zadłużenia kapitału własnego ukształtowała się powyżej jedności, co wskazuje na większe zaangażowanie kapitałów obcych niż własnych oraz wiąże się z większym ryzykiem utraty bezpieczeństwa finansowego.

## Literatura

- BEDNARSKI L, WAŚNIEWSKI T. (red.): *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996.
- BIENIASZ A., GOŁAŚ Z.: *Płynność finansowa gospodarstw rolnych w aspekcie przepływów pieniężnych i strategii zarządzania kapitałem obrotowym*. Wydawnictwo Akademii Rolniczej, Poznań 2007.
- DAMODARAN A.: *Damodaran on Valuation. Security Analysis for Investment and Corporate Finance*. John Wiley and Sons, New York 1994.
- JAWORSKI J.: *Jak zwiększyć użyteczność sprawozdania finansowego małego przedsiębiorstwa dla jego głównych odbiorców*. „Rachunkowość” 2008, nr 5.
- NOTORIA SERWIS: *Wyniki finansowe spółek giełdowych* (CD). 2010.
- OLZACKA B., PAŁCZYŃSKA-GOŚCINIĄK R.: *Jak oceniać firmę. Metodyka badań, przykłady liczbowe*. Wydawnictwo ODDK, Gdańsk 2007.
- PARKITNA A.: *Analiza finansowa – wybrane uwagi w aspekcie efektywności*. [w:] Dudycz T. (red.): *Wartość jako kryterium efektywności*. Politechnika Wrocławska, Wrocław 2008.
- SIERPIŃSKA M., JACHNA T.: *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- STĘPIEŃ K.: *Rentowność a wypłacalność przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

## **The assets and capital structure in assessment of financial situation of industrial companies**

### **Abstract**

The author analyzes a financial situation of industrial companies in Poland. Asset structure and capital-asset structure as well as debt are analyzed. The author used the sample of 64 companies listed on the Warsaw Stock Exchange for the period of 2004–2009. Basing on the survey it can be concluded that in most sectors reported higher share of fixed assets in relation to current assets. In the structure of the current assets were dominant short-term receivables. In most sectors was preserved gold and silvery financial rule. Debt ratios mostly were at a safe level.





***Ireneusz Grzegorz Skłodowski***

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Sytuacja finansowa przedsiębiorstw na rynku hazardu w Polsce**

### **Wstęp**

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku hazardu w Polsce znajdują się w stanie ciągłych zmian własnościowych i strukturalnych. Jest to podyktowane zarówno specyfiką tego rynku, jak również ogólnymi uwarunkowaniami gospodarki opartej na zasadach wolnorynkowych. Urządzenie i prowadzenie działalności w zakresie gier losowych, zakładów wzajemnych, gier na automatach i gier na automatach o niskich wygranych w Polsce dozwolone było wyłącznie na zasadach określonych w Ustawie z dnia 29 lipca 1992 r. o grach i zakładach wzajemnych (Dz.U. z 2004 r. Nr 4, poz. 27 z późn. zm.). Mechanizmy rynkowe wymuszają na wszystkich podmiotach dysponowanie majątkiem w sposób możliwie najbardziej racjonalny w celu poprawy efektywności ekonomicznej gospodarowania i sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Konsekwencją takiego działania był systematyczny rozwój rynku hazardu, co przekładało się również na wzrost wpływów do budżetu państwa z podatków od gier oraz podatku dochodowego od osób prawnych. W latach 2005–2007 zaobserwowano wpływ czynników mikroekonomicznych na kształtowanie tego rynku. Nie byłoby możliwe osiągnięcie efektów makroekonomicznych bez uzyskiwania efektywności mikroekonomicznej przez samodzielnie gospodarujące podmioty, poddawane jedynie pośredniemu sterowaniu ze strony państwa [Walczak 2007, s. 28].

### **Cel i metody badań**

Celem opracowania jest określenie sytuacji finansowej przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku hazardu w Polsce. Zasadnicza uwaga została zwrócona na sytuację majątkowo-kapitałową.

Badaniem objęto wszystkie podmioty prowadzące działalność na rynku gier i zakładów wzajemnych w latach 2005–2007. Główną metodą przyjętą do reali-

zacji postawionego celu była analiza danych rzeczywistych firm z tego sektora. Wykorzystano podstawowe materiały źródłowe pochodzące z Ministerstwa Finansów oraz znajdujące się w Głównym Urzędzie Statystycznym (GUS) i wojewódzkich urzędach statystycznych. Skorzystano zarówno z ogólnie dostępnych danych statystyki masowej, jak i danych finansowo-ekonomicznych przygotowanych na podstawie składanych do GUS-u formularzy sprawozdań bilansowych F-01 i F-02.

Zebrane materiały zostały uporządkowane, wyselekcjonowane, sklasyfikowane i pogrupowane na grupy tematyczne, z których część dotyczyła ogólnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw prowadzących poszczególne gry i zakłady wzajemne, w tym ich sytuacji finansowej. Zebrany materiał oraz dane źródłowe zostały przetworzone metodą analizy opisowej, z uwzględnieniem związków przyczynowo-skutkowych. Dane źródłowe poddane zostały analizie tabelarycznej. W artykule posłużono się metodą wnioskowania dedukcyjnego, tj. formułowania ogólnych twierdzeń w oparciu o dorobek teorii i analizę zagadnień.

## **Podstawowa charakterystyka podmiotów oferujących gry hazardowe**

Działalność hazardowa w Polsce (w zakresie gier cylindrycznych, gier w karty, gier w kości, gier bingo pieniężne, zakładów wzajemnych, gier na automatach oraz gier na automatach o niskich wygranych) mogła być prowadzona wyłącznie w formie spółek akcyjnych lub spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, mających siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (art. 3 Ustawy o grach i zakładach wzajemnych)<sup>1</sup>. Akcjonariuszami (udziałowcami) spółek prowadzących działalność mogły być osoby prawne lub spółki niemające osobowości prawnej, których siedziba znajdowała się na terytorium państwa członkowskiego Unii Europejskiej lub Europejskiego Obszaru Gospodarczego (art. 5 ustawy o grach i zakładach wzajemnych)<sup>2</sup>. Ponadto działalność w zakresie gier liczbowych, loterii pieniężnych, wideoloterii i gry telebingo stanowiła monopol państwa wykonywany przez Ministra Skarbu Państwa, który w porozumieniu z Ministrem Finansów mógł tworzyć jednoosobowe spółki Skarbu Państwa (art. 4 Ustawy o grach i zakładach wzajemnych)<sup>3</sup>. W analizowanym okresie funk-

<sup>1</sup>Dz.U. z 2004 r. Nr 4, poz. 27 z późn. zm.

<sup>2</sup>Ibidem.

<sup>3</sup>Pomimo stworzonych prawnych możliwości nie rozpoczęto działalności we wszystkich segmentach rynku, tj. w zakresie wideoloterii i gry telebingo. W analizowanym okresie z grupy gier objętych monopolem państwa prowadzone były wyłącznie loterie pieniężne i gry liczbowe.

cjonowały na rynku dwie spółki Skarbu Państwa, tj. Totalizator Sportowy Sp. z o.o. oraz Polski Monopol Loteryjny Sp. z o.o.<sup>4</sup>. Totalizator Sportowy Sp. z o.o. prowadził zarówno gry liczbowe, jak i loterie pieniężne, natomiast Polski Monopol Loteryjny Sp. z o.o. tylko loterie pieniężne. Te dwa podmioty realizowały monopol państwa (głównie była to spółka Totalizator Sportowy), funkcjonując w otoczeniu spółek prywatnych zarządzających gry zaliczane do wysokiego oraz niskiego hazardu. Podział ten jest podziałem umownym, jednakże utrwalonym w środowisku hazardu. Głównym czynnikiem decydującym o takim rozróżnieniu była wysokość osiąganych wygranych. W przypadku wszystkich rodzajów gier, w których wysokość wygranych jest praktycznie nieograniczona, klasyfikowane są one jako gry wysoko hazardowe. Do gier nisko hazardowych zaliczane są gry na automatach o niskich wygranych, w przypadku których wartość jednorazowej wygranej nie może być wyższa niż równowartość 15 euro, a wartość maksymalnej stawki za udział w jednej grze nie może być wyższa niż 0,07 euro (art. 2 ust. 2b ustawy o grach i zakładach wzajemnych).

W latach 2005–2007 łączna liczba podmiotów działających w oparciu o uzyskane zezwolenia na rynku hazardu wzrosła z 54 do 66, tj. o 22,2 pkt % (tab. 1). Pomimo corocznego wzrostu liczby spółek działających na rynku stwierdzono jednak wyraźne obniżenie dynamiki ich wzrostu. W 2006 r., w stosunku do 2005 r., nastąpił wzrost o 16,7%, z poziomu 54 do 63 spółek, natomiast w 2007 r. w stosunku do roku poprzedniego łączna liczba podmiotów zwiększyła się tylko dodatkowo o 3, tj. o 4,8 %. Mogło to świadczyć o rozwoju branży w ramach istniejących spółek. Postępujący wzrost zainteresowania rynkiem hazardu był zróżnicowany w zależności od rodzaju zarządzanych gier. W zakresie gier objętych monopolem państwa w ciągu całego okresu działalność prowadziły 2 podmioty.

Natomiast największe zmiany odnotowano w przypadku niskiego hazardu, gdzie liczba podmiotów angażujących się w tę działalność rosła z każdym rokiem, z 32 spółek w 2005 r. do 45 w 2007 r. Dynamika zmian wynosząca 140,6% wskazywała, że był to najdynamiczniej rozwijający się sektor gier. Rynek wysokiego hazardu, pomimo zmian liczby działających spółek, był dużo bardziej stabilniejszy i dojrzały. W 2007 r. liczba podmiotów w stosunku do 2005 r. zmniejszyła się o 1, osiągając poziom 19 spółek. W 2007 r. z ogólnej liczby spółek funkcjonujących na rynku aż 68,2% stanowiły podmioty zarządzające gry zaliczane do niskiego hazardu. Udział podmiotów prowadzących gry wysoko hazardowe w tym okresie wyniósł 28,8%.

---

<sup>4</sup>Od 2006 r. Polski Monopol Loteryjny Sp. z o.o. w likwidacji.

**Tabela 1**

Liczba podmiotów działających na rynku hazardu w Polsce

Wyszczególnienie	Lata						Zmiana 07/05	
	2005		2006		2007			
	liczba spółek	%	liczba spółek	%	liczba spółek	%	liczba spółek	%
Podmioty realizujące monopol państwa (MP)	2	3,7	2	3,2	2	3,0	0	100,0
Podmioty zarządzające gry zaliczane do tzw. wysokiego hazardu (WH)	20	37,0	17	27,0	19	28,8	-1	95,0
Podmioty zarządzające gry zaliczane do tzw. niskiego hazardu (NH)	32	59,3	44	69,8	45	68,2	13	140,6
<b>RAZEM</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>	<b>12</b>	<b>122,2</b>

Źródło: Opracowanie własne.

W latach 2005–2007 łączna liczba podmiotów prowadzących poszczególne rodzaje gier, jak i liczba ośrodków oraz punktów gier znacząco się zmieniła. Jedynie w przypadku „kasyn gry” pozostała praktycznie na stałym poziomie (tab. 2).

Podmioty, które ugruntowały pozycję na rynku starały się rozszerzać zasięg działalności, prowadząc nowe inwestycje i uruchamiając kolejne lokalizacje. W przypadku salonów gier na automatach liczba podmiotów zaangażowanych w ten segment rynku proporcjonalnie rosła. Stwierdzono szybki wzrost liczby otwieranych salonów gier. Gry bingo pieniężne zarządzane i prowadzone były tylko przez 2 podmioty. Ze względu na słabnące zainteresowanie tym rodzajem gier, począwszy od 2006 r., zostały one zaniechane. Liczba podmiotów prowadzących zakłady wzajemne zmniejszyła się z 8 do 6, przy jednoczesnym wzroście liczby punktów przyjmowania zakładów wzajemnych.

Tylko w przypadku dwóch rodzajów gier, tj. gier na automatach zarządzanych w salonach oraz gier na automatach o niskich wygranych zarządzanych w punktach, mieliśmy do czynienia z jednoczesnym wzrostem zarówno liczby podmiotów, jak i liczby ośrodków oraz punktów gier. W przypadku gier o niskich wygranych w 2007 r. stwierdzono wzrost liczby podmiotów oraz liczby punktów gry w stosunku do 2005 r. odpowiednio o 42,9% oraz 89,9%.

## Rodzaje obciążeń rynku hazardu

Działalność spółek na rynku hazardu podlega między innymi obowiązkowi podatkowemu w zakresie podatku od gier. Zgodnie z obowiązującą do 2009 r. Ustawą o grach i zakładach wzajemnych (art. 45 i art. 45a) występowały następujące formy opodatkowania:

**Tabela 2**

Liczba podmiotów, ośrodków oraz punktów gry w podziale na poszczególne rodzaje gier

Wyszczególnienie		Lata			Zmiana 07/05	
		2005	2006	2007	Liczba	%
Kasyna gry	Liczba podmiotów	5	5	5	0,0	100,0
	Liczba kasyn gry	27	27	26	-1,0	96,3
Salony gier na automatach	Liczba podmiotów	13	14	15	2,0	115,4
	Liczba salonów gier	175	188	204	29,0	116,6
Salony gry w bingo pieniężne	Liczba podmiotów	2	0	1	-1,0	50,0
	Liczba salonów gry bingo	3	0	2	-1,0	66,7
Zakłady wzajemne	Liczba podmiotów	8	6	6	-2,0	75,0
	Liczba punktów zakładów wzajemnych	1 655	1 767	2 138	483,0	129,2
Gry na automatach o niskich wygranych	Liczba podmiotów	35 <sup>1</sup>	42 <sup>2</sup>	50 <sup>3</sup>	15,0	142,9
	Liczba punktów gry na automatach o niskich wygranych	9 675	12 438	18 372	8697,0	189,9

Objaśnienia:

1. uwzględniono 3 podmioty, które oprócz przychodów uzyskiwanych w salonach gier na automatach lub zakładach wzajemnych osiągały przychody z gier na automatach o niskich wygranych,
2. nie uwzględniono 2 podmiotów, które zostały ujęte przy grach wysoko hazardowych, z uwagi na niewspółmiernie wysoki poziom osiąganych przychodów,
3. uwzględniono 5 podmiotów, które oprócz przychodów uzyskiwanych w salonach gier na automatach lub zakładach wzajemnych osiągały przychody z gier na automatach o niskich wygranych.

Źródło: Opracowanie własne.

- opodatkowanie procentową stawką podatku,
- podatek od gier w formie zryczałtowanej.

Obliczanie podatku od gier na podstawie stawek procentowych dokonywano według wzoru:

$$Kp = Po \times Sp$$

gdzie:

- Kp – kwota podatku,
- Po – podstawa opodatkowania,
- Sp – procentowa stawka podatku.

Podstawy opodatkowania podatkiem od gier oraz stawki podatku były zróżnicowane w zależności od rodzaju gier losowych, czy zakładów wzajemnych.

Stawki podatku w przypadku gier objętych monopolem państwa, tj. gier liczbowych wynosiły 20%, wideoloterii – 45% oraz loterii pieniężnych – 15%. Dla gier wysoko wygraniowych przedstawiały się następująco: gry telebingo – 15%, loterie fantowe – 10%, gry cylindryczne, gry w karty, gry na automatach oraz gry w kości – 45%, gry bingo pieniężne i gry bingo fantowe – 10%. Zakłady wzajemne: totalizatory i bukmacherstwo – 10%. Zgodnie z art. 45 ust. 2 ustawy obowiązującej do 2009 r. stawka podatku od gier z tytułu prowadzenia działalności w zakresie zakładów wzajemnych na sportowe współzawodnictwo zwierząt na podstawie zezwoleń udzielonych wyłącznie na ich urządzenie wynosiła – 2%.

Ze wszystkich usług hazardowych jedynie loterie promocyjne oraz loterie audioteksowe nie podlegały opodatkowaniu. W pozostałych przypadkach podstawę opodatkowania stanowiła kwota przychodów (gry liczbowe, loterie pieniężne, gry telebingo, loterie fantowe, gry bingo pieniężne, gry bingo fantowe, zakłady wzajemne) lub też kwota wynikająca z różnicy pomiędzy sumą uzyskanych przychodów a sumą wygranych (wideoloterie, gry cylindryczne, gry w karty, gry w kości, gry na automatach).

W przypadku gier na automatach o niskich wygranych w analizowanym okresie płacony był miesięczny podatek od gier w formie ryczałtowej od każdego automatu. Wysokość podatku była zróżnicowana, ustalona kwotowo w euro na każdy rok kalendarzowy. W 2005 r. podatek wynosił równowartość 100 euro, natomiast w kolejnym roku wzrósł o 25 euro, przy czym w 2007 r. wysokość podatku została ustalona na poziomie z 2006 r., tj. w równowartości 125 euro. Ponadto działalność w zakresie zarządzania i prowadzenia gier i zakładów wzajemnych obciążona była innymi tytułami podatkowymi, które skutecznie mogły ograniczać opłacalność realizowanych przedsięwzięć gospodarczych. W przypadku podmiotów realizujących monopol państwa (w grach liczbowych, loteriach pieniężnych, grach telebingo i wideoloteriach) doliczana była dopłata stanowiąca 25% (gry liczbowe) oraz 10% (pozostałe) ceny losu lub innego dowodu udziału w grze. Było to obciążenie, które bezpośrednio nałożone zostało wprawdzie na grającego, jednakże czyniło grę droższą, a tym samym mniej atrakcyjną dla przeciętnego gracza. Innym znaczącym obciążeniem podmiotów zarządzających gry realizowane poza monopolem państwa była opłata za udzielone zezwolenia, uiszczana zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 3 czerwca 2003 r. w sprawie wykonania niektórych przepisów Ustawy o grach i zakładach wzajemnych (Dz.U. z 2003 r. Nr 102, poz. 948 z późn. zm.). Ponadto, w przypadku wszystkich prywatnych podmiotów gospodarczych, przed rozpoczęciem działalności zobowiązane były one do wniesienia stosownego zabezpieczenia. Zwolnione z niego były podmioty realizujące monopol państwa. Poza tymi obciążeniami wszystkie podmioty płaciły podatek od wypracowanych dochodów, zgodnie z obowiązującą ustawą z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku

dochodowym od osób prawnych (Dz.U. z 2000 r. Nr 54, poz. 654 z późn. zm.), w wysokości 19% podstawy opodatkowania.

W ciągu analizowanego okresu 2005–2007 wysokość łącznych obciążeń podmiotów działających na rynku hazardu była rosnąca. W 2007 r. zaobserwowano wzrost obciążeń w stosunku do 2005 r. o 526,3 mln zł, tj. o 34,3% (tab. 3). Wzrost ten determinowany był głównie rosnącym podatkiem od gier (wzrost o 304 mln zł) oraz podatkiem dochodowym od osób prawnych (wzrost o 38,9 mln zł). Był to wzrost na poziomie odpowiednio 37,8 i 52,7%. W znaczący sposób wzrosły również obciążenia wypłacane od zrealizowanych zysków przez spółki Skarbu Państwa, tj. dywidendy. W ciągu 3 lat był to wzrost 3,7-krotny, z poziomu 35,9 mln zł do poziomu 136,0 mln zł. Najwyższy udział w łącznych obciążeniach miał podatek od gier oraz dopłaty do stawek. W 2007 r. podatek od gier wyniósł 1 110,0 mln zł, zaś dopłaty do stawek osiągnęły poziom 674,9 mln zł, stanowiło to odpowiednio 53,9 i 32,7% łącznych obciążeń podatkowych rynku hazardu.

Nieznaczne zmniejszenie obciążeń stwierdzono w przypadku opłat za wstęp do środków gier oraz opłat za zezwolenia. Z uwagi na niewielki udział w strukturze obciążeń opłat za wstęp do ośrodków gier (w 2007 r. wartość opłat wyniosła 0,8 mln zł) nie miało to większego wpływu na wysokość łącznych obciążeń rynku hazardu. Również w przypadku opłat za zezwolenia spadek jaki nastąpił w 2007 r. w stosunku do 2005 r., który wyniósł 3,6 mln zł, nie wpłynął znacząco na tendencje zmian zagregowanych obciążeń rynku.

**Tabela 3**  
Obciążenie sektora gier

Rodzaje obciążeń	Lata						Zmiana 07/05	
	2005		2006		2007			
	mln zł	%	mln zł	%	mln zł	%	mln zł	%
Podatek od gier	805,7	52,5	907,6	52,9	1110,0	53,9	304,3	137,8
Dopłaty do stawek	591,6	38,6	568,4	33,1	674,9	32,7	3,4	114,1
Podatek dochodowy od osób prawnych	73,8	4,7	97,3	5,7	112,7	5,5	38,9	152,7
Dywidendy ustawowe	35,9	2,3	112,0	6,5	136,0	6,6	100,1	379,3
Opłaty za egzaminy i świadectwa zawodowe*	5,0	0,3	5,8	0,3	6,8	0,3	1,7	134,6
Opłaty za wstęp do ośrodka gier	0,9	0,1	0,8	0,0	0,8	0,0	-0,1	88,2
Opłaty za zezwolenia	23,4	1,5	24,5	1,4	19,8	1,0	-3,6	84,6
<b>RAZEM OBCIĄŻENIA</b>	<b>1534,7</b>	<b>100,0</b>	<b>1716,4</b>	<b>100,0</b>	<b>2061,0</b>	<b>100,0</b>	<b>526,3</b>	<b>134,3</b>

\*Łącznie ze świadectwami wydanymi przez TS Sp. z o.o.

Źródło: Opracowanie własne.

## Ogólna sytuacja majątkowa

Rosnąca konkurencja na rynku hazardu wymusza na podmiotach tego sektora podejmowanie trafnych i szybkich decyzji, które zmierzałyby do poprawy efektywności gospodarowania. W tym celu istotną rolę spełniać powinna analiza finansowa przeprowadzana na podstawie sprawozdań finansowych. Dokonując oceny struktury bilansu należy przypomnieć, że w rozwojowym przedsiębiorstwie uzasadnione jest stopniowe zwiększanie aktywów trwałych, przy jednoczesnym zmniejszaniu aktywów obrotowych [Walczak 2007, s. 350]. Po stronie pasywów pożądanym jest wzrost kapitałów własnych przy malejącym udziale zobowiązań (szczególnie krótkoterminowych). Duży udział kapitałów własnych wiąże się ze znacznym samofinansowaniem i mocną pozycją finansową podmiotu.

Zdaniem niektórych ekonomistów, dokonując oceny kapitałów obcych, za pozytywny objaw należy uznać wzrost udziału zobowiązań długoterminowych [Kopczyńska 2007, s. 351]. Wynika to z faktu, iż są to zobowiązania o dłuższym terminie spłaty i mogą być traktowane łącznie z kapitałami własnymi jako tzw. kapitał stały. Z kolei zobowiązania bieżące powinny maleć, ponieważ charakteryzują się one wysokim stopniem pilności spłaty.

W latach 2005–2007 na rynku gier i zakładów wzajemnych w strukturze aktywów tylko w przypadku podmiotów realizujących monopol państwa udział majątku obrotowego był większy niż majątku trwałego (tab. 4). W grupie podmiotów działających na rzecz monopolu państwa w latach 2005–2006 nastąpiło obniżenie majątku trwałego, co jednocześnie wiązało się ze wzrostem wartości majątku obrotowego (w 2007 r. wartość majątku obrotowego wyniosła 726 mln zł, co stanowiło 75,8% wszystkich aktywów). Najniższą wartość majątku trwałego zanotowano w 2006 r. Majątek osiągnął wówczas poziom 98,5 mln zł, co stanowiło 11,9% ogółu aktywów. W 2007 r. nastąpił wzrost majątku trwałego o 130,6 mln zł, do poziomu 229,1 mln zł. Osiągnięty został udział w strukturze wszystkich aktywów w wysokości 24,2%.

Suma kapitałów własnych i zobowiązań podmiotów działających na rynku monopolu w latach 2005–2007 wzrosła o 208,7 mln zł. W 2005 r. równała się 736,2 mln zł, natomiast w 2007 r. osiągnęła poziom 944,9 mln zł, tj. zwiększyła się o 28,3%. Suma bilansowa była kształtowana głównie przez kapitał własny, który w 2005 r. stanowił 77,8% pasywów. W kolejnym roku nastąpiło obniżenie udziału własnych źródeł finansowania w majątku ogółem do 74,1%, a następnie w 2007 r. wzrost do wartości 746,7 mln zł (79,0% udziału w pasywach).

W stosunku do 2005 r. wzrost kapitałów własnych wyniósł 30,4%. Oznaczało to zwiększenie wartości o 174,0 mln zł, co w rezultacie pokazało, że podmioty działające na rynku monopolu po okresie, który charakteryzował się zwiększonym angażowaniem obcych środków na finansowanie działalności (2006 r.)



**Tabela 4**

Wartość składników bilansu oraz ich dynamika zmian dla podmiotów realizujących monopol państwa

Wyszczególnienie	Lata						Zmiana 07/05	
	2005		2006		2007			
	mln zł	%	mln zł	%	mln zł	%	mln zł	%
Aktywa, w tym m. in.:	736,2	100,0	824,8	100,0	944,8	100,0	208,6	128,3
A. Majątek trwały	106,4	14,5	98,5	11,9	229,1	24,2	122,6	215,2
B. Majątek obrotowy	629,8	85,5	726,3	88,1	715,8	75,8	86,0	113,7
Pasywa, w tym m.in.:	736,2	100,0	824,8	100,0	944,8	100,0	208,6	128,3
A. Kapitały własne, w tym m.in.:	572,8	77,8	610,9	74,1	746,7	79,0	174,0	130,4
I Kapitał podstawowy	119,2	x	119,2	x	118,4	x	-0,8	99,3
II Kapitał zapasowy	257,4	x	308,1	x	372,2	x	114,7	144,6
B. Zobowiązania ogółem i rezerwy, w tym m.in.:	163,4	22,2	214,0	25,9	198,1	21,0	34,7	121,2
I Długoterminowe	-	x	-	x	7,1	x	7,1	x
II Krótkoterminowe	135,0	x	171,6	x	190,9	x	55,9	141,4

Źródło: Opracowanie własne.

powróciły w 2007 r. z finansowania inwestycji z kapitałów własnych. Udział kapitałów obcych w źródłach finansowania działalności ogółem zwiększył się z 163,4 mln zł w 2005 r. do 198,1 mln zł w 2007 r., tj. o 21,2 pkt %. Wartość kapitałów własnych w latach 2005–2007 utrzymywała się na poziomie zapewniającym pełne finansowanie aktywów trwałych, co świadczy o zachowaniu złotej reguły bilansowej oraz stałym finansowaniu zapotrzebowania na środki obrotowe niezbędne do utrzymania ciągłości działalności na rynku monopolu.

Wartość kapitału podstawowego w latach 2005–2006 utrzymywała się na stałym poziomie i wynosiła 119,2 mln zł. W 2007 r. nastąpiło jej nieznaczne obniżenie do wartości 118,4 mln zł. Jednocześnie największy udział we własnych źródłach finansowania działalności stanowił kapitał zapasowy, który w 2007 r. wzrósł w stosunku do 2005 r. o 114,7 mln zł i wyniósł 372,2 mln zł.

Wartość zobowiązań w 2007 r. w stosunku do 2005 r. wzrosła o 21,2%, z 163,4 mln zł w 2005 r. do 198,1 mln zł w 2007 r. Największy wpływ na te zmiany miały zobowiązania krótkoterminowe.

Przyjmuje się, że jeżeli rośnie udział majątku trwałego w całym majątku może to oznaczać wzrost ryzyka działania przedsiębiorstwa [Nowak 2001, s. 63]. Im większy jest udział trwałych składników majątku w łącznym majątku, tym mniejsza jest zdolność przedsiębiorstwa do wypracowania przychodu. Należy również wskazać, że przedsiębiorstwa charakteryzujące się małym udziałem

łem środków trwałych zazwyczaj mają większe możliwości dostosowawcze do zmian zatrudnienia, popytu itp., ponieważ mniejsza część kapitału jest związana na długi okres. W takich sytuacjach mniejszy udział środków trwałych w majątku ogółem to niższe koszty stałe, i odwrotnie. W przypadku branży hazardowej relatywnie mniejszy udział środków trwałych pozwala na szybkie dopasowanie działalności, a niskie koszty stałe powodują, że chwilowy spadek zainteresowania graczy tą formą rozrywki nie wpływa na szybki spadek zysku. Można stwierdzić, że w przypadku rynku gier objętych monopolem zmniejszenie udziału majątku trwałego w łącznych aktywach było spowodowane znacznym przyrostem wartości majątku obrotowego, wyższym niż majątku trwałego. Należy tutaj dodać, że na rynku monopolu nie zachodzi zjawisko zasadniczego obniżania się w badanym okresie poziomu wartości środków trwałych. Gdyby to jednak miało miejsce mogłoby świadczyć o przestarzałym parku maszynowym (urządzeniach do gier), jak również utracie kontaktu z nowymi technologiami. Byłoby to groźne dla przyszłości, ponieważ mogłoby wpłynąć na zmniejszenie wielkości przychodów (poprzez niską jakość oferowanych gier) i wymusić w konsekwencji konieczność poczynienia znacznych nakładów inwestycyjnych.

Rynek hazardu oprócz podmiotów zarządzających gry objęte monopolem państwa reprezentowany był przez podmioty prywatne, które oferowały gry zaliczane do wysokiego hazardu oraz gry na automatach o niskich wygranych. Zarówno dla wysokiego jak i niskiego hazardu udział majątku obrotowego był mniejszy niż majątku trwałego (tab. 5 i 6).

W przypadku rynku wysokiego hazardu wartość majątku trwałego rosła z poziomu 267,4 mln zł w 2005 r. do poziomu 397,1 mln zł w 2007 r. Majątek obrotowy w tym czasie osiągnął poziom odpowiednio 83 mln zł oraz 146,0 mln zł. W rezultacie udział majątku trwałego w aktywach ogółem w 2007 r. wyniósł 73,1%, zaś majątku obrotowego 26,9%. W badanym okresie wartość majątku obrotowego charakteryzowała się wyższą dynamiką zmian niż majątku trwałego. Dynamika zmian wartości majątku obrotowego w 2007 r. w stosunku do 2005 r. wyniosła 175,9%, podczas gdy zmiana majątku trwałego była na poziomie 148,5 pkt %.

Suma kapitałów własnych i zobowiązań w latach 2005–2007 dla rynku wysokiego hazardu wzrosła o 192,6 mln zł, z 350,5 mln zł w 2005 do 543,1 mln zł w 2007 r. Udział kapitałów własnych w finansowaniu majątku miał tendencję spadkową na rzecz zaciąganych zobowiązań. Udział kapitałów obcych w źródłach finansowania działalności zwiększył się w analizowanym okresie z 55%, tj. 192,9 mln zł do 58,6%, tj. 318,0 mln zł. Dynamika kapitału obcego w 2007 r. w stosunku do 2005 r. wyniosła 164,8%, podczas gdy dynamika kapitałów własnych była na poziomie 142,9%. Przekładało się to na wzrost wartości zobowiązań ogółem o 125,2 mln zł oraz kapitałów własnych o 67,6 mln zł.

**Tabela 5**

Wartość składników bilansu oraz ich dynamika zmian dla podmiotów wysokiego hazardu

Wyszczególnienie	Lata						Zmiana 07/05	
	2005		2006		2007			
	mln zł	%	mln zł	%	mln zł	%	mln zł	%
Aktywa, w tym m.in.:	350,5	100,0	425,7	100,0	543,1	100,0	192,6	155,0
A. Majątek trwały	267,4	76,3	333,1	78,2	397,1	73,1	129,6	148,5
B. Majątek obrotowy	83,0	23,7	92,6	21,8	146,0	26,9	63,0	175,9
Pasywa, w tym m.in.:	350,5	100,0	425,7	100,0	543,1	100,0	192,6	55,0
A. Kapitały własne, w tym m.in.:	157,6	45,0	179,9	42,3	225,1	41,4	67,6	142,9
I Kapitał podstawowy	55,8	×	62,9	×	70,2	×	14,3	125,7
II Kapitał zapasowy	82,1	×	101,7	×	119,9	×	37,8	146,0
III Kapitał z aktualizacji wyceny	3,8	×	3,6	×	3,6	×	-0,2	94,5
IV Pozostały kapitał rezerwowany	0,6	×	0,6	×	2,2	×	1,7	381,3
B. Zobowiązania ogółem i rezerwy:	192,9	55,0	245,8	57,7	318,0	58,6	125,1	164,8
I Długoterminowe	21,9	×	68,6	×	117,7	×	95,8	537,7
II Krótkoterminowe	161,4	×	65,2	×	200,3	×	38,8	124,0

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku zobowiązań najwyższą dynamiką zmian charakteryzowały się zobowiązania długoterminowe, które wzrosły z poziomu 21,9 mln zł w 2005 r. do 117,7 mln zł w 2007 r. Majątek trwały na rynku niskiego hazardu wzrósł w ciągu analizowanego okresu z poziomu 112,0 mln zł do 353,5 mln zł, tj. o 241,4 mln zł, co stanowiło 215,5% (tab. 6).

Jeszcze wyższą dynamiką zmian cechował się majątek obrotowy (322,9%), którego udział w aktywach w analizowanym okresie utrzymywał się na poziomie od 32,8% (54,7 mln zł w 2005 r.) do 38,6% (113,4 mln zł w 2006 r.). W 2007 r. majątek obrotowy osiągnął poziom 176,7 mln zł, co stanowiło 33,3% ogółu aktywów. Suma kapitałów własnych i zobowiązań wzrosła w ciągu 3 lat o 363,4 mln zł. W 2005 r. równała się 166,7 mln zł, a w 2007 r. już 530,1 mln zł. Zmiana, porównując rok 2007 do 2005, wynosiła 218,0%. Wysokość kapitałów obcych w źródłach finansowania działalności ogółem podmiotów na rynku niskiego hazardu zwiększyła się z 82,8 mln zł w 2005 r. do 215,5 mln zł w 2007 r., tj. o 160,2%. Suma bilansowa była kształtowana głównie przez zobowiązania krótkoterminowe, których wysokość zmieniła się o 111,1 mln zł, z poziomu 75,7 mln zł w 2005 r. do 186,9 mln zł w 2007 r. Dynamika zmian zobowiązań krótkoterminowych w tym okresie wyniosła 246,8%.

**Tabela 6**

Wartość składników bilansu oraz ich dynamika zmian dla podmiotów niskiego hazardu

Wyszczególnienie	Lata						Zmiana 07/05	
	2005		2006		2007			
	mln zł	%	mln zł	%	mln zł	%	mln zł	%
Aktywa, w tym m.in.:	166,7	100,0	293,4	100,0	530,1	100,0	363,4	318,0
A. Majątek trwały	112,0	67,2	180,1	61,4	353,5	66,7	241,4	315,5
B. Majątek obrotowy	54,7	32,8	113,4	38,6	176,7	33,3	121,9	322,9
Pasywa, w tym m.in.:	166,7	100,0	293,4	100,0	530,1	100,0	363,4	318,0
A. Kapitały własne, w tym m.in.:	83,9	50,3	151,2	51,5	314,6	59,3	230,7	375,0
I Kapitał podstawowy	42,4	×	57,5	×	66,4	×	24,0	156,6
II Kapitał zapasowy	8,4	×	16,1	×	72,3	×	63,9	864,0
Pozostały kapitał rezerwowy	0,3	×	5,3	×	9,9	×	9,5	2838,6
B. Zobowiązania ogółem i rezerwy, w tym m. in.:	82,8	49,7	142,2	48,5	215,5	40,7	132,7	260,2
I Długoterminowe	5,3	×	18,0	×	28,6	×	23,3	537,7
II Krótkoterminowe	75,7	×	120,6	×	186,9	×	111,1	246,8

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza rynku hazardu pokazała, że w przypadku podmiotów realizujących monopol państwa oraz prowadzących gry wysoko hazardowe następował coroczny wzrost wartości majątku, przy czym wyższe tempo wzrostu wykazywały aktywa przedsiębiorstw prywatnych. W szczególności w spółkach działających na rynku niskiego hazardu aktywa charakteryzowały się dużym tempem wzrostu. Poziom wartości aktywów podmiotów reprezentujących monopol państwa w zakresie gier i zakładów wzajemnych w 2007 r. był o 128 mln zł niższy od sumy wartości aktywów dla pozostałych podmiotów z rynku hazardu i wyniósł 945 mln zł.

W poszczególnych pozycjach pasywów zauważalny był dla wszystkich trzech rodzajów rynku gier i zakładów wzajemnych (monopol państwa, wysoki i niski hazard) systematyczny wzrost kapitałów własnych, przy czym najbardziej znaczące zmiany wystąpiły na rynku niskiego hazardu.

Wzrost wartości kapitałów własnych spółek realizujących gry objęte monopolem państwa w głównej mierze podyktowany był zmianami kapitału zapaso-

wego, który począwszy od 2005 do 2007 r. wzrósł o 44,6%. Zmianom kapitału własnego w tym okresie towarzyszył wzrost zobowiązań krótkoterminowych o 41,4%. Jednocześnie stwierdzono brak finansowania majątku tych podmiotów poprzez zaciągnięcie zobowiązań długoterminowych. W przypadku rynku wysokiego hazardu nastąpiła wyraźna zmiana wartości zobowiązań długoterminowych. W 2006 r. w stosunku do roku poprzedniego wzrost ten był na poziomie 213,1%. Dla zobowiązań długo- i krótkoterminowych podmiotów reprezentujących rynek wysokiego hazardu w 2007 r. w stosunku do 2005 r. nastąpił odpowiednio 5,3 oraz 1,2-krotny wzrost ich wartości. W przypadku niskiego hazardu nastąpiły zmiany wartości zarówno kapitałów własnych, jak i zobowiązań. Udział kapitałów podstawowych i zapasowych w kapitale własnym w 2007 r. uległ odwróceniu. Do 2006 r. przeważający udział w kapitałach własnych stanowiły kapitały podstawowe. W 2007 r. nastąpił wzrost kapitałów zapasowych o 764,0% w stosunku do 2005 r. W efekcie w 2007 r. kapitały zapasowe przewyższyły kapitał podstawowy o 5,8 mln zł. Kapitał podmiotów realizujących gry na automatach o niskich wygranych finansowany był w głównej mierze zobowiązaniami krótkoterminowymi. Dynamika ich wzrostu była bardzo wysoka.

Z porównania dynamiki zmian aktywów i pasywów wynika, że branża niskiego hazardu cechowała się wyraźną dodatnią dynamiką zmian poszczególnych składników majątku oraz źródeł jego finansowania. Rynek ten w okresie lat 2005–2007 był w fazie dynamicznego rozwoju (tab. 7).

**Tabela 7**

Porównanie dynamiki zmian aktywów i pasywów dla poszczególnych segmentów rynku hazardu w Polsce (w %)

Wyszczególnienie	Zmiana 07/05			
	MP	WH	NH	Ogółem
Aktywa, w tym:	128,3	155,0	318,0	161,0
A. Majątek trwały	215,2	148,5	315,5	201,6
B. Majątek obrotowy	113,7	175,9	322,9	135,3
Pasywa, w tym:	128,3	155,0	318,0	161,0
A. Kapitały własne	130,4	142,9	375,0	158,0
B. Zobowiązania ogółem i rezerwy	121,2	164,8	260,2	166,6

MP – rynek gier objętych monopolem państwa,

WH – rynek wysokiego hazardu,

NH – rynek niskiego hazardu.

Źródło: Opracowanie własne.

## Wnioski

W opracowaniu przedstawiono sytuację finansową przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku hazardu w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań majątkowo-kapitałowych podmiotów reprezentujących rynek gier objętych monopolem państwa oraz rynek wysokiego i niskiego hazardu. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:

1. W latach 2005–2007 nastąpił bardzo dynamiczny rozwój sektora usług hazardowych w Polsce. Największym zainteresowaniem wśród potencjalnych przedsiębiorców cieszył się sektor gier na automatach o niskich wygranych. Spośród 66 podmiotów działających w 2007 r. na rynku hazardu w Polsce 45 urządziło gry zaliczane do tzw. niskiego hazardu.
2. Najwyższą wartość majątku stwierdzono na rynku gier objętych monopolem państwa, która w 2007 r. wyniosła 944,8 mln zł i była tylko o 128,4 mln zł niższa od sumy aktywów wszystkich pozostałych podmiotów działających na rynku hazardu.
3. W strukturze aktywów tylko w przypadku podmiotów realizujących monopol państwa udział majątku obrotowego był większy niż majątku trwałego. Zarówno dla wysokiego jak i niskiego hazardu relacja ta była odwrotna, co związane było z koniecznością dysponowania własnymi środkami trwałymi (automaty, urządzenia do gier) przez prywatnych organizatorów gier. Majątek spółek finansowany był głównie zobowiązaniami krótkoterminowymi.
4. W przypadku rynku monopolu państwa wysokiego i niskiego hazardu stwierdzono systematyczny wzrost kapitałów własnych. W analizowanym okresie najwyższy wzrost o 230,7 mln zł nastąpił na rynku niskiego hazardu. W przypadku rynku gier objętych monopolem zmianom kapitału własnego towarzyszył wzrost zobowiązań krótkoterminowych. Totalizator Sportowy jako główny przedstawiciel monopolu państwa nie prowadził inwestycji długoterminowych, natomiast wszystkie bieżące działania finansowane były albo ze środków własnych albo z kredytów krótkoterminowych.

## Literatura

- BEDNARSKI L.: *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 1999.
- Informacja o realizacji ustawy o grach i zakładach wzajemnych w 2003 roku. Ministerstwo Finansów, Warszawa 2004.
- Informacja o realizacji ustawy o grach i zakładach wzajemnych w 2004 roku. Ministerstwo Finansów, Warszawa 2005.
- Informacja o realizacji ustawy o grach i zakładach wzajemnych w 2005 roku. Ministerstwo Finansów, Warszawa 2006.

- Informacja o realizacji ustawy o grach i zakładach wzajemnych w 2006 roku. Ministerstwo Finansów, Warszawa 2007.
- Informacja o realizacji ustawy o grach i zakładach wzajemnych w 2007 roku. Ministerstwo Finansów, Warszawa 2008.
- KOPCZYŃSKA L.: *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2007.
- NOWAK E.: *Metody statystyczne w analizie działalności przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- POMYKALSKA B., POMYKALSKI P.: *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- SIERPIŃSKA M., JACHNA T.: *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Ustawa z dnia 29 lipca 1992 roku o grach i zakładach wzajemnych [Dz.U. z 2004 r. Nr 4, poz. 27 z późn. zm.].
- WALCZAK M.: *Analiza finansowa w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*. Difin, Warszawa 2007.

## **The financial situation of companies in the gambling market in Poland**

The article presents the financial position of enterprises operating in the gambling market in Poland. In particular, drew attention to the situation over and property-market equity, representing gaming operators covered by the monopoly of the state and market high and low hazard. The study period covered the years 2005–2007. Conduct gambling activities in Poland during this period was permitted only on the terms specified in the Act on games and mutual wagering. The greatest interest among potential entrepreneurs enjoyed the gaming industry with low prizes.





**Agnieszka Kot-Zacharuk**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Kierunki rozwoju polskiej bankowości spółdzielczej według opinii zarządzających**

### **Wstęp**

Znaczenie banków spółdzielczych w poszczególnych systemach bankowych Unii Europejskiej (UE) nie jest jednakowe, ale pomimo tego i tak co drugi bank jest podmiotem spółdzielczym, a udział w rynku depozytów bankowych w niektórych krajach przekracza 30% [Gostomski 2010, s. 247]. Europejskie banki spółdzielcze mają wysoki udział w rynku detalicznych usług bankowych. Jednak konkurencja innych instytucji finansowych, wzrost oczekiwań ze strony klientów, aktualne regulacje związane z bezpieczeństwem finansowym przyczyniają się do poszukiwania nowych strategii działania, czy wdrażania nowoczesnych rozwiązań. Rozwój, ciągłe doskonalenie, umacnianie pozycji rynkowej to wymagania stawiane przed indywidualnymi bankami spółdzielczymi, ale także całymi strukturami zrzeszeniowymi. Zarządzający bankami spółdzielczymi powinni między innymi podejmować działania zmierzające do sprawnego i efektywnego funkcjonowania w obszarze oferowanych produktów i usług, aby zapewnić swoich obecnych i przyszłych klientów o sprawnym i bezpiecznym działaniu, nie tylko w poszczególnych podmiotach, ale również w ramach całej struktury zrzeszeniowej. Istotnym elementem usprawniającym działanie zrzeszenia jest wyznaczenie najważniejszych celów, gdyż poza osiągnięciem jak najwyższych zysków należy skoncentrować się na działaniach na rzecz swoich członków.

Przemiany polityczno-ekonomiczne w naszym kraju miały bezpośredni wpływ na organizację banków spółdzielczych. Aktem normatywnym, który reguluje działalność banków spółdzielczych w Polsce jest Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających<sup>1</sup>. Poza tym zasady działania banków spółdzielczych określają również między innymi usta-

---

<sup>1</sup>Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających [Dz.U. z 2000 r. Nr 119, poz. 1252].

wy o prawie bankowym<sup>2</sup> i prawie spółdzielczym<sup>3</sup>. Ważnym punktem docelowym jest dążenie do wzrostu poziomu kapitalizacji banków spółdzielczych. Regulacje Dyrektywy CRD<sup>4</sup> zapewniają podmiotom możliwość prowadzenia działalności w sposób bezpieczny, uwzględniając wymogi norm ostrożnościowych. Pomimo dużych kosztów związanych z dostosowywaniem się do nowych regulacji oraz częstych interwencji państwa, banki spółdzielcze rozwijają się szybciej niż banki komercyjne, pozyskując nowych klientów i zwiększając swój udział w rynku. Ostatnio dość popularna stała się współpraca banków spółdzielczych z instytucjami finansowymi oferującymi produkty ubezpieczeniowe i pośrednictwo na rynku usług finansowych i inwestycyjnych [Łękawa, Nosowski 2008, s. 609]. W polskim sektorze banków spółdzielczych również występują tego typu powiązania, na przykład w zakresie usług ubezpieczeniowych (Grupa Concordia). Hasło „myśl globalnie, działaj lokalnie” trafnie odnosi się do banków spółdzielczych, które z powodzeniem funkcjonują na niewielkim terenie dzięki dobrej znajomości lokalnych środowisk, indywidualnemu podejściu do swoich klientów, budowaniu relacji oraz elastyczności. Znajdując się blisko klienta są w stanie szybko określić zmianę jego kondycji finansowo-ekonomicznej i w odpowiedni sposób zareagować [Alińska 2008, s. 599].

Bankowość spółdzielcza stanowi ważny element polskiej gospodarki. Głównym dostawcą, a zarazem nabywcą usług banków spółdzielczych, jest sektor niefinansowy, czyli gospodarstwa domowe, małe i średnie podmioty gospodarcze, a także budżety terenowe [Nowakowska-Krystman, Kublik 2008, s. 34]. Silna pozycja banków spółdzielczych na rynku usług finansowych i gromadzone nadwyżki finansowe inwestowane na poziomie banku zrzeszającego nie gwarantują, że sytuacja finansowa zrzeszenia będzie stale korzystna. Obecnie w sektorze bankowości spółdzielczej działają trzy zrzeszenia, na czele których stoją: Bank Polskiej Spółdzielczości S.A., Gospodarczy Bank Wielkopolski S.A. oraz Mazowiecki Bank Regionalny S.A. Od jakiegoś czasu mówi się o zmniejszeniu liczby zrzeszeń. Opinia ta pojawiła się przede wszystkim dlatego, że w dzisiejszej rzeczywistości banków spółdzielczych nie stać na utrzymywanie trzech zrzeszeń<sup>5</sup>. Sytuacja nadal nie jest rozstrzygnięta. Według niektórych opinii w Polsce powin-

<sup>2</sup>Ustawa o prawie bankowym z dnia 29 sierpnia 1997 r. [Dz.U. z 2002 r. Nr 72, poz. 665, tekst jednolity z późn. zm.].

<sup>3</sup>Ustawa o prawie spółdzielczym z dnia 16 września 1982 r. [Dz.U. z 2003 r. Nr 188, poz. 1848, tekst jednolity z późn. zm.].

<sup>4</sup>Łączna nowelizacja Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2000/12 z 20 marca 2000 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe z późniejszymi zmianami oraz Dyrektywy Rady 93/6/EWG z 15 marca 1993 r. w sprawie adekwatności kapitałowej przedsiębiorstw inwestycyjnych i instytucji kredytowych z późn. zm.

<sup>5</sup>Wywiad z Prezesem Banku Polskiej Spółdzielczości S.A. Panem Mirosławem Potulskim. *Puls Biznesu*, dodatek o bankach spółdzielczych z dn. 28.01.2010 r. – „Trzy zrzeszenia to za dużo”.

no funkcjonować co najwyżej dwa banki zrzeszające, a nie jeden, jak twierdzą inni, ponieważ na rynku usług finansowych konkurencja jest niezbędna.

Liczba placówek i posiadanych bankomatów, a także wyszkolona kadra pracownicza oddziałują na rozwój polskiej bankowości spółdzielczej, przyczyniając się do osiągnięcia wysokiej pozycji na polskim rynku usług finansowych. Warunkiem osiągnięcia tego stanu rzeczy jest ciągle wprowadzanie zmian i dostosowywanie się do potrzeb klientów. Indywidualne podejście do każdego jest wielkim atutem i sprzyja przywiązywaniu się klienta do danej placówki. Dlatego też z inicjatywy banków spółdzielczych podpisano umowę o współpracy trzech zrzeszeń w zakresie planowania i realizacji wspólnej kampanii reklamowej w celu ukazania banku spółdzielczego jako sprawnej, nowoczesnej i przyjaznej instytucji z długoletnią tradycją [Łękawa 2008, s. 101]. To właśnie dzięki długoletniemu doświadczeniu, tradycjom i kapitałom własnym dostosowanym do profilu, skali operacji i generowanego ryzyka, banki spółdzielcze są przygotowane na wypadek kryzysu i nie stwarzają zagrożenia dla stabilności finansowej sektora bankowego [Kania 2009, s. 173].

## **Cel i metody badań**

W opracowaniu określono kierunki rozwoju polskiej bankowości spółdzielczej w opiniach zarządzających bankami spółdzielczymi. Badaniami objęto banki spółdzielcze należące do Zrzeszenia Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A. (MR Bank S.A.).

Wyniki badań przedstawiają poglądy prezesów banków spółdzielczych na koniec 2009 r. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu w 40 bankach spółdzielczych, w których zarządzający wyrazili zgodę. Opinie pogrupowano według kryterium uczestnictwa lub nie w konsolidacji oraz kryterium wartości kapitału własnego. Do grupowania banków wykorzystano metodę kwartyli. Banki uporządkowano według kryterium wartości kapitału własnego na trzy grupy: I grupa (25%) to podmioty o najniższym kapitale własnym, II grupa (50%) – środkowy kwartył odpowiadający przeciętnej wartości kapitału własnego i III grupa (25%) – banki spółdzielcze o najwyższym kapitale własnym.

## **Wyniki badań**

W tabeli 1 przedstawiono opinie prezesów banków spółdzielczych dotyczące korzyści z przystąpienia Polski do UE. Do korzyści sprzyjających rozwojowi bankowości spółdzielczej zarządzający zaliczyli przede wszystkim odpowiedni

Tabela 1

Ocena bankowości spółdzielczej po przystąpieniu Polski do struktur UE

Lp.	Treść	Udział opinii (%) w zależności od:					$\bar{X}$
		uczestnictwo w konsolidacji		wartość kapitału własnego			
		tak	nie	I	II	III	
1.	Co według Pana/i ma korzystny wpływ na rozwój bankowości spółdzielczej?						
a)	odpowiedni dobór oferowanych produktów i usług do wymagań klienta	91	88	90	95	80	90
b)	miła i wykwalifikowana kadra	57	82	60	85	40	68
c)	współpraca z innymi instytucjami finansowymi (fundusze inwestycyjne, zakłady ubezpieczeń, itp.)	9	18	10	15	10	13
d)	korzystne warunki prowadzenia rachunków depozytowych	43	35	60	35	30	40
e)	liczba bankomatów	17	18	10	20	20	18
f)	niskie oprocentowanie kredytów	30	47	70	25	30	38
g)	częste akcje promocyjne, sponsorowanie ważnych wydarzeń w regionie	17	41	30	35	10	28
h)	inne, jakie?	26	12	10	25	20	20
2.	Jakie korzyści przyniosło bankowości spółdzielczej według Pana/i wejście Polski do struktur UE?						
a)	poszerzenie oferty produktów i usług	30	35	30	35	30	33
b)	wzrost zainteresowania BS-ów programami wsparcia polskiego rolnictwa	70	59	60	55	90	65
c)	zwiększenie akcji kredytowych	61	53	30	75	50	58
d)	przeprowadzanie profesjonalnych szkoleń dla pracowników BS-ów	39	29	50	40	10	35
e)	poprawienie sytuacji ekonomicznej BS-ów	26	12	20	20	20	20
f)	rozwój bazy depozytów	35	29	40	35	20	33

Źródło: Opracowanie własne.

dobór oferowanych produktów i usług, zgodnie z wymaganiami klienta. Wśród zarządzających bankami uczestniczącymi w konsolidacji odnotowano 91% wskazań dla tej odpowiedzi i 95% wśród kierujących jednostkami o przeciętnych kapitałach własnych. Według respondentów na rozwój bankowości spółdzielczej oddziałuje również miła i wykwalifikowana kadra. Wśród prezesów banków niebiorących udziału w łączeniach zanotowano 82% wskazań dla tej odpowiedzi i 85% wśród tych o przeciętnych funduszach własnych.

Wejście Polski do UE miało duże znaczenie dla banków spółdzielczych, ze względu na przeprowadzenie restrukturyzacji i modernizacji sektora rolne-

go. Stąd wśród najczęściej udzielanych odpowiedzi był wzrost zainteresowania programami wsparcia polskiego rolnictwa. Wśród kierujących bankami uczestniczącymi w konsolidacji odnotowano 70% wskazań dla tej odpowiedzi, a w grupie zarządzających bankami o najwyższych funduszach własnych aż 90%. Być może część banków osiągnęła wysokie kapitały własne między innymi poprzez oferowanie programów wspierających polskie rolnictwo. Prezesi banków uczestniczących w konsolidacji do pozytywnych stron przystąpienia Polski do UE zaliczyli również zwiększenie akcji kredytowych w bankach spółdzielczych (61%). Większość zarządzających bankami o przeciętnych kapitałach własnych była tego samego zdania (75%). Zainteresowanie programami wsparcia polskiego rolnictwa wiązało się ze zwiększeniem akcji kredytowych.

W tabeli 2 przedstawiono opinie prezesów banków spółdzielczych dotyczące struktury polskiej bankowości spółdzielczej oraz samego Zrzeszenia MR Bank S.A. Zdecydowana większość respondentów wypowiedziała się za dwuszczeblową strukturą polskiej bankowości spółdzielczej (85%), ponieważ trójszczeblowa struktura się nie sprawdziła.

Na koniec 2009 r. do Zrzeszenia MR Bank S.A. należało 77 banków spółdzielczych. Połowa badanych jest zdania, że należy zwiększyć liczbę podmiotów należących do Zrzeszenia MR Bank S.A. dla poprawnego funkcjonowania

**Tabela 2**

Ocena struktury polskiej bankowości spółdzielczej i Zrzeszenia MR Bank S.A.

Lp.	Treść	Udział opinii (%) w zależności od:					$\bar{X}$
		uczestnictwo w konsolidacji		wartość kapitału własnego			
		tak	nie	I	II	III	
1.	Jaka struktura bankowości spółdzielczej według Pana/i opinii powinna występować docelowo w Polsce?						
a)	jednoszczeblowa	9	24	20	10	20	15
b)	dwuszczeblowa	91	76	80	90	80	85
c)	trójszczeblowa	0	0	0	0	0	0
d)	inna, jaka?	0	0	0	0	0	0
2.	Czy obecna liczba BS-ów zrzeszonych w MR Bank S.A. jest wystarczająca do funkcjonowania Zrzeszenia MR Bank S.A.?						
a)	tak	35	24	50	15	40	30
b)	nie, należy zmniejszyć liczbę BS-ów	4	12	10	10	0	8
c)	nie, należy zwiększyć liczbę BS-ów	43	65	60	55	40	53
d)	nie mam zdania	17	12	0	20	20	15

Źródło: Opracowanie własne.

całego Zrzeszenia. Wśród zarządzających bankami nieuczestniczącymi w konsolidacji zanotowano 65% wskazań dla tej odpowiedzi. Podobnego zdania byli prezesi banków o niskich kapitałach własnych (60%). Jednocześnie stwierdzono, iż wraz ze wzrostem funduszy własnych malał udział tej odpowiedzi wśród zarządzających. Z tego wynika, że duża liczba banków w Zrzeszeniu korzystnie oddziałuje na sytuację finansową. Nawet małe banki są bezpieczne dlatego, że wszystkie wspólnie odpowiadają za całe Zrzeszenie. Nie zawsze duża liczba banków w zrzeszeniu gwarantuje lepszą sytuację ekonomiczną, ponieważ istnieją małe grupy spółdzielcze, które z powodzeniem konkurują z innymi (np. DZ Bank). Zarządzający bankami uczestniczącymi w konsolidacji (35%) oraz o niskich (50%) i wysokich funduszach własnych (40%) byli zdania, że Zrzeszenie MR Bank S.A. może funkcjonować i przynosić korzyści akcjonariuszom tak samo, jak inne większe podmioty finansowe.

W tabeli 3 przedstawiono opinie respondentów na temat możliwych zmian w działaniu banków spółdzielczych i ich zrzeszeń. Zdecydowana większość badanych (88%) uważa, że nie można zrezygnować z zrzeszeń, w skład których wchodzi zarówno banki spółdzielcze, jak i banki zrzeszające, które pełnią istotną rolę dla poprawnego działania całego sektora banków spółdzielczych. Tego zdania są zarządzający bankami uczestniczącymi w konsolidacji (91%) oraz prezesi kierujący bankami o niskich (90%) i przeciętnych kapitałach własnych (90%). Taka struktura jest odgórnie nakazana poprzez Ustawę o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających z grudnia 2000 r.<sup>6</sup>, więc nie można z niej zrezygnować. Ponadto w zrzeszeniach funkcjonują nie tylko banki spółdzielcze o dobrej kondycji finansowej, ale są i takie, które należy wspierać. Wszystkie banki zrzeszenia są wspólnie odpowiedzialne.

W większości respondenci byli zdania (88%), że banki zrzeszające powinny prowadzić działalność komercyjną nie konkurując z bankami spółdzielczymi. Wybór tej odpowiedzi wśród prezesów banków świadczy o tym, że funkcjonując obecnie wśród banków komercyjnych należy zainteresować klienta swoją ofertą poprzez odpowiedni produkt.

Prezesi banków uczestniczących w konsolidacji (52%) byli zdania, że banki spółdzielcze nawet po połączeniu nie mogłyby funkcjonować samodzielnie, ponieważ nawet połączenie nie gwarantowałoby im przetrwania ze względu na panującą konkurencję. Wraz ze zwiększającą się wartością funduszy własnych odnotowano wzrost udziału tej odpowiedzi wśród zarządzających. Zarządzający bankami uczestniczącymi w konsolidacji byli zdania, że w zależności od sytuacji finansowej banków spółdzielczych mogłyby one łączyć się ze sobą w silne jed-

---

<sup>6</sup>Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających [Dz.U. z 2000 r. Nr 119, poz. 1252].

**Tabela 3**

Kierunki zmian w funkcjonowaniu banków spółdzielczych i ich zrzeszeń

Lp.	Treść	Udział opinii (%) w zależności od:					$\bar{X}$
		uczestnictwo w konsolidacji		wartość kapitału własnego			
		tak	nie	I	II	III	
1.	Czy można zrezygnować z zrzeszeń BS-ów?						
a)	tak, można stworzyć kilka silnych i samodzielnych banków poprzez skonsolidowanie mniejszych i słabszych	9	12	10	5	20	10
b)	nie, rola banku zrzeszającego jest bardzo ważna dla poprawnego funkcjonowania całego sektora BS-ów	91	82	90	90	80	88
c)	nie mam zdania	0	6	0	5	0	3
2.	Czy banki zrzeszające powinny pełnić działalność komercyjną?						
a)	tak, banki zrzeszające powinny prowadzić pełną działalność komercyjną	13	6	10	15	0	10
b)	tak, ale nie konkurując z bankami spółdzielczymi	87	88	90	85	90	88
c)	nie	0	6	0	0	10	3
3.	Czy po połączeniu kilku banków spółdzielczych mogłyby one funkcjonować samodzielnie bez ograniczeń, jak banki komercyjne?						
a)	tak, ponieważ po połączeniu stałyby się instytucją samowystarczalną ze względu na wzrost kapitałów oraz liczbę klientów	9	35	40	10	20	20
b)	to zależy od kondycji finansowej tych banków	48	35	70	35	30	43
c)	nie, BS-y nawet po połączeniu powinny należeć do jakiegoś zrzeszenia, ponieważ nie przetrwałyby ze względu na dużą konkurencję obecną na rynku bankowym	52	35	10	55	60	45

Źródło: Opracowanie własne.

nostki funkcjonujące samodzielnie bez ograniczeń jak banki komercyjne (48%). W miarę wzrostu wartości funduszy własnych odnotowano spadek udziału tej odpowiedzi. Porównując te dwie odpowiedzi ze względu na kryterium poziomu kapitału własnego stwierdzono, iż zarządzający są świadomi korzyści i minusów z samodzielnego funkcjonowania, bez przynależności do jakiegokolwiek zrzeszenia. Banki spółdzielcze nie są dla siebie konkurencją, a wśród banków komercyjnych łatwiej konkurować w większej grupie.

Tabela 4 zawiera propozycje i opinie prezesów banków spółdzielczych na temat przyszłej współpracy z MR Bank S.A. Respondenci stwierdzili, iż przy-

**Tabela 4**

Kierunki dalszej współpracy banków spółdzielczych z MR Bank S.A.

Lp.	Treść	Udział opinii (%) w zależności od:					$\bar{X}$
		uczestnictwo w konsolidacji		wartość kapitału własnego			
		tak	nie	I	II	III	
1.	Jaką działalność w Pana/i opinii powinny prowadzić banki spółdzielcze Zrzeszenia MR Bank S.A.?						
a)	powinny być wyspecjalizowane wyłącznie w obsłudze wsi i rolnictwa	13	12	20	10	10	13
b)	powinny być wyspecjalizowane w obsłudze małej i średniej przedsiębiorczości	17	12	30	10	10	15
c)	powinny funkcjonować jak banki uniwersalne	83	94	80	90	90	88
d)	powinny funkcjonować głównie na rzecz swoich członków	4	6	10	5	0	5
e)	obsługa rolnictwa, rzemiosła i drobnego biznesu, ale tylko w najbliższej gminie	0	6	10	0	0	3
2.	Według Pana/i opinii co powinny robić BS-y należące do Zrzeszenia MR Bank S.A., aby w przyszłości zapewnić bezpieczeństwo i skuteczność działania w warunkach gospodarki rynkowej?						
a)	stosować system wewnętrznej kontroli, aby monitorować i oceniać własną kondycję finansową	70	71	90	60	70	70
b)	przestrzegać procedur bankowych w zakresie udzielania kredytów i depozytów	74	71	70	75	70	73
c)	zatrudniać wysoko wykwalifikowaną kadrę, dbać o ciągłe doszkąlanie pracowników	74	82	80	80	70	78
d)	inne, jakie?	4	6	0	5	10	5
3.	Czy według Pana/i dalsza przynależność do Zrzeszenia MR Bank S.A. umożliwi bankom spółdzielczym utrzymanie i dalszy rozwój na rynku?						
a)	tak, dzięki pomocy w zakresie udzielanych pożyczek, gwarancji, poręczeń	13	29	30	10	10	20
b)	tak, dzięki możliwości korzystania z nadwyżki środków pieniężnych BS-ów przez inne banki z tego Zrzeszenia	57	65	70	55	60	60
c)	tak, ponieważ wszystkie banki Zrzeszenia są jednakowo odpowiedzialne w zakresie koncentracji kredytów, norm płynności finansowych, wypłacalności oraz ryzyka bankowego	35	35	40	30	40	35
d)	przynależność do Zrzeszenia nie gwarantuje rozwoju BS-ów w sektorze bankowym	22	18	10	20	30	20

Źródło: Opracowanie własne.



szością banków spółdzielczych jest działalność wielokierunkowa, jak w przypadku banków komercyjnych (88%). Wśród zarządzających bankami nieuczestniczącymi w konsolidacji udział tej odpowiedzi wynosił 94%. Tego samego zdania byli prezesi banków o przeciętnych i wysokich kapitałach własnych (90%). Chcąc się utrzymać wśród konkurencji należy ewoluować i rozwijać się, aby spełniać oczekiwania klienta. Część respondentów była zdania, że banki spółdzielcze powinny być wyspecjalizowane w obsłudze małych i średnich przedsiębiorstw (15%). Według nich specjalizowanie się w konkretnej dziedzinie jest dla banków spółdzielczych bardziej korzystne.

Prezesi banków o niskich (80%) i przeciętnych funduszach własnych (80%) oraz zarządzający bankami nieuczestniczącymi w konsolidacji (82%) byli zdania, że należy zatrudniać wykwalifikowaną kadrę i systematycznie dokształcać pracowników, aby zapewnić bezpieczeństwo i skuteczność działania na rynku usług finansowych. Poza dobrze wykształconą kadrą pracowniczą, istotne znaczenie ma również przestrzeganie procedur bankowych w zakresie udzielania kredytów i depozytów (73%). W grupie zarządzających bankami uczestniczącymi w konsolidacji udział tej odpowiedzi wyniósł 74%. Zarządzający bankami o przeciętnych kapitałach własnych byli również za przestrzeganiem tych procedur (75%).

Według niektórych zarządzających dalsze funkcjonowanie w ramach Zrzeszenia MR Bank S.A. umożliwi bankom ich utrzymanie i rozwój na rynku usług finansowych, ze względu na możliwość korzystania z nadwyżki środków odprowadzonych przez inne banki do Zrzeszenia (60%). Odnotowano 65% wskazań na tę odpowiedź w grupie prezesów banków nieuczestniczących w konsolidacji. Biorąc pod uwagę kryterium kapitału własnego odnotowano 70% wskazań w gronie respondentów kierujących bankami o najniższych kapitałach własnych i 60% wśród zarządzających bankami o najwyższych funduszach.

Według respondentów banki spółdzielcze, funkcjonując w obrębie zrzeszenia, są jednakowo odpowiedzialne w przypadku koncentracji kredytów, norm płynności finansowych, wypłacalności oraz ryzyka bankowego (35%). Warunki te umożliwiają utrzymanie i dalszy rozwój na rynku usług finansowych. Wśród zarządzających bankami uczestniczącymi lub nie w procesie konsolidacji zano-towano po 35% wskazań. Natomiast wśród respondentów z grup o najniższych i najwyższych kapitałach odnotowano po 40% wskazań i 30% wśród prezesów banków o przeciętnych kapitałach własnych.

W tabeli 5 przedstawiono czynniki najsilniej oddziaływujące na oferowane w bankach depozyty i kredyty. Zdecydowana większość respondentów stwierdziła, iż wizerunek banku spółdzielczego jest decydującym czynnikiem mającym wpływ na ofertę banku. Wśród zarządzających bankami nieuczestniczącymi w konsolidacji odnotowano 76% wskazań dla tej odpowiedzi i 80% wśród pre-

**Tabela 5**

Czynniki oddziałujące na kredyty i depozyty oferowane w bankach spółdzielczych Zrzeszenia MR Bank S.A.

Lp.	Treść	Udział opinii (%) w zależności od:					$\bar{X}$
		uczestnictwo w konsolidacji		wartość kapitału własnego			
		tak	nie	I	II	III	
1.	Które z wymienionych czynników silnie oddziałują na akcje kredytowe w Pana/i banku?						
a)	korzystne stopy procentowe od udzielanych kredytów	48	71	80	60	30	58
b)	szeroki wachlarz oferowanych kredytów, w tym kredytów udzielanych na przedsięwzięcia inwestycyjne w rolnictwie	61	59	60	60	60	60
c)	rozwój bazy depozytów poprzez pozyskanie znacznej części środków otrzymanych z UE przez rolników	26	41	60	30	10	33
d)	profesjonalna obsługa w banku	61	71	80	65	50	65
e)	zmniejszenie bezrobocia w regionie	13	12	30	5	10	13
f)	działania marketingowe	4	18	10	10	10	10
g)	wizerunek banku spółdzielczego w otoczeniu	74	76	80	80	60	75
h)	rozwinięta sieć placówek bankowych	43	12	20	30	40	30
i)	bieżąca sytuacja ekonomiczna banku	35	41	20	35	60	38
j)	ryzyko związane z sytuacją gospodarczą kraju	4	12	0	15	0	8
k)	inne, jakie?	4	0	0	0	10	3
2.	Jakie czynniki w Pana/i banku uwzględniane są przy ustalaniu stopy procentowej depozytów?						
a)	stopy procentowe w NBP	43	65	70	55	30	53
b)	stopa rezerw obowiązkowych	0	12	10	5	0	5
c)	stopy procentowe w innych bankach	96	94	100	95	90	95
d)	koszt depozytów	61	59	60	55	70	60
e)	popyt i podaż produktów bankowych	35	47	30	50	30	40
f)	inne, jakie?	4	6	0	5	10	5

Źródło: Opracowanie własne.

zesów banków o niskich i przeciętnych kapitałach własnych. Dla prezesów kierujących podmiotami nieuczestniczącymi w konsolidacji istotnym czynnikiem okazała się również profesjonalna obsługa w banku (71%). Podobnego zdania byli zarządzający bankami o niskich funduszach własnych (80%). Czynnikiem ten

silnie oddziałują na decyzje potencjalnych klientów, a zatem i na akcje kredytowe w bankach spółdzielczych. Ponadto należy wspomnieć również o bogatej ofercie kredytowej, na którą zwrócili uwagę zarządzający bankami spółdzielczymi w Zrzeszeniu MR Bank S.A. (61%). Przede wszystkim należy wspomnieć o bogatej ofercie kredytów na cele inwestycyjne w rolnictwie.

Ustalając stopy procentowe depozytów, zarządzający bankami uczestniczącymi w konsolidacji uwzględniali przede wszystkim ich poziom w innych bankach (96%). Zarządzający bankami o niskich kapitałach własnych, w celu zwiększenia swojej konkurencyjności wśród innych podmiotów finansowych, przy ustalaniu stopy procentowej depozytów, uwzględniają również stopy procentowe w innych bankach (100%). Natomiast część prezesów banków o wysokich kapitałach własnych brało pod uwagę również koszt depozytów (70%). Tego samego zdania byli kierujący bankami uczestniczącymi w konsolidacji (61%).

## Wnioski

W opracowaniu zaprezentowano wyniki badań dotyczące kierunków rozwoju polskiej bankowości spółdzielczej według zarządzających bankami należącymi do Zrzeszenia Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:

1. Uniwersalna działalność banków zrzeszających, bez konkurowania z bankami spółdzielczymi, jest korzystna dla polskiej bankowości spółdzielczej. Zgodnie z panującą sytuacją na rynku bankowym najlepszym rozwiązaniem, według respondentów, jest dostosowanie działalności do lokalnych uwarunkowań społeczno-gospodarczych oraz oczekiwań ze strony obecnych i przyszłych klientów.
2. Według zarządzających bankami uczestniczącymi w konsolidacji, a także zdecydowanej większości prezesów banków o niskich i przeciętnych funduszach własnych, rola banków zrzeszających jest istotna dla poprawnego działania całego sektora bankowości spółdzielczej i nie można z nich zrezygnować.
3. Według zarządzających szeroki wachlarz odpowiednio dobranych oferowanych produktów i usług oraz miła i profesjonalna obsługa mają decydujące znaczenie dla zwiększenia akcji kredytowych w badanych bankach spółdzielczych, jednocześnie oddziałując na ich rozwój. Dlatego też należy zatrudniać wysoko wykwalifikowaną kadrę i prowadzić ciągłe doszktałanie pracowników.

## Literatura

- ALIŃSKA A.: *Aktualne wyzwania rynkowe wobec sektora banków spółdzielczych w krajach Unii Europejskiej*. [w:] Dziawgo L. (red.), *Współczesne finanse stan i perspektywy rozwoju bankowości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2008.
- BRETYN A.: *Spółdzielczy sektor bankowy w Polsce – kierunki zmian, stan i perspektywy rozwoju*. [w:] Węclawski J. (red.), *Bankowość. Instytucje, instrumenty i strategie rozwojowe w dobie integracji gospodarczej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2006.
- GOSTOMSKI E.: *Bankowość międzynarodowa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.
- KAMIŃSKA L.: *Przemiany w polskiej bankowości spółdzielczej w powiązaniu z wymogami Unii Europejskiej i jej rola na rynku finansowym*. [w:] Dębiewska M. (red.), *Banki na rynku finansowym. Terażniejszość i przyszłość*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003.
- KANIA E.: *Porównanie spółdzielczych grup bankowych w Polsce pod względem stabilności finansowej banków zrzeszonych*. [w:] Brzozowska K., Flejterski S. (red.), *Finanse 2009 – Teoria i praktyka*. Bankowość. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- ŁĘKAWA Z., NOSOWSKI A.: *Rozwiązania strukturalno-organizacyjne spółdzielczych grup bankowych w Polsce a doświadczenia europejskie*. [w:] Dziawgo L. (red.), *Współczesne finanse, stan i perspektywy rozwoju bankowości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2008.
- ŁĘKAWA Z.: *Strategie działania spółdzielczych grup bankowych*. [w:] Gospodarowicz A. (red.), *Funkcjonowanie spółdzielczych grup bankowych w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- NOWAKOWSKA-KRYSTMAN A., KUBLIK B.: *Strategia rozwoju sektora polskich banków spółdzielczych*. [w:] Stefański M. (red.), *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Włocławek 2008.
- SIUDEK T.: *Bankowość spółdzielcza w Polsce w warunkach gospodarki rynkowej. Studium konkurencyjności, efektywności, organizacji, regulacji oraz perspektyw rozwoju*. Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2006.
- Trzy zrzeszenia to za dużo. Wywiad z Prezesem Banku Polskiej Spółdzielczości S.A. Panem Mirosławem Potulskim. *Puls Biznesu*, dodatek o bankach spółdzielczych z dn. 28.01.2010 r.
- Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających [Dz.U. z 2000 r. Nr 119, poz 1252].
- Ustawa prawo bankowe z dnia 29 sierpnia 1997 r. [Dz.U. z 2002 r. Nr 72, poz. 665, tekst jednolity z późn. zm.].
- Ustawa prawo spółdzielcze z dnia 16 września 1982 r. [Dz.U. z 2003 r. Nr 188, poz. 1848 tekst jednolity z późn. zm.].
- Łączna nowelizacja Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2000/12 z 20 marca 2000 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe z późn. zm. oraz Dyrektywy Rady 93/6/EWG z 15 marca 1993 r. w sprawie adekwatności kapitałowej przedsiębiorstw inwestycyjnych i instytucji kredytowych z późn. zm.

## **Directions of development of polish cooperative banking in opinions manager**

### **Abstract**

The paper presents the opinions of managers of cooperative banks on the directions of development of Polish cooperative banking and banks association surveyed MR Bank S.A. Tests using a questionnaire interview were conducted in 2009 in 40 locations.

Products and services offered by banks are adapted to local socio-economic as well as to the expectations of potential customers. The part of companies surveyed increased the share of credits. Nextly, the key factor was frindly and professional service. It is necessary to employ highly qualified staff and maintain a continuous retraining.

Activity conducted by the affiliated cooperative banks is important for the development of Polish cooperative banking.



**Ryszard Kata**

Wydział Ekonomii

Uniwersytet Rzeszowski

## **Asymetria informacji jako przyczyna ograniczeń kredytowych w rolnictwie**

### **Wstęp**

Dostęp do kredytu w sytuacji ograniczonego wykorzystania innych źródeł finansowania zewnętrznego w rolnictwie, a także niewielkich możliwości akumulacji funduszy własnych ma istotny wpływ na zachowania produkcyjne, inwestycyjne i konsumpcyjne rolników. Te zaś określają tempo i charakter przemian strukturalnych w rolnictwie oraz determinują rozwój tego sektora [Woś 1996, s. 61]. W literaturze przez *ograniczenia kredytowe* (ang. *credit constraints*) rozumie się sytuację, kiedy instytucja finansowa zmniejsza kwotę wnioskowanego kredytu albo też w ogóle odmawia jego udzielenia [Kulawik 2000, s. 31]. Są to tzw. zewnętrzne ograniczenia kredytowe, czyli występujące po stronie podażowej rynku kredytowego (ang. *supply credit constraints*) [Patrick 1999]. Oprócz tego mogą występować przypadki, kiedy potencjalni kredytobiorcy sami rezygnują z ubiegania się o kredyt lub na skutek niespełnienia kryteriów preferencyjnego kredytowania pozbawieni są dopływu kapitału obcego. Jest to typ wewnętrznych ograniczeń kredytowych, tj. ograniczeń o charakterze popytowym rynku kredytowego (ang. *demand credit constraints*) [Kulawik 2000, s. 31]<sup>1</sup>.

Ograniczenia zewnętrzne leżą po stronie rynku kredytowego i instytucji finansowych, ale ich przyczyną mogą być także szeroko rozumiane instytucje rynku oraz rządowa interwencja. Zasadniczym elementem tych ograniczeń kredytowych są różnego rodzaju działania, postawy i wymogi stawiane kredytobiorcom przez formalne instytucje finansowe (głównie banki). Są one odpowiedzią (reakcją) na niedoskonałości rynków finansowych jako takich oraz problemy z finansowaniem rolnictwa wynikające ze specyfiki tego sektora. Te pierwsze to przede wszystkim *asymetria informacji* i będące jej pochodną problemy

---

<sup>1</sup>W literaturze obok kategorii *credit constraints* spotkać można także inne określenia, takie jak: *budget constraints*, *expenditure constraints* albo *liquidity constraints*, które wspólnie charakteryzują szeroko ujęte niedobory finansowe. W odniesieniu jednak do stosunków kredytowych kategorią najbardziej adekwatną jest właśnie określenie *credit constraints* [Barry, Robinson 2001, s. 513–571] lub *borrowing constraints* [Gutierrez 2002, s. 101–114].

w relacjach kredytodawca – kredytobiorca. Te drugie są zaś związane z wysokim ryzykiem kredytowania rolnictwa w odczuciu wielu kredytodawców, relatywnie wysokimi kosztami transakcyjnymi, nie zawsze jasno określonymi prawami własności, brakiem dobrych zabezpieczeń kredytów itd.

*Asymetria informacji* jest definiowana jako sytuacja, w której jedna ze stron transakcji posiada więcej informacji o warunkach i okolicznościach tej transakcji niż strona druga. Zjawisko to polega zatem na niejednakowym rozkładzie informacji istotnych dla stron zawierających umowę. Strona posiadająca przewagę informacyjną może ją wykorzystać dla swoich korzyści kosztem strony gorzej poinformowanej [Daniłowska 2008, s. 39].

Asymetrię informacji należy wiązać także z problemem określanym w teorii gier jako niedoskonała, niepełna informacja (ang. *imperfect information*) oraz problemem asymetryczności wiedzy, w tym także ukrytej wiedzy (ang. *hidden knowledge*) [Mesjasz 2000, s. 25]. Tak szeroko traktowana asymetria informacji wpływa nie tylko na powstawanie zewnętrznych, ale także wewnętrznych ograniczeń kredytowych w rolnictwie, gdyż powoduje nasilenie takich problemów, jak awersja do kredytowania, obawa przed bankami czy zachowawcza mentalność kredytowa rolników. Możemy zatem mówić o dwóch płaszczyznach oddziaływania asymetrii informacji na ograniczenia kredytowe w rolnictwie, mianowicie jej wpływie na:

- zachowania banków w relacjach kredytowych z rolnikami w wyniku niekorzystnego, w ocenie banków, rozkładu informacji na temat kondycji finansowej potencjalnego kapitałobiorcy i ekonomicznych perspektyw finansowego przedsięwzięcia,
- zainteresowanie rolników kredytami z uwagi na niekorzystny, w ocenie rolników, rozkład wiedzy i informacji na temat warunków umowy kredytowej i ich konsekwencji dla kredytobiorcy (zwłaszcza w przypadku pojawienia się kłopotów z obsługą zadłużenia).

## **Cel i metodyka badań**

Celem opracowania jest określenie mechanizmów wpływu asymetrii informacji na powstawanie ograniczeń kredytowych w rolnictwie zarówno o charakterze zewnętrznym (ograniczenia podażowe), jak i wewnętrznym (ograniczenia popytowe). W opracowaniu wykorzystano literaturę dotyczącą teoretycznych aspektów asymetrii informacji oraz ograniczeń kredytowych w rolnictwie. Ponadto skorzystano także z wyników badań empirycznych, prowadzonych przez autora w Polsce południowo-wschodniej na losowo wybranych próbach gospodarstw rolnych oraz banków działających w sferze finansowania wsi i rolnictwa.



Badania gospodarstw rolnych prowadzono w latach 2007–2008 w województwach podkarpackim, świętokrzyskim i małopolskim. Sondażem diagnostycznym przy użyciu kwestionariusza wywiadu objęto 736 indywidualnych gospodarstw rolnych o powierzchni powyżej 1 ha UR, które uzyskują dopłaty bezpośrednie. Z kolei badania ankietowe banków zrealizowano w 2009 roku, obejmowały one 62 jednostki (banki spółdzielcze i oddziały operacyjne banków komercyjnych), które prowadzą działalność operacyjną na obszarach wiejskich i miejsko-wiejskich (zakres przestrzenny był analogiczny jak w badaniach gospodarstw rolnych)<sup>2</sup>.

## **Asymetria informacji na rynku kredytów rolnych i jej konsekwencje**

Asymetria informacji w kontraktach (umowach) kredytowych wynika z tego, że jedna strona posiada prywatną informację, której nie zna druga strona, a której potrzebuje do podjęcia decyzji. W literaturze przedmiotu oraz praktyce bankowej dominuje przekonanie o przewadze kredytobiorcy, gdyż to jedynie potencjalny kapitałobiorca (inwestor) ma pełną wiedzę na temat rzeczywistych zamiarów i celu korzystania z kapitału kredytowego, a także wszystkich okoliczności finansowanego przez siebie przedsięwzięcia. Ta przewaga informacyjna osób zgłaszających zapotrzebowanie na kredyt powoduje, że instytucje finansowe wystawione są na określone ryzyko. Jest ono potęgowane przez naturalną niepewność towarzyszącą finansowaniu działalności rolniczej, stąd odpowiedzią może być racjonowanie kredytów (pełne – czyli odmowa kredytowania, albo częściowe – czyli zmniejszenie kwoty kredytu) lub też nadmierne usztywnienie wymogów kredytowych. Ponadto kredytodawca, chcąc pozyskać lepszą informację na temat kredytobiorcy i finansowanego przedsięwzięcia, musi ponieść dodatkowe koszty, zatem asymetria informacji jest też źródłem wzrostu kosztów transakcyjnych.

Konsekwencjami występowania asymetrii informacji są też negatywna selekcja (ang. *adverse selection*) oraz ryzyko moralne (ang. *moral hazard*). *Negatywna selekcja* polega na tym, iż w warunkach asymetryczności informacji kredyt uzyskać mogą nie najlepsi kredytobiorcy, lecz wprost przeciwnie – ci, którzy znajdują się w trudnej sytuacji i mogą nie być w stanie go spłacić. Wynika to stąd, iż wykazują oni największą aktywność w poszukiwaniu kapitału i są

---

<sup>2</sup>Badania były realizowane w ramach projektu badawczego nr N113 24 18 36 pt. „Endogeniczne i instytucjonalne uwarunkowania powiązań gospodarstw rolnych z bankami” finansowanego przez MNiSW ze środków na naukę.

gotowi zaakceptować wyższe oprocentowanie. Ponieważ kredytodawca (bank) nie jest w stanie precyzyjnie ocenić szansy powodzenia wszystkich projektów, musi określić warunki powierzenia kapitału w odniesieniu do pewnej przeciętnej oceny ryzyka. W ten sposób dla projektów obarczonych zbyt wysokim ryzykiem warunki te mogą być zbyt korzystne (kredyt zostanie udzielony), a dla projektów o niższym stopniu ryzyka – wysoce restrykcyjne (klient nie uzyska kredytu) [Mejsasz 2000, s. 22–23].

Ryzyko moralne jest konsekwencją asymetrii informacji po zawarciu kontraktu kredytowego (*ex post*). Przejawia się tym, iż kapitałobiorca może podjąć działania, które są niepożądane z punktu widzenia kapitałodawcy, np. przez zmianę projektu na bardziej ryzykowny. W rezultacie rosną ryzyko kredytowe oraz koszty transakcyjne związane z monitorowaniem kredytobiorcy [Diamond 1991].

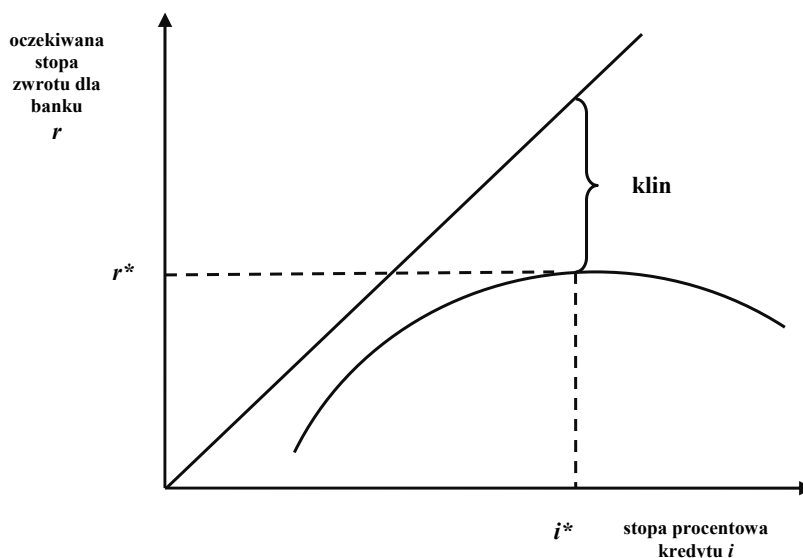
Selekcja negatywna odnosi się zatem do trudności w wyborze „dobrego kredytobiorcy” *ex ante*, podczas gdy ryzyko moralne odnosi się do niemożności skutecznego egzekwowania przez pożyczkodawcę zawartej umowy kredytowej *ex post*. Mimo że takie ryzyko można zrekompensować przez podniesienie stóp procentowych, co powinno przynieść wyższą oczekiwaną stopę zwrotu dla banku, to jednak powoduje ono także wzrost ryzyka negatywnej selekcji i hazardu moralnego. W świetle opisanego wcześniej mechanizmu wzrost stopy procentowej „przyciągnie” bowiem ryzykownych kredytobiorców i zachęci ich do podejmowania bardziej ryzykownych przedsięwzięć.

W środowisku zdominowanym przez asymetrię informacyjną i jej następstwa w postaci obniżonych motywacji klientów instytucji finansowych do wywiązywania się ze zobowiązań kontraktowych banki i inni pośrednicy finansowi nie mogą polegać wyłącznie na cenowych (stopy procentowe, prowizje i inne składniki kosztu kredytu) mechanizmach selekcji „dobrych” klientów i projektów z całej zgłaszającej się do nich zbiorowości. Konieczne jest więc sięganie do pozacenowych instrumentów selekcji klientów, takich jak:

- sprecyzowane wymogi co do minimalnych standardów w zakresie kształtowania się wskaźników finansowych,
- wyższe lub bardziej atrakcyjne dla banków (w aspekcie windykacji długu) zabezpieczenia kredytów,
- pożądane cechy społeczne i demograficzne kredytobiorców.

Taki mechanizm postępowania banków, prowadzący w efekcie do racjonalizacji kredytów, po raz pierwszy opisali J.E. Stiglitz i A. Weiss [1981, s. 393–410]. Wyjaśnia go także T. Beck [2007], który dowodzi, iż ze względu na koszty transakcji i problemy agencji (negatywna selekcja, hazard moralny) istnieje nieliniowy związek między stopami procentowymi i podażą kredytów.

Na rysunku 1 pokazano relację między nominalną stopą procentową  $i$  oraz stopą zwrotu dla pożyczkodawcy  $r$ . W świecie bez asymetrii informacji i jej pochodnych relacja między tymi stopami byłaby prostoliniowa<sup>3</sup> (ilustruje to prosta nachylona pod kątem  $45^\circ$  do osi  $x$  i  $y$ ). W świecie kosztów transakcyjnych i problemów agencji istnieje klin między nominalną stopą procentową i stopą zwrotu oczekiwaną przez bank. Klin ten powiększa się (poszerza) wraz ze wzrostem nominalnej stopy kredytów. Jeżeli  $i$  wzrasta, to istnieje coraz większe prawdopodobieństwo niewywiązania się kredytobiorcy ze zobowiązań, w związku z tym oczekiwana stopa zwrotu rośnie w malejącym tempie (krajcowe przyrosty są coraz mniejsze w stosunku do wzrostu stopy nominalnej), a po przekroczeniu wysokości stopy nominalnej odpowiadającej punktowi  $i^*$  oczekiwana stopa zwrotu zaczyna spadać (w stosunku do poziomu  $r^*$ ). Kapitałobiorca w sytuacji wzrostu stopy nominalnej kredytu jest zmuszony do bardziej ryzykownych przedsięwzięć, gdyż takie dają mu szansę na generowanie zysków pozwalających na obsługę zobowiązania kredytowego<sup>4</sup>. Dla kapitałodawcy (banku) podniesienie opro-



**Rysunek 1**

Zależność między stopą procentową kredytów a oczekiwaną stopą zwrotu dla banków w aspekcie występowania asymetrii informacji i jej pochodnych  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Beck 2007, s. 34].

<sup>3</sup>Należy przy tym pamiętać, iż przy szacowaniu oczekiwanej stopy zwrotu należy uwzględnić koszty operacyjne kredytu, koszty te są jednak stałe względem stopy procentowej kredytu.

<sup>4</sup>Przedsiębiorstwa realizujące projekty o wysokim ryzyku (tzn. wysokim prawdopodobieństwie niepowodzenia) i wysokiej oczekiwanej stopie zwrotu są w stanie zaakceptować wyższy koszt kredytu: jeśli inwestycja się powiedzie, wysoka stopa zwrotu pozwoli na pokrycie wyższego kosztu, w przeciwnym przypadku firma ogłosi niewypłacalność i nie zwróci pożyczonego kapitału.

centowania kredytu skutkuje zatem wzrostem prawdopodobieństwa zachowań oportunistycznych (pokusy nadużycia) ze strony kredytobiorcy lub problemów ze zdolnością obsługi zobowiązania. Jeżeli w ocenie banków krańcowe koszty wynikające z ryzyka niewypłacalności kredytobiorcy, spowodowane wzrostem stopy procentowej  $i$ , przewyższają marginalne korzyści dla banku wynikające z tego wzrostu, to banki stosują racjonowanie kredytu<sup>5</sup>.

W przypadku kredytowania gospodarstw rolnych odczucie asymetrii informacji po stronie banków jest związane w dużej mierze z niedoskonałą i niepełną informacją w związku z często występującym brakiem „twardych” danych księgowych z gospodarstw i oparciem się jedynie na szacunkach finansowych kredytobiorców. Dowodem na to są wyniki badań dotyczące przyczyn negatywnych decyzji banków w stosunku do wniosków kredytowych rolników (tab. 1).

Najczęstszą przyczyną odrzucenia wniosków rolników o kredyty inwestycyjne był brak zdolności kredytowej klientów, na drugim miejscu znalazł się

**Tabela 1**

Najczęstsze przyczyny\* negatywnych decyzji kredytowych w zakresie kredytów dla gospodarstw rolnych – odsetek wskazań przedstawicieli banków

Rodzaje przyczyn	Procent wskazań w zakresie kredytów	
	inwestycyjnych	obrotowych
• brak zdolności kredytowej klientów (lub niska zdolność)	80,6	77,4
• brak dobrych zabezpieczeń kredytów	58,1	45,2
• brak wiarygodnych („twardych”) danych finansowych	32,3	27,4
• niska opłacalność produkcji (rentowność działalności)	29,0	40,3
• „przeszacowanie” opłacalności finansowanych przedsięwzięć (zwrotu z inwestycji)	19,4	–
• zbyt wysoka kwota wnioskowanego kredytu	12,9	17,7
• trudności w kontaktach i z przepływem informacji	9,7	8,1
• wady merytoryczne wniosków (np. płytkość i niedoskonałość przyjmowanych założeń i prognoz)	6,5	6,4
• brak historii kredytowej	3,2	9,7
• wady formalne wniosków	1,6	–
• zbyt niska kwota wnioskowanego kredytu	1,6	1,6
Razem odsetek wskazujących na problemy	85,5	83,9
Nie występowały problemy	11,3	11,3
Brak wniosków kredytowych	3,2	4,8

\* respondenci mieli możliwość wskazania 3 najważniejszych przyczyn

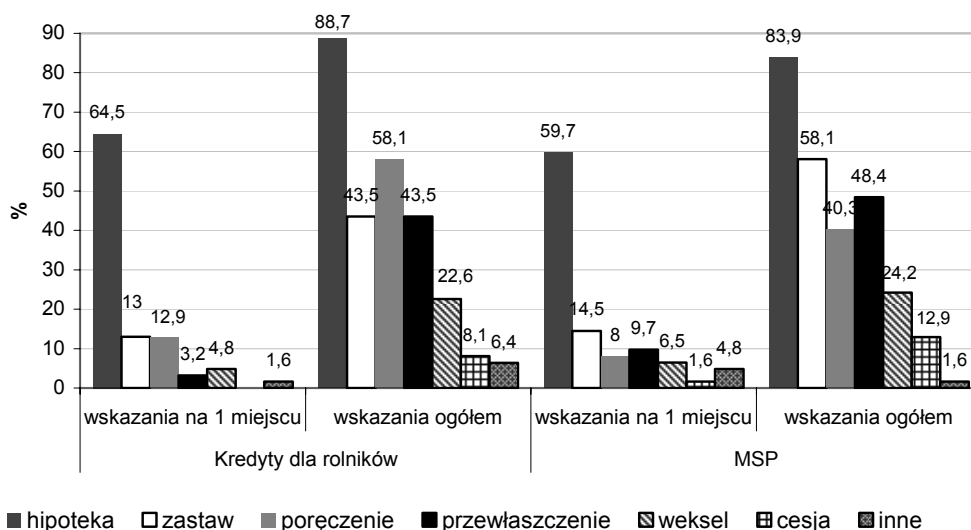
Źródło: Własne badania ankietowe.

<sup>5</sup>Ponieważ wzrost stóp procentowych będzie niekorzystny dla banków, będą się one starały unikać podnoszenia oprocentowania, dokonując w zamian dokładnej analizy sytuacji ekonomicznej i finansowej swoich klientów, limitując maksymalne wielkości kredytów oraz odmawiając przyznania kredytu niektórym spośród nich (zwłaszcza tym mniej „przejrzystym” informacyjnie).

brak dobrych zabezpieczeń kredytów, a dalej brak wiarygodnych (twardych) danych finansowych z gospodarstw. Ten problem, bezpośrednio związany z asymetrią informacji, wskazywał co trzeci ankietowany w aspekcie wniosków o kredyty inwestycyjne oraz 27,4% respondentów w aspekcie wniosków o kredyty obrotowe. Należy jednak podkreślić, iż przedstawiciele banków komercyjnych stawiali ten problem znacznie częściej (50% wskazań w aspekcie kredytów inwestycyjnych) niż przedstawiciele banków spółdzielczych (21,1% wskazań). Jest to dowód, iż wiele banków komercyjnych nie dysponuje narzędziami i umiejętnościami właściwej oceny zdolności kredytowej rolników, gdyż stosowane przez te banki skomputeryzowane metody oceny (metody scoringowe) oraz scentralizowane systemy decyzyjne nie nadają się do oceny tego typu klientów. Z asymetrią informacji powiązane są też inne z wymienionych w tabeli 1 przyczyn negatywnych decyzji kredytowych, takie jak przeszacowanie, w opinii banków, opłacalności finansowanych przedsięwzięć przez rolników oraz trudności w kontaktach i z przepływem informacji od rolników. Jeżeli chodzi o tę pierwszą przyczynę, to ona także wynika z braku odpowiednich informacji ekonomiczno-finansowych, które pozwoliłyby na dokonanie rzetelnych w opinii banków prognoz stopy zwrotu z inwestycji. Także wskazywana na pierwszym miejscu przyczyna, tj. brak zdolności kredytowej (lub niska zdolność kredytowa) rolników jest do pewnego stopnia pochodną asymetrii informacji. Wobec braku „twardych” informacji finansowych, a także narzędzi oraz umiejętności właściwej oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej gospodarstwa banki wolą raczej „niedoszacować” zdolność kredytową rolników niż ją zawyżyć.

Trudności w ocenie sytuacji ekonomiczno-finansowej gospodarstw rolnych zarówno na etapie wniosku kredytowego, jak i monitorowania kredytobiorcy na etapie spłaty kredytu powodują, że banki przywiązują dużą wagę do zabezpieczeń kredytów. Problemy związane z asymetrią informacyjną nakładają się zatem na problemy z zabezpieczeniem kredytów w rolnictwie. Dostatecznie udokumentowana jest w literaturze teza, iż dostępność wiarygodnych i kompletnych danych dotyczących sytuacji ekonomiczno-finansowej potencjalnego kredytobiorcy może w istotny sposób obniżyć wymagania banków dotyczące zabezpieczeń kredytu, ułatwiając w ten sposób dostęp do kredytu [Berger i Udell 1995, s. 351–381; Ciżkowicz 2008, s. 11–12].

Bankowców zapytano, jakie rodzaje zabezpieczeń są preferowane przez bank w przypadku kredytów inwestycyjnych dla rolników, a jakie dla przedsiębiorstw z sektora MSP (rys. 2). Okazało się, że w obu przypadkach banki preferują hipotekę, a dalej zastawy (głównie rejestrowe) oraz poręczenia. Weksel *in blanco* wraz z poręczeniem wekslowym, cesje wierzytelności czy cesje z polisy ubezpieczeniowej banki preferowały często jako dodatkowe zabezpieczenie. W porównaniu do MSP w zabezpieczaniu kredytów dla rolników nieco więk-



**Rysunek 2**  
 Rodzaje zabezpieczeń kredytów inwestycyjnych dla rolników oraz przedsiębiorstw z sektora MSP – odsetek wskazań bankowców\*  
 \*respondenci mieli możliwość wskazania 3 najbardziej preferowanych przez bank zabezpieczeń  
 Źródło: Badania własne.

szcze znaczenie mają hipoteka oraz poręczenia, nieco mniejsze zaś zastaw oraz przewłaszczenie. Wydaje się, iż wynika to ze specyfiki aktywów gospodarstw rolnych, ich struktury oraz ich zdolności do ewentualnego zaspokojenia roszczeń banku w drodze egzekucji.

Dominacja hipoteki i zastawów w zabezpieczeniach kredytów dla rolników oraz małych i średnich przedsiębiorstw wskazuje, iż banki starają się ograniczać ryzyko kredytowania przez wymaganie dosyć restrykcyjnych i kosztownych zabezpieczeń. Przez zabezpieczenia banki dokonują także selekcji kredytobiorców, gdyż kosztowne, czasochłonne i wysokie zabezpieczenia mają zniechęcać te podmioty, których projekty inwestycyjne nie rokują wysokich i relatywnie pewnych zwrotów. Co prawda pojawia się problem hazardu moralnego ze strony kredytobiorców, ale zwykle są oni mniej wrażliwi na oprocentowanie kredytu niż na zabezpieczenia (zwłaszcza majątkowe)<sup>6</sup>. Dlatego banki wolą dokonywać selekcji za pomocą zabezpieczeń niż stopy procentowej. Jak też wiadomo, w przypadku kredytów preferencyjnych dla rolnictwa występuje górne ograni-

<sup>6</sup>H. Bester [1985, s. 850–855] pokazał, że wymóg ustanowienia zabezpieczenia powoduje autoselekcję kredytobiorców, tzn. zniechęca do ubiegania się o kredyt te firmy, których projekty charakteryzują się wyższym prawdopodobieństwem niepowodzenia.

czenie stopy procentowej. Ponadto, akceptując zabezpieczenia majątkowe (lub inne restrykcyjne formy zabezpieczeń), kredytobiorca sygnalizuje bankowi, że jest przekonany o powodzeniu finansowanego kredytem przedsięwzięcia. Zabezpieczenia stają się więc narzędziem ochrony banków przed problemami związanymi z asymetrią informacji, ale dla potencjalnych kredytobiorców, niedysponujących akceptowanymi (preferowanymi) przez banki zabezpieczeniami, stają się bardzo poważnym ograniczeniem kredytowym.

Przejawem wewnętrznych ograniczeń kredytowych jest świadome rezygnowanie rolników z zaciągania kredytów bankowych. Wynika ono z rozmaitych przyczyn, wśród których można wyróżnić m.in:

- postrzeganie przez rolników swojej kondycji finansowej i posiadanych zabezpieczeń, a nawet cech osobowościowych i umiejętności zarządczych jako trudnych do zaakceptowania przez kredytodawców,
- preferencje rolników w stosunku do znanych im instrumentów finansowych, sprzyjające stosowaniu funduszy wewnętrznych,
- same instytucje finansowe oraz praktyki udzielania kredytów mogą wydawać się tak nieprzyjazne, że rolnicy rezygnują ze starań o ich otrzymanie [Kulawik 2000, s. 36].

Wymienione przyczyny mają swoje źródła mentalne i behawioralne, ale także informacyjne oraz edukacyjne. Część z takich postaw rolników wynika z braku odpowiednich informacji, a także z uzyskiwania niepełnych lub niedostosowanych do potrzeb odbiorcy informacji. Przykładowo J. Szambelańczyk [2009, s. 29] podkreśla, że klienci banków oczekują pomocy ze strony pracowników banku przy wyborze najlepszych dla siebie rozwiązań, natomiast uzyskują „profesjonalny egoizm” zamiast obiektywnego doradztwa. Współcześnie banki znacznie zwiększyły zakres informacji, które mogą pozyskać o swoim kliencie i jego kondycji finansowej. Przewaga banku nad rolnikiem w aspekcie wiedzy fachowej (finansowej, prawnej) oraz umiejętności pozyskania i analizy informacji jest niezaprzeczalnym faktem. Ta nierównowaga, będąca efektem asymetrycznej wiedzy, w tym także wiedzy ukrytej, jest przyczyną awersji rolników do kredytowania gospodarstwa, a nawet banków jako takich, obaw związanych z procedurami bankowymi oraz braku pewności, że bank nie będzie wykorzystywał swojej przewagi do działań oportunistycznych, tj. działań na niekorzyść kredytobiorcy.

Tego typu problemy zostały potwierdzone w badaniach ankietowych rolników dotyczących utrudnień w korzystaniu z kredytów inwestycyjnych (tab. 2). Rolnicy, którzy korzystali z kredytów, spośród najczęstszych utrudnień wskazywali zbiurokratyzowanie procedur kredytowych oraz wygórowane wymogi co do zabezpieczeń. Obie te przyczyny należy wiązać z asymetrią informacji, gdyż zarówno wymogi dotyczące zabezpieczeń, jak i liczne wymogi formalne, obwa-

**Tabela 2**

Hierarchia czynników utrudniających dostęp do kredytów inwestycyjnych i relacje kredytowe z bankami oraz przyczyn nie korzystania z kredytów – w opinii rolników

Wypowiedzi rolników, którzy korzystali z kredytów inwestycyjnych – utrudnienia	Procent rolników*	Wypowiedzi rolników którzy nie korzystali z kredytów – przyczyny absencji kredytowej	Procent rolników*
– zbiurokratyzowanie procedur	74,8	– brak potrzeby	54,4
– wygórowane wymogi co do zabezpieczeń	72,3	– obawa przed trudnościami w spłacie kredytu	18,4
– wysokie oprocentowanie i prowizje	54,2	– niechęć do brania kredytu	17,8
– niejasność przepisów i wymogów formalnych	21,3	– niekorzystne warunki kredytu (wysokie oprocentowanie, prowizje, itd.)	22,7
– nadmierne wydłużenie w czasie procedury kredytowej	21,3	– niska dochodowość produkcji rolnej, małe wsparcie państwa	19,9
– wysokie koszty przygotowania wniosku kredytowego i planu inwestycyjnego	14,2	– niepewność zbytu produktów, niestabilność warunków gospodarowania	11,7
– brak zainteresowania banku w przypadku niskiej kwoty kredytu	14,2	– wysokie wymagania banków co do zabezpieczeń i zdolności kredytowej	9,3
– brak rzetelnej informacji o kredytach	8,4	– brak właściwej informacji i pomocy konsultingowej	5,0
– inne	12,3	– inne: odmowa banku, ograniczenie działalności rolniczej.	7,4

\*Suma kolumn > 100% ze względu na możliwość wskazania przez rolnika 3 ograniczeń

Źródło: Badania własne.

rowania umów i procedury weryfikacyjne klientów są odpowiedzią banków na problem asymetrii informacji. Powodują one także wzrost kosztów transakcyjnych (związanych z przygotowaniem niezbędnej dla banków dokumentacji, zabezpieczeniem kredytu itd.), które obciążają kredytobiorcę. Efektem tych problemów jest także nadmierne wydłużenie w czasie procedur kredytowych. Dla wielu rolników utrudnieniem w dostępie do kredytów jest niejasność przepisów i wymogów formalnych banków związanych z pozyskaniem kredytów (głównie preferencyjnych) oraz brak rzetelnej informacji o kredytach (tab. 2). Te utrudnienia należy wiązać z asymetrią informacji, w tym przypadku na niekorzyść potencjalnych kredytobiorców. Jest to dowód, iż problem asymetrii informacji w relacjach kredytowych rolników z bankami jest wielopłaszczyznowy i występuje po obu stronach tych relacji. Warto także dodać, iż tylko w opinii 47,0% rolników, którzy korzystali z kredytów inwestycyjnych, umowy kredytowe podpisywane z bankami były w pełni zrozumiałe (nie kryły żadnych „pułapek”). Dla większości pozostałych są one zrozumiałe, ale zawile, co wskazuje, iż mają oni wiedzę



co do podstawowych treści i konsekwencji umowy, ale nie „czują się pewnie” w zakresie szczegółowych zapisów.

Pośród rolników, którzy nie korzystali z kredytów, 2/3 nie wykazywało zainteresowania kredytami, wśród nich 54,4% wskazywało na brak potrzeby w tym względzie (w tym 44% jako jedyną przyczynę), natomiast pozostali na niechęć do brania jakiegokolwiek kredytu (17,8%). Ta grupa rolników podlega samowyluczeniu z rynku kredytowego, natomiast pozostali doświadczyli ograniczeń kredytowych o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Zarówno w pierwszym, jak i drugim przypadku wiele z ograniczeń w dostępie rolników do kredytu miało swoje źródło w asymetrii informacyjnej (przykładowo brak właściwej informacji o kredytach, a pośrednio wysokie wymagania banków co do zabezpieczeń czy zdolności kredytowej).

## Podsumowanie

Przegląd literatury oraz wyniki badań skłaniają do konkluzji, iż asymetria informacji rozumiana jako nierówny zasób informacji pomiędzy stronami kontraktu kredytowego, a także powiązane z nią występowanie niepełnej lub niedoskonałej informacji<sup>7</sup> oraz asymetrycznej wiedzy są bardzo istotnym źródłem ograniczeń kredytowych w rolnictwie. Ta niedoskonałość rynku finansowego wpływa bezpośrednio na powstawanie zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych ograniczeń kredytowych. Jej wpływ na dostęp rolników do kredytu bankowego, a z drugiej strony efektywność alokacyjną i zaangażowanie banków w kredytowanie gospodarstw rolnych należy także postrzegać przez pryzmat powiązania asymetrii informacji z innymi przyczynami ograniczeń kredytowych, takimi jak problem zabezpieczeń kredytowych, relacje agencji (ryzyko oportunistycznych zachowań), zbiurokratyzowanie procedur kredytowych, wysokie koszty transakcyjne kredytowania rolnictwa. Problemy te dla rolników stanowią utrudnienie lub barierę w dostępie do kredytów, a dla banków podnoszą ryzyko kredytowania rolnictwa i stanowią przesłankę do racjonowania kredytów rolnych.

Jednym z głównych źródeł asymetrii informacji skutkującym małą „przejrzystością” informacyjną gospodarstw rolnych jest brak systematycznie prowadzonej ewidencji ekonomiczno-finansowej przez rolników. Z kolei po stronie banków, zwłaszcza komercyjnych, występują brak narzędzi i *know-how* do

---

<sup>7</sup>Niedoskonała informacja może występować już w przypadku jednego podmiotu, podczas gdy asymetria informacyjna wymaga wystąpienia co najmniej dwóch podmiotów, między którymi zachodzą określone relacje [Daniłowska 2008, s. 40]. Należy jednak podkreślić, iż niedoskonała i niepełna informacja są często bezpośrednią przyczyną asymetrii informacji.

umiejętnej oceny zdolności kredytowej rolników czy efektywności ekonomicznej planowanych inwestycji na podstawie danych niepełnych i informacji „miękkich”, a także przywiązywanie nadmiernej wagi do zabezpieczeń kredytowych i szczegółowych obwarowań umów.

Strony transakcji kredytowej stosują różne metody przewycięzania lub łagodzenia asymetrii informacji, takie jak szacowanie (ocena), selekcjonowanie (grupowanie) czy sygnalizowanie. Warto jednak podkreślić, iż czynnikiem, który może łagodzić wiele w wymienionych problemów są długotrwałe i oparte na zaufaniu relacje (powiązania) gospodarstw rolnych z bankami.

## Literatura

- BECK T.: *Financing Constraints of SMEs in Developing Countries: Evidence, Determinants and Solutions*, KDI 36th Conference: Financing Innovation-Oriented Businesses to Promote Entrepreneurship, Seoul, 2007.
- BERGER A.N., UDELL G.F.: Relationship Lending and Lines of Credit in Small Firm Finance, *Journal of Business*, vol. 68, 1995.
- BESTER H.: Screening Versus Rationing in Credit Markets with Imperfect Information. *The American Economic Review*, vol. 75, 1985.
- CIŻKOWICZ P.: Rozwój finansowy a rola państwa, *Zeszyty FOR*, nr 3, s. 11–12, 2008.
- DANIŁOWSKA A.: Asymetria informacyjna i jej przewycięzanie na rynku kredytów rolniczych, *Roczniki Nauk Rolniczych*, Seria G, t. 95, z. 3-4, 2008.
- DIAMOND D.: Monitoring and Reputation: The Choice between Bank Loans and Directly Placed Debt. *Journal of Political Economy*, vol. 99, nr 4, 1991.
- GUTIERREZ L.: Borrowing Constraints and the Agricultural Investment Decision Process. *Agribusiness*, vol. 18, issue 1, 2002.
- KULAWIK J.: Ograniczenia kredytowe w rolnictwie. Rodzaje, skutki i możliwości ich łagodzenia, *Banki i Kredyt* nr 9, s. 31, 2000.
- MESJASZ C.: *Determinanty i modele procesów negocjacji kredytowych pomiędzy bankiem a przedsiębiorstwem*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków, 2000.
- PETRICK M.: Demand or Supply Constraints? Financial Intermediation in the Private Farm Sector of Moldova, *Quarterly Journal of International Agriculture*, vol. 38, nr 2, 1999.
- STIGLITZ J.E., WEISS A.: Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *American Economic Review*, vol. 71, 1981.
- SZAMBELAŃCZYK J.: *Globalne zjawiska kryzysowe a banki spółdzielcze*, Związek Banków Polskich, Warszawa, 2009.
- WOŚ A.: Drogi restrukturyzacji rolnictwa. *Wiś i Rolnictwo*, nr 92, 1996.

## **Asymmetric information as a cause of credit constraints in agriculture**

### **Abstract**

The aim of this paper is to determine the impact of asymmetric information on creating credit constraints in agriculture. In this study used the results of empirical research farms and banks conducted in 2007–2009 in south-eastern Poland. The investigation showed that asymmetric information affects directly and indirectly (as a source of increased transaction costs, collateral requirements for agricultural loans, etc.) on the formation of credit constraints in agriculture. The problems associated with asymmetric information for farmers constitute an obstacle or barrier to access to credit, and increase the risk for banks lending to agriculture and constitute a premise for the rationing of agricultural loans.



**Jan Wołoszyn, Marcin Ratajczak**

Wydział Nauk Ekonomicznych

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Organizacja oparta na wiedzy a CSR<sup>1</sup>**

### **Wstęp**

W literaturze ekonomicznej, polityce uprawianej przez ludzi o neoliberalnych zapatrywaniach oraz praktyce biznesowej panowało do niedawna powszechne przekonanie, że przedsiębiorstwa istnieją po to, aby przynosić zysk dla ich właścicieli. Powoływano się przy tym na poglądy M. Friedmana, laureata Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, który jest zdania, że w gospodarce rynkowej przedsiębiorstwa swoje zasoby i całą energię powinny wykorzystać na pomnażanie zysków, na podstawie określonych norm postępowania, bez naciągania i oszustw. Takie podejście do prowadzenia biznesu wyklucza prowadzenie przez przedsiębiorstwa różnych form działalności na rzecz społeczeństwa oraz ich współodpowiedzialność za ekologię.

Podobne stanowisko można spotkać również obecnie, choć nie jest już ono tak powszechne. Coraz więcej bowiem menedżerów troski o wartość rynkową przedsiębiorstwa, o jego sukces nie przeciwstawia społecznej wrażliwości i społecznej odpowiedzialności. Chodzi tu zarówno o odpowiedzialność za sytuację materialną, bezpieczeństwo i rozwój własnych pracowników, jak też o poszanowanie praw społeczności lokalnej, o przestrzeganie zasad demokracji, o *fair play* w grze rynkowej, o uczestnictwo w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz o dbałość o środowisko naturalne. Uważają bowiem, iż wdrożenie zasad społecznej odpowiedzialności (Corporate Social Responsibility) nie obniża jego wartości, a nawet może ją pomnożyć.

Można więc postawić pytanie, czy między organizacją, która promuje innowacyjność, kreatywność i otwartość na wiedzę, a organizacją, która wdraża zasady odpowiedzialnego społecznie biznesu istnieje zależność? Z wielu badań, a także obserwacji funkcjonowania przedsiębiorstw wynika, że taka prosta zależność nie istnieje. Są bowiem przedsiębiorstwa, które można zaliczyć do organizacji uczących się, a które nie przestrzegają niektórych zasad odpowiedzialności

---

<sup>1</sup>Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010–2012 jako projekt badawczy nr N N114 165638.

społecznej, między innymi nie przejawiają należytej troski o środowisko naturalne, czy też o własnych pracowników, zatrudniając np. dzieci do niektórych prac. Z kolei badania wskazują, że przedsiębiorstwa nastawione na ludzi, otwarte na nowości, niebojące się zmiany, promujące wspólny wysiłek i zaangażowanie wszystkich pracowników tworzą klimat sprzyjający poznawaniu i wdrażaniu zasad społecznej odpowiedzialności. Pracownicy, gdy ceni się ich potencjał intelektualny, gdy tworzy się im warunki do pozyskiwania, kreowania i dzielenia się wiedzą, są bowiem bardziej świadomi potrzeby dbania o środowisko naturalne, a także wrażliwi na kulturę i potrzeby społeczności lokalnej, partnerów biznesowych, klientów i konsumentów.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie cech organizacji uczącej się oraz przybliżenie idei CSR, zwłaszcza z tych obszarów, które mają powiązania z cechami organizacji opartej na wiedzy.

## **Główne założenia organizacji uczącej się**

O sukcesie współczesnych przedsiębiorstw coraz częściej decyduje kapitał niematerialny, którego rdzeniem jest wiedza. Nowoczesne przedsiębiorstwa starają się pozyskiwać wiedzę z zewnątrz, ale też ją tworzyć dzięki kontaktom z konkurencją, interesariuszami i klientami, czyli ciągle uczą się. Pojęcie „organizacja ucząca się” (OUS), chociaż pochodzi z początku lat 90., weszło już na trwałe do słownika menedżerskiego i biznesowej praktyki. Stało się to za sprawą pracy Petera Senge’a „The fifth discipline. The art and practice of the learning organization” („Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się”), która ukazała się w 1990 roku w USA.

Według cytowanego autora, organizacja ucząca się to trend we współczesnym zarządzaniu ukierunkowany na kreowanie przyszłości organizacji poprzez samopoznanie i zdiagnozowanie zmian w świecie zewnętrznym, zrozumienie swoich problemów i uczenie się zarówno poszczególnych pracowników, jak i całych zespołów [Senge 1998, s. 24]. Pomimo że wszystkie organizacje, podobnie jak wszyscy ludzie – w mniejszym lub większym zakresie, świadomie lub nie – ciągle kształcą się, tym, co różni organizację uczącą się od innych jest wiedza, po co, czego i jak się uczyć. W cytowanej publikacji P. Senge wyróżnił adaptacyjne uczenie się organizacji (radzenie sobie ze zmianami) i twórcze uczenie się (tworzenie nowej jakości dzięki wspólnemu wysiłkowi członków organizacji) oraz nakreślił następujące cechy (dyscypliny) organizacji uczącej się:

- 1) myślenie systemowe (system thinking),
- 2) wspólna wizja (shared vision),
- 3) rozpoznawanie modeli myślowych (mental models),

- 4) mistrzostwo osobiste (personal mastery),
- 5) zespołowe uczenie się (team learning).

Pierwsza z wymienionych cech dotyczy myślenia o organizacji w kategoriach wzajemnych długotrwałych powiązań między poszczególnymi jej częściami. Myślenie systemowe sprawia, że wzniosłe lub idealistyczne deklaracje mogą zostać urzeczywistnione, albowiem najlepsza wizja, która nie zawiera mechanizmów autokorekty i nie jest wpisana w naturalny rytm organizacji, może się stać jedynie spisem pobożnych życzeń.

Tworzenie wspólnej wizji to proces kształtowania przez wszystkich pracowników obrazu swojego przedsiębiorstwa w bliższej i dalszej przyszłości. Tylko bowiem wspólna wizja, a nie narzucona przez zarząd lub dyrekcję, może motywować do wydajnej i twórczej pracy, do odpowiedzialności za los przedsiębiorstwa, do kreatywności.

Modele myślowe to stereotypy, nawyki, schematy i ograniczenia, które utrwalone w pamięci wyznaczają sposób myślenia człowieka i stają się względnie stałym sposobem reagowania. Dla dobra organizacji i jej członków ludzie w niej funkcjonujący muszą sobie zdawać sprawę z własnego sposobu myślenia oraz nauczyć się rozpoznawać i ujawniać przyjmowane nieświadomie różne nastawienia.

Przez pojęcie mistrzostwa osobistego rozumie się przede wszystkim szczególny rodzaj biegłości nabywanej w trakcie ćwiczenia oraz odpowiednie nastawienie i gotowość doskonalenia się. I nie chodzi tylko o udział w szkoleniach, lecz o pozytywne myślenie, o pozyskiwanie coraz to nowych umiejętności zawodowych, społecznych i cech moralnych, o kreatywność w codziennej pracy.

Na szczególne podkreślenie zasługuje piąta dyscyplina, jako że we współczesnych czasach każde przedsiębiorstwo powinno posiadać zdolność zespołowego uczenia się. Zespół składający się nawet z wybitnej klasy specjalistów nie zawsze potrafi wspólnie wykonać zadanie, choć czasami każdy z nich w pojedynkę mógłby sobie z nim poradzić. Tylko bowiem zespołowe uczenie się może sprawić, że umiejętności zespołu jako całości przekroczą sumę umiejętności poszczególnych członków.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw, które nawiązuje do idei organizacji uczącej się, opiera się na następujących przesłankach:

- źródłem sukcesu przedsiębiorstwa jest chęć i zdolność uczenia się wyprzedzająca konkurencję,
- kluczowym czynnikiem sukcesu w przedsiębiorstwie jest przywództwo intelektualne,
- przedsiębiorstwo jest organizacją uczącą się, gdy uczą się jego wszyscy pracownicy, gdy zachęca się ich do nauki i zapewnia odpowiednie warunki, a następnie wykorzystuje się ich wiedzę,

- wszyscy pracownicy są zachęceni do kreowania nowych pomysłów i nowych rozwiązań,
- dominuje atmosfera profesjonalizmu i jakości [Rybak 2000, s. 181].

Świadomość wagi powyższych założeń, a w konsekwencji przestrzeganie ich sprawia, iż kierownictwa przedsiębiorstw wychodzą naprzeciw potrzebom różnych grup interesariuszy, takich jak akcjonariusze, klienci, dostawcy, dziennikarze, wierzyciele, konkurenci, organizacje związkowe i ekologiczne, społeczności lokalne itp. Przedsiębiorstwa stają się więc odpowiedzialne społecznie, otwarte na zmiany, wrażliwe na zjawiska wewnętrzne, służące otoczeniu zewnętrznemu.

Dalszy kierunek rozwoju tych przedsiębiorstw zmierza w stronę organizacji inteligentnej, jako wyższej formy organizacji uczącej się, gdzie obok wiedzy promuje się różne formy inteligencji powiązane z różnymi sferami funkcjonowania organizacji. Wdrożenie zasad „organizacji inteligentnej” pozwala na uaktywnienie istniejących w przedsiębiorstwie kategorii wiedzy celem zwiększenia jego efektywności i sprawności działania w obszarze: informacji, technologii, innowacji, finansów, marketingu i zmian organizacyjnych, a także w obszarze społecznym i ekologicznym. Szczególnie istotne jest promowanie takich form inteligencji, jak:

- inteligencja społeczna, wyrażająca się w szczególnej trosce o ludzi, w stałym doskonaleniu warunków pracy, płacy i awansu, w delegowaniu uprawnień,
- inteligencja ekologiczna, związana z ochroną środowiska, z ograniczaniem szkodliwych emisji i działań [Grudzewski, Hejduk 2000, s. 80].

Organizacja ucząca się nie jest więc ukierunkowana tylko na przetrwanie, lecz na wszechstronny rozwój powiązany z wiedzą i kapitałem społecznym. Kapitał społeczny, a dokładnie jego podstawowe elementy, takie jak aktywne połączenia międzyludzkie, zaufanie, obustronne zrozumienie i wspólne wartości, decydują bardzo często o sposobie wykorzystania tego, co tkwi w głowach pracowników, tego, czym dysponuje partner handlowy, tego, co stanowi potencjał zawarty we wdrożonych przez jednostkę procesach administracyjnych i operacyjnych, tym samym o efektywności zaangażowanego w proces produkcji kapitału materialnego.

## **Etyka osobista i morale pracowników podstawą CSR**

Według Komisji Europejskiej, społeczna odpowiedzialność w biznesie to koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami [Green Paper... 2001].



Podobnie J. McGuire podkreśla, że przedsiębiorstwa ponoszą nie tylko odpowiedzialność ekonomiczną i prawną, ale także pewien zakres odpowiedzialności przed całym społeczeństwem [McGuire 1963, s. 144].

Swoistość idei społecznej odpowiedzialności zakłada odchodzenie od tradycyjnego postrzegania firmy, przedsiębiorstwa, organizacji, korporacji, gospodarstwa rolniczego jako organizacji autonomicznej, która wytwarza określone dobro w oderwaniu od sytuacji społecznej, w której funkcjonuje. Organizacja jest bowiem zbiorem interesów tych, którzy są wewnątrz i na zewnątrz niego, a jego przetrwanie zależy od stopnia realizacji oczekiwań zainteresowanych grup. Wszelkie rozmowy z interesariuszami muszą odbywać się na zasadach przejrzystych, *fair play*, nie dopuszcza się do faworyzowania którejś z grup interesariuszy.

Faktem jest również to, iż wdrożenie zasad społecznej odpowiedzialności musi być poprzedzone zrozumieniem przez pracowników przedsiębiorstwa, a zwłaszcza jego właściciela lub właścicieli, że działania tylko i wyłącznie dla zysku mają często wiele negatywnych zjawisk ubocznych. Działania takie niosą bardzo często skutki nieodwracalne, jak: „niszczenie środowiska ludzkiego i naturalnego, groźba skażeń nuklearnych i toksycznych, monopolizacja rynków i dominacja na rynku oraz asymetryczny dostęp do informacji, a także nasilanie się takich zjawisk, jak nadmierna konsumpcja, szary i czarny rynek, nielojalność i nieuczciwość konkurencji” [Klimczak 1999, s. 103].

Należy także podkreślić wpływ etyki osobistej na tworzenie właściwej postawy w kierunku społecznej odpowiedzialności. Nie bez znaczenia jest bowiem poziom rozwoju moralnego człowieka – im wyższy, tym większe prawdopodobieństwo dokonywania moralnych wyborów w kierunku społecznej odpowiedzialności.

Według L. Kohlberga, można rozróżnić trzy poziomy rozwoju moralnego człowieka. Poziom pierwszy, przedkonwencjonalny, w którym występują dwa stopnie moralności: posłuszeństwo i kary. W tym przypadku motywem czynienia tego co dobre jest unikanie kary (charakterystyczny dla dzieci poniżej 9 lat). Działania moralne są zazwyczaj ukierunkowane na nagrody, na osiągnięcie najwyższych własnych korzyści w wyniku indywidualnych decyzji.

Poziom drugi, konwencjonalny, charakteryzuje się postawą skupioną na innych. Na tym poziomie człowiek zdaje sobie sprawę, że jest częścią określonej społeczności i aby poprawnie w niej funkcjonować, musi żyć zgodnie z pewnymi normami i standardami, w zamian za to może uzyskać pewne nagrody „społeczne”, jak: zaufanie, akceptacja, lojalność, za zachowania zgodne z oczekiwaniami innych.

Najwyższy poziom rozwoju moralnego to poziom pokonwencjonalny, skupiony na zasadach uniwersalnych, wspólnym dobru. Bazuje on na indywidualu-

alnych wyborach z własnego punktu widzenia (wynika również z właściwie ukształtowanego moralnego rozwoju człowieka, sumienia, wpływu określonych czynników: wychowanie, koledzy, rodzina, organizacje, religia), wyrasta również na ogólnych wartościach i zasadach moralnych obowiązujących zawsze i wszędzie. Najwyższy poziom rozwoju moralnego człowieka to osobiste, indywidualne decyzje podejmowane z rozmysłem, w zgodzie z zasadami uniwersalnymi w kierunku dobrobytu społecznego [Rybak 2004, s. 28–33].

Wartości wyznawane i realizowane przez menedżerów oraz pracowników organizacji bazują na osobistych przekonaniach, które są wnoszone do organizacji, wpływając i czerpiąc z kultury organizacyjnej. Jest ona wyznacznikiem norm organizacyjnych, obejmuje pewne wzorce, wartości, zasady, zwyczaje, ceremonie, według których członkowie organizacji powinni postępować. Firma, która przestrzega zasad etycznych i wykazuje się zaangażowaniem społecznym staje się bardziej wiarygodna w oczach opinii publicznej, a przez to buduje pozytywny wizerunek na zewnątrz, co w dużej mierze uzależnione jest od pracowników w niej zatrudnionych oraz ich relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa. Do czynników kształtujących kulturę organizacyjną sprzyjającą wdrożeniu idei CSR należy zaliczyć wiedzę. Stąd w organizacji uczącej się, która sprzyja podnoszeniu kwalifikacji pracowników, a także tworzeniu warunków do kreowania wiedzy i dzielenia się nią, w tym wiedzy o społecznej odpowiedzialności, zasady CSR są akceptowane i wdrażane.

## **CSR a relacje z pracownikami w organizacji uczącej się**

Pracownicy stanowią naczelną wartość każdej organizacji. Dzięki ich wiedzy, umiejętnościom oraz podejmowanym decyzjom przedsiębiorstwo funkcjonuje i realizuje zamierzone cele. Pracownik wraz ze swoją rodziną stanowi najbliższe otoczenie firmy, jest jednocześnie jej rzecznikiem oraz wizytówką. Dlatego bardzo ważne jest to, żeby miał świadomość tego, że jego zachowanie może wpłynąć na postrzeganie organizacji w środowisku zewnętrznym. By był w pełni świadomy, że w obecnej dobie, a tym bardziej w przyszłości, przedsiębiorstwa nie będą mogły funkcjonować w oderwaniu od społeczeństwa, bez brania współodpowiedzialności za ochronę środowiska i poprawne relacje z otoczeniem, że nie da się uniknąć społecznych kosztów prowadzenia różnych form działalności w środowisku.

Obszary działań etycznych w ramach koncepcji CSR w odniesieniu do pracowników odbywają się w organizacji zazwyczaj na dwóch płaszczyznach: pracownik – firma oraz pracownik – otoczenie zewnętrzne.

W pierwszym wymienionym obszarze inicjatorem zachowań etycznych bądź nieetycznych może być zarówno pracownik, jak i pracodawca. Pracownik jest zobowiązany do stosowania uczciwych praktyk zawodowych, czyli wykonywania swoich obowiązków z należytą starannością oraz zachowania tajemnicy służbowej. Przekazywanie niedozwolonych informacji o organizacji na zewnątrz, np. dotyczących zachowań przełożonych, innych pracowników czy też wewnętrznych relacji, powinno być wyraźnie określone w regulaminie firmy. Trzeba także zwrócić uwagę na kwestie kontaktu z mediami i publikacji treści o firmie w Internecie – pracodawca może wyznaczyć osobę, która będzie za to odpowiedzialna. Przykładowo w firmie *Deloitte* do kontaktów ze światem zewnętrznym zostały wyznaczone ściśle określone osoby, które – za wiedzą rzecznika prasowego – są upoważnione do wypowiedzi publicznych. Przedstawicielom firmy nie wolno wypowiadać się na tematy związane z realizowanymi projektami, chyba że są to informacje publicznie znane. Należy pamiętać również o tym, że pracodawca także może dopuścić się ze swojej strony zachowań nieetycznych, stosując praktyki niezgodne z kodeksem pracy i łamiąc prawa pracownicze, np. nieprawidłowe rozliczanie nadgodzin, narzucanie dodatkowych obowiązków, nierówne traktowanie kobiet i mężczyzn czy dyskryminacja kobiet w ciąży. Właśnie dlatego zasady zatrudniania w *Grupie British American Tobacco* to zbiór wartości dotyczących zatrudnienia i poszanowania praw człowieka w odniesieniu do miejsca pracy. Zasady obowiązują na wszystkich rynkach, we wszystkich spółkach grupy. Polegają na zapewnieniu równych szans każdemu pracownikowi, bez względu na płeć, wiek czy pochodzenie. Zapewniają także elastyczność i otwartość firmy na zmiany oraz utrzymanie klimatu zaufania między pracownikami, dzięki czemu mogą oni bez obaw zadawać pytania i bez zbędnych formalności wprowadzać w życie nowe pomysły. Także w *ABB* dąży się do utrzymania systematycznej wymiany informacji między menedżerami i ich zespołami. Przejrzysta i regularna komunikacja stanowi istotny czynnik sukcesu biznesowego firmy. Dlatego w każdym oddziale firmy odbywają się cykliczne spotkania z pracownikami, podczas których omawia się cele i priorytety biznesowe, jak również każdorazowo omawiane są zasady bezpieczeństwa i higieny pracy [Firma = etyka 2009, s. 9–10].

Drugi z wymienionych obszarów dotyczy otoczenia zewnętrznego – zachowania takie mogą dotyczyć braku kultury i uczciwości we współpracy z klientami oraz dostawcami, a także wykorzystywania firmy do realizacji prywatnych interesów, np. własnej działalności gospodarczej, firmy przyjaciół i członków rodziny czy kampanii politycznej. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że pracownik to nie tylko osoba zatrudniona na umowę o pracę – to także osoby współpracujące na podstawie umów zlecenia, o dzieło, pracownicy tymczasowi czy oddelegowani z firmy outsourcingowej. Przykładowo *Grupa L’Oreal* prowadzi obecnie

badania wśród młodego pokolenia absolwentów szkół wyższych (pokolenia Y), aby lepiej zrozumieć ich potrzeby, dążenia i oczekiwania wobec pracodawcy. Młodym stażystom oferuje możliwość odbycia stażu w filiach w całej Europie. Każdy nowy pracownik uczestniczy w 2-letnim programie integracyjnym, w celu lepszego poznania środowiska pracy. Wszystkim pracownikom, oprócz zdrowego i bezpiecznego miejsca pracy, organizacja zapewnia możliwość rozwoju poprzez szkolenia czy wyjazdy. Ostatnio w polskiej filii firmy prowadzony jest nowy projekt Great Place to Work. Grupa robocza, w skład której wchodzi przedstawiciele różnych działów, wspólnie zastanawia się jak sprawić, aby firma stała się miejscem jeszcze bardziej przyjaznym dla pracownika. Z kolei w firmie *Deloitte*, w regulaminach pracy i zasadach postępowania, wyraźnie określa się standardy obsługi klienta oraz obowiązek utrzymywania najwyższej jakości świadczonych usług. Bardzo duży nacisk kładzie się na promowanie wartości stanowiących o kulturze firmy, do których należą: szacunek okazywany klientom i współpracownikom, uprzejmość, otwartość poprzez zaangażowanie i współpracę na wszystkich szczeblach organizacji oraz uczciwość i rzetelność w wykonywaniu obowiązków. Wymienione wartości obowiązują pracowników organizacji na co dzień – zarówno w kontaktach z klientami, jak również z innymi pracownikami, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Oprócz tego dwa razy w roku pracownicy są obowiązkowo oceniani przez swoich przełożonych pod kątem wykonywanej pracy, osiągniętych celów i realizowanego planu szkoleniowego [Firma = etyka 2009, s. 11].

## Podsumowanie

Jasne i przejrzyste zasady etyczne, wdrażane w ramach koncepcji CSR, są bardzo istotne przede wszystkim w relacjach z pracownikami. To właśnie one pokazują wyraźne ramy postępowania, wskazując na działania akceptowane przez organizację oraz na te, które są uważane za nieetyczne. Dzięki temu pracownik może się upewnić, że podejmuje prawidłowe decyzje, a wykonywane przez niego zadania są zgodne z obowiązującymi w firmie standardami. Ustalone zasady etyczne pomagają również w relacjach zewnętrznych – pozwalają budować relacje z partnerami biznesowymi, dostawcami i klientami oparte na zaufaniu i szacunku, co wpływa pozytywnie na atmosferę prowadzenia biznesu oraz na jakość współpracy z kontrahentami zewnętrznymi. Zasady etyczne organizacji powinny być znane wszystkim pracownikom, przestrzegane przez nich i stosowane w codziennej pracy, w relacjach ze wszystkimi interesariuszami. Pozwala to prowadzić stabilny biznes, unikać nieporozumień i podkreślać spójność wszystkich prowadzonych przez organizację działań, co z kolei przekłada się na zyski przedsiębiorstwa.

Organizacja ucząca się jest przestrzenią, w której idea CSR może być prawidłowo zinterpretowana, przyswojona i wdrożona. W organizacji, która odwołuje się do zasady nieustannego zdobywania wiedzy i dzielenia się nią, doceniane są zachowania etyczne i ich wpływ na relacje międzyludzkie, na interaktywną współpracę. Etyka to z kolei odpowiedni grunt do wdrożenia w przedsiębiorstwie wszystkich zasad odpowiedzialności społecznej.

## Literatura

- Firma = etyka*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Bruksela 2001.
- GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K.: Wpływ rozwoju technologii na przedsiębiorstwo przyszłości. [w:] Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.): *Przedsiębiorstwo przyszłości: wizja strategiczna*. Difin, Warszawa 2000.
- JUCHNOWICZ M.: Motywowanie do rozwoju. [w:] Rybak M. (red.): *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*. Monografie i Opracowania, nr 470, SGH, Warszawa 2000.
- KLIMCZAK B.: Etyka gospodarcza. [w:] Gasparski W., Lewicka-Strzałocka A., Miller A., *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*. Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Warszawa 1999, s. 103.
- MCGUIRE J.: *Business and Society*. Wydawnictwo McGraw-Hill, New York 1963.
- RYBAK M.: *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- SENGE M.: *Piąta dyscyplina – teoria i praktyka organizacji uczącej się*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

## Knowledge-based organization and CSR

### Abstract

The purpose of this article is to present the characteristics of a learning organization, and bringing the idea of CSR, especially in those areas which have links with the characteristics of a knowledge-based organizations. Considerations taken showed that the learning organization is a space in which the concept of CSR can be properly interpreted, appropriated and implemented. The organization, which refers to the principle of continuous learning and sharing of, ethical behavior are appreciated and their impact on relationships, on interactivity. Ethics, in turn, provides sufficient grounds for the implementation of the enterprise all the principles of social responsibility.



**Andrzej Olak**

Zakład Marketingu

Wyższa Państwowa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu

## **Kapitał intelektualny i wiedza jako czynniki nowoczesnego zarządzania finansami – studium przypadku**

### **Wstęp**

Wzrastające zainteresowanie problematyką zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym, które można zauważyć zarówno w światowej, jak i polskiej literaturze przedmiotu, to odpowiedź na wyzwania praktyki zarządzania. Dzisiaj kapitał intelektualny postrzegany jest jako ważny czynnik decydujący o sukcesie organizacji, źródło przewagi konkurencyjnej oraz istotny element procesu kreowania jej wartości rynkowej.

Współczesny rynek pracy jest bardzo wymagający, a kierunkowe wykształcenie przestało już wystarczać, by osiągnąć sukces, szczególnie w branży finansowej. Teraz pracodawcy poszukują pracowników, którzy zamiast skupiać się na mierzeniu wyników, mogą się bezpośrednio przyczynić do ich wzrostu. By sprostać konkurencyjności na rynku, firmy potrzebują specjalistów, którzy potrafią wykorzystać swoje umiejętności do podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa, co przekłada się na wymierne sukcesy organizacji. Wymogiem w szanującej się firmie, a dla pracownika szansą na awans i jego kolejne stopnie, staje się umiejętność interpretacji, analizy, planowania i podejmowania decyzji. Dlatego, jeśli ktoś mierzy wysoko, planując rozwój organizacji, musi zadbać o rozwój kapitału intelektualnego.

Celem opracowania jest zaprezentowanie, na przykładzie Nadszańkiego Banku Spółdzielczego w Stalowej Woli, iż rozwój organizacji jest determinowany takimi czynnikami, jak otwartość na zmiany, innowacje i gotowość uczenia się.

Wiedza i informacja stają się dzisiaj głównymi czynnikami, które kierują życiem organizacji, wpływając na wzrost skuteczności jej działania. Stają się atrakcyjne dla organizacji, gdyż „(...) tylko to istnieje, co można zmierzyć” [Jurk M. 2002, s. 85].

## Wiedza – istota i wartość

Istotą współczesnego zarządzania staje się produktywnie wykorzystywanie wiedzy, przy rozumieniu, iż zarządzanie to przede wszystkim ludzie, a nie, jak mylnie się rozumuje, techniki czy procedury. Stąd potrzeba, ale i konieczność nowego spojrzenia na uwarunkowania rozwoju współczesnych organizacji, które uwzględniać będą zarówno zasoby wiedzy organizacyjnej, jak również umiejętność ich wykorzystania przez pracowników.

Wzrost możliwości dotarcia do informacji, w zespole z zmianami rzeczywistości gospodarczej, powoduje, iż wiedza, kształtująca się na bazie informacji, coraz częściej oceniana jest jako ważny kapitał współczesnej organizacji, który przy efektywnym wykorzystaniu staje się źródłem konkurencyjnej przewagi [Kaczmarek B., Walczak W. 2009, s. 11]. Utożsamiana powinna być z „niematerialnymi zasobami organizacji i związana z ludzkim działaniem” [Kisielnicki J. 2003, s. 15]. W sposób naturalny związana jest również z wykształceniem i doświadczeniem pracowników.

Wiedza jawi się więc jako praktyczne wykorzystanie – interpretacja – ważnych dla danego procesu informacji. Wiedzę tworzy człowiek i od jego doświadczenia zawodowego, wykształcenia, wnikliwości analitycznej, lokomocji, a także stopnia zaangażowania i motywacji zależeć będzie, jak pozyskane informacje zostaną wykorzystane w praktyce. Uwarunkowania między wiedzą a informacją i danymi pokazują, iż wiedza zawsze będzie miała przewagę w rozwiązywaniu problemów w stosunku do pozostałych czynników. „Wiedza jest wnioskowaniem na temat informacji i danych w celu zwiększenia efektywności, zdolności do rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, nauki, uczenia się” [Kaczmarek B., Walczak W. 2009, s. 14]. Rozległa wiedza na określony temat w połączeniu z pragmatyzmem definiowana jest jako mądrość: „umiejętność i zdolność ludzi i organizacji do tworzenia i pozyskiwania wiedzy oraz uczenia się jej dzięki umiejętnej transformacji danych i informacji między ludźmi i organizacjami” [Grudzewski W., Hejduk I. 2004, s. 73].

Wartość wiedzy mierzy się poziomem jej przydatności w rozwiązywaniu określonych problemów bądź realizacji danego zadania, „co wskazuje na współzależność wartościowania wiedzy od stopnia realizacji celu, któremu dana kategoria ma służyć” [Kaczmarek B., Walczak W. 2009, s. 16].

## Charakterystyka kapitału intelektualnego

Wiedza z zakresu nowoczesnych metod zarządzania, właściwie rozumiana i zrealizowana, ma istotne znaczenie w doskonaleniu kompetencji i działalności zawodowej menedżerów. Staje się principium, decydującym o znaczeniu firmy



oraz jej pozycji na rynku oraz koniecznym warunkiem dla rozwoju człowieka, społeczeństw i całej gospodarki. Z tej perspektywy należy więc spojrzeć na kapitał intelektualny jako istotny element wartości firmy. O wartości uzyskiwanych wyników finansowych przedsiębiorstw i organizacji decydują w sposób znaczący pracownicy. Od profesjonalizmu zarządu i pracowników zależy stopień wykorzystania aktywów przedsiębiorstwa i wynik finansowy [Borowiecki R., Kwieciński M. 2004, s. 38–40].

Wartość firmy stanowi składnik majątku o charakterze niematerialnym, niezależnym od kosztów jego „pozyskania” w danym przedsiębiorstwie, działającym na zasadzie kontynuacji. Nie stanowi jednak wartości rachunkowej. Powszechnie jednak uznaje się potrzebę doceniania kapitału intelektualnego w zarządzaniu, co staje się wyraźnym potwierdzeniem jego wpływu na efektywność produkcyjną firmy. Związane jest to z budowaniem nowej cywilizacji opartej na wiedzy i informacji, która wyzwala nasz intelekt i wolę oraz stanowi ukryte źródło przewagi konkurencyjnej. Stąd też czynnikiem, którego udział ma coraz większe znaczenie staje się umiejętność wykorzystywania zasobów niematerialnych, czyli posiadanego kapitału intelektualnego. Stanowi on ukryte źródło przewagi konkurencyjnej [Borowiecki R., Kwieciński M. 2004, s. 40]. Przykłady organizacji odnoszących sukcesy gospodarcze dały impuls do poszukiwania i badania tego, co stanowi o ich sukcesie. Praca nad poprawą kapitału intelektualnego, zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów jest wyraźnym oraz praktycznym potwierdzeniem wpływu kapitału intelektualnego na efektywność produkcyjną firmy [Kwiatkowski S. 2002, s. 92–93].

Mariusz Bratnicki zauważa, iż „kapitał intelektualny jest sumą wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktycznym przekształceniem tej wiedzy w składniki wartości przedsiębiorstwa. Obejmuje on wszystkie niewymierne elementy przedsiębiorstwa kształtujące różnice pomiędzy całkowitą wartością przedsiębiorstwa, a jego wartością finansową” [Kaczmarek B., Walczak W. 2009, s. 233], a Grzegorz Urbanek sięga do istoty, uznając, iż „kapitał intelektualny stanowi niewidzialny zasób przedsiębiorstwa, który tworzy widzialne efekty. Kapitał intelektualny to zarówno wiedza sama w sobie, jak i rezultat jej transformacji na aktywa niematerialne” [Kaczmarek B., Walczak W. 2009, s. 233].

W kreowaniu kapitału intelektualnego szczególną rolę odgrywa zarówno kapitał ludzki łączony z jednostką, jak i kapitał strukturalny odnoszony do organizacji. Obie te kategorie kapitału można traktować jak systemy, które wzajemnie na siebie wpływają [Remi M., Chlipała P. 2001, s. 157].

W literaturze przedmiotu często spotykaną klasyfikacją struktury kapitału intelektualnego jest jego podział na dwie kategorie: kapitał ludzki i kapitał strukturalny. Ten drugi traktowany jest jako główna kategoria kapitału

intelektualnego, w szerokim rozumieniu jako baza dla jego rozwoju [Remi M., Chlipała P. 2001, s. 158]. Postrzegany jest jako produkt ukierunkowanych działań ludzi – pracowników, składa się ze wszystkich elementów czynności intelektualnych, które formalnie zarejestrowane, stanowią własność przedsiębiorstwa [Sokołowska A. 2005, s. 18]. Na kapitał intelektualny składa się kapitał osobowy, organizowany przez właścicieli, kadre kierowniczą i pracowników o wysokich kwalifikacjach zawodowych, dużych zasobach wiedzy, czy szczególnych umiejętnościach, jak i kapitał bezosobowy, powstały w momencie, gdy wiedza i umiejętności ludzi znajdują wyraz w dokumentach [Sokołowska A. 2005, s. 18].

Przez pojęcie kapitału strukturalnego rozumie się między innymi technologie, metody i procesy, które umożliwiają przedsiębiorstwu funkcjonowanie, a obejmujące kulturę organizacyjną, historię firmy, metodologię oceny ryzyka, metody zarządzania, potencjał sprzedażowy, strukturę finansową, bazy danych przechowujące informacje o rynku lub klientach, systemy komunikacyjne, systemy komputerowe, znaki handlowe i usługowe, innowacyjność przedsiębiorstwa, zdolność do organizacyjnego uczenia się, procesy tworzenia strategii [Sokołowska A. 2005, s. 18]. Kapitał strukturalny to także kapitał klientów, dotyczący relacji z głównymi klientami [Edvinsson, Malone 2001, s. 16]. Obejmuje on takie elementy, jak: znak firmowy, klientów i ich lojalność, nazwy firmy, kanały dystrybucji, współpracy z innymi podmiotami, umowy koncesjonowane i franchisingowe, korzystne kontrakty.

Nowa ekonomia opiera się na kwalifikacjach i umiejętnościach. Właściwe wykorzystanie nowych technologii wymaga wysokich kwalifikacji. Owe kwalifikacje to kapitał ludzki, przynoszący nieocenione korzyści. Im większy kapitał ludzki, tym łatwiej się przystosowywać do zmian, zdobywać nową wiedzę i myśleć twórczo. Nie tylko jednostki mogą czerpać korzyści z kapitału ludzkiego, ale i całe społeczeństwa. Interakcje między wykształconymi osobami ułatwiają zdobywanie wiedzy. Dzięki nim gospodarka łatwiej dostosowuje się do zmian. Kapitał ludzki w połączeniu z nowoczesnymi technologiami jest głównym motorem rozwoju gospodarczego. Określa on zdolność do pracy oraz możliwości dostosowawcze zmian w otoczeniu oraz sprzyja kreacji nowych rozwiązań [Begg D., Fischer S. 2001, s.16]. James Heckman zaś zauważa, iż „kapitał ludzki to o wiele więcej niż iloraz inteligencji mierzony w testach” [Heckman J. 2001, s. 235].

Można więc przyjąć twierdzenie, iż kapitał intelektualny ma dla współczesnych organizacji istotne znaczenie, wpływa bowiem w sposób znaczący na jej konkurencyjność, przystosowanie i reagowanie na nowe wyzwania rzeczywistości gospodarczej. To w oczywisty sposób będzie wymuszać na organizacji działania zmierzające do sprostania nowym wymogom w odniesieniu do zasobów wiedzy i sposobów zarządzania wiedzą, które powinno polegać na

„kreowaniu kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa poprzez wartości, kompetencje, kulturę wspierającą procesy wzajemnego uczenia się i wykorzystywania potencjału tkwiącego w zasobach ludzkich” [Heckman J. 2001, s. 235].

## Zarządzanie finansami – ogólny zarys

Zarządzanie finansami jest sferą zarządzania związaną z zasobami finansowymi organizacji i procesem komplementarnym w stosunku do pozostałych obszarów, w tym zarządzania strategicznego i zarządzania operacyjnego, a jego istotą „ruch” pieniądza. Kierowanie finansami organizacji wymaga więc znajomości ekonomii rynku, niezbędnej do efektywnego wykorzystania zasobów finansowych przedsiębiorstwa. Podstawowym celem procesu zarządzania finansami jest zapewnienie organizacji płynności finansowej, co w dłuższym okresie wpływa na pozytywną opinię o przedsiębiorstwie oraz poprawia jego rynkową ocenę. Silny i stabilny wizerunek pozwala na prowadzenie ofensywnej polityki sprzedaży i uzyskiwanie wysokich zysków [Altkorn J. 2002, s. 15]. Bardzo istotnym elementem zarządzania finansami są właściwie podejmowane decyzje odnośnie dokonywanych inwestycji, które w znaczącym stopniu przyczyniają się do zwiększenia dochodów przedsiębiorstwa. Każde bowiem przedsiębiorstwo, by funkcjonować na rynku, musi nie tylko generować dochody, ale musi również stale się rozwijać i inwestować, by móc oferować konkurencyjne produkty. Zarządzając finansami zwykle można stwierdzić, na jakie inwestycje przedsiębiorca może sobie pozwolić w najbliższym czasie, z czego natomiast powinien zrezygnować. Przedsiębiorca powinien również zatroszczyć się o dobrą kadrę, która stworzy dla niego jak najlepszy produkt po możliwie najniższej cenie. Istotna jest także reklama, dzięki której potencjalny nabywca może się dowiedzieć, że produkt w ogóle istnieje.

Wzmagające się tempo przeobrażeń na rynkach i działalności organizacji, warunkowane rozwojem wykorzystania wiedzy w działaniu, korzystnie wpływa na proces budowania gospodarki opartej na wiedzy. Nowe techniki i technologie, które są efektem rozwoju nauki, umożliwiają pozyskiwanie rynków i wprowadzanie nowych produktów, doskonalenie procesów produkcyjnych i metod zarządzania [Dolińska M. 2010, s. 36]. Permanentne udoskonalanie procesów zarządzania finansami podwyższa rentowność oraz jakość oferowanych dóbr i usług. Firma zyskuje renomę na rynku, osiąga stabilizację, umacnia się.

W kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa istotną rolę odgrywa kapitał intelektualny, poprzez zastosowanie wiedzy oraz umiejętności w procesach gospodarczych, tworząc wartość dodaną dla organizacji [Urbanek G. 2010, s. 36]. Istnieje

on w każdej organizacji bez względu na profil i formę jej działalności. Stanowi główny czynnik wartości organizacji i wywiera wpływ na zarządzanie zarówno majątkiem trwałym, jak i majątkiem obrotowym. To od niego zależna jest w dużej mierze wysokość koniecznych nakładów na twarde aktywa, gdyż decydują o tym kwalifikacje pracowników, wiedza technologiczna, skłonność do zmian, kontakty z klientami, innowacyjność, kultura i struktura organizacyjna, filozofia zarządzania, a także inne dominanty, klasyfikowane do kapitału intelektualnego [Bratnicki M. 1999, s. 33].

## **Znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego w zarządzaniu finansami w Nadszańskim Banku Spółdzielczym w Stalowej Woli**

W tym rozdziale zaprezentowano empiryczną weryfikację wybranych aspektów znaczenia wiedzy i kapitału ludzkiego w zarządzaniu finansami. Przedstawiono procedurę badawczą, narzędzia badawcze oraz wyniki przeprowadzonej analizy, dotyczące znaczenia wiedzy i kapitału ludzkiego w zarządzaniu finansami.

Analiza przeprowadzona w tym rozdziale posłużyła za podstawę sprawdzenia hipotez badawczych postawionych w niniejszym artykule.

W badaniach postawiono dwie hipotezy:

1. Ważnymi czynnikami dla prawidłowego rozwoju organizacji, w tym zarządzania finansami, są otwartość na innowacje, gotowość uczenia się oraz akceptacja zmian.
2. Organizacje finansowe będą inwestowały w podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników niezależnie od wieku i stażu pracy.

Podstawowe narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety.

Analiza danych została przeprowadzona za pomocą programów MS Excel i SPSS 14.0 PL. Zastosowano metody:

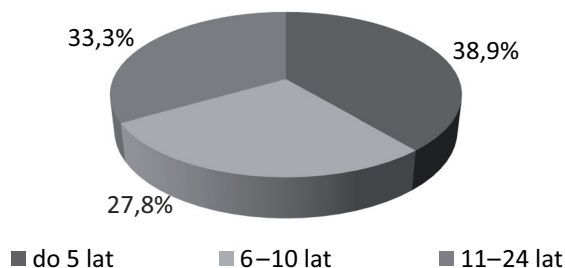
- graficzna prezentacja danych – tabele, wykresy,
- miary statystyki opisowej – średnia arytmetyczna, odchylenie standardowe, mediana, minimum, maksimum, współczynnik korelacji liniowej Pearsona,
- testy statystyczne w celu weryfikacji hipotez i badania zależności między zmiennymi – testy różnicy średnich dla prób zależnych i dla prób niezależnych oparte na rozkładzie t-Studenta (jeśli rozkłady są normalne), test rang Wilcoxon (jeśli rozkłady nie są normalne), test Kołmogorowa-Smirnowa sprawdzający normalność rozkładu, test U Manna-Whitneya dla prób niezależnych, gdy rozkład nie jest normalny, test niezależności chi-kwadrat,

dokładny test Fishera – w przypadku niespełnionych założeń do testu niezależności chi-kwadrat, test istotności współczynnika korelacji liniowej Pearsona, test Kruskala-Wallisa.

Przyjęto poziom istotności testów  $\alpha = 0,05$ , czyli prawdopodobieństwo popełnienia błędu polegającego na ewentualnym odrzuceniu prawdziwej hipotezy zerowej wynosi maksymalnie 5%.

Obiektem badawczym był Nadsański Bank Spółdzielczy – SANBank z siedzibą w Stalowej Woli przy ulicy Okulickiego 56c.

Badanie ankietowe przeprowadzono w czerwcu 2011 roku wśród 36 pracowników Nadsańskiego Banku Spółdzielczego w Stalowej Woli, Pionu Handlowego w Zespole Produktów Bankowych i Marketingu, Pionu Organizacyjnego w Zespole Analityków Kredytowych oraz Pionu Ekonomicznego w Zespole Zarządzania Ryzykami i Analiz. Operatem losowania była lista wszystkich pracowników badanych pionów, przygotowana przez Dyrektora Oddziału. Następnie wylosowano bez zwracania (losowanie niezależne) liczbę 36 osób. Struktura płciowa respondentów to 17 kobiet, co stanowi 47,2% badanych, oraz 19 mężczyzn – pozostałe 52,8%. Wśród respondentów największą grupę (38,9%) stanowiły osoby o stażu pracy do 5 lat, osób ze stażem od 6 do 10 lat było 27,8%, natomiast staż pracy od 11 do 24 lat miało 33,3% badanych. Strukturę ze względu na staż pracy przedstawiono na rysunku 1.



**Rysunek 1**

Staż pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Na podstawie badań stwierdzono, że 50,0% ankietowanych uważa, iż organizacje finansowe będą inwestowały w podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników w średnim stopniu, 16,7% – w dużym stopniu, a 2,8% – w bardzo dużym stopniu. Odpowiedź „w ograniczonym stopniu” wybrało 19,4% ankietowanych. Żaden z ankietowanych nie wybrał odpowiedzi „nie, w ogóle”, ale 11,1% nie ma pewności co do tego, czy organizacje finansowe będą inwestowały w podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników (tab. 1).

**Tabela 1**

Opinie na temat inwestowania w podnoszenie kwalifikacji pracowników przez organizacje finansowe

Pytanie 1. Czy organizacje finansowe będą inwestowały w podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników?	Staż pracy						Ogółem	
	do 5 lat		6–10 lat		11–24 lat		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Tak, w ograniczonym stopniu	1	7,1	3	30,0	3	25,0	7	19,4
Tak, w średnim stopniu	8	57,1	7	70,0	3	25,0	18	50,0
Tak, w dużym stopniu	2	14,3	0	0,0	4	33,3	6	16,7
Tak, w bardzo dużym stopniu	0	0,0	0	0,0	1	8,3	1	2,8
Nie wiem/trudno powiedzieć	3	21,4	0	0,0	1	8,3	4	11,1
Ogółem	14	100,0	10	100,0	12	100,0	36	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Należy zauważyć, że osoby o dużym stażu pracy – od 11 do 24 lat – są bardziej pewne konieczności inwestowania w podnoszenie kwalifikacji – 33,3% uważa, że będą inwestowały w dużym stopniu, a 8,3%, że w średnim stopniu.

Spośród 32 osób, które określiły stopień inwestowania organizacji finansowych w podnoszenie kwalifikacji pracowników, aż 50% nie potrafiło uzasadnić swojego wyboru. Znaczna część ankietowanych zwróciła uwagę na czynniki hamujące wydatki na podnoszenie kwalifikacji: 25% wskazało na ograniczenia finansowe, a 6,3% na brak czasu i duże obciążenie pracą. Pojawiły się również czynniki wymuszające podnoszenie kwalifikacji: zwiększenie kwalifikacji i wiedzy – 6,3%, nowe inwestycje w firmie – 6,3%, podniesienie jakości obsługi – 3,1%, rozwój firmy w wyniku wyszkolonej kadry – 3,1% (rys. 2).

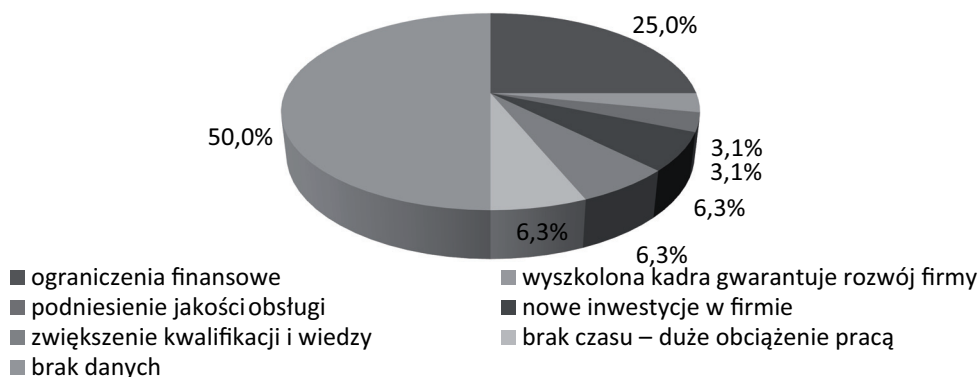
Nieparametrycznym testem Kruskala-Wallisa<sup>1</sup> udowodniono, że sposób uzasadnienia stopnia inwestowania organizacji finansowych w podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników nie zależy od stażu pracy – wartość  $p$  wyniosła 0,476, a więc więcej niż poziom istotności  $\alpha = 0,1$ <sup>2</sup>.

Po wyłączeniu z analizy osób, które nie potrafiły uzasadnić swojej odpowiedzi, testem U Manna-Whitneya potwierdzono hipotezę o tym, że płeć ma istotny

<sup>1</sup>Obliczenia wykonano przy zastosowaniu programu SPSS 14.0. Hipotezy testu Kruskala-Wallisa:  $H_0$ : dystrybuanty badanych rozkładów są równe – staż nie różnicuje odpowiedzi na pytania z badanych zmiennych,  $H_1$ : dystrybuanty badanych rozkładów są różne – staż różnicuje odpowiedzi na pytania z badanych zmiennych. Wyznaczoną wartość  $p$  (w tabelach nazwano ją „istotność asymptotyczna”) porównujemy z poziomem istotności  $\alpha$ : jeżeli  $p \leq \alpha$  – odrzucamy  $H_0$  przyjmując  $H_1$  – istnieje zależność między stażem a badaną zmienną, jeżeli  $p > \alpha$  – nie ma podstaw odrzucić  $H_0$  – nie istnieje zależność między stażem a badaną zmienną.

<sup>2</sup>Z uwagi na to, że dane dotyczą badania ankietowego opinii respondentów, a nie „twardych” danych autor przyjął poziom istotności 0,1 zamiast 0,05.

Pytanie 1.1. Dlaczego w takim stopniu organizacje będą inwestowały w podnoszeniu kwalifikacji swoich pracowników?



### Rysunek 2

Czynniki determinujące stopień inwestowania w podnoszenie kwalifikacji pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

statystycznie wpływ na sposób uzasadnienia stopnia inwestowania organizacji finansowych w podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników – wartość  $p = 0,023$ , a więc mniej niż  $\alpha = 0,1$ . Mężczyźni w znacznie większym stopniu niż kobiety wskazują na ograniczenia finansowe – 77,8%, podczas gdy tylko 14,3% kobiet wskazało na ten powód. Dokładne wyniki zaprezentowano w tabeli 2.

### Tabela 2

Uzasadnienie stopnia inwestowania organizacji finansowych w podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników

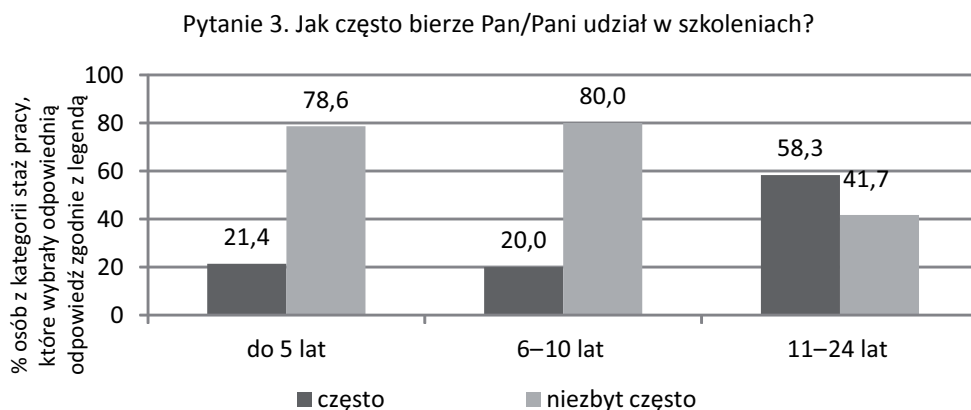
Pytanie 1.1. Dlaczego w takim stopniu organizacje będą inwestowały w podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników?	Płeć				Ogółem	
	kobieta		mężczyzna		N	%
	N	%	N	%		
Ograniczenia finansowe	1	14,3	7	77,8	8	50,0
Wyszkolona kadra gwarantuje rozwój firmy	1	14,3	0	0,0	1	6,3
Podniesienie jakości obsługi	1	14,3	0	0,0	1	6,3
Nowe inwestycje w firmie	1	14,3	1	11,1	2	12,5
Zwiększenie kwalifikacji i wiedzy	1	14,3	1	11,1	2	12,5
Brak czasu – duże obciążenie pracą	2	28,6	0	0,0	2	12,5
Ogółem	7	100,0	9	100,0	16	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Stwierdzono, że na pytanie o częstotliwość udziału w szkoleniach 66,7% ankietowanych odpowiedziało „niezbyt często”, a pozostałe 33,3% „często”.

Testem U Manna-Whitneya stwierdzono, że płeć nie ma istotnego statystycznie wpływu na częstotliwość udziału w szkoleniach – wartość  $p = 0,103$ . W badanej próbie znacznie częściej udział w szkoleniach brały kobiety. 47,1% kobiet stwierdziło, że często bierze udział w szkoleniach, pozostałe 52,9% niezbyt często. Wśród mężczyzn sytuacja kształtowała się w sposób odmienny: 21,1% stwierdziło, że bierze udział w szkoleniach często, a 78,9% uznało, że niezbyt często.

Nieparametrycznym testem Kruskala-Wallisa udowodniono, że staż pracy w sposób istotny statystycznie, przy poziomie istotności  $\alpha = 0,1$  wpływa na częstotliwość szkoleń – wartość  $p = 0,085$ . Zauważono, że częściej w szkoleniach biorą udział osoby z większym stażem, co w zasadzie zgadza się z rozważanymi już kwestiami potrzeby inwestowania w podnoszenie kwalifikacji. Rozkład odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 3.



**Rysunek 3**

Częstotliwość udziału w szkoleniach ze względu na staż pracy

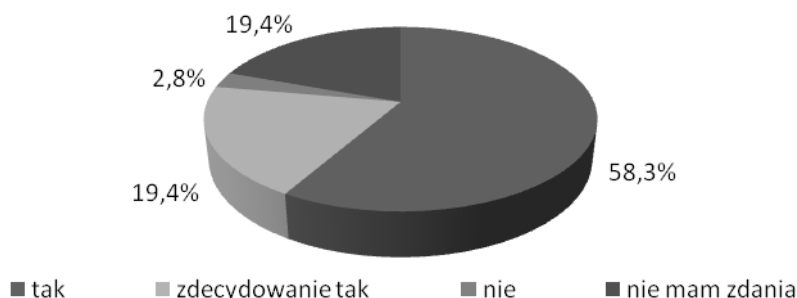
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Zauważono, że zdecydowana większość ankietowanych uważa, iż organizacja w pełni wykorzystuje wiedzę, umiejętności i doświadczenie pracowników: zgadza się z tym 58,3% ankietowanych, a 19,4% zdecydowanie się z tym zgadza. Jedynie 2,8% badanych nie zgadza się z tym stwierdzeniem, a 19,4% badanych nie ma zdania na ten temat. Testem U Manna-Whitneya udowodniono, że nie ma istotnej statystycznie zależności między płcią a rozkładem odpowiedzi na pytanie 8 (wartość  $p = 0,276$ ), a testem Kruskala-Wallisa udowodniono, że staż pracy również nie różnicuje w sposób istotny statystycznie odpowiedzi na to pytanie (wartość  $p = 0,872$ ). Rozkład odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 4.

Zbadano czynniki uznawane za ważne zdaniem respondentów w organizacji. Zauważono, że 69,4% ankietowanych za ważną uznało otwartość na zmiany,



Pytanie 8. Czy organizacja w pełni wykorzystuje wiedzę, umiejętności i doświadczenie swoich pracowników



#### Rysunek 4

Wykorzystywanie wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników w organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

58,3% – otwartość na innowacje, 44,4% – gotowość uczenia się. Odpowiedzi udzielone przez ankietowanych są podobne z punktu widzenia stażu pracy, chociaż zdecydowanie więcej osób z większym stażem za ważną uznaje gotowość uczenia się: 60% osób ze stażem od 6 do 10 lat, 50% osób ze stażem od 11 do 24 lat, podczas gdy tylko 28,6% osób ze stażem do 5 lat. Wyniki podano w tabeli 3.

#### Tabela 3

Najważniejsze czynniki w organizacji zdaniem respondentów

Pytanie 9. Które z czynników są najważniejsze w Państwa organizacji?	Staż pracy						Ogółem	
	do 5 lat		6–10 lat		11–24 lat		R	%
	R	%	R	%	R	%		
Gotowość uczenia się	4	28,6	6	60,0	6	50,0	16	44,4
Otwartość na innowacje	6	42,9	7	70,0	8	66,7	21	58,3
Umiejętność tworzenia	4	28,6	2	20,0	2	16,7	8	22,2
Dawanie impulsów	1	7,1	2	20,0	2	16,7	5	13,9
Otwartość na zmiany	10	71,4	7	70,0	8	66,7	25	69,4
Ogółem	14	178,6	10	240,0	12	216,7	36	208,3

R oznacza liczbę respondentów w pytaniu wielokrotnego wyboru.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

## Wnioski

1. Ważnymi czynnikami dla prawidłowego rozwoju organizacji, w tym zarządzania finansami, w opinii pracowników SANBanku są otwartość na innowacje, gotowość uczenia się oraz akceptacja zmian.

2. Organizacja finansowa, jaką jest SANBank, w opinii respondentów będzie inwestowała w podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników bez względu na wiek i staż pracy.
3. Stopień inwestowania w SANBanku w podnoszenie kwalifikacji pracowników zdaniem respondentów zależny będzie od jego rozwoju.
4. W kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa istotną rolę odgrywa kapitał intelektualny, poprzez zastosowanie wiedzy oraz umiejętności w procesach gospodarczych, tworząc wartość dodaną dla organizacji.
5. Zapewnienie organizacji płynności finansowej jest podstawowym celem procesu zarządzania finansami.

## Literatura

- ALTKORN J.: *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- BRATNICKI M.: Spojrzenie na kapitał intelektualny z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, materiały konferencyjne pod redakcją J. Duraja. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999.
- BEGG D., FISCHER S., RUDGIER D.: *Mikroekonomia*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- BOROWIECKI R., KWIECIŃSKI M.: *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004.
- DOLIŃSKA M.: *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*. PWE, Warszawa 2010.
- EDVINSSON L., MALONE M.S.: *Kapitał intelektualny*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- HECKMAN J., Kapitał ludzki, *Wprost*, Nr 43/2001/987.
- JUREK M.: Pojęcie i pomiar kapitału intelektualnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, Szczecin 2002.
- KACZMAREK B., WALCZAK W.: *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- KWIATKOWSKI S.: *Przedsiębiorczość intelektualna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- KISIELNICKI J. (red.): *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2003.
- SOKOŁOWSKA A.: *Nowe trendy w naukach ekonomicznych i zarządzaniu. Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- REMI M., CHLIPALA P.: Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie. [w:] *Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, red. A. Pochtowski. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2001.
- URBANEK G.: Niematerialny łańcuch wartości a renta ekonomiczna przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji* nr 9/2010.

## **Intellectual capital and knowledge as factors of modern financial management – case study**

### **Abstract**

To meet the competitive market, companies need professionals who can use their skills to improve business efficiency, which translates into tangible success of the organization. Art of interpretation, analysis, planning, decision making and risk management are now required in respectable company and to provide the employees with an opportunity for advancement and subsequent steps. Therefore, if one aims high, planning the development of the organization, must ensure the development of intellectual capital.

The essence of modern management is productive exploitation of knowledge, in the sense that management is about people, and not, as wrongly assumed, technique or procedure. Hence the need, but also a necessity, of a new perspective on contemporary conditions of development organizations that will take into account both the organizational knowledge resources, as well as its role as a key knowledge, used by employees.



## **Rola biura projektów (Project Management Office) w pozyskiwaniu informacji dla potrzeb zarządzania finansami**

### **Wstęp**

W ciągu ostatnich dwudziestu lat zdecydowania wzrosła liczba projektów realizowanych w przedsiębiorstwach [Aubry, Hobbs, Muller, & Blomquist 2010; Ika 2009; Kerzner 1987; Shenhar, Dvir, & Stefanovic 2008; Trocki, Sońta-Drączkowska 2009]. Przy tym należy zwrócić uwagę na fakt, że zwiększył się nacisk na skrócenie czasu trwania projektów oraz na obniżenie kosztów ich realizacji. Zjawisko „presji kosztowej” szczególnie nasiliło się w okresie ostatniego globalnego kryzysu ekonomicznego [Caprioara & Paraschivescu 2009; Shi & Jia 2009]. Dlatego też przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu poszukują sposobów [Spałek 2004] na efektywniejszą realizację projektów, również w aspekcie finansowym. W procesie tym bardzo istotną rolę pełni sposób pozyskiwania informacji o projektach oraz jej rodzaj. Przy wielu prowadzonych jednocześnie przez przedsiębiorstwo przedsięwzięciach pozyskanie odpowiedniej informacji staje się trudnym do wykonania zadaniem.

Dodatkowo, wzrósł stopień komplikacji projektów, a część z nich rozwinęła się w programy. Rozwój w tym zakresie podzielić można na cztery etapy [Thomsett 2002]: (1) początkowy – przypadający na lata 1950–1970, (2) inżynierski – zapoczątkowany w latach siedemdziesiątych ubiegłego stulecia, (3) dynamiczny – zapoczątkowany w latach osiemdziesiątych oraz (4) ekstremalny – datujący swój początek w latach dziewięćdziesiątych. Każdy z etapów cechował wzrost stopnia komplikacji wykonywanych projektów i uwarunkowań, w których były one realizowane.

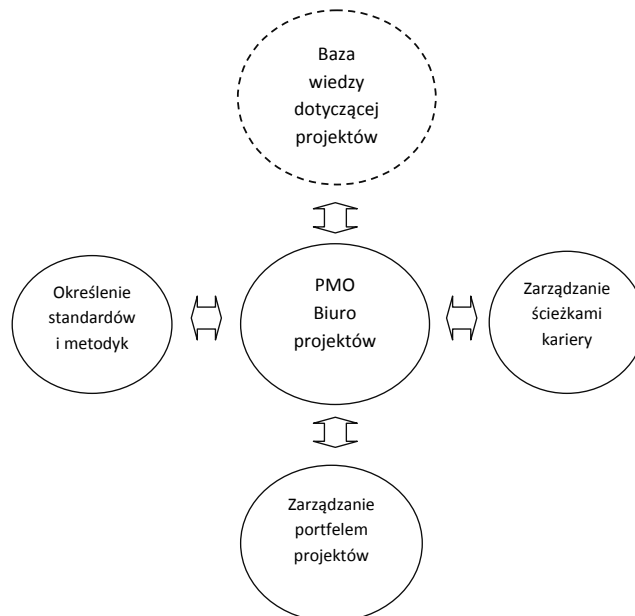
W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia została zaproponowana koncepcja utworzenia biura projektów (ang. Project Management Office – PMO) [Kerzner 2003], aby umożliwić między innymi systematyzację w pozyskiwaniu informacji o projektach i ich kategoryzację. Obecnie biuro projektów występuje

w większości uznanych standardów i metodyk zarządzania projektami [PMBOK 2008; PRINCE2 2010; NCB 2009; Dinsmore 2011].

Dlatego też celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istotności funkcjonowania biura projektów w ramach organizacji w pozyskiwaniu wiarygodnych i aktualnych informacji na potrzeby zarządzania finansami w przedsiębiorstwie.

## Baza wiedzy i pozyskiwanie informacji w ramach biura projektów

Zarządzanie wiedzą staje się nieodzownym elementem w zarządzaniu organizacją [Paliszkiewicz 2007]. Rolę repozytorium wiedzy (rys. 1) o przedsięwzięciach realizowanych w organizacji może pełnić biuro projektów (ang. Project Management Office – PMO) [Hobbs & Aubry 2006; Spałek 2011] w ramach jednej ze swoich kluczowych kompetencji, tj.: (1) bazy wiedzy dotyczącej projektów, (2) zarządzania ścieżkami kariery, (3) określaniem standardów i metodyk i (4) zarządzania portfelem projektów (ang. Project Portfolio Management – PPM).



**Rysunek 1**

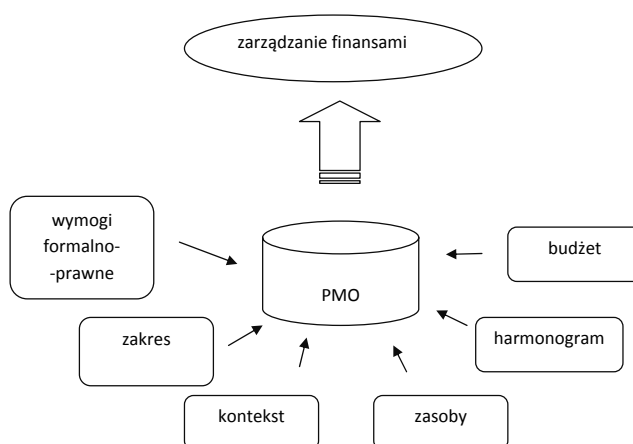
Kluczowe kompetencje biura projektów (PMO)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Hobbs & Aubry 2006; Spałek 2010].

Baza wiedzy PMO powinna zawierać zarówno informacje historyczne, jak i bieżące na temat realizowanych projektów [Andersen, Henriksen, & Aarseth 2007; Hill 2004; Isola, Polikaitis, & Laureto 2006; Singh, Keil, & Kasi 2009; Wyrozębski 2009]. Z informacji tych można wydzielić sześć głównych grup związanych z: (1) budżetem projektu, (2) harmonogramem i wykonanymi zadaniami, (3) zasobami, (4) zakresem prac i jakością, (5) wymogami formalno-prawnymi i (6) kontekstem projektu.

Dla naszych rozważań najbardziej istotne jest skupienie się na aspekcie finansowym związanym z bazą wiedzy utworzoną w ramach biura projektów. Należy podkreślić, że kwestie finansowe dotyczą nie tylko budżetu projektu, ale również w mniejszym lub większym stopniu mogą być powiązane z pozostałymi grupami informacji. Dlatego też, aby kompleksowo zarządzać finansami projektów, należy uzyskiwać dane z wszystkich obszarów działalności, natomiast biuro projektów powinno pełnić rolę systematyzującą i porządkującą.

W wyniku procesów zachodzących w PMO powinniśmy uzyskać przetworzoną informację, z wspomnianych uprzednio sześciu grup informacji, dla celów zarządczych (rys. 2).



**Rysunek 2**

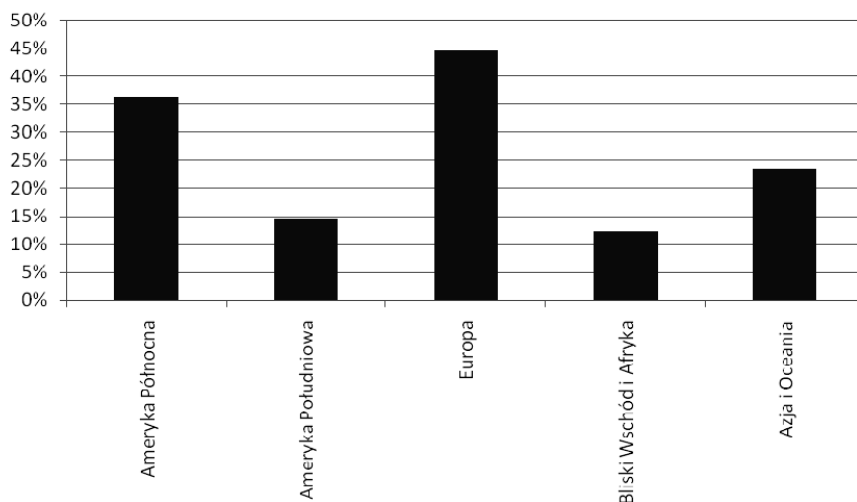
Źródła pozyskiwania informacji przez biuro projektów (PMO) dla potrzeb zarządzania finansami

Źródło: Opracowanie własne.

## Badania dotyczące roli PMO

Jak pokazują badania ogólnoswiatowe [Andersen et al. 2007; M. Aubry et al. 2010; Aubry, Müller, Hobbs, & Blomquist 2010; Hobbs & Aubry 2006; Liu L. & Yetton 2007; Martin, Pearson, & Furumo 2007] organizacje oczekują od PMO sprawnego systemu gromadzenia informacji i raportowania odnośnie do stanu projektów realizowanych w przedsiębiorstwie.

W ogólnoświatowym badaniu, przeprowadzonym przez autora przy współpracy z Project Management Institute, którym objęte były przedsiębiorstwa prowadzące działalność w różnych obszarach geograficznych (rys. 3), zgromadzono dane dotyczące ponad 400 biur projektów. Respondenci brali udział w badaniu w okresie od kwietnia do sierpnia 2010 roku, odpowiadając na pytania dotyczące zarówno aktualnych, jak i historycznych danych odnośnie do biur projektów. Badanie obejmowało swoim obszarem znacznie szerszy zakres tematyczny niż w prezentowanym opracowaniu. Na potrzeby niniejszego artykułu poddano analizie wybrane dane uzyskane w trakcie badania, w celu przedstawienia istotności funkcjonowania biura projektu na potrzeby pozyskiwania informacji w zarządzaniu finansami.



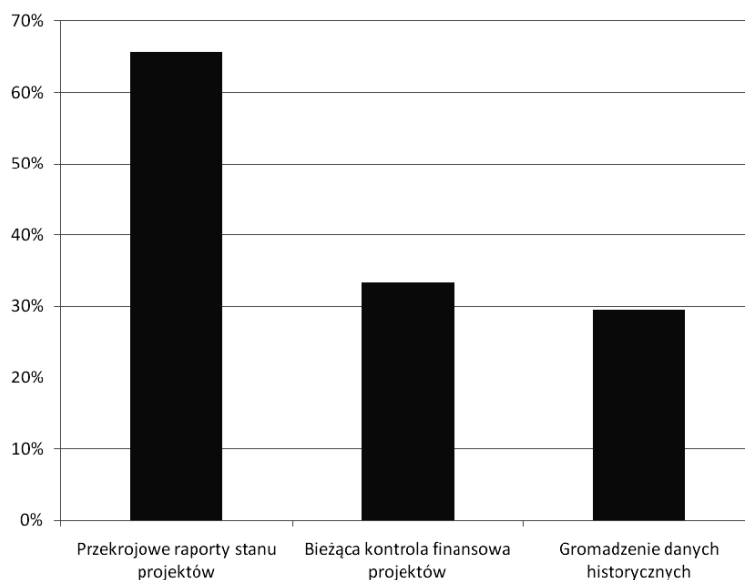
**Rysunek 3**

Obszary geograficzne działalności badanych przedsiębiorstw – możliwa więcej niż jedna odpowiedź

Źródło: Opracowanie własne.

W przeprowadzonym badaniu respondenci mieli wskazać między innymi, jakie były główne przyczyny ustanowienia biura projektów w przedsiębiorstwie, przy czym możliwe było wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi. Potrzeba przygotowywania przekrojowych raportów o projektach przez PMO dla celów zarządczych znalazła się na trzecim miejscu wśród wszystkich wymienionych ról PMO i wystąpiła w 66% przebadanych przypadków. Z kolei pozyskanie wiarygodnych danych kosztowych o projektach oraz ich bieżąca kontrola uzyskały wynik 33%. Dla 30% istotne było gromadzenie przez biuro projektów informacji historycznych w celu symulacji, w tym finansowej, przyszłych przedsięwzięć (rys. 4).





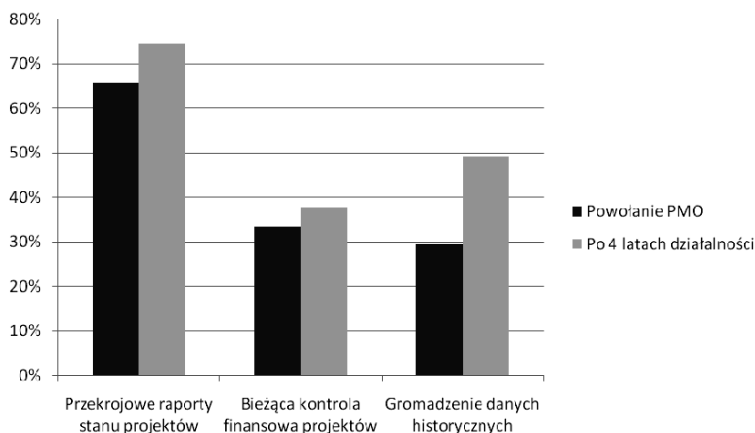
**Rysunek 4**

Powody utworzenia biura projektów – możliwa więcej niż jedna odpowiedź  
Źródło: Opracowanie własne.

Zadano również pytanie o role, jakie pełniło biuro projektów po czterech latach swojej działalności i uzyskano informacje, że potrzeba przygotowania przekrojowych raportów wystąpiła w 74% badanych biur projektów (wzrost o 8% w stosunku do wyniku otrzymanego w chwili utworzenia PMO). Otrzymywanie danych kosztowych było istotne w 38% przypadków (wzrost o 5%), natomiast gromadzenie informacji historycznych ważne było w 49% (wzrost o 19%) biur projektów (rys. 5).

Wskazane przez respondentów potrzeby potwierdzają, jak bardzo istotne dla przedsiębiorstw jest pozyskiwanie odpowiednich informacji przez biuro projektów. Z kolei wzrost potrzeb w przedmiotowym zakresie z upływem czasu pokazuje, że pozyskiwanie informacji z wykorzystaniem biur projektów odpowiada na zapotrzebowanie organizacji w zakresie budowania bazy wiedzy.

Oprócz potrzeby pozyskiwania informacji w celu skutecznego zarządzania finansami w projektach, konieczne jest również zastosowanie odpowiednich metod w tym zakresie, na przykład metody EV – Earned Value [Fleming & Koppelman 2003; Kim 2009] lub rachunku kosztów działań – Activity-Based Costing (Liu X.Q., Ma, & Li 2004). Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań, w 66% przypadków oczekuje się, że wybór i wdrożenie odpowiedniej metody będą należały do kompetencji tworzonego biura projektów. Powierzenie tej roli PMO wzrasta do 69% dla biur projektów funkcjonujących ponad cztery lata w przedsiębiorstwie.



**Rysunek 5**

Potrzeby organizacji kierowane w stronę biura projektów w momencie utworzenia i po czterech latach jego działalności

Źródło: Opracowanie własne.

## Podsumowanie

Zarządzanie finansami jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania projektami. W ostatnich latach wzrosło znaczenie usystematyzowanego i realizowanego w czasie rzeczywistym sposobu kontroli oraz raportowania w odniesieniu do przedsięwzięć realizowanych w przedsiębiorstwie. Stało się tak głównie z powodu wzrostu liczby projektów realizowanych w organizacjach, zwiększenia się presji na redukcję kosztów przedsięwzięć oraz skracania czasów ich trwania.

Przeprowadzone badania pokazały, że przedsiębiorstwa decydujące się na tworzenie biur projektów (Project Management Office – PMO) powierzają im rolę gromadzenia i przetwarzania informacji o projektach. Oczekują też od nich bieżącego raportowania, zbierania danych historycznych oraz określania i wdrażania metod zarządzania związanych z realizacją projektów, w tym kontroli kosztów.

Przedsiębiorstwa oczekują, że przez ustanowienie biura projektów uzyskają stały dostęp zarówno do bieżących, jak i archiwalnych danych, usystematyzowanych pod kątem zarządzania finansami.

Pełniące między innymi rolę banku wiedzy PMO powinno wspomagać podejmowanie decyzji przez kadrę kierowniczą organizacji.

*Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki*

## Literatura

- ANDERSEN B., HENRIKSEN B., & AARSETH W.: Benchmarking of project management office establishment: Extracting best practices. *Journal of Management in Engineering*, 23(2), 97–104. 2007.
- AUBRY M., HOBBS B., MULLER R., & BLOMQUIST, T.: Identifying Forces Driving PMO Changes. *Project Management Journal*, 41(4), 30–45. 2010.
- AUBRY M., MÜLLER R., HOBBS B., & BLOMQUIST, T.: Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766–778. 2010.
- CAPRIOARA M.F., & PARASCHIVESCU A.O.: Project Management Between The Crisis Of Economic Solutions And The Economic Solutions Of Crisis. [Article]. *Metalurgia International*, 14, 154–157. 2009.
- DINSMORE P.C., CABANIN-BREWIS J.: *AMA Handbook of Project Management*. Amacom, New York 2011.
- FLEMING Q.W., & KOPPELMAN J.M.: What's your project's real price tag? [Editorial Material]. *Harvard Business Review*, 81(9), 20. 2003.
- HILL G.M.: Evolving the project management office, a competency continuum. *Information Systems Management*, 21(4), 45–51. 2004.
- HOBBS B., & AUBRY M.: Describing and analysing project management offices. *Proceedings of 20th IPMA World Congress on Project Management*, Vols 1 and 2, 588–593. 2006.
- IKA L.A.: Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19. 2009.
- ISOLA M., POLIKAITIS A., & LAURETO R.A.: Implementation of a Project Management Office (PMO) – experiences from year 1. *Journal of Healthcare Information Management*, 20(1), 79–87. 2006.
- KERZNER H.: In Search of Excellence in Project-Management. [Article]. *Journal of Systems Management*, 38(2), 30–39. 1987.
- KERZNER H.: Strategic Planning for a project office. *Project Management Journal*, 34(2), 13–25. 2003.
- KIM S.C. Project success indicators focusing on residential projects: Are schedule performance index and cost performance index accurate measures in earned value? [Article]. *Canadian Journal of Civil Engineering*, 36(11), 1700–1710. 2009.
- LIU L., & YETTON P.: The contingent effects on project performance of conducting project reviews and deploying project management offices. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54, 789–799. 2007.
- LIU X.Q., MA S.H., & LI W.: *Activity-based costing and construction project performance improvement*. Beijing: Baiwanzhuang Xichenggu 2004.
- MARTIN N.L., PEARSON J.M., & FURUMO K.: Is project management: Size, practices and the project management office. *Journal of Computer Information Systems*, 47(4), 52–60. 2007.
- NCB Polskie wytyczne kompetencji IPMA, ver. 3,0 [red.: Dałkowski B., Staśto L., Zalewski M.]. Stowarzyszenie Project Management Polska, Warszawa 2009.
- PALISZKIEWICZ J.: Knowledge management: An integrative view and empirical examination. *Cybernetics and Systems* 38(8), 825–836. 2007.

- PRINCE2: skuteczne zarządzanie projektami /OGC ; [tłum. i oprac. wersji polskiej zespół red. Iwona Semik-Żbikowska et al.].* TCO, Londyn 2010.
- Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PM-BOK® Guide) – Fourth Edition.* Newtown Square, PA, 2008.
- Project Management Institute, *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) – Second Edition.* Newtown Square, PA, 2008.
- SHENHAR A., DVIR D., & STEFANOVIC J.: *The Myth and Reality of Project Management.* 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology, Vols 1–5, 1279–1279. 2008.
- SHI J., & JIA H.: *Innovative Research of Engineering Project Management on BT Mode Under Financial Crisis.* Marrickville: Orient Acad Forum. 2009.
- SINGH R., KEIL M., & KASI V.: Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. *European Journal of Information Systems*, 18(5), 409–427. 2009.
- SPAŁEK S.: *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami.* Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
- SPAŁEK S.: *The Project Management Office Concept Supporting the Decision Making Process within an Organisation.* Scientific Monograph Collection “Knowledge Base for Management – Theory and Practice”, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina, EDIS University Publishing House, Zilina 2010a.
- SPAŁEK S.: *Report on: The survey of reasons for establishing PMO and their influence on PMO operational success,* Silesian University of Technology, PMI, Newtown Square, PA. 2010b. [<http://www.pmi.org/Knowledge-Center/~media/PDF/Surveys/Spalek%20S-PMO%20Survey.ashx>; dostępny: czerwiec 2011]
- SPAŁEK S.: *The Issue of the Efficacy of the Organisation Operating in a Multi-Project Environment.* *Technology Innovation and Industrial Management: TIIM 2010 Conference,* Oulu, Finland, 28–30.06.2011.
- THOMSETT R.: *Radical Project Management,* Prentice Hall PTR, Uoer Saddle River. 2002.
- TROCKI M., SOŃTA-DRĄCZKOWSKA E. (red.): *Strategiczne zarządzanie projektami.* Bizzare Warszawa. 2009.
- WYROŻĘBSKI P.: *Biuro projektów. Bizarre,* Warszawa 2009.

## The Role of Project Management Office in Data Acquisition for Financial Management Purposes

### Abstract

The number of projects run by companies during the last twenty years has increased significantly. The amount of information regarding the projects became more voluminous. The acquisition of adequate data needed for financial man-

agement became more challenging. New ways allowing individuals to gather information for managerial purposes were sought. In the 1990's, the concept of Project Management Office (PMO) was proposed, which served as a knowledge database/repository on projects. The article presents the possibility of using PMO for the purposes of gathering and systematising data. Based on the research conducted to date, companies' needs for the efficacious usage of PMO and for the acquisition and processing of data are discussed.



**Konrad Stępień**

Instytut Administracyjno-Ekonomiczny

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnowie

## **Kierunki zmian sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa**

### **Wstęp**

Informacje o prowadzonej przez podmioty działalności gospodarczej mają istotne znaczenie decyzyjne zarówno dla odbiorców wewnętrznych, jak również dla odbiorców zewnętrznych. Użytkownicy wewnętrzni, czyli głównie menedżerowie, informacje o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu wykorzystują dla celów zarządzania finansami przedsiębiorstwa, natomiast użytkownicy zewnętrzni, np. inwestorzy – dla celów inwestycyjnych. Bez informacji o dotychczasowych dokonaniach przedsiębiorstwa nie byłyby możliwe ani retrospektywna ocena słuszności wcześniej podjętych decyzji finansowych, ani tym bardziej prognozowanie przyszłych działań.

Informacja we współczesnym świecie ma swoistą wartość, a źródła jej pochodzenia są niezwykle ważne dla uwiarygodnienia posiadanej informacji. Niekompletne i niewłaściwie przygotowane materiały informacyjne mogą prowadzić do obarczonych błędami analiz, a w konsekwencji do chybionej strategii działania. Z kolei wiarygodne informacje umożliwiają ograniczenie ryzyka gospodarczego i inwestycyjnego w coraz bardziej konkurencyjnym środowisku podmiotów gospodarczych.

Podstawowym źródłem wiarygodnych informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa jest jego sprawozdawczość finansowa [Turyńska 2003, s. 114]. To właśnie na podstawie informacji pochodzących ze sprawozdań finansowych dokonywana jest zarówno ocena sytuacji finansowej, jak i wyników osiągniętych przez podmioty gospodarcze. Sprawozdanie finansowe wyraża bowiem raportowanie określonych aspektów działalności gospodarczej danego podmiotu, przy zastosowaniu konwencjonalnej formuły opisu i prezentacji danych czerpanych z ewidencji księgowej i charakteryzujących sytuację majątkową, finansową i wynikową tego podmiotu [Stępień 2008, s. 184].

Nieustannie zmieniające się warunki gospodarowania, a przede wszystkim postępujący proces globalizacji na świecie postawiły przed sprawozdawczo-

ścią finansową nowe wyzwania. Obecnie oczekuje się od sprawozdawczości finansowej zapewnienia porównywalności ujawnianych przez nią informacji o działalności podmiotów gospodarczych funkcjonujących na różnych rynkach i w różnych krajach.

Mając na względzie zapewnienie większej porównywalności, a tym samym zwiększenie użyteczności informacji ujawnianych przez sprawozdawczość finansową, podjęto działania nad wspólnym stworzeniem przez IASB – Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (twórcę MSR i MSSF) oraz FASB – Radę Amerykańskich Standardów Rachunkowości (twórcę US GAAP) globalnych standardów rachunkowości, w szczególności zaś nad opracowaniem nowej koncepcji sprawozdawczości finansowej [Micherda 2011, s. 18]. Zakończenie tych prac przewidywane jest na 2014 rok.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie kierunków zmian dotyczących sprawozdania finansowego przedsiębiorstwa, zaproponowanych przez obydwie Rady Standardów Rachunkowości – IASB oraz FASB.

## **Podstawowe założenia nowej koncepcji sprawozdawczości finansowej**

Zgodnie z propozycją zmian dotyczącą sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa nastawionego na zysk, pełne sprawozdanie finansowe będzie obejmować następujące elementy składowe:

- sprawozdanie z pozycji finansowej na koniec okresu (nazywane dotychczas bilansem),
- sprawozdanie z całkowitych dochodów za okres (nazywane dotychczas rachunkiem zysków i strat lub rachunkiem wyników),
- sprawozdanie z przepływów pieniężnych za okres (nazywane dotychczas rachunkiem przepływów pieniężnych),
- zestawienie zmian w kapitale własnym za okres,
- noty (informacje objaśniające).

Celem sprawozdań finansowych ma być dostarczanie informacji przydatnej dla obecnych i przyszłych inwestorów, pożyczkodawców oraz innych wierzycieli (dostarczycieli kapitału) przy podejmowaniu decyzji. Innymi słowy, zadaniem sprawozdawczości finansowej będzie dostarczanie użytkownikom sprawozdań informacji o pozycji finansowej podmiotu gospodarczego (zasobach i źródłach ich finansowania) oraz zmianach tej pozycji, które to informacje mogą być przydatne w podejmowaniu przez nich racjonalnych decyzji gospodarczych.

Warto zauważyć, że opracowane sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa będzie musiało spełniać trzy warunki [Krzywdą 2010, s. 60]:



- powinno prezentować spójny obraz finansowy działalności jednostki, co oznacza istnienie współzależności między pozycjami poszczególnych części sprawozdania oraz wzajemne ich uzupełnianie umożliwiające uchwycenie związków między nimi,
- powinno zapewniać stosowną dezagregację informacji umożliwiającą ocenę kwot, horyzontu czasowego oraz niepewności przyszłych przepływów pieniężnych, co wymaga klasyfikacji informacji w wyraźnie oddzielone grupy o odmiennej charakterystyce ekonomicznej,
- powinno być pomocne w ocenie możliwości spłaty przez jednostkę zobowiązań w terminie ich wymagalności oraz szans inwestowania w nadarzające się okazje.

## **Propozycje IASB i FASB dotyczące zmian sprawozdania finansowego przedsiębiorstwa**

Wspólna koncepcja sprawozdawczości finansowej opracowana przez obie Rady Standardów Rachunkowości (IASB oraz FASB) ma zaspokoić potrzeby zgłaszane przez odbiorców sprawozdań finansowych. Użytkownicy ci, oprócz braku porównywalności informacji dostarczanych przez sprawozdania finansowe jednostek działających w różnych krajach i obszarach gospodarczych, wskazują także na niespójność między poszczególnymi komponentami sprawozdania finansowego oraz na niewystarczającą szczegółowość prezentowanych danych, co w sposób istotny ogranicza użyteczność sprawozdań w procesie podejmowania decyzji [Micherda 2011, s. 34].

Wspomniana nowa koncepcja sprawozdawczości finansowej zakłada spójność na poziomie niemal każdego wiersza między trzema zasadniczymi elementami sprawozdania finansowego: bilansu (nazywanego sprawozdaniem z sytuacji/pozycji finansowej), rachunku wyników (nazywanego sprawozdaniem z całkowitych dochodów) oraz rachunku przepływów pieniężnych (nazywanego sprawozdaniem z przepływów pieniężnych). Zapewnienie spójności między poszczególnymi elementami ma przyczynić się do identyfikacji składnika aktywów i zobowiązania oraz zmiany ich poziomu oraz podobnych informacji, w tym samym lub zbliżonym obszarze w każdym z trzech komponentów sprawozdania finansowego.

Zgodnie z opracowaną nową koncepcją, poszczególne sprawozdania finansowe zostaną podzielone zgodnie z podejściem zarządczym, uwzględniającym użyteczność informacji, na sekcje i kategorie. Takie podejście ma ułatwić obliczenie kluczowych wskaźników finansowych. Sekcje zatem będą obejmowały [*Preliminary Views...* 2008]:

- 1) działalność gospodarczą (biznesową), z podziałem na kategorie:
  - działalność operacyjna,
  - działalność inwestycyjna,
- 2) działalność finansującą, z podziałem na kategorie:
  - aktywa i zobowiązania finansujące,
  - koszty i przychody działalności finansującej,
  - przepływy pieniężne działalności finansującej,
- 3) podatek dochodowy,
- 4) działalność zaniechana,
- 5) kapitał własny.

Obowiązek prezentacji sum częściowych dla każdej sekcji, a w jej ramach także kategorii, jest zgodny z zasadą spójności, gdyż pozwala odbiorcom sprawozdania porównać te wielkości z innymi elementami sprawozdania finansowego. Tabela 1 prezentuje systematykę informacji prezentowanych w „nowym” sprawozdaniu finansowym.

**Tabela 1**

Systematyka informacji prezentowanych w „nowym” sprawozdaniu finansowym

Sprawozdanie z pozycji finansowej (bilans)	Sprawozdanie z całkowitych dochodów (rachunek wyników)	Sprawozdanie z przepływów pieniężnych
Działalność gospodarcza (biznesowa) <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktywa i zobowiązania działalności operacyjnej</li> <li>• aktywa i zobowiązania działalności inwestycyjnej</li> </ul>	Działalność gospodarcza (biznesowa) <ul style="list-style-type: none"> <li>• koszty i przychody działalności operacyjnej</li> <li>• koszty i przychody działalności inwestycyjnej</li> </ul>	Działalność gospodarcza (biznesowa) <ul style="list-style-type: none"> <li>• przepływy pieniężne działalności operacyjnej</li> <li>• przepływy pieniężne działalności inwestycyjnej</li> </ul>
Działalność finansująca <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktywa finansujące</li> <li>• zobowiązania finansujące</li> </ul>	Działalność finansująca <ul style="list-style-type: none"> <li>• przychody z aktywów finansujących</li> <li>• koszty z tytułu zobowiązań finansujących</li> </ul>	Działalność finansująca <ul style="list-style-type: none"> <li>• przepływy pieniężne aktywów finansujących</li> <li>• przepływy pieniężne ze zobowiązań finansujących</li> </ul>
Podatek dochodowy	Podatek dochodowy z działalności kontynuowanej (biznesowej i finansującej)	Podatek dochodowy
Działalność zaniechana	Działalność zaniechana po potrąceniu podatku dochodowego	Działalność zaniechana
	Inne całkowite dochody (koszty i przychody odnoszone wprost na kapitał własny) po potrąceniu podatku dochodowego	
Kapitał własny		Kapitał własny

Źródło: *Preliminary Views...* 2008, s. 15.

**Sekcja działalność gospodarcza (biznesowa)** obejmuje aktywa i zobowiązania, które uznawane są przez zarząd przedsiębiorstwa za część ciągłej aktywności operacyjnej. Działalność gospodarcza to taka, która prowadzona jest z zamiarem kreowania wartości poprzez produkcję i sprzedaż dóbr (wyrobów, towarów) czy świadczenie usług. W sekcji gospodarczej zawarte będą zwykle aktywa i zobowiązania wynikające z transakcji z kontrahentami i pracownikami [Krzywdą 2010, s. 63].

W ramach sekcji działalność gospodarcza zostaną wyodrębnione dwie kategorie: działalność operacyjna i działalność inwestycyjna. **Kategoria działalności operacyjnej** obejmuje aktywa i zobowiązania, które uznawane są przez zarząd podmiotu za centralne z punktu widzenia aktywności podmiotu w danej branży (grupie branż). Podmiot wykorzystuje aktywa i zobowiązania operacyjne do podstawowej działalności generującej przychody i koszty z nimi związane. Wszystkie zmiany aktywów i zobowiązań operacyjnych wykazuje się w kategorii „działalność operacyjna” sprawozdania z całkowitych dochodów oraz w sprawozdaniu z przepływów pieniężnych [Gierusz 2009, s. 45].

Z kolei **kategoria działalności inwestycyjnej** ujmuje aktywa i zobowiązania postrzegane przez zarząd jednostki za niepowiązane z głównym celem funkcjonowania jednostki w danej branży (grupie branż). Jednostka może wykorzystywać swe aktywa i zobowiązania inwestycyjne, aby osiągnąć zwrot w postaci odsetek, dywidend czy wzrostu wartości rynkowej, jednakże nie użytkuje ich w swej podstawowej działalności [Krzywdą 2010, s. 63]. Wszystkie zmiany aktywów i zobowiązań inwestycyjnych wykazuje się w kategorii „działalność inwestycyjna” sprawozdania z całkowitych dochodów oraz w sprawozdaniu z przepływów pieniężnych.

**Sekcja działalność finansująca** obejmuje składniki aktywów i zobowiązań finansujących, które zarząd podmiotu uznaje za związane z finansowaniem działalności danego podmiotu. Zarząd powinien uwzględnić przy tym, czy dany składnik jest zamienny z innymi pozycjami wykorzystywanymi do finansowania działalności. Sekcja działalność finansująca zawiera pozycje zobowiązań będące skutkiem aktywności podmiotu w zakresie poszukiwania źródeł finansowania, jak kredyty czy emisja papierów wartościowych. Warto w tym miejscu zauważyć, że pozycje zaliczane do sekcji działalność finansująca przez podmiot wytwórczy, handlowy czy usługowy będą się różnić od pozycji zaliczanych do tej sekcji przez jednostki świadczące usługi finansowe, jak np. banki. Wszystkie zmiany aktywów i zobowiązań działalności finansującej wykazuje się w kategorii „działalność finansująca” sprawozdania z całkowitych dochodów oraz w sprawozdaniu z przepływów pieniężnych [Gierusz 2009, s. 45].

Należy również podkreślić, że jeżeli jednostka nie jest w stanie jednoznacznie przypisać składnika aktywów lub zobowiązań do działalności operacyjnej,

inwestycyjnej bądź finansującej, to powinna przyjąć, iż dane elementy dotyczą działalności operacyjnej [Krzywda 2010, s. 63].

Kolejną sekcją wyróżnianą w sprawozdaniu finansowym będzie **sekcja podatku dochodowego**. W sprawozdaniu z sytuacji finansowej (bilansie) zawiera ona wszystkie aktywa i zobowiązania (rezerwy) związane zarówno z podatkiem bieżącym (fiskalnym), jak i odroczonym. Aktywa i rezerwy z tytułu odroczonego podatku dochodowego mogą być dzielone na krótko- i długoterminowe stosownie do klasyfikacji aktywów i zobowiązań, których dotyczą, a zatem odmiennie niż dziś [Gierusz 2009, s. 46–47].

Podmiot prezentuje przepływy związane z tymi aktywami i zobowiązaniami w sekcji podatku dochodowego sprawozdania przepływów pieniężnych. Z kolei w sprawozdaniu z całkowitych dochodów (rachunek wyników) ujmuje korzyści i obciążenia podatkowe zgodnie z obecnie stosowanymi zasadami. Podmiot może zatem prezentować część obciążeń lub korzyści podatkowych w ramach działalności zaniechanej oraz w kosztach i przychodach odnoszonych wprost na kapitał własny, zamiast w osobnej sekcji podatku dochodowego korespondującej z bilansem i sprawozdaniem przepływów pieniężnych [Gierusz 2009, s. 46].

**Sekcja działalności zaniechanej** ujmuje wyłącznie aktywa i zobowiązania dotyczące działalności zaniechanej, zgodnie z definicją tego pojęcia zawartą w standardach. Wszystkie zmiany aktywów i zobowiązań działalności zaniechanej wykazuje się w tej samej sekcji sprawozdania z całkowitych dochodów oraz w sprawozdaniu z przepływów pieniężnych [Gierusz 2009, s. 46].

Ostatnią sekcją jest **sekcja kapitałów własnych**. Obejmuje ona te pozycje, które spełniają zawartą w standardach definicję kapitału własnego, a więc zazwyczaj kapitał zakładowy oraz zyski zatrzymane. Przepływy pieniężne dotyczące kapitału własnego powinny być zaprezentowane w tej samej sekcji sprawozdania z przepływów pieniężnych, natomiast wszystkie zmiany w kapitale własnym spowodowane transakcjami z właścicielami powinny być ujęte w zestawieniu zmian w kapitale własnym, a zmiany niezwiązane transakcjami z właścicielami należy prezentować w sprawozdaniu z całkowitych dochodów [Krzywda 2010, s. 64].

Warto wspomnieć, iż podmioty klasyfikują w sprawozdaniu z sytuacji finansowej (w bilansie) swoje aktywa i zobowiązania w ramach działalności operacyjnej, inwestycyjnej i finansującej (z wyjątkiem zaniechanej) w podziale na podgrupy: krótko- i długoterminowe, o ile prezentacja oparta na kryterium płynności (aktywa trwale czy obrotowe) nie jest bardziej zasadna (użyteczna). O wyborze kryterium klasyfikacji (czy płynność, czy wymagalność) wspomnianych pozycji decyduje zarząd jednostki gospodarczej [Gierusz 2009, s. 47].

Ponadto trzeba dodać, że ekwiwalenty środków pieniężnych, tj. papiery wartościowe zamienialne na gotówkę w ciągu 3 miesięcy, mają być prezentowane

i dzielone jak inne inwestycje krótkoterminowe. A zatem nie należy ich wykazywać łącznie ze środkami pieniężnymi, jak to ma obecnie miejsce. Oprócz tego jednostki będą musiały rozdzielać podobne rodzajem aktywa oraz zobowiązania i prezentować je w osobnych wierszach, o ile będą one wyceniane według różnych zasad (np. część wyceniana w skorygowanej cenie nabycia, a część w wartości godziwej) [Gierusz 2009, s. 47].

Należy także zaznaczyć, że według nowej koncepcji sprawozdania finansowego, sprawozdanie z całkowitych dochodów (rachunek wyników) będzie sporządzane tylko w wariantcie kalkulacyjnym, a więc z uwzględnieniem typów działalności i miejsc powstawania kosztów. Z kolei w sprawozdaniu z przepływów pieniężnych wszystkie przepływy jednostka będzie prezentować metodą bezpośrednią (ujmując wpływy i wydatki), a więc także przepływy z działalności operacyjnej.

Proponowane zmiany w klasyfikacji aktywów i zobowiązań do poszczególnych kategorii działalności dają swobodę decyzji zarządowi jednostki, dlatego przyjęte przez jednostki zasady podziału aktywów i zobowiązań między kategorie działalności operacyjnej, inwestycyjnej czy finansującej stanowią część zasad (polityki) rachunkowości i wymagają omówienia w odrębnej nocie objaśniającej.

## Wnioski

Jak wynika z przedstawionych propozycji zmian dotyczących sprawozdawczości finansowej, będzie to milowy krok w procesie ewolucji systemu rachunkowości. Zmieniają się nie tylko nazwy sprawozdań finansowych, ale przede wszystkim sposób klasyfikowania i prezentacji informacji, jakich te sprawozdania dostarczają.

Proponowana koncepcja prezentacji aktywów i zobowiązań oraz ich zmian w sprawozdaniu finansowym przyjmuje za kryterium podziału sposób ich wykorzystania, a więc uwidacznia się tym samym podejście zarządcze. W nowej koncepcji zakłada się dużą swobodę decyzyjną zarządu przedsiębiorstwa w zakresie klasyfikacji aktywów i zobowiązań. To zarząd w głównej mierze będzie decydował o zaliczeniu danego składnika aktywów i zobowiązań do działalności operacyjnej, inwestycyjnej czy finansującej. Wprawdzie zarząd przedsiębiorstwa najlepiej orientuje się w sytuacji majątkowo-finansowej kierowanego przedsiębiorstwa, jednak warto zauważyć, że zbyt duża swoboda organów menedżerskich w tym zakresie daje większą możliwość do manipulacji informacjami pochodzącymi ze sprawozdawczości finansowej w celu „upiększenia” sytuacji przedsiębiorstwa.

Niewątpliwą zaletą nowej koncepcji sprawozdawczości finansowej jest natomiast zapewnienie spójności poszczególnych komponentów sprawozdania finansowego na poziomie prawie każdego wiersza oraz dostarczanie bardziej szczegółowych informacji o podmiocie gospodarczym. Powiązanie poszczególnych obszarów informacyjnych trzech najważniejszych elementów sprawozdania finansowego umożliwi zbadanie, jakie aktywa i zobowiązania wiążą się z danym rodzajem działalności, jakie wyniki ta działalność generuje oraz jakie przepływy pieniężne temu towarzyszą. Większa szczegółowość informacyjna oraz spójność poszczególnych komponentów sprawozdania finansowego z pewnością poprawi użyteczność sprawozdań finansowych dla ich użytkowników. Ułatwi także obliczanie kluczowych wskaźników finansowych.

Przedstawione przez Rady Standardów Rachunkowości propozycje zmian tworzą nową i ciekawą koncepcję sprawozdawczości finansowej, jednak jej rzeczywistą przydatność zweryfikuje praktyka gospodarcza. Należy zgodzić się z poglądem J. Gierusza [2009, s. 51], że warto by rozważyć, czy proponowane zmiany rzeczywiście dostarczą bardziej użytecznych informacji inwestorom oraz czy korzyści faktycznie przewyższą koszty uzyskania danych niezbędnych do sporządzenia sprawozdania finansowego w nowej postaci.

## Literatura

- GIERUSZ J., 2009: Przebudowa sprawozdawczości finansowej – propozycje IASB i FASB. *Rachunkowość* Nr 7.
- KRZYWDA D., 2010: Biznesowa koncepcja sprawozdania finansowego w dobie kryzysu gospodarczego. [w:] *Rachunkowość wobec kryzysu gospodarczego*, red. B. Micherda, Difin, Warszawa.
- MICHERDA B., 2011: Funkcje współczesnej rachunkowości. [w:] *Współczesne aspekty realizacji kontrolnej funkcji rachunkowości*, red. B. Micherda, Difin, Warszawa.
- Preliminary View on Financial Statement Presentation*, Discussion Paper, IASB, October 2008, [www.iasb.org](http://www.iasb.org).
- STĘPIEŃ K., 2008: Wiarygodne sprawozdanie finansowe źródłem informacji w ocenie działalności jednostki gospodarczej w polskim modelu sprawozdawczym. [w:] *Polska praktyka rachunkowości w kontekście procesu harmonizacji międzynarodowej sprawozdawczości finansowej*, red. E. Walińska. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- TURYNA J., 2003: *Standardy rachunkowości. MSR – US GAAP – POLSKIE USTAWODAWSTWO*. Difin, Warszawa.

## Company financial reporting sheet trends

### Abstract

In order to ensure comparability of information disclosed through accounting, various efforts are being made in the world to harmonize the presentation of information in financial statements. Information provided by these statements is to be more useful for users in the taking of decisions. The users of financial statements, apart from comparability of information provided by the financial statements of entities operating in different countries and economic areas, also expect greater cohesion of given components of the financial statements and greater detail of the data presented in them.

Currently work is under way on the joint creation by the IASB – International Accounting Standards Board (the creator of the IAS and the IFRS) and the FASB – Financial Accounting Standards Board (the creator of US GAAP) of global accounting standards, in particular to develop a new concept of financial reporting.

This study presents the changing trends in company financial reporting sheets, as proposed by both Accounting Standards Boards – the IASB and the FASB.





**Anna Landwójtowicz, Ryszard Knosala**

Katedra Zarządzania i Inżynierii Produkcji  
Politechnika Opolska

## **Analiza czynników ryzyka w przedsięwzięciu innowacyjnym na wybranym przykładzie**

### **Wstęp**

Innowacje odgrywają istotną rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ich wdrażanie nie jest jednak łatwe i pociąga za sobą konieczność analizy czynników towarzyszących temu procesowi.

Niezmiernie ważne jest, aby zasób informacji, jaki posiada dany analityk, był wystarczający do określenia kluczowych czynników tego procesu. Oczywiście jest, iż realizowany proces innowacyjny w obrębie danego podmiotu ma na celu podniesienie efektywności jego działania. Podejmowane decyzje powinny zatem wpłynąć na pozytywne wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Obarczone są one jednak ryzykiem, którego negatywnych skutków każdy chciałby uniknąć. Dlatego tak ważna jest analiza ryzyka rozumiana jako cały proces zarządzania ryzykiem.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie czynników ryzyka dla przykładowego procesu wdrażania innowacji z wykorzystaniem mapy ryzyka, opracowanej dla przedsiębiorstwa rolniczego.

W realizacji pracy wykorzystano dostępną wiedzę literaturową w zakresie analizy ryzyka oraz dane dotyczące wdrożonej przez przedsiębiorstwo innowacji.

Zaprezentowane w artykule ryzyko dotyczy aspektu techniczno-produkcyjnego innowacji. Czynniki zostały określone na podstawie informacji pochodzących z przedsiębiorstwa.

Wybór przedsiębiorstwa miał charakter celowy i wynikał z potrzeb i założeń artykułu. Podstawowe kryterium doboru stanowiło: wdrożenie przez firmę innowacji produktowej lub procesowej, prowadzenie działalności produkcyjnej oraz sporządzanie zapisów historycznych, dotyczących wdrażanej innowacji.

Analizę przeprowadzono dla przedsiębiorstwa rolniczego o charakterze produkcyjno-usługowym. Jednostka zlokalizowana jest na terenie województwa opolskiego w gminie Głucholazy i zajmuje się głównie uprawą pszenicy i rzepaku.

## Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa

Ryzyko, jako zjawisko towarzyszące każdemu działaniu, najczęściej bywa kojarzone z negatywnymi skutkami, co poniekąd wynika ze sposobu takiego definiowania jego istoty. Praktyczne podejście do teorii ryzyka pozwala jednak zauważyć, iż można je rozumieć jako odchylenie od stanu założonego, a więc niekoniecznie wiążącego się z poniesieniem straty. Takie ujęcie pozwala ułożyć ryzyko zarówno w obszarze negatywnych zjawisk, jak i pozytywnych, którego podjęcie może skutkować wymiernymi korzyściami [Łunarski 2007b, s. 79–80].

Ryzyko związane z wdrażaniem innowacji można traktować jako iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz skutków jego oddziaływania w rozumieniu strat. Generalnie więc postrzegane jest jako zdarzenie negatywne, którego należy umiejętnie unikać, pamiętając przy tym, iż zapewnia ono równocześnie możliwość osiągnięcia pozytywnych efektów [Kulińska, Dornfeld 2009, s. 13; Chong, Brown 2001, s. 56–60]. W związku z tym całkowite unikanie ryzyka może okazać się niemożliwe przy założeniu dwuaspektywności tegoż terminu oraz realizacji celu przedsiębiorstwa, jakim jest dążenie do maksymalizacji zysku. Rezygnacja z ryzyka oznaczać mogłaby bowiem możliwość utraty potencjalnego źródła wymiernych korzyści finansowych. W przypadku innowacji powiązanie tych elementów jest mocno uwydatnione, głównie w aspekcie niechęci do podejmowania ryzyka wdrażania innowacji, która wiąże się z wysokimi nakładami oraz długim okresem realizacji przedsięwzięcia [Łunarski 2007a, s. 154–166]. Subiektywizm w podejmowaniu działań inwestycyjnych w tym przypadku powiązany jest z „nagrodą”, jaką decydent spodziewa się uzyskać w zamian za podjęte ryzyko. A jak wiadomo, im większe ryzyko, tym większa nagroda...

Jeśli chodzi o sposób klasyfikacji ryzyka, to w zależności od autora można spotkać wiele jego odmian. Przykładowo klasyfikacja rodzajowa pozwala wyodrębnić [Łunarski 2007b, s. 81]:

- 1) ryzyko obiektywne – oznaczające brak możliwości przewidzenia pewnych zjawisk, ogranicza się do prawdopodobieństwa;
- 2) ryzyko subiektywne – wynika z szacowania wystąpienia prawdopodobieństwa danego zdarzenia przez człowieka, a tym samym jest obarczone błędem związanym z niedoskonałością człowieka;
- 3) ryzyko właściwe – powiązane jest z funkcjonowaniem prawa wielkich liczb np. klęski żywiołowe, pożary czy zniszczenia.

Przedstawiona klasyfikacja to tylko przykład podziału kategorii ryzyka. Należy w tym miejscu pamiętać, iż różnego rodzaju klasyfikacje mogą powielać poszczególne kategorie rodzajowe, a tym samym wskazuje to na nierozłączność

tych klasyfikacji. Każde ryzyko może bowiem okazać się źródłem kolejnego rodzaju ryzyka. W tym miejscu pojawia się więc konieczność sprawdzenia ryzyka krzyżowego w danym przedsiębiorstwie, które powstaje właśnie w wyniku duplikacji i eskalacji ryzyka [Kulińska, Dornfeld 2009, s. 30]. Zatem można wnioskować, iż poszczególne klasyfikacje rodzajów ryzyka bazują głównie na jego źródłach, dlatego warto również wspomnieć o najbardziej oczywistym podziale na ryzyko wewnętrzne i zewnętrzne, przy czym wewnętrzne dotyczy samej firmy, a zewnętrzne jest ściśle powiązane z jej otoczeniem [Łunarski 2007b, s. 81–86].

Umiejętne sterowanie ryzykiem w przedsiębiorstwie, które zdecydowało się na wdrożenie innowacji zarówno procesowej, jak i produktowej, powinno być powiązane z klasyfikacją jego źródeł i wzajemnych ich powiązań, określeniem subiektywnego poziomu akceptowanego ryzyka i oceny konsekwencji finansowych z tym związanych, określeniem działań zapobiegawczych mających na celu ochronę przed negatywnymi skutkami ryzyka oraz wyborem źródeł finansowania ryzykownych przedsięwzięć [Bielawska 2009, s. 32–36; Komorowski, Moczydłowska 2009, s. 48–50; Łunarski (a) 2007, s. 156–157].

W analizie źródeł ryzyka warto uwzględnić trzy obszary [Bielawska 2009, s. 33; Białoń 2010, s. 288–289]:

1. Obszar działalności przedsiębiorstwa z podziałem na sytuacje ryzykowne w działalności operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej.
2. Obszar zmian parametrów rynku mający wpływ zarówno na działalność operacyjną, jak i finansową oraz inwestycyjną. Dotyczy reakcji przedsiębiorstwa na zmiany np. takich parametrów, jak: ceny produktów i usług, kursu walutowego, stopy procentowej oraz indeksów giełdowych.
3. Obszar sterowania ryzykiem, czyli zakres ryzyka, który można wyeliminować (ryzyko niesystematyczne), oraz zakres ryzyka, którego nie można zmniejszyć (ryzyko systematyczne).

Warto tu podkreślić, iż obszar pierwszy dotyczy ryzyka powstającego wewnątrz przedsiębiorstwa, a drugi otoczenia zewnętrznego danego podmiotu. Podobnie jest z podziałem obszaru trzeciego na ryzyko, które można wyeliminować, co wynika z działań prowadzonych w głównej mierze wewnątrz firmy, oraz ryzyko systematyczne, którego nie jesteśmy w stanie usunąć i możemy jedynie ponosić jego ciężar w taki sposób, by odpowiednio zaplanować działania związane z minimalizacją jego następstw. Kolejnym elementem związanym z zarządzaniem ryzykiem jest wyznaczenie poziomu akceptowanego ryzyka. Etap ten ma w dużej mierze charakter subiektywny i powiązany jest w znaczącym stopniu z dostępem do informacji. Warto w tym miejscu wspomnieć, iż subiektywizm w tym momencie będzie wiązał się z postawą przedsiębiorcy wobec ponoszenia ryzyka. To właśnie od charakteru zachowania przedsiębiorcy (awersja, neutralność bądź skłonność do ryzyka) zależy poziom ak-

ceptowanego ryzyka. Można powiedzieć, że to te dwie składowe: informacja i charakterystyka zachowań przedsiębiorcy wobec inwestycji, determinują akceptowany poziom ryzyka. Istotną rolę odgrywa tu również określenie profilu ryzyka przedsiębiorstwa (każde przedsiębiorstwo będzie posiadało specyficzny, właściwy tylko dla siebie profil) oraz stopień rozwoju rynku finansowego i rynku ubezpieczeń. Określenie działań zapobiegawczych w zakresie przeciwdziałania negatywnym skutkom ryzyka będzie wiązało się z możliwością samoubezpieczenia przed ewentualną stratą (np. tworzenie rezerw), opracowania swoistego transferu ryzyka (ubezpieczenia), wykorzystania instrumentów rynku terminowego i hedgingu ryzyka. Działania te byłyby jednak niemożliwe, gdyby nie kapitał na ich realizację. Najczęściej finansowanie może dotyczyć ogólnie całego podmiotu bądź tylko wydzielonej jego sfery, czyli tzw. projektu inwestycyjnego. W drugim przypadku dla potencjalnego inwestora ważne jest odpowiednie zanalizowanie przedsięwzięcia, np. przez analizę efektywności inwestycji bądź samych przepływów pieniężnych. Przedsiębiorstwa w sytuacjach ryzykownych często zmuszone są do poszukiwania alternatywnych w stosunku do sektora bankowego źródeł finansowania inwestycji. Rozwiązaniem tego problemu okazuje się możliwość skorzystania z zasobności rynku kapitałowego, np. przez emisję obligacji z wysokim stopniem ryzyka, emisję i nabywanie hybrydowych papierów wartościowych czy skorzystanie z kapitału wysokiego ryzyka (venture capital) [Bielawska 2009, s. 34–38].

## Mapowanie ryzyka

Realizacja procesu zarządzania ryzykiem wymaga wielokrotnych analiz i kontrolnych działań, dlatego niezmiernie ważne jest prawidłowe opisanie, a tym samym zestawienie źródeł ryzyka w przedsiębiorstwie. Istnieje wiele metod ułatwiających stworzenie takich zestawień, przy czym jednym z uniwersalnych rozwiązań jest wykorzystanie mapy procesów jako elementu łączącego prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia oraz jego skutków. Mapa procesów okazuje się o tyle przydatnym narzędziem, iż pozwala w sposób łatwy i szybki na ewentualną reanalizę opisanych wcześniej źródeł ryzyka w przedsiębiorstwie.

Zastosowanie mapy (matrycy) ryzyka dla przedsięwzięcia innowacyjnego wydaje się być zasadne głównie ze względu na fakt, iż wdrażanie innowacji to proces długotrwały i bardzo kapitałochłonny. Zatem stworzenie mapy może okazać się dobrym rozwiązaniem w zakresie rozpoczęcia analizy takiego przedsięwzięcia. Należy jednak pamiętać, iż analiza ryzyka przedsiębiorstwa, które wdraża innowację będzie składową kilku zdarzeń elementarnych. W najprostszym

ujęciu chodzi tu przykładowo o podział ryzyka na wewnętrzne i zewnętrzne. W ramach wymienionych obszarów można z kolei wymienić np. ryzyko związane z szeroko rozumianym zarządzaniem firmą (również i w kontekście wdrażania innowacji) oraz dotyczące samej innowacji. W obszarze zewnętrznym znajdują się m.in. takie elementy, jak ryzyko związane ze zmianą stóp procentowych czy cen artykułów służących do produkcji rolnej (np. nawozów). Elementy te mają charakter ściśle finansowy i w sposób oczywisty wpływają na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Ta grupa ryzyka może być również określona mianem czynników makroekonomicznych. Istotną rolę odgrywa również czynnik pogodowy, a co za tym idzie, występowanie wszelkiego rodzaju klęsk żywiołowych oraz plag szkodników. Wszystkie te elementy będą miały duży wpływ na pomiar ryzyka w przedsiębiorstwie.

Nie należy tu także zapominać o czynnikach prawnych i środowiskowych, które znacząco wpływają na kierunek rozwoju przedsiębiorstwa rolniczego. Szczególną wagę przywiązuje się w tym obszarze do ochrony środowiska i wymogów stawianych przez ministerstwo. Jednym ze sposobów minimalizacji tego ryzyka jest np. zastosowanie techniki precyzyjnego nawożenia [Grudziński, s. 71]. Warto tu zauważyć, że choć zastosowanie precyzyjnego nawożenia pozwala zmniejszyć ryzyko zewnętrzne, ma ono istotny wpływ na samą produkcję rolną. W tym aspekcie staje się więc podstawą do analizy ryzyka związanego z działalnością samego przedsiębiorstwa. Jest to klasyczny przykład obrazujący charakter opisywanego zjawiska, polegającego na tym, że konkretny rodzaj ryzyka może być szczególnym przypadkiem innego. W związku z tym należy bardzo dokładnie dokonać analizy zagrożeń zastosowanej innowacji, gdyż może się okazać, iż jest ona źródłem innego ryzyka, którego nie przewidzieliśmy do tej pory w analizie funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Jeśli chodzi o analizę ryzyka związanego z zastosowaniem precyzyjnego nawożenia, to wyodrębniono następujące czynniki ryzyka techniczno-produkcyjnego:

- 1) błędy pomiarowe;
- 2) problemy związane z działaniem oprogramowania;
- 3) trudności z wgraniem map do systemu;
- 4) brak komunikacji GPS z komputerem;
- 5) awaryjność maszyn/urządzeń.

Przyjmując za skalę porównawczą (1–5) następstwa danego ryzyka w kontekście braku możliwości realizacji niezbędnych czynności produkcyjnych, można przypisać następujące rangi wymienionym czynnikom (tab. 1): błędy pomiarowe – 1, problemy związane z działaniem oprogramowania – 3, trudności z wgraniem map do systemu – 2, brak komunikacji GPS z komputerem – 5, awaryjność maszyn/urządzeń – 3. W wymienionym przykładzie rangi danego

**Tabela 1**

Następstwo zdarzenia i jego ocena punktowa

Punk-tacja	Opis	Skutek
1	Bardzo małe	Zakłócenie (opóźnienie) o charakterze krótkotrwałym, mogące zostać wyeliminowane przez osobę odpowiedzialną za daną czynność bez konieczności angażowania dodatkowych pracowników. Praktycznie odbywa się poza informowaniem przełożonych o zakłóceniu.
2	Małe	Zakłócenie o charakterze krótkotrwałym, mogące zostać wyeliminowane przez osobę odpowiedzialną za daną czynność bez konieczności angażowania dodatkowych pracowników. Zachodzi tu jednak konieczność poinformowania o zdarzeniu i otrzymania konkretnych wskazówek co do dalszego postępowania.
3	Średnie	Zakłócenie wymaga dłuższego czasu przestoju. Często do jego wyeliminowania zaangażowana jest większa liczba osób.
4	Poważne	Zakłócenie wymaga przeorganizowania dotychczasowego sposobu pracy. Do jego wyeliminowania zaangażowana jest większa liczba osób i urzędzeń.
5	Katastrofalne	Zakłócenie uniemożliwia całkowicie realizację podstawowych działań aż do czasu jego całkowitego usunięcia. Eliminacja wymaga przestoju czasowego większej liczby pracowników.

Źródło: Opracowanie własne.

zdarzenia zostały ustalone, na podstawie wiedzy eksperckiej, po konsultacji ze specjalistą z firmy, odpowiedzialnym za monitoring wdrożonej innowacji.

Następnie przypisano prawdopodobieństwa do poszczególnych rodzajów czynników ryzyka. Zostały one określone na podstawie doświadczeń z okresów wcześniejszych, z których wynika, iż błędy pomiarowe występują z prawdopodobieństwem równym 0,13, problemy związane z działaniem oprogramowania 0,22, trudności z wgraniem map do systemu 0,17, brak komunikacji GPS z komputerem 0,57, awaryjność maszyn/urzędzeń 0,22. Po określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia należy je porównać z tabelą punktową prawdopodobieństwa danego zdarzenia (tab. 2).

**Tabela 2**

Punktowa ocena prawdopodobieństwa danego zdarzenia

Punkty	1	2	3	4	5
Opis	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne
Przedział Prawdopodobieństwa	0–20%	21–40%	41–60%	61–80%	81–100%

Źródło: Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce, s. 41.

W kolejnym etapie należy pomnożyć wartości punktowe prawdopodobieństwa i skutków danego zdarzenia. Otrzymane wyniki przenosi się na matrycę punktowej oceny ryzyka (rys. 1). Na mapie pola o wartościach o 1 do 4 (obszar zakropkowany) oznaczają ryzyko, które jesteśmy w stanie zaakceptować (niskie). Oczywiście jeżeli istnieje możliwość zminimalizowania poziomu rodzajów ryzyka, znajdujących się w tym obszarze, to można podjąć działania zmierzające w tym kierunku, należy jednak pamiętać, iż najbardziej interesuje nas analiza zagrożeń mieszczących się w punktacji od 15 do 25 (obszar zakreskowany – wysokie ryzyko). Proces zarządzania ryzykiem powinien polegać na przesuwanie czynników z pól oznaczających wysokie ryzyko w kierunku pól o niskim ryzyku. Czynniki mieszczące się w obszarze pól 15–25 charakteryzują się dużym prawdopodobieństwem wystąpienia i poważnymi skutkami negatywnymi, dlatego ich minimalizacja powinna stanowić priorytet w zarządzaniu ryzykiem. Obszar od 5 do 10 (bez desenia) oznacza ryzyko średnie. W tym zakresie należy prowadzić działania kontrolne i minimalizujące skutki niepożądane. Czynniki mieszczące się w tym obszarze powinny być analizowane w drugiej kolejności, tuż po tych z obszaru zakreskowanego. Warto także zauważyć, iż źródła ryzyka mieszczące się w obszarze określonym mianem niskiego nie powinny pozostać bez kontroli. Polityka zarządzania ryzykiem powinna mieć charakter kompleksowy i obejmować również działania kontrolne, polegające na monitorowaniu, aby czynniki mieszczące się w obszarze niskiego ryzyka nie uległy przemieszczeniu w obszar średniego bądź wysokiego ryzyka. W celu lepszego zobrazowania danych czynników na mapie często stosuje się dodatkowo kolory dla odróżnienia skali danego źródła ryzyka. I tak np. kolor zielony oznaczać będzie ryzyko niskie, żółty – średnie, a czerwony – wysokie.

<b>Oddziaływanie</b>	Katastrofale	5	10	4	15	20	25	
	Poważne	4	8	12	16	20	24	
	Średnie	3	5	2	6	9	12	15
	Małe	3	2	4	6	8	10	
	Bardzo małe	1	1	2	3	4	5	
		Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne		
		<b>Prawdopodobieństwo</b>						

	Ryzyko niskie
	Ryzyko średnie
	Ryzyko wysokie

**Rysunek 1**

Mapa ryzyka techniczno-produkcyjnego dla innowacji

Źródło: Opracowanie własne.

W analizowanym przykładzie okazuje się, że najistotniejszym czynnikiem ryzyka jest brak komunikacji GPS z komputerem. Należy więc podjąć działania korygujące tak, aby w jak najmniejszym stopniu wystąpienie tego zdarzenia miało wpływ na przebieg pracy w przedsiębiorstwie. W sytuacji wystąpienia braku połączenia GPS z komputerem proces nawożenia jest praktycznie unieвозможенный. Alternatywą w takiej sytuacji pozostaje nawożenie tradycyjne, jednak takie wyjście nie pozwala na wykorzystanie rozwiązania innowacyjnego, a tym samym na osiągnięcie pozytywnych skutków jego zastosowania. Wiąże się to oczywiście z kosztami, gdyż w opisanym przypadku „innowacja” nie zostaje wykorzystana. Po analizie wszystkich czynników związanych z zastosowaną w przedsiębiorstwie innowacją można zauważyć, iż ten czynnik ma istotny wpływ na wykorzystanie innowacji z prostych powodów – po pierwsze, unieвозможенный jej zastosowanie, po drugie, ma wpływ na opóźnienie procesu nawożenia, po trzecie, determinuje koszty przedsiębiorstwa.

Kolejne czynniki znajdują się już w obszarze średniego ryzyka i dotyczą problemów związanych z działaniem oprogramowania oraz awaryjnością maszyn. Ostatni czynnik występować będzie praktycznie w każdym przedsiębiorstwie produkcyjnym, jednak z uwagi na jego ścisły związek z innowacją został włączony do prezentowanej analizy. Argumentem przemawiającym za jego uwzględnieniem jest fakt, iż bez sprawnej maszyny bądź urządzenia zastosowanie precyzyjnego nawożenia nie jest możliwe. Awaryjność sprzętu wpływa więc na utrudnienie procesu nawożenia i powinna być eliminowana z oczywistych powodów. Podobnie jest z problemami związanymi z działaniem oprogramowania, których występowanie zakłóca proces nawożenia. Pozostałe czynniki mieszczą się w zakresie niskiego ryzyka. Należy więc monitorować ich poziom tak, by nie przesunęły się na matrycy ryzyka. W miarę możliwości można także zmniejszać skutki tych zagrożeń, co jest zadaniem nader pożądanym. Kolejność kontroli czynników nie powinna tu być przypadkowa, jak sugerować mógłby obszar (ryzyko niskie), w którym znalazły się dane źródła ryzyka. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa należy najpierw zająć się tymi czynnikami, które powodują największe skutki, czyli w kolejności trudności z wgraniem map do systemu oraz błędy pomiarowe.

Po określeniu istotności badanych czynników ryzyka należy określić sposób, w jaki będą one eliminowane. W tym celu należy wybrać strategię zarządzania ryzykiem. Będzie ona wynikała z indywidualnego nastawienia osób odpowiedzialnych za realizację tego zadania i może być związana ze strategią unikania ryzyka, polegającą na jego eliminacji, dywersyfikacji bądź zakazie, strategią zatrzymania czy też redukcji, strategią transferu, wiążącą się np. z ubezpieczaniem od następstw danych zdarzeń, strategią wykorzystania, wiążącą się między innymi z przeprojektowaniem czy też dywersyfikacją [Kulińska, Dornfeld 2009, s. 86].



## Wnioski

Analiza ryzyka sprowadza się do określenia prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego skutków. W przedsiębiorstwie powinna mieć charakter kompleksowy i polegać na stworzeniu polityki zarządzania ryzykiem.

W przypadku wdrażania innowacji ryzyko z nią związane jest znacznie większe niż w sytuacji realizacji zwykłego przedsięwzięcia. Podyktowane jest to głównie długim okresem realizacji zadania i wysokimi kosztami, jakie są generowane w procesie jego wdrażania. Warto tu skorzystać z procesu mapowania ryzyka, który pozwala na przedstawienie graficzne czynników ryzyka związanych z innowacją. Istotne jest określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danych zdarzeń oraz skutków, jakie wywołują w przedsiębiorstwie, z naciskiem na aspekty finansowych następstw. Należy podkreślić, iż ten etap ma w dużej mierze charakter subiektywny, gdyż określanie poziomu akceptowanego skutku będzie cechą specyficzną każdego przedsiębiorstwa.

W przypadku zastosowania innowacyjnych rozwiązań warto przeanalizować odrębnie ryzyko związane z samą innowacją, a dopiero potem włączyć tak uzyskane wyniki do analizy ryzyka całego przedsiębiorstwa. Pozwoli to na wyodrębnienie czynników naznaczonych wysokim stopniem ryzyka oraz wydzielenie skutków, jakie może powodować to zdarzenie.

Proces zarządzania ryzykiem powinien być nakierowany na działania eliminujące źródła ryzyka mieszczące się w obszarze wysokiego ryzyka i przesuwające ich w kierunku obszaru niskiego ryzyka.

Po przeprowadzeniu i uhierarchizowaniu czynników ryzyka należy podjąć działania korygujące i naprawcze, które również będą wiązały się z przyjętym przez przedsiębiorstwo modelem strategii zarządzania ryzykiem.

## Literatura

- BIAŁOŃ L. (red.): *Zarządzanie działalnością innowacyjną*. Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2010.
- BIELAWSKA A. (red.): *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- CHONG Y.Y., BROWN E.M.: *Zarządzanie ryzykiem projektu*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- GRUDZIŃSKI J., *Informatyczne narzędzia zarządzania ryzykiem w rolnictwie*, [http://ir.ptir.org/artykuly/pl/109/IR\(109\)\\_2383\\_pl.pdf](http://ir.ptir.org/artykuly/pl/109/IR(109)_2383_pl.pdf), 28.05.2011.
- KOMOROWSKI J., MOCZYDŁOWSKA J. (red.): *Innowacyjne metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009.
- KULIŃSKA E., DORNFELD A.: *Zarządzanie ryzykiem procesów: identyfikacja, modelowanie, zastosowanie*. Politechnika Opolska, Opole 2009.

- ŁUNARSKI J. (red.): *Zarządzanie innowacjami: podstawy zarządzania innowacjami*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007a.
- ŁUNARSKI J. (red.): *Zarządzanie innowacjami: system zarządzania innowacjami*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007b.
- Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, [http://www.mf.gov.pl/\\_files\\_/koordynacja\\_kontroli\\_finansowej\\_i\\_audytu\\_wewnetrznego/metodyka/zarządzanie\\_ryzykiem\\_w\\_sektorze\\_publicznym.pdf](http://www.mf.gov.pl/_files_/koordynacja_kontroli_finansowej_i_audytu_wewnetrznego/metodyka/zarządzanie_ryzykiem_w_sektorze_publicznym.pdf), 28.05.2011.

## **An analysis of risk factors in innovative project based on the selected example**

### **Abstract**

Risk is often understood as an adverse event. It has to be remembered however, that despite of common understanding and use, the risk may also refer to positive phenomenon. Resignation of risk could mean a potential loss of benefits that arise from project implementation (subjected to high risk).

Implementation of innovations is connected with a high degree of risk, mainly because of high implementation costs and its long time horizon. The risk connected with innovations is perceived as a product of probability of an occurrence of event and its results (loss). In order to minimise negative effects of the undertaking, a classification of its sources and interrelation has to be made. It is also important to set the level of accepted risk and evaluation of related financial consequences. Furthermore, it is vital to define a preventive action and choice of funding sources for risky enterprises.

The study presents a hypothetical risk analysis process of innovation implemented by agricultural enterprise, using a technical-manufacturing risk map. Risk mapping is a method that enables to illustrate the probability of occurrence of an event and its consequences in order to determine priority actions leading to reduction of the negative effects of a given event. As far as the creation of the balance sheet is concerned, a given undertaking and sources of its risk are divided into three fields: high risk, medium risk and low risk. The procedure of risk management should aim to eliminate factors located in a high risk area and move towards the area of low risk (in accordance with the assumption that a total elimination of risk is impossible).

**Danuta Zawadzka, Roman Ardan, Ewa Szafraniec-Siluta**

Instytut Ekonomii i Zarządzania

Politechnika Koszalińska

## **Płynność finansowa a rentowność przedsiębiorstw rolnych w Polsce – ujęcie modelowe<sup>1</sup>**

### **Wstęp**

Poziom płynności finansowej przedsiębiorstwa zdeterminowany jest wieloma czynnikami. Do podstawowych z nich można zaliczyć strukturę aktywów, własnościową strukturę źródeł finansowania majątku, a także strukturę długu [Sierpińska, Jachna 2004, 149–150]. Czynniki te kształtują także rentowność każdego przedsiębiorstwa. Jego efektywność zależna jest m.in. od osiągniętego przychodu ze sprzedaży, a co za tym idzie zysku, a także rotacji aktywów, doboru źródeł finansowania, wykorzystania efektu dźwigni finansowej. Zmniejszenie poziomu płynności finansowej prowadzi na ogół do wzrostu zyskowności przedsiębiorstwa (o ile jest to proces kontrolowany). Wiąże się bowiem ze wzrostem sprzedaży wynikającej z udzielonych kredytów kupieckich lub z ograniczeniem zaangażowania kredytu bankowego przez zaciąganie zobowiązań u dostawców [Mańko, Sobczyński, Sass 2008, s. 6].

Interpretacja wskaźników płynności dla przedsiębiorstw rolnych to kwestia sporna. Z części badań wynika, iż podawane w literaturze „zalecane” poziomy wskaźników płynności nie powinny mieć zastosowania dla przedsiębiorstw rolnych. Specyfika rolnictwa wymusza bowiem na gospodarstwach rolnych pewne zachowania, mające odzwierciedlenie w prowadzonej przez nie gospodarce finansowej. Zapasy tych jednostek przechowywane są przez cały rok w celu zachowania ciągłości produkcji. Spieniężenie części z nich mogłoby spowodować zatrzymanie całorocznego cyklu produkcyjnego. Ponadto okres wytwarzania produktów, zwłaszcza zwierzęcych, jest długi, co powoduje podwyższenie wartości zapasów gospodarstw rolnych. Uzasadniony wydaje się zatem wysoki poziom wskaźników płynności w gospodarstwach rolnych (por. m.in. [Goraj,

---

<sup>1</sup>Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki. Projekt pt. *Wzrost i alokacja aktywów finansowych i rzeczowych rolników (przedsiębiorstw rolniczych i gospodarstw domowych) Pomorza Środkowego*. Umowa Nr 3577/B/H03/2011/40.

Mańko 2009, s. 179; Mańko, Sobczyński, Sass 2008, s. 7–8; Wasilewski 2004, s. 109; Wasilewski, Gałęcka 2010, s. 268–269]). Z drugiej strony zaś, biorąc pod uwagę wskaźniki płynności szybki i natychmiastowy, z konstrukcji których wyłączono wartość zapasów, podkreśla się, iż specyfika przedsiębiorstwa rolniczego powinna być rozpatrywana w sferze organizacyjnej, a nie finansowej. Według Franc-Dąbrowskiej, płynność finansowa przedsiębiorstw rolniczych powinna być oceniana za pomocą wskaźników „zalecanych” w literaturze przedmiotu [Franc-Dąbrowska 2008, s. 42–49]. Z badań przeprowadzonych przez A. Bieniasz i Z. Gołaś wynika, iż największe znaczenie w kształtowaniu płynności finansowej gospodarstw rolnych ma strategia zarządzania kapitałem obrotowym. Ponadto na jej poziom wpływ mają także: typ produkcyjny danego podmiotu, jego powierzchnia gruntów dodzierżawionych, nakłady rzeczowe w przeliczeniu na zatrudnionego, skala inwestowania, wydajność gotówkowa oraz dopłaty [Bieniasz, Gołaś 2008, s. 37–38].

Efektywność przedsiębiorstw rolnych zależy w dużym stopniu od koniunktury gospodarczej oraz od charakteru i poziomu wsparcia budżetowego. Na rentowność sprzedaży wpływa bowiem stopa subsydiowania, a także osiągnięte przychody ze sprzedaży oraz wskaźnik bonitacji gleb [Ranking 300 2011, s. 7–8]. Według Goraja i Mańko, wskaźniki rentowności aktywów w rolnictwie wykazują bardzo niskie wartości – często ujemne [Goraj, Mańko 2009, s. 186]. Prezentowane w literaturze badania dotyczące powiązań między płynnością a rentownością gospodarstw rolnych są niejednoznaczne. Wyniki w dużej mierze zależne są od rodzaju wskaźnika płynności przyjętego do analizy. Z badań wynika między innymi, iż brak jest zasadniczych zależności między rentownością kapitału własnego a bieżącą płynnością finansową [Wasilewski, Gałęcka 2010, s. 236]. Wzrostowi poziomu szybkiej płynności finansowej przedsiębiorstw rolnych towarzyszy wzrost efektywności wykorzystania aktywów trwałych i obrotowych oraz kapitału własnego [Wasilewski 2007, s. 444–450]. Gospodarstwa o największej wielkości ekonomicznej<sup>2</sup> charakteryzują się bezpiecznym poziomem wskaźnika bieżącej płynności [Wasilewski, Gałęcka 2010, s. 273].

## Cel i metodyka badań

Celem badań zaprezentowanych w artykule jest ukazanie rentowności jako czynnika determinującego płynność finansową przedsiębiorstw rolnych w Pol-

---

<sup>2</sup>Wielkość ekonomiczna gospodarstwa rolnego określana jest na podstawie sumy wartości standardowych nadwyżek bezpośrednich (SGM) wszystkich rodzajów działalności występujących w danym podmiocie. Standardowa nadwyżka bezpośrednia jest nadwyżką wartości produkcji danej działalności rolniczej nad wartością kosztów bezpośrednich w przeciętnych dla danego regionu warunkach produkcji [Goraj, Mańko 2009, s. 36–38].

sce oraz wskazanie siły i kierunku tego wpływu. Do jego zbadania wykorzystano regresję wieloraką, w której zmienną zależną jest wartość wskaźnika szybkiego płynności finansowej. Przyjęto bowiem, zgodnie z kwerendą literatury, iż wskaźnik ten w sposób bardziej wiarygodny odzwierciedla zdolność przedsiębiorstw rolnych do finansowania zobowiązań krótkoterminowych. Nie uwzględnia bowiem wartości zapasów – specyficznych aktywów obrotowych dla tej grupy podmiotów. W badaniach jednak pozostawiono odwołania do wskaźnika bieżącej płynności w celu weryfikacji zależności między analizowanymi kategoriami.

Badania przeprowadzono na podstawie „Rankingu 300” najlepszych przedsiębiorstw rolnych w latach 2007–2009, zatem na próbie 900 podmiotów<sup>3</sup>. Informacje źródłowe zebrano przy użyciu ankiety wysyłanej do przedsiębiorstw. Podstawą jej wypełnienia były sprawozdania finansowe jednostek<sup>4</sup>. Przedsiębiorstwa sklasyfikowano według typów ukierunkowania produkcji. Podzielono ją na: roślinną (przewaga produkcji roślinnej nad zwierzęcą), zwierzęcą (przewaga produkcji zwierzęcej nad roślinną), mieszaną (mniej więcej równowaga produkcji roślinnej oraz zwierzęcej) oraz inną niż produkcja rolnicza<sup>5</sup>. Z uwagi na dostępność danych przyjęto następujący katalog zmiennych:

- a)  $Y_1$  – wskaźnik bieżącej płynności finansowej (stosunek aktywów obrotowych, pomniejszonych o krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe, do zobowiązań krótkoterminowych);
- b)  $Y_2$  – wskaźnik szybkiej płynności finansowej (stosunek aktywów obrotowych, pomniejszonych o zapasy i krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe, do zobowiązań krótkoterminowych);

<sup>3</sup>Ranking jest opracowywany przez Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej w Warszawie. Jego badaniem zostały objęte wielkotowarowe gospodarstwa rolne, które powstały z majątku Skarbu Państwa oraz rolnicze spółdzielnie produkcyjne. Ranking 300 ma służyć monitorowaniu efektywności procesu transformacji oraz kondycji ekonomiczno-finansowej byłych przedsiębiorstw państwowych, a także przyczynić się do zainicjowania zarówno zdrowej konkurencji, jak i współpracy między gospodarstwami biorącymi udział w badaniu. Ponadto jest on cennym źródłem informacji dla osób zainteresowanych sytuacją przedsiębiorstw rolnych w Polsce [www.ierigz.waw.pl].

<sup>4</sup>System ten ogranicza zakres uczestników rankingu do jednostek prowadzących ciągłą ewidencję operacji gospodarczych. Przedsiębiorstwa przedstawione w rankingu zostały uszeregowane według stosunku prawego, regulującego użytkowanie majątku Skarbu Państwa (jednoosobowe spółki agencji, dzierżawy przez spółki pracownicze, dzierżawy przez osoby fizyczne, dzierżawy pozostałe, przedsiębiorstwa zakupione od agencji, przedsiębiorstwa mieszane, czyli takie, w których wykupiono już część dzierżawionej ziemi, rolnicze spółdzielnie produkcyjne oraz pozostałe jednostki) [Ranking 300 2011, s. 4].

<sup>5</sup>W rankingach za lata 2007–2008 przedsiębiorstwa zostały uszeregowane według sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD). Na tej podstawie, w celu ujednoczenia danych, przyporządkowano przedsiębiorstwa do jednego typu ukierunkowania produkcji, zgodnie z metodologią sporządzania Rankingu 300 za 2009 rok.

- c)  $x_1$  – wskaźnik rentowności sprzedaży (iloraz wyniku na sprzedaży do sumy przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów);
- d)  $x_2$  – wskaźnik rentowności aktywów ogółem (stosunek wyniku finansowego netto, skorygowanego o zysk lub stratę ze zbycia aktywów niefinansowych, do wartości aktywów bilansowych);
- e)  $x_3$  – wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym (stosunek kapitału własnego do aktywów bilansowych);
- f)  $x_4$  – przeciętne zatrudnienie w roku (przeciętna liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie);
- g)  $x_5$  – powierzchnia użytków rolnych (obszar gruntów przeznaczonych do działalności rolniczej, obejmujący grunty orne, trwałe użytki zielone i plan-tacje trwałe);
- h)  $x_6$  – wskaźnik bonitacji gleb (syntetyczna miara jakości użytków rolnych, stosunek powierzchni przeliczeniowej do fizycznej powierzchni tych użyt-ków).

W badaniach założono hipotezy dotyczące dodatniego wpływu wyróżnio-nych zmiennych na płynność finansową przedsiębiorstw rolnych w Polsce, poza zmienną  $x_4$ . Zatrudnienie bowiem jest źródłem kosztów dla przedsiębiorstwa i wiąże się z ujemnymi przepływami pieniężnymi, które w konsekwencji obni-żają jego zdolność do realizacji bieżących zobowiązań. Wpływ czynników był mierzony za pomocą liniowego modelu ekonometrycznego (regresja wieloraka). Oszacowania modelu dokonano wykorzystując metodę najmniejszych kwadra-tów (MNK).

## Wyniki i dyskusja

Podstawowe statystyki opisowe zmiennych przyjętych do modelu zaprezen-towano w tabeli 1. Współczynniki korelacji pomiędzy zmiennymi przedsta-wiono w tabeli 2.

Badane przedsiębiorstwa rolne charakteryzują się wysokimi wskaźnikami płynności zarówno bieżącej, jak i szybkiej. Średni poziom tych wskaźników w okresie objętym badaniem wyniósł odpowiednio 8,62 oraz 4,61, odchylenia standardowe zaś 17,47 oraz 12,48. „Zalecana” wartość tych wskaźników powin-na wynosić: w przypadku pierwszego z nich 1,2–2,0, drugiego zaś – nie mniejsza niż 1 oraz nie większa niż 1,2–1,3 [Zawadzka 2009, s. 607]. Badane przedsię-biorstwa rolne wykazują zatem nadpłynność finansową. Połowa z nich osiągnęła wartość wskaźnika bieżącej płynności na poziomie co najmniej 4,03, a szybkiej 1,83. Maksymalna wartość wskaźników wśród badanych przedsiębiorstw osią-gnęła wartości: 302,83 oraz 288,17, minimalna zaś 0,18 i 0,02. Wysoki poziom

**Tabela 1**

Statystyki opisowe zmiennych przyjętych do modeli płynności finansowej przedsiębiorstw rolnych

Zmienna	Wartość średnia	Mediana	Wartość maksymalna	Wartość minimalna	Odchylenie standardowe
$Y_1$	8,62	4,03	302,83	0,18	17,47
$Y_2$	4,61	1,83	288,17	0,02	12,48
$x_1$	-7,79	-6,93	59,60	-142,29	18,25
$x_2$	8,83	6,72	85,54	-9,10	8,93
$x_3$	68,77	72,55	99,50	11,60	19,35
$x_4$	42,64	23,00	1407,00	1,00	83,48
$x_5$	1116,89	706,50	14611,00	11,00	1415,43
$x_6$	1,08	1,09	1,88	0,24	0,30

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 2**

Współczynniki korelacji Pearsona między zmiennymi przyjętymi do modelu

	$Y_1$	$Y_2$	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$
$Y_1$	1,000	<b>0,917</b>	0,070	0,099	0,285	-0,073	-0,048	0,053
$Y_2$	<b>0,917</b>	1,000	0,040	0,096	0,241	-0,059	-0,050	0,055
$x_1$	0,070	0,040	1,000	<b>0,545</b>	0,059	0,067	0,069	0,183
$x_2$	0,099	0,096	<b>0,545</b>	1,000	0,047	-0,133	-0,080	-0,034
$x_3$	0,285	0,241	0,059	0,047	1,000	0,084	0,085	0,050
$x_4$	-0,073	-0,059	0,067	-0,133	0,084	1,000	<b>0,773</b>	0,020
$x_5$	-0,048	-0,050	0,069	-0,080	0,085	<b>0,773</b>	1,000	0,023
$x_6$	0,053	0,055	0,183	-0,034	0,050	0,020	0,023	1,000

Źródło: Opracowanie własne.

płynności finansowej wynika także ze stosowania konserwatywnej strategii finansowania, o czym świadczy wskaźnik finansowania aktywów kapitałem własnym [Wasilewski 2007, s. 625]. Jego średnia wartość dla badanych przedsiębiorstw wyniosła 68,77%, przy czym połowa z badanych podmiotów osiągnęła jeszcze wyższy wskaźnik (72,55%). Odchylenie od wartości średniej wyniosło 19,35%. Przedsiębiorstwo, które osiągnęło najwyższą wartość omawianej zmiennej, niemalże w 100% finansowało aktywa kapitałem własnym. Wartość minimalna natomiast wyniosła 11,60%. Dominacja kapitału własnego w strukturze pasywów sprzyja zachowaniu płynności, ale nie zawsze powoduje poprawę efektywności działalności. Średnia wartość wskaźnika rentowności aktywów wyniosła 8,83%, a średnie odchylenie od tej wartości to 8,93%. Najniższa zbadana wartość jest

ujemna ( $-9,10\%$ ). Najwyższa wartość relacji zysku netto do aktywów ogółem to  $85,54\%$ . Wartość środkowa wyniosła  $6,72\%$ . Badane przedsiębiorstwa charakteryzowały się znacznie niższą efektywnością w zakresie sprzedaży. Wartość średnia wyniosła  $-7,79\%$ , a środkowa  $-6,93\%$ . Ponad połowa przedsiębiorstw osiągnęła zatem stratę ze sprzedaży. Średnie odchylenie od średniej arytmetycznej wyniosło  $18,25\%$ . Przedsiębiorstwo, które osiągnęło najwyższą efektywność sprzedaży, uzyskało wynik na poziomie  $59,60\%$ , natomiast najniższa wartość to  $-142,29\%$ . Z przeprowadzonych badań wynika, iż coraz mniej przedsiębiorstw jest w stanie pokryć koszty podstawowej działalności przychodami ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów. Średnia wartość wskaźnika bonitacji gleb w badanych przedsiębiorstwach wyniosła  $1,08$ . Wartość ta zbliżona jest do mediany, która wyniosła  $1,09$ . Odchylenie od wartości średniej to  $0,30$ . Przedsiębiorstwo, charakteryzujące się najlepszą jakością gleb osiągnęło wskaźnik na poziomie  $1,88$ , najgorszą zaś  $0,24$ . Największa powierzchnia użytków rolnych należąca do jednego przedsiębiorstwa to  $14\,611,00$  ha, najniższa zaś to  $706,5$  ha. Przeciętna wielkość jednego badanego podmiotu wyniosła  $1116,89$  ha. Badane przedsiębiorstwa są zróżnicowane pod względem ich wielkości, mierzonej posiadanymi zasobami użytków rolnych (odchylenie standardowe –  $1415,43$  ha). Połowa z badanych podmiotów posiadała mniej niż  $706,5$  ha użytków rolnych. Ostatnią zmienną charakteryzującą badane przedsiębiorstwa jest przeciętne zatrudnienie w roku. Połowa z badanych podmiotów zatrudniała co najmniej 23 osoby. Średnie zatrudnienie to w przybliżeniu 43 osoby. Odchylenie od tej liczby wyniosło 83,48 osób. Najwyższe zatrudnienie wśród badanych przedsiębiorstw to 1407 osób, najniższe natomiast to 1 osoba. Duże zróżnicowanie zmiennych niezależnych pozwala oczekiwać wiarygodnego oszacowania ich wpływu na zmienną zależną.

Analiza współczynników korelacji wskazuje na bardzo silną dodatnią zależność między wskaźnikami płynności bieżącej i szybkiej oraz umiarkowaną między rentownością sprzedaży a rentownością aktywów ogółem. Dodatni związek korelacyjny występuje między zmiennymi  $Y_1$  oraz  $Y_2$  oraz wskaźnikiem pokrycia aktywów kapitałem własnym (zależność słaba). Ponadto zmienne te są bardzo słabo dodatnio skorelowane ze wskaźnikiem rentowności sprzedaży oraz aktywów ogółem, a także wskaźnikiem bonitacji gleb. Wszystkie z badanych zmiennych są dodatnio powiązane z rentownością sprzedaży. Ujemny związek korelacyjny zauważalny jest między wskaźnikiem rentowności aktywów oraz następującymi zmiennymi: zatrudnienie przeciętne w roku, powierzchnia użytków rolnych, wskaźnik bonitacji gleb (współzależność bardzo słaba). Wśród badanych przedsiębiorstw rolnych wystąpiła silna dodatnia współzależność między przeciętnym zatrudnieniem oraz powierzchnią użytków rolnych. Obie zmienne



są jednak ujemnie skorelowane zarówno ze wskaźnikami płynności, jak i rentowności aktywów ogółem.

Wyniki estymacji parametrów modelu płynności szybkiej opisującego wpływ wybranych zmiennych na wskaźnik szybki płynności finansowej przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3**

Wyniki estymacji parametrów modelu płynności szybkiej ( $Y_2$ ), MNK

Zmienna objaśniająca	Parametr przy zmiennej	Błąd standardowy	Statystyka t	Poziom istotności
$x_1$	-0,02108	0,027628	-0,7629	0,4457
$x_2$	0,133433	0,056003	2,382616	0,0174
$x_3$	0,15592	0,021053	7,405964	0
$x_4$	-0,00641	0,00773	-0,8288	0,4074
$x_5$	-0,00026	0,000451	-0,57738	0,5638
$x_6$	2,197254	1,374063	1,599093	0,1102
C	-9,26146	2,261848	-4,09465	0
$R^2$	0,073102	Błąd standardowy regresji	12,06028	
Skorygowane $R^2$	0,066804	Statystyka F	15,96034	

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wyników MNK-estymacji parametrów modelu płynności szybkiej wskazuje na statystyczną istotność dwóch zmiennych:  $x_2$  (wskaźnik rentowności aktywów ogółem) oraz  $x_3$  (wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym). Zmienna  $x_2$  jest istotna na poziomie 5%, natomiast zmienna  $x_3$  na poziomie 1%. Charakter wpływu obu zmiennych jest zgodny z hipotetycznie przyjętym. Zwiększenie rentowności aktywów ogółem powoduje wzrost wskaźnika płynności szybkiej. Wzrost finansowania aktywów przedsiębiorstw rolniczych kapitałem własnym skutkuje poprawą wskaźnika szybkiego płynności finansowej. Model jest istotny na poziomie 1% (wartość statystyki F wynosi 15,96), niemniej jednak opisuje niewielką część zmienności wskaźnika szybkiego płynności finansowej (niska wartość współczynnika determinacji). Przyjęto zatem założenie, iż analiza zróżnicowanej grupy przedsiębiorstw rolnych może dać wyniki/modele cechujące się lepszymi wartościami statystyk, jeśli będzie zrealizowana w podgrupach wydzielonych ze względu na ukierunkowanie produkcji rolnej. W dalszym etapie badań zaprezentowano wyniki w podziale na przedsiębiorstwa ukierunkowane na produkcję zwierzęcą, roślinną, mieszaną i inną produkcję rolną.

Wyniki estymacji parametrów modelu płynności szybkiej w przedsiębiorstwach ukierunkowanych na produkcję zwierzęcą zaprezentowano w tabeli 4.

**Tabela 4**

Wyniki estymacji parametrów modelu płynności szybkiej ( $Y_2$ ) w przedsiębiorstwach ukierunkowanych na produkcję zwierzęcą, MNK

Zmienna objaśniająca	Parametr przy zmiennej	Błąd standardowy	Statystyka t	Poziom istotności
$x_1$	0,11174	0,029508	3,786742	0,0003
$x_2$	0,000471	0,059132	0,007962	0,9937
$x_3$	0,033088	0,023754	1,392935	0,1669
$x_4$	-0,05632	0,010793	-5,21756	0
$x_5$	0,002565	0,000484	5,298616	0
$x_6$	-3,12795	1,297201	-2,41131	0,0178
C	4,273916	2,401345	1,779801	0,0783
<hr/>				
$R^2$	0,418487	Błąd standardowy regresji	3,528452	
Skorygowane $R^2$	0,382142	Statystyka F	11,514	

Źródło: Opracowanie własne.

Estymacja parametrów modelu regresji w wydzielonej podgrupie zdecydowanie poprawiła dopasowanie modelu oraz statystyczną istotność zmiennych. Model jest istotny na poziomie 1% (statystyka  $F = 11,51$ ). Współczynnik determinacji wzrósł do 41,9%. Zmienne:  $x_1$  (wskaźnik rentowności sprzedaży),  $x_4$  (przeciętne zatrudnienie w roku) oraz  $x_5$  (powierzchnia użytków rolnych) są statystycznie istotne na poziomie 1%, natomiast zmienna  $x_6$  (wskaźnik bonitacji gleb) na poziomie 5%. Wpływ pierwszych trzech z wymienionych zmiennych jest zgodny z hipotetycznie zakładanym. Jakość ziemi wyrażona wskaźnikiem bonitacji gleb wpływa ujemnie na wskaźnik szybki płynności finansowej przedsiębiorstw rolnych ukierunkowanych na produkcję zwierzęcą. Może to być konsekwencją ewentualnego odchodzenia od specjalizacji produkcji przedsiębiorstw tego typu. Innymi słowy, dywersyfikacja działalności i przekierowanie produkcji rolnej, ze zwierzęcej na roślinną, prawdopodobnie niekorzystnie wpływa na możliwość realizacji zobowiązań krótkoterminowych płynnymi aktywami obrotowymi przedsiębiorstw rolnych ukierunkowanych na produkcję zwierzęcą. Podmiotom tym, z punktu widzenia ich działalności operacyjnej, prawdopodobnie nie jest niezbędna ziemia o wysokim wskaźniku bonitacji.

Odmienne wnioski dotyczą przedsiębiorstw rolnych ukierunkowanych na produkcję roślinną (tab. 5). Wskaźnik bonitacji gleb ma dodatni, statystycznie

**Tabela 5**

Wyniki estymacji parametrów modelu płynności szybkiej ( $Y_2$ ) w przedsiębiorstwach ukierunkowanych na produkcję roślinną, MNK

Zmienna objaśniająca	Parametr przy zmiennej	Błąd standardowy	Statystyka t	Poziom istotności
$x_1$	-0,10949	0,057996	-1,88781	0,0599
$x_2$	0,29155	0,115819	2,517295	0,0123
$x_3$	0,191145	0,047018	4,065367	0,0001
$x_4$	-0,02458	0,026608	-0,92392	0,3562
$x_5$	-0,00028	0,001107	-0,24823	0,8041
$x_6$	6,032291	3,548614	1,699901	0,0901
C	-16,6298	5,387562	-3,0867	0,0022
<hr/>				
$R^2$	0,077885	Błąd standardowy regresji	17,29537	
Skorygowane $R^2$	0,061802	Statystyka F	4,8426	

Źródło: Opracowanie własne.

istotny wpływ na wartość wskaźnika szybkiego płynności (istotność na poziomie 10%). Zastanawiający jest statystycznie istotny ujemny wpływ rentowności sprzedaży (ROS) na wskaźnik płynności szybkiej (istotność na poziomie 10%). Uwzględniając, iż przeciętna wartość ROS w badanej próbie wynosi  $-7,79$ , natomiast mediana  $-6,93$ , może to potwierdzać, iż większość analizowanych przedsiębiorstw generuje wyższe koszty działalności produkcyjnej niż wygospodarowane przychody ze sprzedaży dóbr – stąd ujemna zależność między omawianymi zmiennymi.

Estymacja parametrów modelu płynności szybkiej dla przedsiębiorstw ukierunkowanych na produkcję roślinną wskazała również statystyczną istotność zmiennych  $x_2$  (istotność na poziomie 5%) i  $x_3$  (istotność na poziomie 1%). Kierunek wpływu na płynność finansową analizowanych zmiennych jest zgodny z hipotetycznie założonym.

W tabeli 6 zaprezentowano wyniki estymacji parametrów modelu płynności szybkiej w przedsiębiorstwach ukierunkowanych na produkcję mieszaną.

W wyniku procesu oszacowania zmiennych modelu zaprezentowanego w tabeli 6 trzy parametry zmiennych okazały się statystycznie istotne:  $x_1$  (ROS),  $x_2$  (ROA) oraz  $x_3$  (pokrycie aktywów kapitałem własnym). Model opisuje 18,42% zmienności badanego zjawiska. Jest on statystycznie istotny na poziomie 1% (statystyka F = 14,93).

**Tabela 6**

Wyniki estymacji parametrów modelu płynności szybkiej ( $Y_2$ ) w przedsiębiorstwach ukierunkowanych na produkcję mieszaną, MNK

Zmienna objaśniająca	Parametr przy zmiennej	Błąd standardowy	Statystyka t	Poziom istotności
$x_1$	0,075624	0,024386	3,101184	0,0021
$x_2$	-0,12239	0,053295	-2,29639	0,0222
$x_3$	0,156747	0,017638	8,887124	0
$x_4$	-0,00215	0,005311	-0,40526	0,6855
$x_5$	-0,00037	0,000344	-1,07541	0,2828
$x_6$	-0,50249	1,099147	-0,45716	0,6478
C	-3,8338	1,819828	-2,10668	0,0358
<hr/>				
$R^2$	0,18416	Błąd standardowy regresji	6,653984	
Skorygowane $R^2$	0,17183	Statystyka F	14,936	

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 7 zaprezentowano wyniki estymacji parametrów modelu płynności szybkiej w przedsiębiorstwach ukierunkowanych na inną produkcję rolniczą.

**Tabela 7**

Wyniki estymacji parametrów modelu płynności szybkiej ( $Y_2$ ) w przedsiębiorstwach ukierunkowanych na inną produkcję rolniczą, MNK

Zmienna objaśniająca	Parametr przy zmiennej	Błąd standardowy	Statystyka t	Poziom istotności
$x_1$	0,123406	0,107457	1,148418	0,2617
$x_2$	-0,30951	0,214263	-1,44454	0,161
$x_3$	0,253628	0,121462	2,088125	0,0471
$x_4$	0,005949	0,038875	0,153033	0,8796
$x_5$	-0,00512	0,003804	-1,34645	0,1902
$x_6$	1,388031	5,625524	0,246738	0,8071
C	-9,13554	13,14279	-0,6951	0,4934
<hr/>				
$R^2$	0,334381	Błąd standardowy regresji	8,252156	
Skorygowane $R^2$	0,174633	Statystyka F	2,09317	

Źródło: Opracowanie własne.

Estymacja parametrów modelu (tab. 7) wskazała na statystycznie istotny wpływ zmiennej  $x_3$  określającej pokrycie aktywów kapitałem własnym (istotność na poziomie 5%). Model jest istotny na poziomie 10% (statystyka  $F = 2,09$ ). Opisuje on 33,44% zmienności omawianego zjawiska. Uzyskiwane w modelach wartości współczynników determinacji świadczą o istotnym wpływie czynników losowych na wskaźnik szybki płynności finansowej i/lub istnienie istotnych czynników nieuwjętych w „Rankingu 300 najlepszych przedsiębiorstw rolnych”.

## Podsumowanie i wnioski końcowe

W artykule zaprezentowano badania dotyczące oceny rentowności jako czynnika determinującego płynność finansową przedsiębiorstw rolnych w Polsce. Ponadto zbadano także wpływ innych zmiennych na poziom tejże płynności z uwzględnieniem ukierunkowania produkcji przedsiębiorstw rolnych. Przeprowadzona analiza wskazała, że:

1. Charakter wpływu wskaźnika rentowności aktywów ogółem oraz pokrycia aktywów kapitałem własnym na poziom płynności finansowej okazał się zgodny z hipotetycznie przyjętym. Zwiększenie rentowności aktywów ogółem powoduje wzrost wskaźnika płynności szybkiej. Wzrost finansowania aktywów przedsiębiorstw rolniczych kapitałem własnym skutkuje poprawą wskaźnika szybkiego płynności finansowej.
2. Powierzchnia użytków rolnych oraz wskaźnik rentowności sprzedaży wpływają dodatkowo na wskaźnik płynności szybkiej przedsiębiorstw rolniczych ukierunkowanych na produkcję zwierzęcą. Z kolei przeciętne zatrudnienie w roku oraz jakość ziemi wyrażona wskaźnikami bonitacji gleb wpływają ujemnie na omawiany wskaźnik. Przedsiębiorstwom rolnym ukierunkowanym na produkcję zwierzęcą prawdopodobnie nie jest niezbędna ziemia o wysokiej jakości.
3. Statystycznie istotny dodatni wpływ na wartość wskaźnika szybkiego płynności przedsiębiorstw rolnych ukierunkowanych na produkcję roślinną wykazały: wskaźnik bonitacji gleb, rentowność aktywów ogółem, wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym, ujemny natomiast wskaźnik rentowności sprzedaży.
4. W przypadku poziomu wskaźnika płynności szybkiej przedsiębiorstw ukierunkowanych na produkcję mieszaną statystycznie istotne okazały się następujące zmienne: wskaźnik rentowności sprzedaży, wskaźnik rentowności aktywów ogółem oraz wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym. W przypadku przedsiębiorstw zajmujących się inną produkcją niż rolnicza był to wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym.

## Literatura

- BIENIASZ A., GOŁAŚ Z.: Czynniki kształtujące płynność finansową gospodarstw rolnych. *Journal of Agribusiness and Rural Development* 3(9) 2008.
- FRANC-DĄBROWSKA J.: Jak kształtowano płynność szybką i natychmiastową w przedsiębiorstwach rolniczych? *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* Nr 64 (2008).
- GORAJ L., MAŃKO S.: *Rachunkowość i analiza ekonomiczna w indywidualnym gospodarstwie rolnym*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- MAŃKO S., SOBCZYŃSKI T., SASS R.: Zmiany poziomu zrównowżenia płynności finansowej w gospodarstwach rolniczych UE w latach 1989–2005. *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* Nr 64(2008).
- Ranking 300 XVI Edycja*, dodatek do *Rolnik Dzierżawca*, 1 marca 2011 r.
- Strona internetowa Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowego Instytut Badawczego: [www.ierigz.waw.pl](http://www.ierigz.waw.pl) (6 lipca 2011 r.)
- WASILEWSKI M.: *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania gospodarowania zapasami w przedsiębiorstwach rolniczych*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2004.
- WASILEWSKI M., GAŁECKA A.: *Płynność finansowa gospodarstw rolniczych położonych w województwie lubelskim*. *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* Nr 82(2010).
- WASILEWSKI M., GAŁECKA A.: Rentowność kapitału własnego gospodarstw rolniczych w zależności od bieżącej płynności finansowej. *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* Nr 81 (2010).
- WASILEWSKI M.: *Kapitał pracujący a płynność finansowa i rentowność przedsiębiorstw rolniczych* [w:] W. Pluta (red.) *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu* Nr 1152, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- WASILEWSKI M.: *Poziom wskaźnika szybkiej płynności finansowej a efektywność przedsiębiorstw rolniczych* [w:] B. Bernaś, W. Pluta (red.) *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu* Nr 1159, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- ZAWADZKA D.: *Empiryczna ocena płynności finansowej w mikro i małych przedsiębiorstwach – ujęcie porównawcze* [w:] A. Bielawska (red.) *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw Mikrofirma 2009 Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* Nr 540 *Ekonomiczne Problemy Usług* Nr 34, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.

## **Liquidity and profitability of agricultural enterprises in Poland – a model approach**

### **Abstract**

The aim of paper is to show the profitability as a factor in determining liquidity of agricultural companies in Poland and an evaluation of the strength and direction of this impact. This study used multiple regression model in which the dependent variable is the value of quick liquidity ratio. The study was conducted on the basis of 'Ranking 300' best agricultural enterprises in the years 2007–2009, so a sample of 900 subjects.





**Leszek Borowiec**

Katedra Rachunkowości

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

## **Płynność finansowa i rentowność przychodów podmiotów sektora publicznego i prywatnego za lata 2008–2009**

### **Wstęp**

Analiza wskaźników finansowych służy do oceny funkcjonowania podmiotu gospodarczego i umożliwia ocenę jego kondycji finansowej w przyszłości. Wskaźniki finansowe wspierają proces diagnozowania sytuacji finansowej określonych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Poddaje się ocenie płynność płatniczą, sprawność działania, zdolność do obsługi zadłużenia, rentowność [Gołębiewski, Tłaczała 2005, s. 103]. Wskaźniki płynności konstruowane są na podstawie danych z bilansu jednostki, wielkości zasobowych lub danych z rachunku przepływów pieniężnych. Wskaźniki rentowności natomiast przedstawiają zdolność jednostki gospodarczej do generowania zysków i służą do oceny perspektyw rozwojowych przedsiębiorstwa [Machała 2004, s. 412].

Doświadczenia krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej potwierdzają, iż rozwój sektora publicznego i prywatnego jest konieczny w celu sprawnego funkcjonowania gospodarki państwa. Sektor publiczny to ogół podmiotów gospodarki narodowej grupujących własność państwową, własność jednostek samorządu terytorialnego oraz tzw. własność mieszaną z przewagą (ponad 50%) kapitału podmiotów sektora publicznego ([www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)). Sektor prywatny stanowi natomiast ogół podmiotów gospodarki narodowej grupujący własność prywatną krajową, tj. osób fizycznych i pozostałych jednostek prywatnych, własność zagraniczną, tj. osób zagranicznych, oraz tzw. własność mieszaną z przewagą kapitału podmiotów sektora prywatnego ([www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)).

Celem niniejszego artykułu jest ocena efektywności przedsiębiorstw sektora publicznego i prywatnego za lata 2008–2009 z wykorzystaniem wybranych wskaźników finansowych. W ramach badania dokonano analizy płynności finansowej i rentowności przychodów przedsiębiorstw z podziałem na sektor publiczny i prywatny. W artykule wykorzystano dane dotyczące podmiotów gospodarczych prowadzących księgi rachunkowe, w których liczba pracujących wynosi 50

i więcej osób. Prezentowane dane nie obejmują rolnictwa, leśnictwa, łowiectwa i rybactwa, działalności finansowej i ubezpieczeniowej oraz szkół wyższych.

Przedsiębiorstwa sektora publicznego działają zwykle na rynku nie w pełni konkurencyjnym, a czasami w warunkach monopolu naturalnego. Podmioty sektora prywatnego poddane są ostrej konkurencji, funkcjonując na rynkach, gdzie podstawowym elementem przewagi jest efektywność finansowa. Uwzględniając powyższe, na potrzeby badań będących przedmiotem niniejszego artykułu, można sformułować tezę, że podmioty sektora prywatnego cechuje wyższa efektywność finansowa niż podmioty funkcjonujące w sektorze publicznym. Na potwierdzenie tezy wskazane jest przeprowadzenie pełnej analizy wskaźnikowej dla podmiotów działających w badanych sektorach. Ze względu na brak dostatecznej ilości informacji finansowych badanie ograniczono do oceny płynności, która warunkuje przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku, i analizy rentowności sprzedaży, która pozwala ocenić zdolność przedsiębiorstw do generowania zysku.

## **Analiza płynności sektora publicznego i prywatnego**

Zdolność przedsiębiorstwa do regulowania zobowiązań krótkoterminowych w terminach ich płatności nazywana jest płynnością finansową [Nowak 2008, s. 203]. Przy ocenie płynności finansowej wykorzystuje się wskaźniki, które przedstawiają różne stopnie (poziomy) tej płynności. Wskaźniki konstruowane są na podstawie danych z bilansu jednostki, wielkości zasobowych lub danych z rachunku przepływów pieniężnych.

Wskaźnik płynności I stopnia, zwany wskaźnikiem natychmiastowej płynności, jest najrzadziej wykorzystywany ze wszystkich wskaźników finansowych. Prezentuje on relację środków pieniężnych i ich ekwiwalentów do zobowiązań bieżących. Opisujący wskaźnik wyjaśnia, jaką kwotę wymagalnych zobowiązań może pokryć przedsiębiorstwo z bezpośrednio dostępnych środków płatniczych, świadczy więc o sprawności płatniczej podmiotu.

Wskaźnik płynności II stopnia (zwany szybkim) informuje, jaki jest stopień pokrycia zobowiązań krótkoterminowych płynnymi aktywami obrotowymi. Stanowi relację aktywów obrotowych pomniejszonych o zapasy do zobowiązań bieżących przedsiębiorstwa. Z aktywów obrotowych wyłączone są zapasy, ponieważ zakłada się, iż nie mogą one być szybko zamienione na gotówkę. Wielkość wskaźnika powinna kształtować się wokół 1.

Wskaźnik płynności III stopnia (zwany wskaźnikiem płynności bieżącej) informuje o stopniu pokrycia zobowiązań bieżących majątkiem obrotowym. Stanowi relację aktywów obrotowych do zobowiązań bieżących przedsiębiorstwa.

Wartość wskaźnika powinna kształtować się na poziomie 1,2–2 [Sierpińska, Jachna 2004, s. 147].

Tabela 1 prezentuje wskaźniki płynności obliczone dla badanych sektorów na różnych poziomach (stopniach) płynności w latach 2008–2009 i dane porównawcze dotyczące wszystkich podmiotów gospodarki kraju.

**Tabela 1**

Wskaźniki płynności badanych sektorów w latach 2008–2009

Rodzaj wskaźnika	2008			2009		
	sektor publiczny	sektor prywatny	Polska ogółem	sektor publiczny	sektor prywatny	Polska ogółem
1. Wskaźnik płynności finansowej I stopnia	0,51	0,30	0,33	0,60	0,34	0,38
2. Wskaźnik płynności finansowej II stopnia (szybki)	1,08	0,92	0,95	1,18	0,99	1,02
3. Wskaźnik płynności finansowej III stopnia (bieżący)	1,40	1,37	1,38	1,49	1,43	1,44

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl).

Wskaźnik płynności I stopnia w Polsce w 2008 roku ukształtował się na poziomie 0,33 (sektor publiczny 0,51, sektor prywatny 0,30, tj. mniej o 0,21 niż podmioty sektora publicznego), co oznacza, że środki pieniężne wystarczają na pokrycie 33,6% zobowiązań bieżących przedsiębiorstwa. Największą wartość wskaźnika gotówkowego osiągnęły przedsiębiorstwa zajmujące się działalnością związaną z kulturą, rozrywką i rekreacją<sup>1</sup>: w 2008 roku – 1,45, w 2009 roku – 1,00.

W 2008 roku wartość wskaźnika płynności II stopnia ukształtowała się na poziomie 0,95, natomiast w roku następnym, mimo spowolnienia gospodarczego, wzrosła do 1,02. Potwierdza to dobrą sytuację finansową badanych przedsiębiorstw oraz zdolność do regulowania bieżących zobowiązań aktywami obrotowymi pomniejszonymi o zapasy.

W 2009 roku poziom wskaźnika natychmiastowej płynności wzrósł do 0,38. W podziale na sektory własności wzrósł do 0,60 w przedsiębiorstwach publicznych oraz do 0,35 w przedsiębiorstwach sektora prywatnego (mniej o 0,25 niż sektor publiczny). Przyczyną takiej zmiany jest spadek wartości zobowiązań bieżących (o 1,8%). Ponadto, należy również zauważyć, że środki pieniężne wy-

<sup>1</sup>Autor dysponuje danymi finansowymi zestawionymi w sposób bardziej szczegółowy niż podział na sektor publiczny i prywatny, tzn. z uwzględnieniem podziału wg PKD. Ze względu na objętość artykułu nie zostały one zaprezentowane.

pływały z przedsiębiorstw wolniej ze względu na ograniczenie nakładów inwestycyjnych i redukcję zapasów ([www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)).

W badanych latach w przedsiębiorstwach publicznych wskaźnik wysokiej płynności z poziomu 1,08 wzrósł do 1,18, tj. o 0,10. W podmiotach sektora prywatnego wzrósł o 0,06 z poziomu 0,93 do 0,99 (tj. mniej o 0,15 i 0,18 w stosunku do przedsiębiorstw sektora publicznego). Podobne zmiany wskaźników płynności w 2009 roku w stosunku do 2008 roku nastąpiły w zakresie płynności bieżącej (III stopnia). Na tę poprawę złożyły się głównie wysokie i rosące przychody ze sprzedaży oraz wyniki finansowe przedsiębiorstw ([www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)).

Z danych GUS wynika, iż przedsiębiorstwa publiczne w badanych latach zanotowały wyższe wartości wskaźników płynności niż sektor prywatny, w szczególności w zakresie płynności gotówkowej i szybkiej. Utrzymywanie wyższych zasobów gotówkowych, jak i posiadanie wyższej płynności przez sektor publiczny należy tłumaczyć głównie specyfiką działalności. Podmioty sektora publicznego, działające zwykle w warunkach monopoli naturalnych, mają większą ściągalskość należności (wyższe wskaźniki płynności I stopnia), gdyż jako podmioty monopolistyczne mogą zaprzestać świadczenia usług w przypadku braku regularnych wpływów. Ponadto, podmioty sektora publicznego nie muszą utrzymywać dużych zapasów dla utrzymywania konkurencyjności (wyższe wskaźniki płynności II stopnia), gdyż nabywcy usług nie mają możliwości pozyskania ich z innych źródeł.

## **Ocena rentowności przychodów przedsiębiorstw sektora publicznego i prywatnego**

Podstawowym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku, dlatego za najważniejsze wskaźniki można uznać wskaźniki rentowności, określające zdolność firmy do generowania zysków. Przez rentowność rozumie się osiąganie przychodów przewyższających koszty działalności, czyli osiąganie zysku przez podmiot gospodarczy. Rentowność jest końcowym rezultatem różnych decyzji i różnego rodzaju polityki [Brigham, Gapenski 2000]. Wskaźniki rentowności przedstawiają zdolność jednostki gospodarczej do generowania zysków i służą do oceny perspektyw rozwojowych firmy [Machała 2004, s. 412]. Wskaźniki rentowności są relacjami kwoty wyniku finansowego do określonych wielkości generujących wyniki finansowe.

Najczęściej opłacalność sprzedaży jest mierzona za pomocą wskaźnika rentowności sprzedaży, który wyraża się stosunkiem zysku ze sprzedaży i przychodów ze sprzedaży. Wskaźnik rentowności sprzedaży produktów, towarów i materiałów informuje o tym, jaki procent zysku osiągnęło przedsiębiorstwo

z uzyskanego przychodu ze sprzedaży, określa więc stopień opłacalności sprzedaży. Wskaźnik ten pokazuje, jak przedsiębiorstwo radzi sobie na rynku produktów, które oferuje klientom. Jest więc wyrazem ilości sprzedanych produktów, polityki cen, poziomu jednostkowych kosztów własnych sprzedaży oraz struktury asortymentowej wyrobów o różnej rentowności jednostkowej. Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym wyższa jest efektywność działalności przedsiębiorstwa. W poziomie wskaźnika rentowności znajduje odzwierciedlenie pozycja firmy na rynku produktów realizowanych w ramach działalności podstawowej [Sierpińska, Jachna 2004, s. 196].

Innym wskaźnikiem rentowności jest wskaźnik rentowności obrotu brutto. Wielkość wskaźnika informuje, jaki jest udział zysku brutto w wartości sprzedaży. Wskaźnik ten określa, jaka wartość sprzedaży jest konieczna do uzyskania konkretnej kwoty zysku brutto. Porównanie tego wskaźnika ze wskaźnikiem z roku poprzedniego ukazuje wpływ obowiązkowych zmniejszeń zysku, głównie podatku dochodowego, na zysk netto przedsiębiorstwa. Jego wartość w czasie powinna rosnąć [Olzacka, Pałczyńska-Gościńskiak 1998, s. 332].

Kolejnym wskaźnikiem zyskowności jest wskaźnik rentowności obrotu netto. Wskaźnik ten określa wartość sprzedaży niezbędną do uzyskania określonej kwoty zysku netto. W praktyce porównywalność tego wskaźnika między przedsiębiorstwami jest możliwa tylko w zakresie poszczególnych branż.

W analizie wykorzystano również wskaźnik poziomu kosztów z całokształtu działalności jako wyrażona w procentach relacja kosztów uzyskania przychodów z całokształtu działalności do przychodów z całokształtu działalności ([www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)). Im niższa wartość wskaźnika, tym wyższa zyskowność działalności podmiotu gospodarczego. Wartość wskaźnika powyżej 100% oznacza ujemny wynik finansowy (stratę) danego podmiotu.

W 2009 roku wyniki finansowe w zakresie rentowności przychodów (obrotu) badanych przedsiębiorstw uległy poprawie w porównaniu z uzyskanymi rok wcześniej. Tabela 2 przedstawia wskaźniki rentowności przychodów przedsiębiorstw sektora publicznego i prywatnego w latach 2008–2009.

W 2008 roku wskaźnik stosunku kosztów z całokształtu działalności do przychodów wyniósł w Polsce 95,8%. W tym samym roku sektor publiczny osiągnął wartość 96,4%, natomiast przedsiębiorstwa sektora prywatnego 95,7% (tj. mniej o 0,7 punktu procentowego niż sektor publiczny). W 2009 roku przychody z całokształtu działalności rosły szybciej niż koszty, co zasługuje na ocenę pozytywną. Znalazło to odzwierciedlenie w poprawie wskaźnika poziomu kosztów – 95,0% w skali kraju, co oznacza poprawę zyskowności przedsiębiorstw sektora publicznego i prywatnego. Najmniejszą wartość omawianego wskaźnika w 2008 roku (85,8%) zanotowano w dziale górnictwa, a w 2009 roku w dziale

**Tabela 2**

Rentowność przychodów badanych sektorów (w %) w latach 2008–2009

Rodzaj wskaźnika	2008			2009		
	sektor publiczny	sektor prywatny	Polska ogółem	sektor publiczny	sektor prywatny	Polska ogółem
1. Wskaźnik poziomu kosztów z całokształtu działalności	96,4	95,7	95,8	95,4	95,0	95,0
2. Wskaźnik rentowności sprzedaży produktów, towarów i materiałów	3,6	5,2	5,0	3,6	5,3	5,0
3. Wskaźnik rentowności obrotu brutto	3,6	4,3	4,3	4,6	5,0	5,0
4. Wskaźnik rentowności obrotu netto	2,7	3,4	3,3	3,5	4,2	4,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl).

informacji i komunikacji (86,6%). Przedsiębiorstwa te w badanych latach wykazały największą zyskowość spośród wszystkich sekcji PKD.

Wskaźniki rentowności ukazują pełny zakres zyskowości, gdy dokonuje się porównań danego wskaźnika ze wskaźnikami z lat ubiegłych. W 2008 roku wskaźnik rentowności na sprzedaży w kraju wynosił 5,0%, co oznacza, że 1 zł przychodów ze sprzedaży przyniósł 5 gr zysku. W przedsiębiorstwach publicznych wskaźnik ten wyniósł 3,6%, a w sektorze prywatnym 5,2% (tj. 1,6 punktu procentowego więcej niż w przedsiębiorstwach publicznych).

W 2009 roku w kraju wskaźnik rentowności pozostał na tym samym poziomie, tj. 5,0%. Również w podziale na sektory wg własności nie uległ zmianie (sektor publiczny 3,6%, sektor prywatny 5,3%, tj. 1,7 punktu procentowego więcej niż podmioty sektora publicznego). Spowodowane to było podobną dynamiką wzrostu przychodów ze sprzedaży oraz dynamiką wzrostu zysku ze sprzedaży. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, największą wartość tego wskaźnika osiągnęło górnictwo: 2008 – 14,2%, 2009 – 9,2%.

W 2008 roku każda złotówka przychodów ogółem przedsiębiorstw w Polsce generowała zysk brutto w wysokości 4,3%, czyli ponad 4 grosze na każdą złotówkę przychodów (w przedsiębiorstwach sektora publicznego 3,6%, w sektorze prywatnym 4,3%). W 2009 roku wskaźnik ten w Polsce wzrósł do poziomu 5,0%, w tym w sektorze publicznym do 4,6% i w sektorze przedsiębiorstw prywatnych do 5,0% (więcej o 0,4 punktu procentowego niż sektor publiczny). Jest to skutkiem zwiększenia przychodów badanych przedsiębiorstw.

Poziom wskaźnika rentowności obrotu netto w kraju w 2008 roku wynosił 3,3%, w tym sektor publiczny 2,7%, a prywatny 3,7%. W 2009 roku nastąpił wzrost wartości tego wskaźnika do 4,1%. Wzrost zanotowano zarówno w podmiotach publicznych (3,5%), jak i prywatnych (4,2%, tj. o 0,7 punktu procentowego więcej niż sektor publiczny). Taka sytuacja oznacza lepszą kondycję finansowo-ekonomiczną badanych przedsiębiorstw. W 2008 roku największą wielkość wskaźnika rentowności obrotu netto zanotowano w działach górnictwo (11,8%) i edukacja (11,1%). W 2009 roku były to przedsiębiorstwa zajmujące się informacją i komunikacją (11,5%), wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę (7,9%) oraz edukacją (7,9%).

Prezentowane wyniki wskazują, iż wyższą rentowność przychodów wykazują przedsiębiorstwa prywatne. Różnice na korzyść firm prywatnych można było zaobserwować we wszystkich podstawowych sekcjach PKD, choć nie były one tak istotne, jak można się było spodziewać na podstawie tezy sformułowanej w artykule (0,6% poniżej średniej kraju w obu analizowanych latach). Ze względu na wysoki udział eksportu w przychodach i straty na działalności finansowej w 2008 roku firmy z udziałem kapitału zagranicznego osiągnęły gorsze wskaźniki rentowności obrotu niż firmy prywatne krajowe. W 2009 roku wyniki były nieco lepsze, szczególnie dobrze radziły sobie przedsiębiorstwa duże i bardzo duże pod względem zatrudnienia. Wymienione fakty mogły mieć znaczący wpływ na małą różnicę w zakresie wielkości wskaźników rentowności sprzedaży między przedsiębiorstwami funkcjonującymi w sektorze publicznym i prywatnym.

## Zakończenie

Przeprowadzone badanie wskaźników płynności i rentowności sprzedaży jest istotnym elementem oceny efektywności finansowej, ale to tylko jeden z elementów oceny. Dla lepszego i pełniejszego porównania sektorów należałoby dokonać oceny w zakresie pozostałych wskaźników finansowych. W szczególności wskazana byłaby analiza dotycząca zadłużenia, efektywności wykorzystania majątku czy też rentowności majątku i kapitału własnego badanych przedsiębiorstw. Do czerwca 2011 roku GUS nie opublikował informacji finansowych, które umożliwiłyby dokonanie wspomnianych analiz.

Lata 2008–2009 były niejednorodne ze względu na kryzys występujący na międzynarodowych rynkach finansowych. Przed wrześniem 2008 roku obserwowano stopniowe spowalnianie gospodarki. W drugiej połowie roku sytuacja w grupie eksporterów zaczęła się poprawiać. Sprzyjało to utrzymaniu się wysokiej rentowności eksportu, co w bezpośredni sposób wpływało na poprawę wskaźników rentowności sprzedaży, która była przedmiotem badań. Jednocześnie-

nie trudności w zakresie realizacji przychodów ze sprzedaży zaczęły się powiększać w przedsiębiorstwach oferujących swoje usługi i produkty tylko w kraju. W 2009 roku sektor przedsiębiorstw nadal borykał się ze skutkami międzynarodowego kryzysu finansowego i spowolnienia gospodarczego, jednak decydująca większość badanych przedsiębiorstw w sektorach publicznym i prywatnym osiągnęła zyski. Poziom rentowności całego sektora przedsiębiorstw w Polsce wzrósł i osiągnął relatywnie wysoki poziom.

Artykuł dowodzi, iż mimo występowania kryzysu na międzynarodowych rynkach finansowych, w 2009 roku poziom rentowności całego sektora publicznego i prywatnego wzrósł i osiągnął relatywnie wysoki poziom. Poprawa wyników badanych przedsiębiorstw potwierdza ich dobrą sytuację finansową oraz zdolność do regulowania bieżących zobowiązań majątkiem obrotowym.

Prezentowane wyniki wskazują, iż bardziej rentowne pod względem przychodów okazały się przedsiębiorstwa prywatne niż publiczne, w tym zwłaszcza prywatne krajowe. Różnice na korzyść firm prywatnych można było zaobserwować we wszystkich podstawowych sekcjach PKD. Przedsiębiorstwa publiczne w badanych latach zanotowały wyższe wartości wskaźnika płynności niż sektor prywatny. Na wyższą wartość tych wskaźników miały wpływ między innymi wysokie i rosnące wyniki finansowe badanych podmiotów.

Na podstawie uzyskanych wyników nie jest możliwe zweryfikowanie tezy o wyższej efektywności podmiotów działających w sektorze prywatnym. Podmioty sektora publicznego mają lepsze wskaźniki płynności na wszystkich poziomach w obu analizowanych latach. Nieznacznie niższe wskaźniki rentowności sprzedaży netto (o 0,7 punktu procentowego w obu analizowanych latach) nie uprawniają do twierdzeń o niższej efektywności finansowej, gdyż mogą wynikać np. z przyjętych założeń, iż produkty i usługi sfery publicznej musi cechować ograniczona zyskowność. Wynika ona z faktu świadczenia usług publicznych, które jednostki sektora publicznego powinny dostarczać po relatywnie niskiej i społecznie akceptowanej cenie (np. dostawy wody). Wyniki badań jednocześnie nie dają podstaw do rozstrzygających twierdzeń, iż przedsiębiorstwa te charakteryzuje zadowolający i akceptowany poziom efektywności finansowej. Celowe wydaje się podjęcie badań efektywności sektora publicznego ukierunkowanych na pomiar dokonań w zakresie operacyjnym.

## Literatura

- BRIGHAM E., GAPENSKI L.: *Zarządzanie finansami 2*. PWE, Warszawa 2000.  
GOŁĘBIEWSKI G., TŁACZAŁA A.: *Analiza ekonomiczno-finansowa w ujęciu praktycznym*. Difin, Warszawa 2005.



MACHAŁA R.: *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

NOWAK E.: *Analiza sprawozdań finansowych*. PWE, Warszawa 2008.

OLZACKA B., PAŁCZYŃSKA-GOŚCINIAK R.: *Leksykon zarządzania finansami*. ODDK, Gdańsk 1998.

SIERPIŃSKA M., JACHNA T.: *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Wyniki finansowe przedsiębiorstw niefinansowych: [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), 29.04.2011.

## **Comparative assessment of the financial performance of public and private sector for the years 2008–2009**

### **Abstract**

The experience of countries with developed market economy confirms that the development of public and private sectors is necessary for the proper functioning of the economy of the state. Using statistics published by the Central Statistical Office, the article presents the financial results of private and public sectors in 2008–2009. The study analyzes the liquidity and profitability of the companies surveyed. Article shows that in 2009 the financial results of the entities by sectors have improved properties compared to the previous year, and the higher profitability of the acquired entities in the private sector. At the same time public sector entities is characterized by a much higher level of liquidity.



**Mirosław Wasilewski, Teresa Domańska**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Strategia płynności finansowej ZT Kruszwica S.A. w ujęciu harmonizacji**

### **Wstęp**

Jednym z głównych celów przedsiębiorstwa w obszarze strategicznym jest zachowanie ciągłości procesów produkcyjnych. Z jednej strony racjonalne gospodarowanie wpływa na utrzymanie przez jednostkę płynności finansowej, z drugiej natomiast zachowanie płynności determinuje ciągłość procesów gospodarczych [Sierpińska, Jachna 2004, s. 145]. Posiadanie przez przedsiębiorstwo płynności finansowej oznacza jego zdolność do terminowego regulowania zobowiązań bieżących [Sierpińska, Jachna 2007, s. 81]. Zarządzający każdym przedsiębiorstwem stoją przed problemem utrzymania odpowiednich relacji między osiąganiem zadowalających wyników finansowych a minimalizowaniem ryzyka utraty płynności. Problem utrzymania płynności finansowej na satysfakcjonującym poziomie może być rozwiązany dzięki zastosowaniu odpowiedniej polityki kredytowania odbiorców oraz zarządzaniu majątkiem obrotowym. W tym celu stosuje się pewne techniki zarządzania, które w literaturze zostały nazwane strategią płynności finansowej.

We współczesnej literaturze wyróżniono dwie koncepcje dotyczące zarządzania płynnością finansową: w ujęciu dochód – ryzyko oraz harmonizacji. Koncepcja harmonizacji zakłada optymalne dopasowanie cykliczności sprzedaży do satysfakcjonującego poziomu płynności finansowej. Formułując strategię w ujęciu harmonizacji należy kierować się dwiema głównymi zasadami. Pierwsza z nich opiera się na utrzymywaniu aktywów i odpowiadających im źródeł finansowania jedynie w okresach, w których niezbędne są przedsiębiorstwu do zapewnienia ciągłości procesu produkcyjnego. Druga zasada określa sposób finansowania poszczególnych składników majątku obrotowego w zależności od fazy cyklu sprzedaży [Wędzki 2003, s. 171]. Przed przystąpieniem do określania charakteru strategii płynności finansowej należy sklasyfikować, na potrzeby koncepcji harmonizacji, aktywa oraz pasywa przedsiębiorstwa. Wśród aktywów wyodrębniono aktywa operacyjne, stałe aktywa obrotowe oraz okresowe aktywa

obrotowe. Aktywa operacyjne, niezależne od sprzedaży, obejmują długoterminowy majątek przedsiębiorstwa, który zapewnia określony poziom produkcji. Stałe aktywa obrotowe, również niezależne od sprzedaży, obejmują minimalny stan poszczególnych aktywów obrotowych, zapewniających ciągłość produkcji. Należy do nich zaliczyć minimalny poziom zapasów, należności, środków pieniężnych i ich ekwiwalentów, a także międzyokresowych rozliczeń czynnych. Zależne od sprzedaży okresowe aktywa obrotowe obejmują zatem pozostałą część zapasów, należności, środków pieniężnych oraz krótkoterminowych aktywów finansowych. Poszczególne składniki majątku obrotowego zmieniają się cyklicznie, zgodnie z charakterem sezonowości sprzedaży. Wówczas zarządzający przedsiębiorstwem mogą decydować się na minimalizowanie stanu zbędnych zapasów składników majątku obrotowego, które w danym cyklu sprzedaży powodują jedynie zamrożenie środków pieniężnych.

Zgodnie z koncepcją harmonizacji, pasywa podzielono na kapitał stały, stałe zobowiązania bieżące, spontaniczne zobowiązania bieżące oraz okresowe zobowiązania bieżące. Na kapitał stały wpływają zarówno kapitały zależne, jak i niezależne od sprzedaży, zaangażowane stale w przedsiębiorstwie. Stałe zobowiązania bieżące, niezależne od sprzedaży, to przede wszystkim krótkoterminowe zobowiązania oraz inne rozliczenia międzyokresowe, utrzymywane w przedsiębiorstwie stale na odpowiednim poziomie. Zależne całkowicie od sprzedaży spontaniczne zobowiązania bieżące charakteryzują się tym, że powstają w chwili dokonania zakupu dóbr lub usług. Ostatnim rodzajem pasywów według klasyfikacji zgodnej z koncepcją harmonizacji są okresowe zobowiązania bieżące. Powstają one w momencie decyzji zarządu, spowodowanej gwałtownym wzrostem sprzedaży.

Rodzaje strategii płynności finansowej zostały wyodrębnione na podstawie zależności zachodzących między poszczególnymi rodzajami aktywów oraz pasywów [Wędzki 2003, s. 183]. Podczas tworzenia strategii płynności finansowej ważne jest finansowanie aktywów, niezbędnych przedsiębiorstwu przez określony czas, z kapitałów o analogicznym bądź porównywalnym okresie zapadalności. W ramach koncepcji harmonizacji można wyróżnić trzy rodzaje strategii płynności finansowej: doskonałą, konserwatywną oraz agresywną [Wędzki 2003, s. 183].

Wprowadzenie strategii doskonałej umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie maksymalnej sprzedaży, przy wykorzystaniu w odpowiedniej proporcji składników majątku obrotowego oraz najkorzystniejszych źródeł ich finansowania. Strategia doskonała gwarantuje zachowanie odpowiedniego balansu między rentownością działalności przedsiębiorstwa a ograniczeniem ryzyka utraty płynności finansowej. Jednakże wprowadzenie strategii doskonałej jest bardzo trudne, dlatego przedsiębiorstwa często w praktyce stosują alternatywną strategię kon-

serwatywną. Utrzymywanie większego udziału najbardziej płynnego majątku obrotowego oraz mniejszego udziału zobowiązań krótkoterminowych jest charakterystyczne dla przedsiębiorstwa stosującego strategię konserwatywną. Oznacza to, iż przedsiębiorstwo jest nastawione na zapewnieniu bufora bezpieczeństwa w postaci kapitału obrotowego netto [Sierpińska, Jachna 2007, s. 121], zapewniającego płynność finansową na satysfakcjonującym poziomie. Strategia agresywna podobnie jak konserwatywna jest alternatywą strategii doskonałej. Zastosowanie strategii agresywnej przez przedsiębiorstwo świadczy o nastawieniu jednostki w głównej mierze na zysk operacyjny. Oznacza to, że poziom pasywów bieżących znacznie przewyższa wielkość utrzymywanych przez jednostkę aktywów bieżących. Wystąpienie choćby niewielkiego zatoru płatniczego ze strony kontrahentów może doprowadzić do utraty płynności finansowej. Stosowanie tej strategii z jednej strony poprawia rentowność prowadzonej działalności gospodarczej, z drugiej natomiast zwiększa ryzyko niewypłacalności przedsiębiorstwa [Wasilewski, Zabolotny 2008, s. 262].

Kierując się wyznaczonymi regułami oraz charakterem strategii, należy przystąpić do określenia następujących etapów budowania strategii płynności finansowej w ujęciu harmonizacji:

1. Określenie charakteru cykliczności sprzedaży.
2. Ustalenie zapotrzebowania na operacyjne aktywa.
3. Określenie stałych aktywów obrotowych, wyznaczonych na poziomie minimalnych wielkości poszczególnych aktywów obrotowych.
4. Ustalenie zapotrzebowania na okresowe aktywa obrotowe, będące różnicą między majątkiem obrotowym a stałymi aktywami obrotowymi.
5. Dopasowanie źródeł finansowania do poszczególnych składników majątku obrotowego.

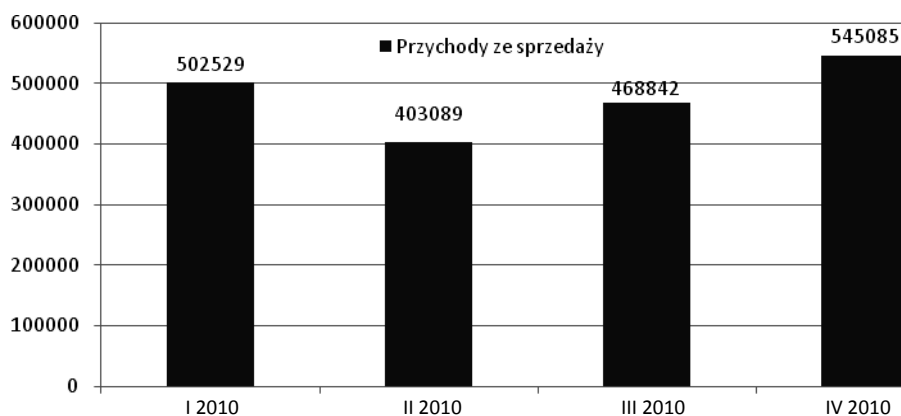
Celem opracowania jest określenie doskonałej strategii płynności finansowej w ujęciu harmonizacji oraz zbadanie odchyleń i ich przyczyn od strategii rzeczywistej ZT Kruszwica S.A. Wybór obiektu badawczego został podyktowany specyficznym charakterem działalności przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzono na podstawie kwartalnych sprawozdań finansowych spółki z 2010 r.

## Wyniki badań

Branża przetwórstwa tłuszczowego odznaczała się sezonowością sprzedaży w ciągu roku obrotowego. Charakter działalności gospodarczej przedsiębiorstwa ZT Kruszwica S.A. kształtowały pewne czynniki, które determinowały osiągnięte przez spółkę wyniki finansowe. Przede wszystkim należy do nich zaliczyć

koszt zakupywanego surowca, wolumen sprzedaży oraz kształtujące się zapasy surowców.

Na rysunku 1 przedstawiono charakter cykliczności sprzedaży ZT Kruszwica S.A., kształtujący się w poszczególnych kwartałach 2010 r. W pierwszym kwartale wartość przychodów ze sprzedaży wynosiła 502 529 tys. zł. W drugim kwartale wartość sprzedaży spadła o 99 440 tys. zł i kształtowała się na poziomie 403 089 tys. zł. W trzecim kwartale odnotowano wzrost wartości sprzedaży (o 65 753 tys. zł), do poziomu 468 842 tys. zł. W kwartale czwartym spółka osiągnęła wartość przychodów ze sprzedaży w kwocie 545 085 tys. zł, odnotowano więc wzrost wartości sprzedaży o 76 243 tys. zł w porównaniu do trzeciego kwartału.



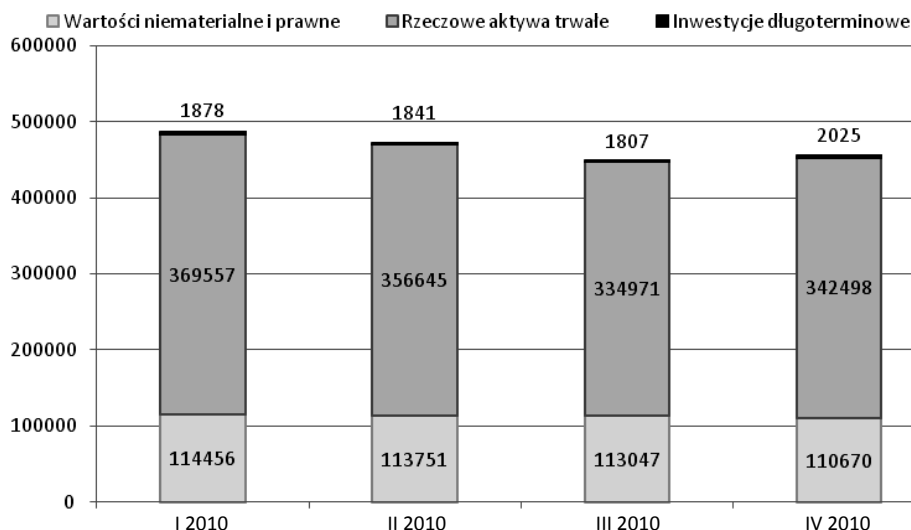
**Rysunek 1**

Wartość przychodów ze sprzedaży ZT Kruszwica S.A. (tys. zł)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ZT Kruszwica S.A.

Na podstawie osiągniętych wyników ze sprzedaży określono sezonowy charakter przychodów z działalności operacyjnej. Przyjęto, iż w pierwszym kwartale następuje spadek przychodów ze sprzedaży. Kwartał drugi charakteryzuje się depresją wartości sprzedaży. W trzecim kwartale występuje wzrost przychodów ze sprzedaży, natomiast kwartał czwarty charakteryzuje się maksymalnymi przychodami ze sprzedaży.

Zgodnie z procedurą tworzenia strategii płynności finansowej w ujęciu harmonizacji, ustalono wartość aktywów operacyjnych (rys. 2). W 2010 r. aktywa operacyjne ulegały nieznacznym wahaniom. W badanym okresie stwierdzono tendencję spadkową wartości utrzymywanych przez ZT Kruszwica S.A. aktywów operacyjnych. W kwartale pierwszym wartość aktywów operacyjnych była na poziomie 485 891 tys. zł. W drugim kwartale wartość aktywów operacyjnych spadła o 13 654 tys. zł i wyniosła 472 237 tys. zł. W trzecim kwartale odnotowano dalszy



**Rysunek 2**

Kształtowanie wartości aktywów operacyjnych w ZT Kruszwica S.A. (tys. zł)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ZT Kruszwica S.A.

spadek aktywów o 22 412 tys. zł, do poziomu 449 825 tys. zł. W kwartale czwartym wartość aktywów operacyjnych wzrosła o 5368 tys. zł i stanowiła 455 193 tys. zł.

Głównym składnikiem aktywów operacyjnych były rzeczowe aktywa trwałe. W badanym okresie najwyższy poziom rzeczowych aktywów trwałych odnotowano w kwartale pierwszym (369 557 tys. zł), najniższy natomiast w kwartale trzecim (334 971 tys. zł). Istotnym elementem kształtującym wielkość aktywów operacyjnych były wartości niematerialne i prawne, które systematycznie malały w badanym okresie. Na aktywa operacyjne składały się ponadto inwestycje długoterminowe, które nie ulegały znacznym wahaniom. Minimalny poziom inwestycji długoterminowych odnotowano w trzecim kwartale (1807 tys. zł), a maksymalny w kwartale czwartym (2025 tys. zł).

Na podstawie zamieszczonych w tabeli 1 wartości poszczególnych składników majątku obrotowego ustalono wielkość stałych aktywów obrotowych. W skład stałych aktywów obrotowych wchodziły minimalne wartości pozycji aktywów obrotowych.

Maksymalny poziom aktywów obrotowych zaobserwowano w kwartale trzecim (792 598 tys. zł). Również w tym okresie odnotowano maksymalną wielkość zapasów, na poziomie 644 555 tys. zł. Maksymalny poziom należności wystąpił w drugim kwartale i wynosił 181 532 tys. zł. Najwięcej środków pieniężnych (68 167 tys. zł) przedsiębiorstwo utrzymywało w fazie minimalnej sprzedaży. W fazie maksymalnej sprzedaży zarządzający przedsiębiorstwem ZT

**Tabela 1**

Wartość aktywów obrotowych ZT Kruszwica S.A. (tys. zł)

Wyszczególnienie	Kwartaly			
	I	II	III	IV
Zapasy	251 027	82 616	644 555	531 424
Należności	177 232	181 532	129 971	144 959
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	3 449	68 167	813	902
Krótkoterminowe aktywa finansowe	20 999	5 713	12 215	37 110
Rozliczenia międzykresowe czynne	3 231	5 180	5 044	4 022
Aktywa obrotowe	455 938	343 208	792 598	718 417

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ZT Kruszwica S.A.

Kruszwica S.A. zdecydowali się przeznaczać najwięcej środków pieniężnych na inwestycje w krótkoterminowe aktywa finansowe (37 110 tys. zł).

Minimalny poziom aktywów obrotowych odnotowano w fazie minimalnej sprzedaży i wówczas stanowiły one 343 208 tys. zł. Najniższy stan zapasów odnotowano w kwartale drugim, wynoszący 82 616 tys. zł, a także minimalny poziom krótkoterminowych aktywów finansowych (5713 tys. zł). W kwartale wzrostu sprzedaży należności kształtowały się na minimalnym poziomie, wynoszącym 129 971 tys. zł. Również najniższy stan środków pieniężnych (813 tys. zł) wystąpił w kwartale trzecim. Minimalne wartości poszczególnych składników majątku obrotowego zostały zaprezentowane w tabeli 2.

**Tabela 2**

Wartość stałych aktywów obrotowych (tys. zł)

Wyszczególnienie	Kwartaly			
	I	II	III	IV
Zapasy	82 616			
Należności	129 971			
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	813			
Krótkoterminowe aktywa finansowe	5 713			
Rozliczenia międzykresowe czynne	3 231	5 180	5 044	4 022
Stale aktywa obrotowe	222 344	224 293	224 157	223 135

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ZT Kruszwica S.A.



Stałe aktywa obrotowe, poza minimalnymi wielkościami poszczególnych składników majątku obrotowego, powiększają w całości krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe czynne. W przedsiębiorstwie powinny być utrzymywane stale na określonym poziomie. Rozliczenia międzyokresowe czynne w ZT Kruszwica S.A. zmieniały się wraz z fazą cyklu sezonowości sprzedaży. W badanym okresie maksymalny poziom stałych aktywów obrotowych (224 293 tys. zł) odnotowano w fazie minimalnej sprzedaży, natomiast w fazie spadku sprzedaży zaobserwowano ich minimalną wielkość 222 344 tys. zł.

Kolejnym etapem w procesie budowy strategii doskonałej jest ustalenie wewnętrznej struktury zapotrzebowania aktywów obrotowych (tab. 3). Zgodnie z założeniami koncepcji harmonizacji, zoptymalizowano rzeczywistą strukturę aktywów obrotowych przedsiębiorstwa ZT Kruszwica S.A. [Zabolotnyy 2010, s. 220]. W fazie spadku sprzedaży udział zapasów okresowych znajdował się na minimalnym poziomie, natomiast udział należności malał. W badanym okresie środki pieniężne były utrzymywane na maksymalnym poziomie, a udział krótkoterminowych aktywów finansowych wzrastał. W pierwszym kwartale przedsiębiorstwo odzyskiwało część środków pieniężnych ulokowanych w należnościach oraz w zapasach, które powinno przeznaczać na inwestycje w krótkoterminowe aktywa finansowe. W drugim kwartale przedsiębiorstwo zwiększało poziom zapasów, przygotowując się do fazy wzrostu sprzedaży. Należności znajdowały się na minimalnym poziomie, ponieważ zostały one ściągnięte z poprzednich okresów. Środki pieniężne malały, część z nich przeznaczana była jeszcze na inwestycje, które osiągały maksimum, natomiast pozostała część przeznaczana była już na odbudowywanie zapasów.

W fazie wzrostu przedsiębiorstwo utrzymywało zapasy na maksymalnym poziomie, przygotowując się jednocześnie do szczytu sezonu. Zaczynało stosować mniej restrykcyjną politykę kredytowania odbiorców w celu stymulowania

**Tabela 3**

Wewnętrzna struktura zapotrzebowania na okresowe aktywa obrotowe (%)

Wyszczególnienie	Kwartaly			
	I	II	III	IV
Zapasy	20,9	59,1	81,8	24,5
Należności	53,7	15,6	16,5	73,9
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	20,2	17,4	0,1	0,1
Krótkoterminowe aktywa finansowe	5,2	8,0	1,6	1,5
Aktywa obrotowe	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ZT Kruszwica S.A.

popytu. Przedsiębiorstwo uwalniało środki pieniężne ulokowane w inwestycjach celem zwiększenia udziału należności. W fazie maksymalnej sprzedaży przedsiębiorstwo utrzymywało zapasy na minimalnym poziomie. Podobnie kształtowały się krótkoterminowe aktywa finansowej oraz środki pieniężne. W tym okresie przedsiębiorstwo oferowało bardzo korzystne dla odbiorców linie kredytowe, co powodowało wzrost udziału należności do maksymalnego poziomu.

Określenie nowego podziału aktywów przedsiębiorstwa ma na celu dopasowanie odpowiadających im źródeł finansowania. Pierwszym etapem ustalenia struktury finansowania majątku obrotowego jest określenie wielkości kapitału stałego.

$$AOp + \Delta AOp_i = KS + \sum Zn_i$$

gdzie:

AOp – aktywa operacyjne,

$\Delta AOp_i$  – przyrost aktywów operacyjnych w i-tym okresie,

KS – kapitał stały,

$\sum Zn_i$  – zysk netto.

Aktywa operacyjne oraz inwestycje z nimi związane są finansowane z kapitału stałego, a także zysku netto. Stosowanie tej zasady podczas określenia struktury finansowania zapewnia utrzymanie płynności finansowej na zadowalającym poziomie. Propozycję wielkości kapitału stałego dla przedsiębiorstwa ZT Kruszwica S.A. przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4**

Propozycja wartości kapitału stałego ZT Kruszwica S.A. (tys. zł)

Wyszczególnienie	Kwartaly			
	I	II	III	IV
Aktywa operacyjne	485 891	472 237	449 825	455 193
Kapitał stały	485 891	472 237	449 825	455 193

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ZT Kruszwica S.A.

W 2010 r. odnotowano tendencję spadkową utrzymywanego w przedsiębiorstwie ZT Kruszwica S.A. kapitału stałego. W pierwszym kwartale wartość tego kapitału osiągnęła poziom 485 891 tys. zł. W kwartale drugim i trzecim zaobserwowano dalszy spadek kapitału stałego. Na koniec 2010 r. kapitał stały osiągnął poziom 455 193 tys. zł. Strategia doskonała płynności finansowej zakłada dopasowanie wielkości utrzymywanego kapitału stałego finansującego w całości malejące aktywa operacyjne w badanym okresie.

Kolejnym elementem formułowania struktury finansowania majątku obrotowego jest kalkulacja stałych zobowiązań bieżących (tab. 5). Na ich wartość wpływają zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych, z tytułu bieżącego podatku dochodowego, z tytułu dywidendy, a także pozostałe zobowiązania krótkoterminowe.

**Tabela 5**

Kalkulacja stałych zobowiązań bieżących ZT Kruszwica S.A. (tys. zł)

Wyszczególnienie	Kwartaly			
	I	II	III	IV
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	19 456	12 250	13 384	16 384
Zobowiązania z tytułu bieżącego podatku dochodowego	3 240	1 417	3 358	0
Zobowiązanie z tytułu dywidendy	0	71 489	0	0
Pozostałe zobowiązania krótkoterminowe	2 912	3 797	519	481
Stale zobowiązania bieżące	25 608	88 953	17 261	16 865

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ZT Kruszwica S.A.

Na wynik kalkulacji stałych zobowiązań bieżących nie mają wpływu zobowiązania z tytułu dostaw i usług, kredytów i pożyczek, a także papierów wartościowych. Stale zobowiązania bieżące kształtują się na minimalnym poziomie sumy poszczególnych zobowiązań bieżących. W 2010 r. minimalny poziom stałych zobowiązań bieżących odnotowano w fazie maksymalnej sprzedaży (na poziomie 16 865 tys. zł).

Następnym elementem w procesie określania struktury finansowania w strategii doskonałej jest kalkulacja spontanicznych zobowiązań bieżących. Wówczas należy kierować się następującym warunkiem:

$$SAO = SZB + SpZB_i$$

gdzie:

SAO – stałe aktywa obrotowe,

SZB – stałe zobowiązania bieżące,

SpZB – spontaniczne zobowiązania bieżące.

Stale aktywa obrotowe finansowane są w części ze zobowiązań bieżących, a w pozostałej części ze spontanicznych zobowiązań bieżących. Zatem wielkość spontanicznych zobowiązań określona jest jako różnica stałych aktywów obrotowych oraz stałych zobowiązań bieżących (tab. 6).

**Tabela 6**

Kalkulacja spontanicznych zobowiązań bieżących ZT Kruszwica S.A. (tys. zł)

Wyszczególnienie	Kwartaly			
	I	II	III	IV
Stale aktywa obrotowe	222 344	224 293	224 157	223 135
Stale zobowiązania bieżące	16 865	16 865	16 865	16 865
Spontaniczne zobowiązania bieżące	205 479	207 428	207 292	206 270

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ZT Kruszwica S.A.

W procedurze tworzenia strategii doskonałej istotnym elementem jest ustalenie okresowych aktywów obrotowych. Należy je obliczyć jako różnicę między wielkością majątku obrotowego oraz wyznaczonymi stałymi aktywami obrotowymi (tab. 7).

**Tabela 7**

Okresowe aktywa obrotowe ZT Kruszwica S.A. (tys. zł)

Wyszczególnienie	Kwartaly			
	I	II	III	IV
Aktywa obrotowe	455 938	343 208	792 598	718 417
Stale aktywa obrotowe	222 344	224 293	224 157	223 135
Okresowe aktywa obrotowe	233 594	118 915	568 441	495 282

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ZT Kruszwica S.A.

Wyznaczone okresowe aktywa obrotowe finansowane są w połowie ze spontanicznych zobowiązań bieżących oraz z okresowych zobowiązań bieżących (tab. 8):

$$OAO = OZB + SpZB_i$$

gdzie:

OAO – okresowe aktywa obrotowe,

OZB – okresowe zobowiązania bieżące,

SpZB<sub>i</sub> – spontaniczne zobowiązania bieżące.

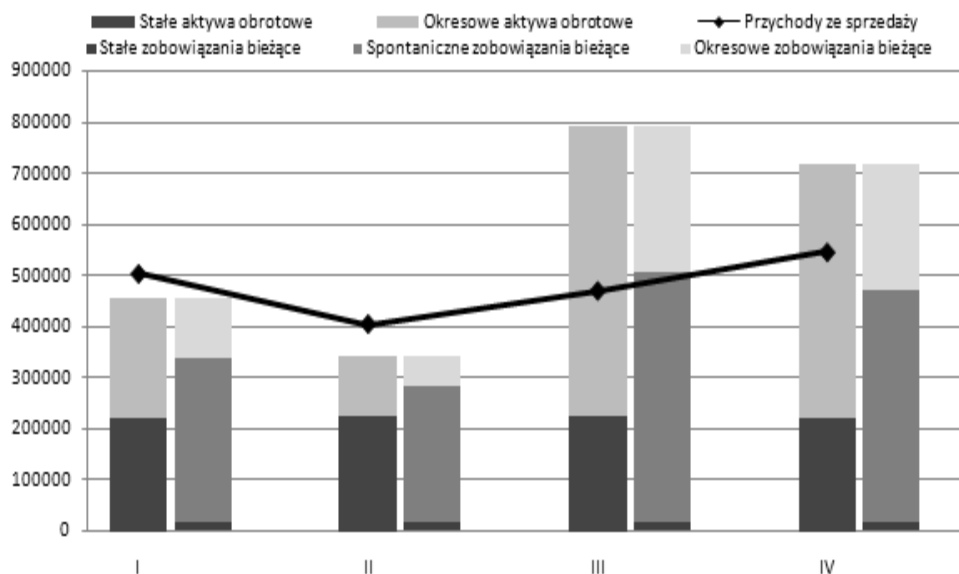
Na rysunku 3 zaprezentowano dostosowanie wprowadzonej w przedsiębiorstwie ZT Kruszwica S.A. strategii doskonałej płynności finansowej do charakteru sezonowości sprzedaży. Zaznaczono poziom utrzymywanego w tym przedsiębiorstwie majątku obrotowego oraz odpowiadających mu źródeł finansowania, dostosowanych do poszczególnych faz cyklu sprzedaży. Dzięki zastosowaniu strategii doskonałej płynności finansowej w poszczególnych fazach cyklu sprze-

**Tabela 8**

Spontaniczne oraz okresowe zobowiązania bieżące ZT Kruszwica S.A.

Wyszczególnienie	Kwartaly			
	I	II	III	IV
Okresowe aktywa obrotowe	233 594	118 915	568 441	495 282
Spontaniczne zobowiązania bieżące	322 276	266 886	491 513	453 911
Okresowe zobowiązania bieżące	116 797	59 458	284 221	247 641

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ZT Kruszwica S.A.

**Rysunek 3**

Struktura aktywów obrotowych i źródeł finansowania w strategii doskonałej (tys. zł)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ZT Kruszwica S.A.

daży można stwierdzić, iż między określonymi rodzajami aktywów obrotowych oraz źródłami ich finansowania zachodzi pełna synchronizacja [Wasilewski, Zabolotny 2008, s. 260].

Stale zobowiązania bieżące oraz część zobowiązań spontanicznych finansują stale aktywa obrotowe. Pozostała część spontanicznych zobowiązań bieżących oraz okresowe zobowiązania bieżące są przeznaczone na finansowanie okresowych aktywów obrotowych.

Do porównania rzeczywistej oraz doskonałej strategii płynności finansowej posłuży porównanie struktury aktywów i pasywów. Dokonanie analizy obu strategii umożliwi określenie charakteru rzeczywistej strategii płynności finansowej ZT Kruszwica S.A. Tabela 9 prezentuje strukturę poszczególnych składników aktywów oraz pasywów tego przedsiębiorstwa w strategii doskonałej i rzeczywistej. Aktywa operacyjne oraz stałe aktywa obrotowe kształtują się w obu strategiach na tym samym poziomie, co wynika bezpośrednio z niezależności od sprzedaży. Zasadnicze różnice wynikają z utrzymywanych wartości okresowych aktywów obrotowych, a także ze sposobu ich finansowania. W strategii rzeczy-

**Tabela 9**

Struktura aktywów i pasywów w strategii doskonałej i rzeczywistej (%)

Wyszczególnienie	Strategia doskonała				Strategia rzeczywista			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Aktywa operacyjne	51,6	57,9	36,2	38,8	51,6	57,9	36,2	38,8
Stale aktywa obrotowe, w tym:	23,6	27,5	18,0	19,0	23,6	27,5	18,0	19,0
Zapasy	37,1	36,8	36,8	37,0	37,1	36,8	36,8	37,0
Należności	58,5	58,0	58,0	58,2	58,5	58,0	58,0	58,2
Środki pieniężne	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Aktywa finansowe	2,6	2,5	2,5	2,6	2,6	2,5	2,5	2,6
Krótkookresowe rozliczenia	1,4	2,3	2,3	1,8	1,4	2,3	2,3	1,8
Okresowe aktywa obrotowe, w tym:	24,8	14,6	45,8	42,2	24,8	14,6	45,8	42,2
Zapasy	20,9	59,1	81,8	24,5	72,1	0,0	98,9	90,6
Należności	53,7	15,5	16,5	73,9	20,2	43,4	0,0	3,0
Środki pieniężne	20,2	17,4	0,1	0,1	1,1	56,6	0,0	0,1
Aktywa finansowe	5,2	8	1,6	1,5	6,6	0,0	1,1	6,3
Kapitał stały ogółem	51,8	58,3	36,4	38,9	78,3	79,1	51,2	56,5
Zobowiązania krótkoterminowe	48,2	41,7	63,6	61,1	21,7	20,9	48,8	43,5
Stale zobowiązania bieżące	3,7	4,9	2,1	2,3	17,7*	56,2	6,7	6,6
Spontaniczne zobowiązania	70,7	77,8	62,0	63,2	33,6	26,2	25,3	21,3
Okresowe zobowiązania	25,6	17,3	35,9	34,5	48,7	17,6	68,0	72,1

Poszczególne rodzaje zobowiązań bieżących (stałe, spontaniczne oraz okresowe) zostały oszacowane na podstawie danych ze sprawozdań finansowych ZT Kruszwica S.A. zamieszczonych w informacji dodatkowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ZT Kruszwica S.A.

wistej udział zapasów jest wyższy niż w zaproponowanej strategii doskonałej. W pierwszym kwartale wartość zapasów maleje, w drugim osiąga minimum, w trzecim kwartale odnotowuje się maksymalny poziom zapasów, natomiast w czwartym kwartale ich wartość zaczyna maleć. W ZT Kruszwica S.A. udział zapasów w strukturze majątku obrotowego był najwyższy, co wskazywało na podejście konserwatywne w zakresie zarządzania nimi.

W strategii rzeczywistej udział należności utrzymywany był na niższym poziomie niż w strategii doskonałej. W pierwszym kwartale udział należności rósł, w drugim osiągnął maksimum, w trzecim był minimalny, natomiast w czwartym kwartale rósł. Oznaczało to, iż przedsiębiorstwo ZT Kruszwica S.A. stosowało w tym okresie bardziej restrykcyjne warunki kredytowania kontrahentów. W kwartale charakteryzującym się minimalnym poziomem wartości sprzedaży przedsiębiorstwo, stosując strategię doskonałą, powinno utrzymywać należności krótkoterminowe na niższym poziomie, niż w strategii doskonałej. Ściągnięcie należności krótkoterminowych z poprzednich okresów skutkowałoby z jednej strony poprawą płynności finansowej, z drugiej natomiast przeznaczeniem wolnych środków na zakup surowca oraz wcześniejsze rozpoczęcie procesu produkcyjnego.

Środki pieniężne i ich ekwiwalenty w strategii rzeczywistej utrzymywane były na niższym poziomie (oprócz kwartału drugiego) niż w strategii doskonałej. W pierwszym kwartale wartość środków pieniężnych rosła, w kwartale drugim osiągała maksimum, w trzecim była minimalna, natomiast w kwartale czwartym rosła. W fazie minimalnej sprzedaży przedsiębiorstwo utrzymywało wyższy udział środków pieniężnych w porównaniu do strategii doskonałej. Spowodowane to było przygotowaniem do przeprowadzenia kampanii skupu w następnym kwartale. W strategii rzeczywistej przedsiębiorstwo utrzymywało niższy poziom okresowych środków pieniężnych, co może świadczyć o stosowaniu bardziej agresywnego podejścia w stosunku do tych aktywów.

Udział krótkoterminowych aktywów finansowych w strategii rzeczywistej w kwartałach pierwszym i czwartym jest wyższy niż w strategii doskonałej. Inaczej kształtowała się ich wartość w fazie minimalnej oraz wzrostu sprzedaży, wówczas aktywa finansowe utrzymywane były na niższym poziomie w porównaniu do strategii doskonałej. W pierwszym kwartale udział krótkoterminowych aktywów finansowych znajdował się na maksymalnym poziomie, a w drugim kwartale na minimalnym. W kwartale trzecim i czwartym wartość okresowych aktywów finansowych rosła. W fazie minimalnej sprzedaży przedsiębiorstwo powinno lepiej wykorzystywać środki pieniężne celem zwiększenia poziomu inwestycji, jak również sfinansowania w większym stopniu należności kontrahentów spółki.

Strategia zarządzania majątkiem okresowym charakteryzowała się większą konserwatywnością w stosunku do benchmarku. Oznacza to, że zarządzający przedsiębiorstwem zwracali szczególną uwagę na zachowanie płynności finansowej oraz minimalizację ryzyka jej utraty. Jednocześnie takie działania powodują osiąganie relatywnie niższych wyników z działalności operacyjnej, co wynika z wykorzystania jedynie części mocy produkcyjnych przedsiębiorstwa.

Dostosowując strukturę finansowania do poszczególnych składników majątku obrotowego, należy zwrócić uwagę na relację kapitałów stałych do krótkoterminowych zobowiązań. W 2010 r. kapitał stały przedsiębiorstwa ZT Kruszwica S.A. w całości pokrywał aktywa operacyjne, zapewniające dany poziom sprzedaży. W pozostałej części kapitał stały finansował działalność bieżącą jednostki. Wskazuje to na podejście konserwatywne zarządzających spółką w zakresie finansowania jej majątku operacyjnego.

W strategii rzeczywistej stałe zobowiązania bieżące były utrzymywane powyżej benchmarku. Taka sytuacja była spowodowana wzrostem kosztów administracyjnych, związanych między innymi z trwającym procesem konsolidacji oraz restrukturyzacji spółki ZPT Warszawa S.A. Spontaniczne zobowiązania bieżące charakteryzowały się niższym udziałem w strategii rzeczywistej w porównaniu do benchmarku, natomiast okresowe zobowiązania bieżące odnotowano na wyższym poziomie. Kapitał stały, niezależny od sprzedaży, w całości finansował aktywa operacyjne, jak również w większej części stałe aktywa obrotowe. Stałe zobowiązania bieżące przeznaczono na sfinansowanie w pozostałej części stałych aktywów obrotowych oraz w części okresowych aktywów obrotowych. Spontaniczne oraz okresowe zobowiązania bieżące zasilają w całości okresowe aktywa obrotowe. Stwierdzono zatem, iż prowadzona przez zarządzających ZT Kruszwica S.A. strategia rzeczywista w zakresie źródeł finansowania majątku obrotowego jest konserwatywna względem benchmarku. Taka sytuacja zapewnia bezpieczeństwo w postaci zachowania płynności finansowej, przy jednoczesnej utracie dodatkowych korzyści dla właścicieli.

## **Wnioski**

W opracowaniu określono rzeczywistą strategię płynności finansowej dla przedsiębiorstwa ZT Kruszwica S.A. oraz porównano ją z obecnie stosowaną strategią rzeczywistą. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:



1. Okresowe aktywa obrotowe zmieniały się wraz z fazą cyklu sprzedaży. W fazie minimalnych przychodów ze sprzedaży aktywa obrotowe utrzymywane były na najniższym poziomie, natomiast w fazie wzrostu sprzedaży osiągały maksymalny poziom. Oznaczało to, iż przedsiębiorstwo, zgodnie z założeniami koncepcji harmonizacji, okresowych aktywów obrotowych potrzebowało tylko przez pewien czas, co było ściśle uzależnione od fazy cyklu sprzedaży.
2. Wprowadzenie zmodyfikowanej struktury rzeczywistej aktywów obrotowych spowodowało poprawę płynności finansowej w okresach szczególnego ryzyka jej utraty. W okresach nadpłynności nowa polityka zarządzania aktywami pozwoliła na lepsze gospodarowanie zapasami przedsiębiorstwa. Zastosowanie strategii doskonałej w przedsiębiorstwie ZT Kruszwica S.A. umożliwiło dopasowanie do poszczególnych składników majątku obrotowego odpowiadających im źródeł finansowania. Spowodowało to racjonalniejsze wykorzystanie dostępnych źródeł finansowania, co w konsekwencji poprawiło płynność finansową przedsiębiorstwa.
3. Rzeczywista strategia charakteryzowała się większą konserwatywnością w porównaniu do strategii doskonałej. Zarządzający przedsiębiorstwem utrzymywali wyższy poziom zapasów w stosunku do pozostałych aktywów obrotowych. W zakresie finansowania majątku obrotowego, podobnie jak w przypadku zarządzania okresowymi aktywami, przedsiębiorstwo stosowało bardziej konserwatywne podejście. Takie działanie służyło minimalizowaniu ryzyka utraty płynności, niemniej jednak wpływało niekorzystnie na efektywność gospodarowania.

## Literatura

- WĘDZKI D.: *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- SIERPIŃSKA M., JACHNA T.: *Metody podejmowania decyzji finansowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- SIERPIŃSKA M., JACHNA T.: *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- WASILEWSKI M., ZABOLOTNY S.: *Strategia płynności finansowej Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. w ujęciu harmonizacji*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia, nr 520 (14) 2008.
- ZABOLOTNY S.: *Metodyczne aspekty modelowania struktury majątku obrotowego w koncepcji synchronizacji zarządzania płynnością finansową*. Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 82 (2010).

## **The financial liquidity strategy in a view of harmonization of the ZT Kruszwica S.A.**

### **Abstract**

In this article the comparison between strategy of current financial liquidity and strategy of excellent financial liquidity, according to assumption of harmonization, was presented. The object of research was ZT Kruszwica S.A. enterprise. The period of research included year 2010. Managers of enterprise used more conservative strategy of working capital management and also in financial sector of business activity. It caused lower risk of losing financial liquidity and lower effective of operational activity at the same time. Modification of current structure of working capital caused improvement in financial liquidity and better use of financial sources.

**Rafał Balina**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Notowania kontraktów terminowych na pszenicę konsumpcyjną na rynku FOREX jako przykład anomalii rynku kapitałowego**

### **Wstęp**

Teza o efektywności rynku kapitałowego nawet w swej słabej formie stanowi, że badanie historycznych stóp zwrotu walorów nie powinno dostarczać użytecznych informacji, które pozwolą na skuteczne prognozowanie stóp zwrotu w przyszłości [Szyszka A. 1999]. Jednak w literaturze przedmiotu można znaleźć liczne przykłady, które stoją w sprzeczności z powyższym poglądem. Podstawę, na której można z pewnym prawdopodobieństwem przewidywać, jak będzie kształtować się kursu walorów notowanych na rynku kapitałowym, stanowią anomalie rozkładu stóp zwrotu w czasie zwane również „efektami kalendarzowymi”. Zjawiska te stanowią odstępstwa od efektywności informacyjnej rynku kapitałowego, które mogą być zależne od momentu zawarcia transakcji – tak zwane anomalie czasowe i sezonowe, od opóźnionej reakcji inwestorów na informacje, od nadmiernej reakcji inwestorów na napływające informacje. Przez anomalie należy rozumieć odchylenie od wartości typowej lub średniej. W związku z tym wszelkie powtarzające się odchylenia uzależnione do dnia tygodnia, miesiąca, godziny można uznać za przejaw nieefektywności rynku kapitałowego.

Przykładem „efektu kalendarzowego” jest „efekt miesiąca w roku”, zwany również „efektem stycznia”. Badania w tym zakresie przeprowadziło wielu badaczy między innymi Fam E. [1991], Haugen R.A., Lakonishok J. [1988], Dimision E. [1988], Glutekin M.N, Glutekin N.B. [1983], Reinganum M.R. [1983]. Prowadzą one do wniosku, że stopy zwrotu z akcji notowanych na giełdach amerykańskich i europejskich w styczniu są na ogół znacząco wyższe niż w pozostały miesiącach, co pozwala na wykorzystywanie tej zależności w celu prognozowania przyszłych stóp zwrotu w styczniu.

Innym przykładem, który jest sprzeczny z hipotezą o efektywności rynku kapitałowego w słabej formie są badania przeprowadzone przez R.A. Ariela

[1987], w których wskazał on na znaczącą różnicę pomiędzy rozkładem stóp zwrotu w ciągu miesiąca. Zauważył, że cały skumulowany wzrost rynku papierów wartościowych, jakimi są akcje notowane na rynku amerykańskim, nastąpił w pierwszych połowach miesiący, co także jest podstawą do rozważań nad przewidywaną stopą zwrotu z inwestycji w akcje. Mianowicie pozwala to na wykorzystanie tej zależności do podejmowania spekulacyjnych decyzji inwestycyjnych.

Kolejnym przykładem, który pozwala na przewidywanie kierunku zmian na rynku giełdowym na podstawie danych historycznych jest „efekt dnia w tygodniu”, który zakłada, że różnice między stopami zwrotu w poszczególnych dniach tygodnia są różne. W licznych badaniach wykazano, że przeciętne poniedziałkowe stopy zwrotu na rynku amerykańskim są znacznie niższe od przeciętnych stóp zwrotu w pozostałych dniach tygodnia [French K.R. 1980; Keim D.K., Stambaugh R.F. 1985; Rogalski R.J. 1984; Smirlock M., Starks L. 1986].

Kolejnym przykładem anomalii w rozkładzie stóp zwrotu z inwestycji w papiery wartościowe, który poruszono w niniejszym artykule, jest „efekt godziny w dniu”. W literaturze można odnaleźć wiele przykładów na badanie zależności między kształtowaniem się cen akcji a stopami zwrotu w ciągu godziny czy kwadransa [Smirlock M., Starks L. 1986; Harris L. 1986]. Badania te mówią, że stopy zwrotu w poszczególnych godzinach handlu papierami wartościowymi są różne i w wielu przypadkach powtarzalne, co może zostać wykorzystane z powodzeniem w praktyce.

Biorąc pod uwagę przytoczone przykłady „efektów kalendarzowych” należy zwrócić uwagę na to, że wszystkie badania przeprowadzono na podstawie danych pochodzących z giełd papierów wartościowych lub bezpośrednio ich dotyczą. Uwzględniając dorobek literatury zagadnienia, należy zauważyć, że w zasadzie brak jest opracowań dotyczących anomalii na rynku kontraktów terminowych na towary rolno-spożywcze.

## **Cel i metody badań**

Celem głównym opracowania jest wykazanie występowania znacznych różnic w zakresie zmienności notowań kontraktów terminowych na pszenicę konsumpcyjną na rynku FOREX w godzinach 16:35–19:35 w porównaniu do notowań z godzin 01:35–12:35 jako anomalii na rynku terminowym produktów rolno-spożywczych.

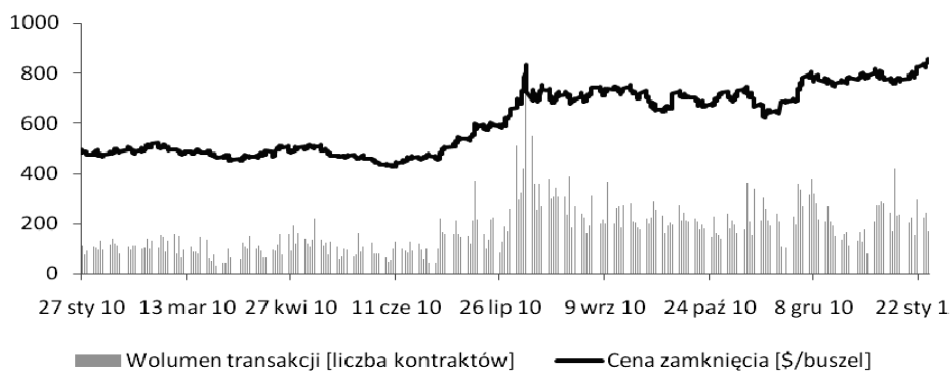
Do badań wykorzystano rzeczywiste dane dotyczące kształtowania się cen zamknięcia kontraktów terminowych na pszenicę konsumpcyjną w układzie godzinowym od 27 stycznia 2010 roku do 26 stycznia 2011 roku. Dobór okre-

su badań był celowy i miał na celu objęcie badaniami pełnego roku, tak aby uwzględniły one czynniki związane z zachowaniem się kursów kontraktów na przestrzeni pór roku. Łącznie badaniem objęto 253 dni, w czasie których odbywał się handel tym walorem. W związku z faktem, że obrót badanym kontraktem terminowym odbywał się w godzinach 01:35–12:35 oraz 16:35–19:35, do analizy wykorzystano próbę składającą się z 4048 godzinowych notowań kontraktu na pszenicę konsumpcyjną.

Do analizy wykorzystano wzór na stopę zwrotu z inwestycji w akcję wyrażony jako iloraz różnicy między ceną zamknięcia transakcji w danej godzinie i ceną zakupu pszenicy konsumpcyjnej w pierwszej godzinie handlu tym walorem a ceną jego zakupu w tej godzinie. Ponadto wykorzystano współczynnik zmienności, jako miarę zakresu zmienności kursu analizowanego waloru w badanym okresie.

## Wyniki badań

Kształtowanie się ceny zamknięcia w poszczególnych dniach, a także wolumen transakcji przedstawiono na rysunku 1.

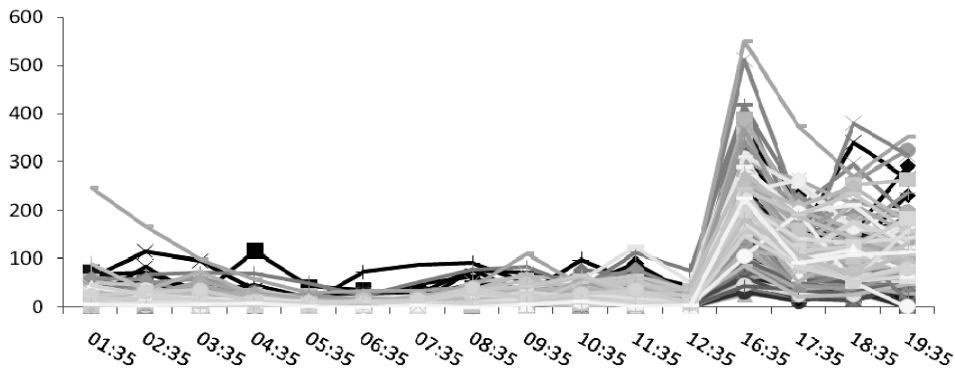


### Rysunek 1

Kurs kontraktu terminowego na pszenicę konsumpcyjną oraz wolumen obrotu kontraktami w okresie 27.01.2010–26.01.2011

Źródło: Opracowanie własne na podstawie platformy transakcyjnej XTB.

Na rysunku 1 można zauważyć, że badania obejmowały okresy, w których następowały wzrost, spadek oraz konsolidacja notowań, tak aby uwzględnić jak największą liczbę kierunków podążania kursu. Analizując zachowanie się notowań kontraktów na pszenicę w układzie godzinowym (rys. 2), można zauważyć pewną prawidłowość. Mianowicie, notowania w godzinach 16:35–19:35 uzyskały znacząco wyższe wartości kursu niż w godzinach przedpołudniowych.



**Rysunek 2**

Wahania notowań kontraktu terminowego na pszenicę konsumpcyjną w układzie godzinowym w okresie 27.01.2010–26.01.2011

Źródło: Opracowanie własne na podstawie platformy transakcyjnej XTB.

W celu potwierdzenia zaobserwowanej zależności w dalszej części opracowania zostanie wykorzystany wzór na stopę zwrotu z kontraktu terminowego na pszenicę konsumpcyjną notowaną na rynku FOREX dla długiej pozycji obliczoną według poniższego wzoru:

$$R_t = \frac{P_t - P_0}{P_0}$$

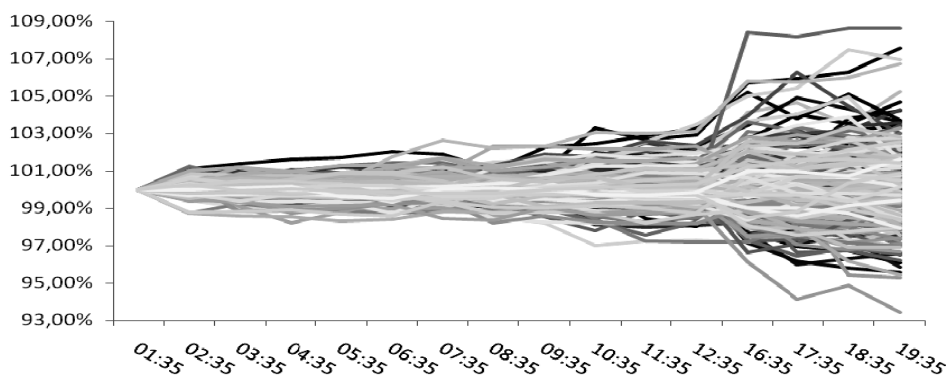
gdzie:

$R_t$  – stopa zwrotu w danej godzinie,

$P_t$  – cena zamknięcia w danej godzinie,

$P_0$  – cena zamknięcia w pierwszej godzinie handlu.

Stopy zwrotu z inwestycji w poszczególnych godzinach odnoszą się więc do zmian dziennych, w związku z tym godzina 01:35 stanowić będzie zawsze 0%. Takie przedstawienie pozwoli na zobrazowanie, jak będzie zmieniać się stopa zwrotu w zależności od czasu utrzymywania danej pozycji na rynku. Stopy zwrotu obliczone wg powyższego wzoru przedstawiono na rysunku 3. Analizując ten rysunek, należy podkreślić, że w godzinach od 01:35 do 12:35 stopy zwrotu są stosunkowo stabilne i wahają się w przedziale od  $-2,9$  do  $5,44\%$ . Ich poziom należy uznać za stosunkowo niski, gdyż otrzymywane stopy zwrotu po uwzględnieniu spreadu transakcyjnego nie pozwolą na uzyskiwanie ponadprzeciętnych wyników, które wystarczająco zadowolilyby inwestora. W przypadku przedziału między godzinami 16:35 a 19:35 stopy zwrotu wykazywały znacznie wyższe wartości od stóp zwrotu uzyskiwanych w godzinach 01:35–12:35, zmiany te wynosiły od  $-9,98$  do  $8,61\%$ . Z punktu widzenia inwestora otwarcie po-



**Rysunek 3**

Stopy zwrotu z kontraktu terminowego na pszenicę konsumpcyjną w układzie godzinowym [%]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie platformy transakcyjnej XTB.

zycji od pierwszej godziny obrotu kontraktem terminowym na pszenicę danego dnia i utrzymywanie jej aż do godzin popołudniowych tego samego dnia dawało szansę na uzyskanie wyższej stopy zwrotu z inwestycji, gdyż zakres zmienności stopy zwrotu był znacznie wyższy niż w godzinach przedpołudniowych.

W celu wskazania różnic w zmienności między wydzielonymi okresami wykorzystano współczynnik zmienności jako miarę statystyczną pozwalającą określić zakres zmian notowań kontraktu terminowego na pszenicę konsumpcyjną w określonych przedziałach czasu. Do obliczeń wykorzystano znany wzór [Sobczyk M. 2006, s. 46; Witkowska D. 1999, s. 90]:

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}}$$

gdzie:

$V$  – współczynnik zmienności,

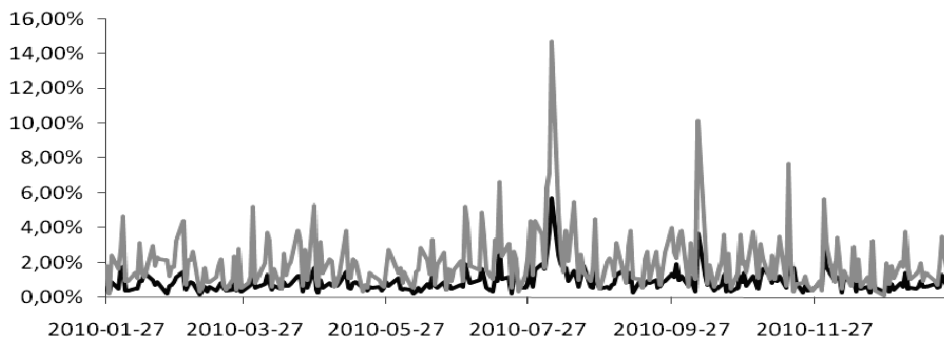
$n$  – liczba obserwacji,

$x_i$  – wartość  $i$ -tej obserwacji,

$\bar{x}$  – średnia arytmetyczna.

Ze względów metodycznych obiekt badań podzielono na dwie grupy zgodnie z wcześniej zaobserwowanym rozkładem stóp zwrotu w zależności od okresu utrzymywania danej pozycji. Pierwsza grupa obejmowała obserwacje z badanego okresu między godzinami 01:35 a 12:35, a druga grupa od godziny 16:35

do 19:35. Dla obserwacji w grupach z okresu badawczego obliczono wartości współczynnika zmienności. Otrzymane wyniki przedstawiono na rysunku 4.



**Rysunek 4**

Współczynniki zmienności w poszczególnych grupach w okresie badawczym

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzone badania wykazały, że wartości współczynnika zmienności obliczone dla grupy pierwszej w przypadku 234 dni obserwacji były wyższe niż w grupie drugiej. W przypadku pozostałych 19 dni objętych badaniem współczynnik zmienności obliczony dla grupy drugiej był niższy niż w grupie pierwszej. Oznacza to, że zmienność między godzinami 01:35 a 12:35 była niższa niż między 16:35 a 19:35 w 92,5% badanych przypadków, a współczynnik zmienności w pierwszym okresie notowań wahał się w przedziale od 0,2 do 5,7%, a w drugim zawierał się w przedziale od 0,1 do 14,7%. Wskazuje to na znaczące różnice w zakresie zmienności kontraktów terminowych między notowaniami w godzinach 01:35–12:35 a notowaniami w godzinach 16:35–19:35. W związku z tym należy zauważyć, że największy wpływ na zmiany w notowaniach kontraktów na pszenicę konsumpcyjną na rynku FOREX miały ruchy cenowe w godzinach popołudniowych.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych analiz stwierdzono, że w przypadku kontraktów terminowych na pszenicę konsumpcyjną notowania ich kursu osiągają najwyższy poziom zmienności między godzinami 16:35 a 19:35 danego dnia, co ma decydujący wpływ na dzienną stopę zwrotu. Ponadto, stopy zwrotu z zajęcia pozycji w godzinach przedpołudniowych i utrzymywanie jej do drugiego okre-



su notowań dawało znacząco lepsze wyniki niż zamknięcie jej przed godziną 16:35. Zjawisko to można uznać za przykład anomalii, który stoi w sprzeczności z hipotezą o efektywności rynków kapitałowych, z tym że dotyczy ono mało zbadanego w tym zakresie rynku kontraktów terminowych na produkty rolno-spożywcze. Zjawisko to może zostać wykorzystane do prognozowania ruchów cen kontraktów terminowych na pszenicę konsumpcyjną, a tym samym może stanowić podstawę do podejmowania spekulacyjnych decyzji inwestycyjnych, gdyż wskazane zależności nie dają podstaw do inwestowania długoterminowego.

Badania przeprowadzone do celów niniejszego artykułu, ze względu na znaczące różnice w specyfikacjach kontraktów i godziny obrotu kontraktami terminowymi na produkty rolno-spożywcze, nie mogą być przenoszone na inne rynki.

## Literatura

- ARIEL R.A., 1987: *Monthly Effect in Stock Returns*. Journal of Financial Economics, March.
- DIMISION E., 1988: *Stock Market Anomalies*. Cambridge University Press, Cambridge.
- FAMA E., 1991: *Efficient Capital Markets II*. Journal of Finance, No. 5, December.
- FRENCH K.R., 1980: *Stock Returns for the Weekend Effect in Stock Returns*. Journal of Finance, June.
- GLUTEKIN M.N., GLUTEKIN N.B., 1983: *Stock Market Seasonality: International Evidence?*. Journal of Financial Economics 12.
- HAUGEN R.A., LAKONISHOK J., 1988: *The Incredible January Effect*. Dow Jones-Irwin, Homewood.
- HARRIS L., 1986: *A Transaction Data Study of Weekly and Intradaily Patterns in Stock Returns*. Journal of Finance, June.
- KEIM D.K., STAMBAUGH R.F., 1985: *A Further Investigation of the Weekend Effect in Stock Returns*. Journal of Finance, June.
- REINGANM M.R., 1983: *The Anomalous Stock Market Behavior of Small Firms in January*. Journal of Financial Economics, June.
- ROGALSKI R.J., 1984: *New Findings Regarding Day-of-the-Week Returns over Trading and Non-trading Periods*. Journal of Finance, December.
- SMIRLOCK M., STARKS L., 1986: *Day-of-the-Week and Intraday Effects in Stock Returns*. Journal of Financial Economics, September.
- SOBCZYK M., 2006: *Statystyka – aspekty praktyczne i teoretyczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- SZYSZKA A., 1999: *Efektywność rynku kapitałowego a anomalie w rozkładzie stóp zwrotu w czasie*. Nasz Rynek Kapitałowy 12.
- WITKOWSKA D., 1999: *Metody statystyczne w zarządzaniu*. Wydawnictwo Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź.

## **Quotations of wheat futures in the FOREX market as an example of capital market anomalies**

### **Abstract**

This article presents chosen examples of anomalies in the distribution of rates of return on the stock exchanges in the world, based on a review of literature. Moreover, author has shown that in the case of futures contracts on feed wheat listed on the FOREX market there are also anomalies in the distribution of rates of return. It was noted that the rate of return and the coefficient of variation for a given asset in the last four hours of trading are significantly higher than in the rest of the day.

**Danuta Zawadzka, Agnieszka Strzelecka, Ewa Szafraniec-Siluta**

Zakład Finansów

Politechnika Koszalińska

## **Znaczenie fiskalne podatku rolnego w gminach Pomorza Środkowego<sup>1</sup>**

### **Wstęp**

Podatek rolny, który uznawany jest za podatek majątkowy<sup>2</sup> [Liszewski 2004, s. 341], w całości zasila budżety gmin, wypełniając tym samym funkcję fiskalną podatku. Stanowi on źródło dochodów własnych gmin. Regulacje systemowe, stanowiące podstawę dochodów jednostek samorządu terytorialnego, odnajdujemy w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. W świetle art. 167 dochodami jednostek samorządu terytorialnego są: dochody własne, subwencje ogólne oraz dotacje celowe z budżetu państwa [Konstytucja 1997, art. 167]. Zgodnie z art. 216 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, dochody jednostek samorządu terytorialnego regulowane są przepisami szczegółowymi. Zalicza się do nich między innymi ustawę z 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego. Według art. 4 tejże ustawy, do źródeł dochodów własnych gmin zalicza się: 1) wpływy z podatków, w tym: podatku od nieruchomości, podatku rolnego, podatku leśnego, podatku od środków transportowych, podatku dochodowego od osób fizycznych, opłacanego w formie karty podatkowej, podatku od spadków i darowizn, podatku od czynności cywilnoprawnych; 2) wpływy z opłat, w tym: opłaty skarbowej, opłaty targowej, opłaty miejscowej, uzdrowskiej i od posiadania psów, opłaty eksploatacyjnej, innych stanowiących dochody gminy, uiszczanych na podstawie odrębnych przepisów; 3) dochody uzyskiwane przez gminne jednostki budżetowe oraz wpłaty od gminnych zakładów budżetowych; 4) dochody z majątku gminy; 5) spadki, zapisy i darowizny na rzecz gminy; 6) dochody z kar pieniężnych i grzywien określonych w odrębnych przepisach; 7) 5,0% dochodów uzyskiwanych na rzecz budżetu państwa w związku z realizacją zadań z zakresu administracji rządowej oraz innych zadań zleconych ustawami, o ile odrębne przepisy nie stanowią inaczej; 8) odset-

---

<sup>1</sup>Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki.

<sup>2</sup>Jest on podatkiem majątkowym, gdyż obowiązek jego zapłaty wiąże się z władaniem gruntem, a nie z osiąganiem korzyści z tytułu posiadanej własności.

ki od pożyczek udzielanych przez gminę, o ile odrębne przepisy nie stanowią inaczej; 9) odsetki od nieterminowo przekazywanych należności stanowiących dochody gminy; 10) odsetki od środków finansowych gromadzonych na rachunkach bankowych gminy, o ile odrębne przepisy nie stanowią inaczej; 11) dotacje z budżetów innych jednostek samorządu terytorialnego; 12) inne dochody należne gminie na podstawie odrębnych przepisów.

Podstawą naliczania i poboru podatku rolnego jest ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym. Podatkiem tym obciążone są osoby fizyczne, osoby prawne, jednostki organizacyjne, w tym spółki, nieposiadające osobowości prawnej, będące: właścicielami gruntów; posiadaczami samoistnymi gruntów; użytkownikami wieczystymi gruntów; posiadaczami gruntów stanowiących własność Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego [Ustawa z 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym, art. 3]. Przedmiotem opodatkowania podatkiem rolnym są grunty sklasyfikowane w ewidencji gruntów i budynków jako użytki rolne lub jako grunty zadrzewione i zakrzewione na użytkach rolnych, z wyjątkiem gruntów zajętych na prowadzenie działalności gospodarczej innej niż działalność rolnicza. Podstawę opodatkowania podatkiem rolnym stanowi: 1) dla gruntów gospodarstw rolnych – liczba hektarów przeliczeniowych ustalana na podstawie powierzchni, rodzajów i klas użytków rolnych wynikających z ewidencji gruntów i budynków oraz zaliczenia do okręgu podatkowego<sup>3</sup>; 2) dla pozostałych gruntów – liczba hektarów wynikająca z ewidencji gruntów i budynków. Liczba hektarów przeliczeniowych jest ustalana na podstawie powierzchni użytków rolnych, ich rodzajów oraz klas. Stawka podatku rolnego jest obliczana na podstawie średniej ceny skupu żyta za pierwsze trzy kwartały roku poprzedzającego rok podatkowy.

## Cel i metodyka badań

Celem badań była ocena znaczenia fiskalnego podatku rolnego w gminach z terenu Pomorza Środkowego. Oceny tej dokonano na podstawie analizy wielkości bezwzględnych, określających wpływy z podatku rolnego w gminach Pomorza Środkowego, a także na podstawie analizy udziału tych wpływów w dochodach gmin ogółem, udziału wpływów z podatku rolnego w dochodach własnych badanych gmin oraz na podstawie oceny zmian wartości wpływów

---

<sup>3</sup>Ustalono cztery okręgi podatkowe, do których zalicza się gminy oraz miasta w zależności od warunków ekonomicznych i produkcyjno-klimatycznych [Ustawa z 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym, art. 4]. Szczegółowy wykaz zawarty jest w Aneksie nr 2 do Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 10 grudnia 2001 r. w sprawie zaliczenia gmin oraz miast do jednego z czterech okręgów podatkowych [Dz.U. Nr 143, poz. 1614].

z podatku rolnego w latach 1995–2009. Z uwagi na ograniczone możliwości publikacji szczegółowych wyników, zaprezentowano je w układzie powiatowym oraz w podziale na subregion koszaliński i subregion słupski<sup>4</sup>.

Badaniu poddano gminy z regionu Pomorza Środkowego, do którego zaliczono obszary byłych województw koszalińskiego oraz słupskiego [Suszyński 2008, s. 12; Zawadzka 2008, s. 247–248]. Analizowany region obejmuje 13 powiatów i 77 gmin, w tym 10 gmin miejskich, 17 gmin miejsko-wiejskich, 48 gmin wiejskich oraz 2 gminy o statusie miasta, będące miastami na prawach powiatu. Region Pomorza Środkowego, według aktualnie administracyjnie wydzielonych jednostek samorządu terytorialnego, obejmuje:

1. Powiaty wraz z gminami, znajdujące się na terytorium województwa zachodniopomorskiego: a) powiat białogardzki: Białogard – gmina miejska, Białogard – gmina wiejska, Karlino, Tychowo; b) powiat drawski: Czaplinek, Drawsko Pomorskie, Kalisz Pomorski, Ostrowice, Wierzchowo, Złocieniec; c) powiat kołobrzeski: Kołobrzeg – gmina miejska, Kołobrzeg – gmina wiejska, Dygowo, Gościno, Rymań, Siemyśl, Ustronie Morskie; d) powiat koszaliński: Będzino, Biesiekierz, Bobolice, Manowo, Mielno, Polanów, Sianów, Świeszyno; e) powiat sławieński: Darłowo – gmina miejska, Darłowo – gmina wiejska, Sławno – gmina miejska, Sławno – gmina wiejska, Malechowo, Postomino; f) powiat szczecinecki: Szczecinek – gmina miejska, Szczecinek – gmina wiejska, Barwice, Biały Bór, Borne Sulinowo, Grzmiąca; g) powiat świdwiński: Świdwin – gmina miejska, Świdwin – gmina wiejska, Brzeżno, Połczyn-Zdrój, Rąbino, Sławoborze; h) powiat m. Koszalin: Koszalin.

2. Powiaty wraz z gminami, znajdujące się na terytorium województwa pomorskiego: a) powiat bytowski: Borzytuchom, Bytów, Czarna Dąbrówka, Kołczygłowy, Lipnica, Miastko, Parchowo, Studzienice, Trzebielino, Tuchomie; b) powiat człuchowski: Człuchów – gmina miejska, Człuchów – gmina wiejska, Czarne, Debrzno, Koczala, Przechlewo, Rzeczenica; c) powiat lęborski: Lębork, Łeba, Cewice, Nowa Wieś Lęborska, Wicko; d) powiat słupski: Ustka – gmina miejska, Damnica, Dębica Kaszubska, Główny, Kępice, Kobylnica, Potęgowo, Słupsk, Smołdzino, Ustka – gmina wiejska; e) powiat m. Słupsk: Słupsk.

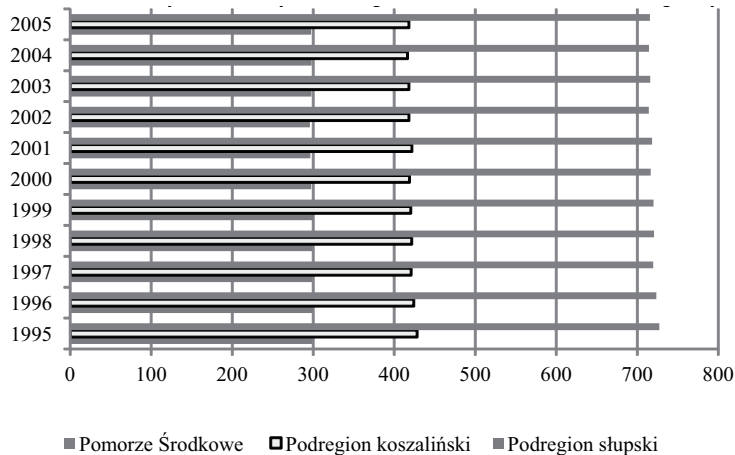
## Wyniki i dyskusja

W 2005 r. łączna powierzchnia użytków rolnych badanego obszaru wynosiła 715 952 ha (w tym w podregionie koszalińskim 418 164 ha, w podregionie słup-

---

<sup>4</sup>Z powodu braku danych o powierzchni użytków rolnych w latach 2006–2009 do obliczenia relacji wpływu z podatku rolnego gmin do powierzchni użytków rolnych wykorzystano wielkość powierzchni użytków rolnych w 2005 r.

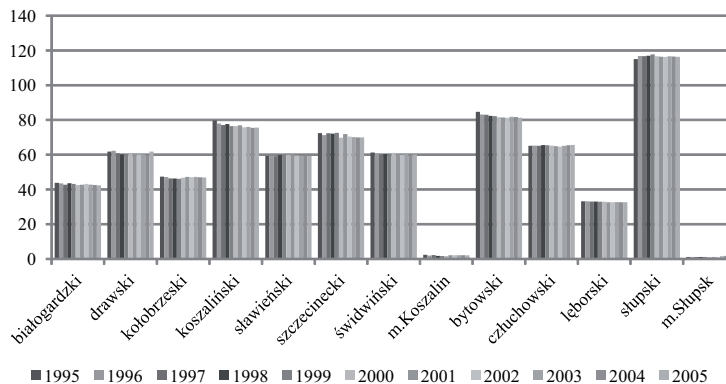
skim 297 428 ha – rys. 1), stanowiąc 3,93% arealu wszystkich użytków rolnych w Polsce. Średnia powierzchnia użytków rolnych powiatów Pomorza Środkowego to 55 046 ha. Dane dotyczące zmian w powierzchni użytków rolnych badanego obszaru w latach 1995–2005 zaprezentowano na rysunkach 1 i 2.



**Rysunek 1**

Powierzchnia użytków rolnych w regionie Pomorza Środkowego [tys. ha]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.



**Rysunek 2**

Powierzchnia użytków rolnych w regionie Pomorza Środkowego [tys. ha] w układzie powiatowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

W 2005 r. największym arealem użytków rolnych charakteryzowały się powiaty słupski (116 354 ha) oraz bytowski (81 263 ha), z kolei najmniejszym powiaty miasto Słupsk (1805 ha) oraz miasto Koszalin (2131 ha). Zwiększenie powierzchni użytków rolnych w 2005 r. w stosunku do stanu w 1995 r. dotyczy-

ło następujących powiatów: miasta Słupsk (o 42,92%), słupskiego (o 1,20%), człuchowskiego (o 0,70%) oraz drawskiego (o 0,04%). Powierzchnia użytków rolnych pozostałych powiatów Pomorza Środkowego uległa zmniejszeniu. Największy spadek powierzchni użytków rolnych w 2005 r. w stosunku do 1995 r. odnotowano w powiecie miasto Koszalin (o 13,12%). W tabeli 1 zaprezentowano strukturę użytków rolnych Pomorza Środkowego w latach 1995–2005 z uwzględnieniem gruntów ornych, sadów oraz łąk i pastwisk.

**Tabela 1**

Struktura użytków rolnych w regionie Pomorza Środkowego

Lata	Polska	Pomorze Środkowe	Podregion koszaliński	Podregion słupski	Polska	Pomorze Środkowe	Podregion koszaliński	Podregion słupski	Polska	Pomorze Środkowe	Podregion koszaliński	Podregion słupski
	grunty orne (w%)				sady (w%)				łąki i pastwiska (w%)			
1995	76,71	78,20	78,27	78,09	1,56	0,45	0,48	0,40	21,73	21,35	21,24	21,51
1996	76,79	78,51	78,81	78,08	1,57	0,42	0,45	0,39	21,64	21,07	20,74	21,53
1997	76,17	78,70	79,12	78,09	1,42	0,41	0,41	0,40	22,41	20,89	20,46	21,50
1998	76,53	78,69	79,13	78,07	1,44	0,35	0,32	0,40	22,03	20,96	20,55	21,53
1999	76,67	78,74	79,15	78,15	1,45	0,33	0,32	0,34	21,88	20,94	20,53	21,51
2000	76,37	78,66	78,91	78,31	1,45	0,34	0,34	0,34	22,17	21,00	20,75	21,35
2001	76,37	78,67	79,01	78,20	1,46	0,32	0,32	0,31	22,17	21,01	20,67	21,50
2002	76,32	78,54	78,79	78,19	1,46	0,30	0,30	0,31	22,23	21,16	20,91	21,51
2003	76,07	78,39	78,62	78,07	1,58	0,36	0,42	0,28	22,35	21,25	20,96	21,66
2004	76,12	78,42	78,67	78,07	1,58	0,36	0,42	0,29	22,30	21,22	20,91	21,65
2005	76,13	78,59	78,99	78,01	1,56	0,36	0,42	0,27	22,32	21,05	20,58	21,71

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

W latach 1995–2005 struktura powierzchni użytków rolnych zarówno w Polsce, jak i w regionie Pomorza Środkowego nie uległa znaczącym zmianom. Najwyższy udział w strukturze tych użytków w Polsce mają grunty orne. W całym badanym okresie ich poziom przekraczał 76% powierzchni. W regionie Pomorza Środkowego poziom ten był jeszcze wyższy (zarówno w podregionie słupskim, jak i koszalińskim). W regionie Pomorza Środkowego sady stanowią mniejszy udział w strukturze użytków rolnych niż w Polsce (średnio o 1,12 pkt. proc.). Pozostałą część powierzchni stanowią łąki i pastwiska. W podregionach słupskim oraz koszalińskim jest ich stosunkowo mniej niż na obszarze całej Polski (ok. 21% powierzchni).

W zakresie naliczania podatku rolnego, gminy znajdujące się w obszarze Pomorza Środkowego przyporządkowano do 3 okręgów podatkowych – II, III oraz IV (tab. 2).

**Tabela 2**  
Okręgi podatkowe gmin regionu Pomorza Środkowego

Powiaty	Gmina	Okręg podatkowy
Podregion koszaliński		
Białogardzki	Białogard – gmina miejska	II
	Białogard – gmina wiejska, Karlino, Tychowo	III
Drawski	Drawsko Pomorskie, Kalisz Pomorski, Ostrowice	III
	Czaplinek, Wierzchowo, Złocieniec	IV
Kołobrzeski	Kołobrzeg – gmina miejska	II
	Kołobrzeg – gmina wiejska, Dygowo, Gościno, Rymań, Siemyśl, Ustronie Morskie	III
Koszaliński	Będzino, Biesiekierz, Bobolice, Mielno, Sianów, Świeszyno	III
	Manowo, Polanów	IV
Sławieński	Sławno – gmina miejska, Sławno – gmina wiejska	II
	Darłowo – gmina miejska, Darłowo – gmina wiejska, Postomino	III
	Malechowo	IV
Szczecinecki	Szczecinek – gmina miejska	II
	Barwice, Grzmiąca	III
	Biały Bór, Borne Sulinowo, Szczecinek – gmina wiejska	IV
Świdwiński	Świdwin – gmina miejska, Świdwin – gmina wiejska, Brzeźno, Połczyn-Zdrój, Rąbino, Sławoborze	III
M. Koszalin	Koszalin	II
Podregion słupski		
Bytowski	Kołczygłowy, Miastko, Trzebielino	III
	Borzytuchom, Bytów, Czarna Dąbrówka, Lipnica, Parchowo, Studzienice, Tuchomie	IV
Człuchowski	Człuchów – gmina miejska, Człuchów – gmina wiejska, Czarne, Debrzno, Koczała, Przechlewo, Rzeczenica	III
Lęborski	Lębork, Łeba, Nowa Wieś Lęborska, Wicko	III
	Cewice	IV
Słupski	Damnica, Kobylnica, Słupsk,	II
	Ustka – gmina miejska, Dębница Kaszubska, Głównyzyce, Kępice, Potęgowo, Smołdzino, Ustka – gmina wiejska	III
M. Słupsk	Słupsk	II

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Aneksu nr 2 do Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 10 grudnia 2001 r. w sprawie zaliczenia gmin oraz miast do jednego z czterech okręgów podatkowych [Dz.U. Nr 143, poz. 1614].



W regionie Pomorza Środkowego znajduje się 10 gmin należących do II okręgu podatkowego (6 w podregionie koszalińskim, 4 w podregionie słupskim), co stanowi 8,92% powierzchni użytków rolnych. Większość z omawianych użytków znajduje się w granicach administracyjnych podregionu słupskiego (6,04%). Największą część areалу gruntów rolnych, sadów, łąk i pastwisk na terenie byłych województw koszalińskiego i słupskiego stanowią te, które przyporządkowane są do III okręgu podatkowego (68,48%). Zajmują one łącznie powierzchnię 50 gmin – 29 w podregionie koszalińskim oraz 21 w słupskim, co stanowi odpowiednio 40,97 oraz 27,51% powierzchni użytków rolnych Pomorza Środkowego. Pozostałą część powierzchni zajmuje okręg IV. Należy do niego 9 gmin z byłego województwa koszalińskiego oraz 8 z byłego województwa słupskiego.

Stawka podatku rolnego jest obliczana na podstawie średniej ceny skupu żyta za pierwsze trzy kwartały roku poprzedzającego rok podatkowy, którą ustala Prezes Głównego Urzędu Statystycznego w formie komunikatu ogłaszanego w Dzienniku Urzędowym Rzeczypospolitej Polskiej „Monitor Polski”. Dla gruntów gospodarstwa rolnego jest wyznaczana jako równowartość pieniężna 2,5 q żyta od 1 ha przeliczeniowego. Gminy mają możliwość ustalania stawki niższej niż ogłoszona przez Prezesa GUS. W tabeli 3 zaprezentowano stawki podatku rolnego w Polsce w latach 1997–2009, obliczone z uwzględnieniem średniej ceny skupu żyta publikowanej w „Monitorze Polskim”<sup>5</sup>.

Stawka podatku rolnego w badanym okresie ulegała zmianom na skutek zmian średniej ceny skupu żyta. Dla gruntów gospodarstwa rolnego w 2009 r. była o 59,98% wyższa niż w 1997 r. Najniższa stawka podatku rolnego została wyznaczona w 2006 r., najwyższa w 2008 r.<sup>6</sup>

Wpływy z podatku rolnego w gminach w Polsce oraz w gminach Pomorza Środkowego w latach 1995–2009 zaprezentowano na rysunkach 3–5.

W 2009 r. wpływy z podatku rolnego we wszystkich gminach w Polsce były o 138,36% wyższe niż w 1995 r. W tym samym okresie wzrost wpływów z podatku rolnego w gminach Pomorza Środkowego wyniósł 218,76%. Zarówno w Polsce, jak i w regionie Pomorza Środkowego w 2006 r. odnotowano największy spadek dochodów gmin z tytułu podatku rolnego w stosunku do roku poprzedniego (Polska – 16,31%, Pomorze Środkowe – 15,36%, podregion koszaliński – 20,52%, podregion słupski – 7,79%). Przyczyn tej sytuacji można upa-

<sup>5</sup>W obliczeniach uwzględniono zmiany ustawy o podatku rolnym, które wystąpiły w badanym okresie.

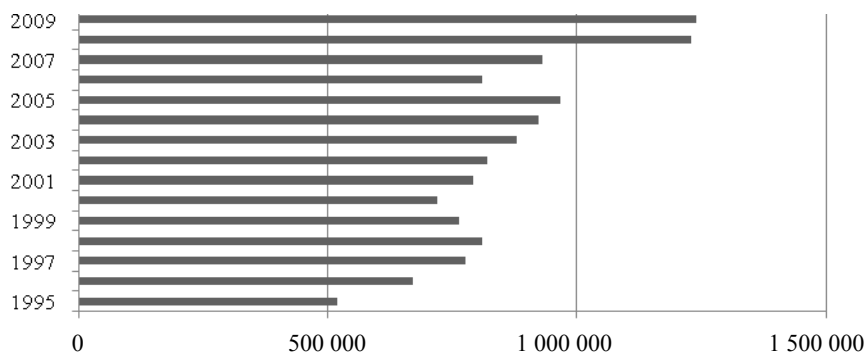
<sup>6</sup>Było to spowodowane niskimi cenami zbóż w trzech pierwszych kwartałach 2005 r., wynikającymi z utrzymującej się po zbiorach w 2004 r. przewagi podaży ziarna nad popytem [Rolnictwo 2006, s. 27, 42]. Nieudane zbiory w 2006 r., niska podaż w I półroczu 2007 r. oraz zwiększony popyt krajowy i eksportowy na ziarna spowodowały wzrost cen zbóż w 2007 r. [Rolnictwo 2008, s. 27, 30], stanowiących podstawę do obliczania stawki podatku rolnego w 2008 r.

**Tabela 3**

Stawki podatku rolnego w Polsce w latach 1997–2009 [w zł]

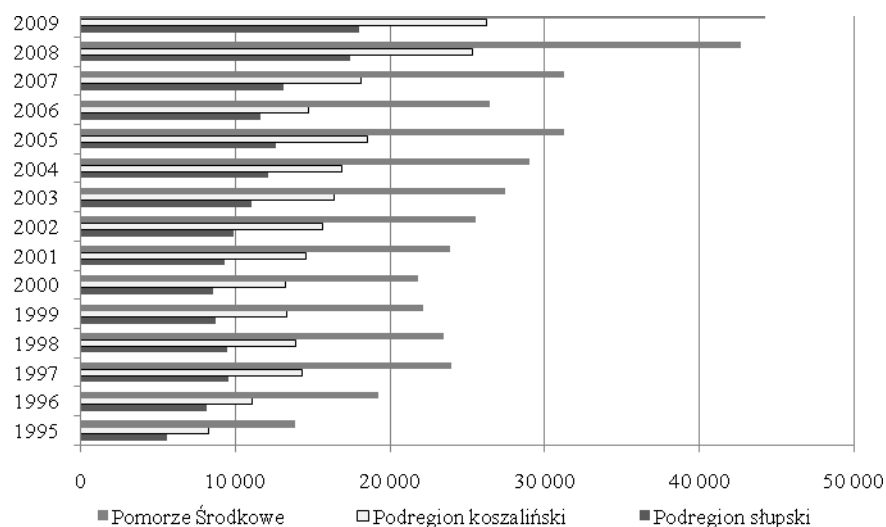
Lata	Średnia cena skupu żyta stanowiąca podstawę obliczenia stawki podatku rolnego	Stawka podatku dla gruntów gospodarstwa rolnego (2,5 q żyta dla 1 ha przeliczeniowego × średnia cena skupu żyta)	Stawka podatku dla pozostałych gruntów rolnych (5 q żyta dla 1 ha × średnia cena skupu żyta)
1997	34,88	87,20	–
1998	37,65	94,13	–
1999	33,14	82,85	–
2000	29,11	72,78	–
2001	35,82	89,55	–
2002	37,19	92,98	–
2003	35,64	89,10	178,20
2004	34,57	86,43	172,85
2005	37,67	94,18	188,35
2006	27,88	69,70	139,40
2007	35,52	88,80	177,60
2008	58,29	145,73	291,45
2009	55,80	139,50	279,00

Źródło: Obliczenia własne na podstawie komunikatów Prezesa GUS w sprawie średniej ceny skupu żyta za okres pierwszych trzech kwartałów odpowiedniego roku, Dziennik Urzędowy Rzeczypospolitej Polskiej „Monitor Polski” oraz: 1) lata 1997–2002 Ustawa z dnia 4 lipca 1996 r. o zmianie ustaw o podatku rolnym, o lasach, o podatkach i opłatach lokalnych oraz o ochronie przyrody [Dz.U. z 1996 r. Nr 91 poz. 409]; 2) lata 2003–2010 Ustawa z dnia 10 lipca 2002 r. o zmianie ustawy o podatku rolnym [Dz.U. z 2002 r. Nr 200 poz. 1680].

**Rysunek 3**

Wpływy z podatku rolnego w gminach w Polsce [tys. zł]

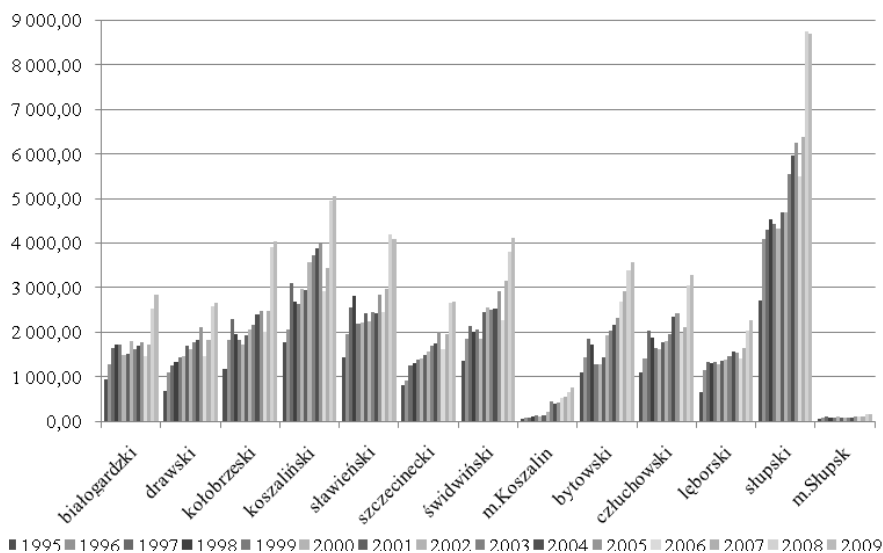
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.



**Rysunek 4**

Wpływy z podatku rolnego gmin z regionu Pomorza Środkowego [tys. zł]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

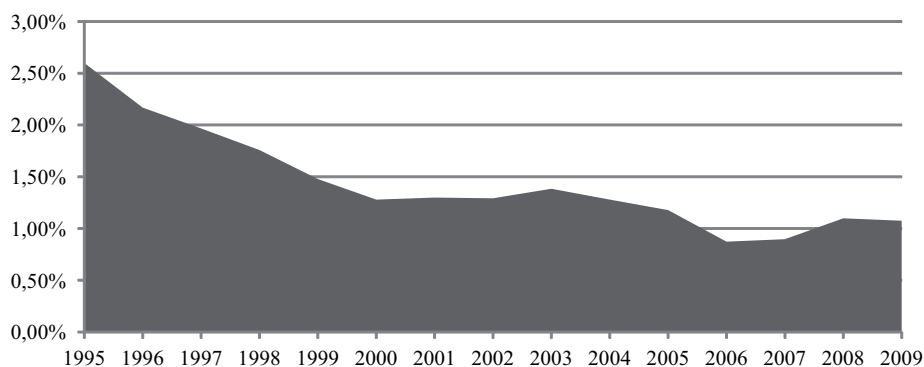


**Rysunek 5**

Wpływy z podatku rolnego gmin z regionu Pomorza Środkowego – w układzie powiatowym [tys. zł]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

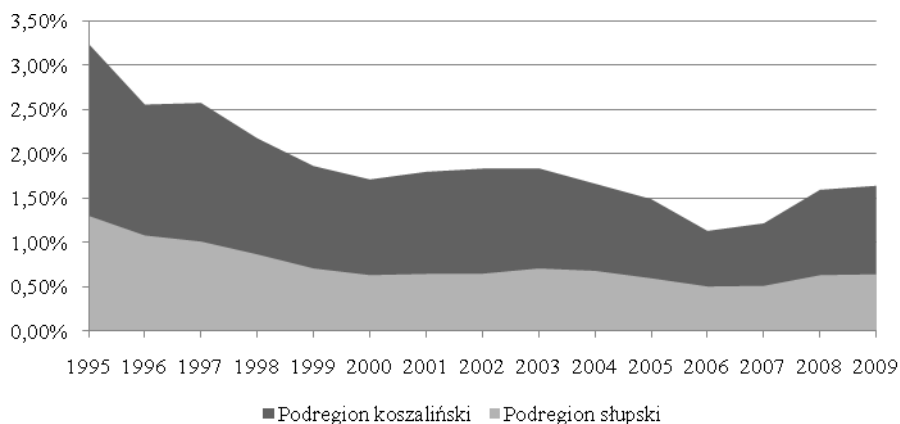
trywać w zmianie średniej ceny skupu żyta, będącej podstawą obliczenia stawki podatku rolnego, która w tym okresie osiągnęła najniższą wartość i wynosiła 27,88 zł za 1 q (por. tab. 3). Z kolei w 2009 r. dochody gmin z tego tytułu wzrosły w porównaniu z rokiem poprzedzającym zarówno we wszystkich gminach w Polsce (0,86%), jak również w gminach regionu Pomorza Środkowego (3,61%). Analizując wpływy z podatku rolnego w poszczególnych powiatach omawianego regionu, można zauważyć, że w latach 1995–2009 największe wpływy z tego tytułu osiągały gminy z powiatu słupskiego, z kolei najniższe – gminy z powiatu miasto Koszalin oraz powiatu miasto Słupsk. Udział wpływów z podatku rolnego w dochodach ogółem gmin w Polsce oraz gmin Pomorza Środkowego przedstawiono na rysunkach 6 i 7.



**Rysunek 6**

Udział wpływów z podatku rolnego w dochodach ogółem gmin w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

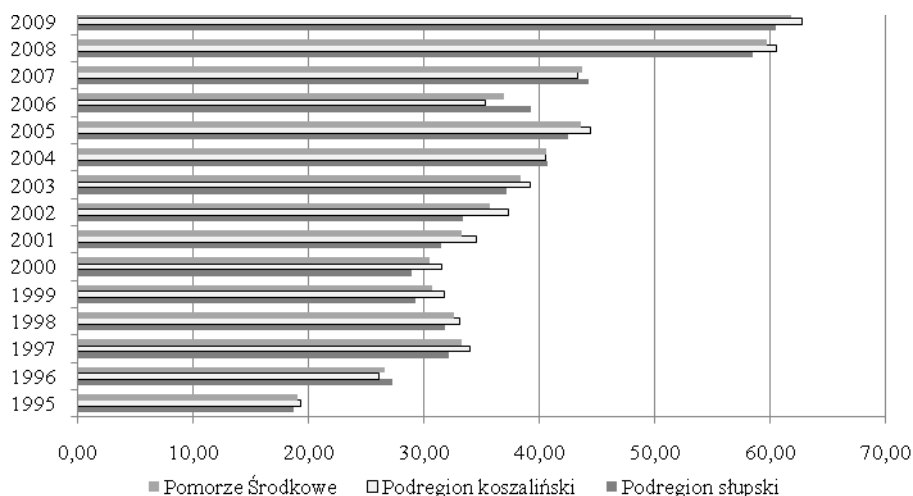


**Rysunek 7**

Udział wpływów z podatku rolnego w dochodach ogółem gmin z regionu Pomorza Środkowego z uwzględnieniem podregionów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

W latach 1995–2009 wystąpiły podobne tendencje zmian w udziale wpływów z podatku rolnego w dochodach gmin w Polsce oraz w dochodach gmin Pomorza Środkowego. W 2009 r. udział wpływów z podatku rolnego w dochodach ogółem gmin w Polsce wynosił 1,07%. W tym samym okresie podatek rolny stanowił 1,64% dochodów ogółem gmin z podregionu koszalińskiego oraz 0,64% dochodów ogółem gmin z podregionu słupskiego. W 1995 r. wpływy z tytułu omawianego podatku stanowiły 6,49%, a w 2009 r. 1,96% dochodów własnych gmin w Polsce. Również w gminach z regionu Pomorza Środkowego odnotowano malejące znaczenie podatku rolnego w strukturze dochodów własnych. W pierwszym z badanych lat omawiane źródło dochodów stanowiło 7,76% całej struktury (6,93% w podregionie koszalińskim, 9,45% w podregionie słupskim), natomiast w 2009 r. udział ten wynosił 3,43% (3,14% w podregionie koszalińskim, 3,98% w podregionie słupskim). Należy ponadto zauważyć, że w badanym okresie wpływy z podatku rolnego miały większe znaczenie w strukturze dochodów ogółem gmin podregionu koszalińskiego. Z analizy struktury dochodów własnych wynika, że podatek ten miał większe znaczenie w gminach z podregionu słupskiego. Znaczenie fiskalne podatku rolnego w gminach Polski oraz Pomorza Środkowego w 2009 r. było niższe niż na początku badanego okresu. Jednakże od 2006 r. zauważalny jest stały wzrost udziału wpływów z podatku rolnego w dochodach ogółem gmin w Polsce oraz w analizowanym regionie. Na rysunku 8 przedstawiono wpływy z podatku rolnego gmin Pomorza Środkowego w latach 1995–2009, w przeliczeniu na 1 hektar użytków rolnych.



**Rysunek 8**

Wpływy z podatku rolnego gmin Pomorza Środkowego przypadające na 1 ha użytków rolnych [zł/ha]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

Średnia wartość wpływów z podatku rolnego w badanym okresie przypadająca na 1 ha użytków rolnych Pomorza Środkowego wyniosła 37,76 zł. W podregionie koszalińskim wartość ta równała się 38,26 zł/ha, a w słupskim 37,05 zł/ha. Analizując te relacje można wysnuć wniosek, iż badane regiony są podobne pod względem klas użytków rolnych. Znaczne zróżnicowanie średnich wartości wpływów z podatku rolnego w relacji do powierzchni użytków rolnych wystąpiło w układzie powiatowym. Najwyższym obciążeniem podatkiem rolnym objęte są użytki gmin miast na prawach powiatu – Słupska (średnio 72,04 zł/h) oraz Koszalin (średnio 151,88 zł/ha). Obie gminy przyporządkowane są w całości do II okręgu podatkowego. Najniższy średni wpływ z podatku rolnego w przeliczeniu na 1 ha użytków rolnych wystąpił w powiecie szczecineckim (23,15 zł/ha).

## Podsumowanie i wnioski końcowe

Na podstawie przeprowadzonych badań można wysnuć następujące wnioski ogólne:

1. W badanym okresie nastąpił wzrost stawki podatku rolnego.
2. Gminy regionu Pomorza Środkowego przyporządkowane są do trzech okręgów podatkowych: II, III oraz IV. Największą część powierzchni gruntów rolnych, sadów, łąk i pastwisk w regionie Pomorza Środkowego stanowią te, które przyporządkowane są do III okręgu podatkowego.
3. Znaczenie fiskalne podatku rolnego w gminach Polski oraz Pomorza Środkowego w 2009 r. było niższe niż na początku badanego okresu. Jednakże od 2006 r. zauważalny jest stały wzrost udziału wpływów z podatku rolnego w dochodach ogółem gmin w Polsce oraz w analizowanym regionie.
4. W badanym okresie wpływy z podatku rolnego miały większe znaczenie w strukturze dochodów ogółem gmin podregionu koszalińskiego. Z analizy struktury dochodów własnych wynika, że podatek ten miał większe znaczenie w gminach z podregionu słupskiego.

## Literatura

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej* z dnia 2 kwietnia 1997 r. [Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.].
- LISZEWSKI G.: *Reforma podatku rolnego – próba oceny*. [w:] *Polski system podatkowy – założenia a praktyka*. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.
- Rolnictwo w 2005 roku*. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, czerwiec 2006 r.
- Rolnictwo w 2007 roku*. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, czerwiec 2008 r.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 grudnia 2001 r. w sprawie zaliczenia gmin oraz miast do jednego z czterech okręgów podatkowych [Dz.U. z 2001 r. Nr 143, poz. 1614].

- SUSZYŃSKI A.: *Przesłanki wyodrębnienia subregionu Pomorza Środkowego*, [w:] D. Zawadzka (red.): *Pomorze Środkowe – społeczeństwo, wieś, gospodarka. Wybrane problemy*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Koszalinie, Koszalin 2008.
- Ustawa z 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego [Dz.U. z 2003 r. Nr 203, poz. 1966 z późn. zm.].
- Ustawa z 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym [Dz.U. z 1984 r. Nr 52, poz. 268 z późn. zm.].
- Ustawa z 10 lipca 2002 r. o zmianie ustawy o podatku rolnym [Dz.U. z 2002 r. Nr 200, poz. 1680].
- Ustawa z 4 lipca 1996 r. o zmianie ustaw o podatku rolnym, o lasach, o podatkach i opłatach lokalnych oraz o ochronie przyrody [Dz.U. z 1996 r. Nr 91 poz. 409].
- Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych [Dz.U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240].
- ZAWADZKA D.: *Działalność małych przedsiębiorstw na obszarze Pomorza Środkowego*. [w:] D. Zawadzka (red.), *Pomorze Środkowe – społeczeństwo, wieś, gospodarka. Wybrane problemy*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Koszalinie, Koszalin 2008.

## **Fiscal importance of the agricultural tax in the municipalities of Middle Pomerania**

### **Abstract**

The aim of this study is the evaluation the fiscal importance of agricultural tax in the municipalities of Middle Pomerania region. The evaluation was based on the analysis of the agricultural tax revenues in the municipalities of Middle Pomerania, and also on the basis of the share of these revenues in total municipalities' revenues, the share of these revenues in municipalities own incomes, and on the evaluation of changes in the agricultural tax revenues in the years 1995–2009.





**Rafał Rosiński**

Instytut Ekonomii i Zarządzania  
Politechnika Koszalińska

## **Opodatkowanie działalności rolniczej i gospodarczej w Polsce<sup>1</sup>**

### **Wstęp**

Polskie ustawodawstwo podatkowe wprowadza podział działalności gospodarczej na pozarolniczą działalność gospodarczą oraz działalność rolniczą. W przypadku działalności rolniczej podstawową rolę obciążeń fiskalnych spełnia podatek rolny, a w przypadku pozarolniczej działalności gospodarczej w zależności od formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa podatek dochodowy od osób fizycznych [Dz.U. 2010] bądź podatek dochodowy od osób prawnych [Dz.U. 2000]. Odrębne zasady opodatkowania związane z prowadzoną działalnością rolniczą utrudniają porównywalność jej obciążeń fiskalnych z pozostałymi sektorami gospodarki narodowej. Dla celów opracowania przyjęto, że opodatkowanie dochodów z działalności rolniczej następuje w formie ryczałtowej przez zapłatę podatku rolnego, zaliczanego w literaturze przedmiotu przez niektórych autorów do podatków przychodowo-majątkowych [Litwińczuk 2008, s. 244]. Można więc uznać, iż liczba hektarów jest jednym z czynników determinujących dochodowość gospodarstwa rolnego. Celem opracowania jest analiza obciążeń fiskalnych podatkiem rolnym w indywidualnych gospodarstwach rolnych w Polsce oraz porównanie ich z obciążeniami podatkowymi dochodu osoby fizycznej prowadzącej pozarolniczą działalność gospodarczą. Jako punkt odniesienia w stosunku do obciążeń fiskalnych przyjęto wysokość przeciętnego dochodu w indywidualnych gospodarstwach rolnych. Dane do analizy zostały zaczerpnięte z obwieszczeń Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego w sprawie wysokości przeciętnego dochodu z pracy w indywidualnych gospodarstwach rolnych z 1 hektara przeliczeniowego oraz z ogłoszeń Prezesa Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa w sprawie średniej wielkości powierzchni gruntów rolnych w gospodarstwie rolnym w poszczególnych województwach oraz średniej powierzchni gruntów rolnych w gospodarstwie rolnym w kraju.

---

<sup>1</sup>Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki.

## Dochód w indywidualnych gospodarstwach rolnych

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, w latach 2007–2009 przeciętny roczny dochód w indywidualnych gospodarstwach rolnych w Polsce uległ zmniejszeniu o 13%, czyli z poziomu 2200 zł za 1 ha przeliczeniowy w 2007 roku do 1908 zł w 2009 roku (tab. 1).

**Tabela 1**

Przeciętny roczny dochód w indywidualnych gospodarstwach rolnych w Polsce

Lata	Przeciętny dochód z 1 ha w zł	Przeciętna wielkość gospodarstwa rolnego w kraju w ha	Przeciętny dochód roczny w indywidualnych gospodarstwach rolnych w Polsce w zł
2010	b.d.	10,23	x
2009	1908	10,15	19 366,20
2008	2056	10,02	20 601,12
2007	2200	9,91	21 802,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Mimo zwiększenia przeciętnej wielkości gospodarstwa rolnego, w analizowanych latach występuje, w przypadku przeciętnych dochodów, tendencja malejąca. Oczywiście dane dotyczące dochodowości w indywidualnych gospodarstwach rolnych są zróżnicowane na terenie kraju. Ponadto, wielkość dochodu w dużej mierze zależy od charakteru prowadzonej działalności rolniczej oraz od jego miejsca położenia. Dla przykładu przeciętna wielkość gospodarstw rolnych w 2010 roku kształtowała się od 3,83 ha w województwie małopolskim do 30,3 ha w województwie zachodniopomorskim (tab. 2.)

Biorąc pod uwagę przeciętną wielkość gospodarstwa rolnego, w 2009 roku przeciętna dochodowość roczna w województwie małopolskim wynosiła 7250,40 zł, a województwie zachodniopomorskim 57 526,20 zł, czyli statystycznie przeciętna dochodowość gospodarstw rolnych w województwie zachodniopomorskim jest ośmiokrotnie większa niż w województwie małopolskim. Warto także zauważyć, iż w badanych latach w większości województw powierzchnia gruntów rolnych w gospodarstwie rolnym wzrastała. Jest to jak najbardziej pozytywna tendencja, gdyż może świadczyć o większej świadomości uzyskiwania większych dochodów z gospodarstw rolnych wielkopowierzchniowych – towarowych.

**Tabela 2**

Średnia wielkość powierzchni gruntów rolnych w gospodarstwie w latach 2007–2010 (w hektarach)

Województwa	2007	2008	2009	2010
Dolnośląskie	15,08	15,35	15,52	15,72
Kujawsko-pomorskie	14,65	14,79	14,94	15,01
Lubelskie	7,28	7,34	7,4	7,4
Lubuskie	19,34	19,67	20,11	20,32
Łódzkie	7,3	7,34	7,41	7,42
Małopolskie	3,71	3,75	3,8	3,83
Mazowieckie	8,36	8,37	8,44	8,44
Opolskie	16,86	17,46	17,71	17,83
Podkarpackie	4,38	4,41	4,46	4,47
Podlaskie	11,87	11,96	12,05	12,11
Pomorskie	18,3	18,48	18,82	18,84
Śląskie	6,53	6,55	6,71	6,83
Świętokrzyskie	5,31	5,33	5,39	5,42
Warmińsko-mazurskie	22,68	22,81	22,95	22,95
Wielkopolskie	13,37	13,36	13,46	13,43
Zachodniopomorskie	29,18	29,68	30,15	30,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z ogłoszeń Prezesa Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa w sprawie wielkości średniej powierzchni gruntów rolnych w gospodarstwie rolnym w poszczególnych województwach oraz średniej powierzchni gruntów rolnych w gospodarstwie rolnym w kraju.

## Podatek rolny jako obciążenie fiskalne indywidualnych gospodarstw rolnych

Podatek rolny, obok składek na rzecz rolniczego ubezpieczenia społecznego, to jedno z zasadniczych obciążeń fiskalnych gospodarstw rolnych [Dębiewska, Tkaczuk 1997, s. 107]. Podatek rolny jest uregulowany ustawą z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym [Dz.U. 2006]. Zakwalifikowanie podatku rolnego do określonej kategorii podatków sprawia pewne trudności. Podatek ten można rozpatrywać w dwóch kategoriach: jako podatek majątkowy lub jako podatek przychodowy. Za uznaniem go za podatek przychodowy przemawiał fakt, że za podstawę jego wymiaru służą znamiona zewnętrzne, jak np. wielkość, rodzaj,

klasa i położenie gruntów, które mogą świadczyć o potencjalnym przychodzie danego gospodarstwa rolnego. Z drugiej strony podatek ten może być jednak, z uwagi na nawiązanie przy wymiarze podatku do powierzchni, zaliczany do podatków majątkowych.

Rozpatrując podatek rolny jako kategorię podatku przychodowego, należy zwrócić uwagę, iż system pomiaru potencjalnej przychodowości gospodarstwa oparty jest na anachronicznych założeniach gospodarki zbożowo-ziemniaczanej i nie bierze pod uwagę zróżnicowania w przychodowości poszczególnych rodzajów upraw. Ponadto, sposób ustalania stawki podatku oparty jest na cenie jednego produktu – żyta, co także utrudnia dostosowanie obciążenia podatkowego do rzeczywistej potencjalnej przychodowości gospodarstwa. Nie bez znaczenia jest także podnoszony argument, iż podatek rolny obciąża podatnika niezależnie od uzyskiwania przez niego przychodów z gospodarstwa rolnego, choć można przeciwstawić kontrargument, iż niektóre formy opodatkowania podatkiem dochodowym są także niezależne od uzyskiwanego dochodu (ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, karta podatkowa), a mimo to ich charakter jako podatków dochodowych nie jest kwestionowany [Litwińczuk, s. 244]. Ponadto, należy zwrócić uwagę na fakt, iż w przypadku zakwalifikowania podatku rolnego tylko do kategorii podatków przychodowych (dochodowych) lub tylko do podatków majątkowych świadczy o nieopodatkowaniu dochodu (przychodu) rolnika bądź też o nieopodatkowaniu majątku podatnika. Z powyższego stwierdzenia wynika, iż działalność rolnicza w Polsce jest „uprzywilejowana podatkowo” względem pozostałej pozarolniczej działalności gospodarczej. Cel preferencji podatkowych w tym zakresie wyjaśnia Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej w opublikowanym w 2010 roku raporcie dotyczącym preferencji podatkowych w Polsce, argumentując ten fakt jako działania mające na celu preferencyjne traktowanie działalności rolniczej, co związane jest z polityką państwa w odniesieniu do rolnictwa [Preferencje podatkowe..., s. 7].

Dokonując analizy ustawy o podatku rolnym z punktu widzenia elementów konstrukcji podatku, przedmiotem opodatkowania są grunty gospodarstwa rolnego sklasyfikowane w ewidencji gruntów i budynków jako użytki rolne lub jako grunty zadrzewione i zakrzewione na użytkach rolnych, z wyjątkiem gruntów zajętych na prowadzenie działalności gospodarczej innej niż działalność rolnicza. Podmiotem opodatkowania podatkiem rolnym jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, która jest właścicielem, samoistnym posiadaczem gruntów rolnych lub użytkownikiem wieczystym gruntów. Podstawę opodatkowania podatkiem rolnym w przypadku gruntów gospodarstw rolnych stanowi liczba hektarów przeliczeniowych ustalana na podstawie powierzchni, rodzajów i klas użytków rolnych wynikających z ewidencji gruntów i budynków oraz zaliczenie do okręgu podatkowego – co

wynika z tabeli zawartej w art. 4 ustawy o podatku rolnym. Dla pozostałych gruntów podstawą opodatkowania jest liczba hektarów wynikająca z ewidencji gruntów i budynków. Stawka od 1 ha przeliczeniowego wynosi równowartość pieniężną 2,5 q żyta. Podatek od gruntów niebędących gospodarstwem rolnym wynikający z ewidencji gruntów jest objęty stawką wynoszącą równowartość pieniężną 5 q żyta za 1 ha powierzchni. Średnia cena skupu żyta jest ustalana na podstawie komunikatu Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego, ogłaszanego w Dzienniku Urzędowym Rzeczypospolitej Polskiej „Monitor Polski” w terminie 20 dni po upływie trzeciego kwartału, z zastrzeżeniem, iż rady gmin są uprawnione do obniżenia cen skupu przyjmowanych jako podstawa obliczania podatku rolnego na obszarze gminy. Gdy grunty rolne są przeznaczone na prowadzenie działalności gospodarczej, podlegają opodatkowaniu podatkiem od nieruchomości.

Od podatku rolnego zwolnione są m.in.: użytki rolne klasy V, VI i VIz, grunty położone w pasie drogi granicznej, grunty orne, łąki i pastwiska objęte melioracją, zniszczone wskutek robót drenarskich, grunty nabyte w drodze kupna na utworzenie nowego lub powiększenie już istniejącego gospodarstwa do powierzchni nieprzekraczającej 100 ha oraz grunty rolne powstałe z zagospodarowania nieużytków – na okres 5 lat. Oprócz tego ustawodawca przewidział wiele ulg podatkowych, m.in. ulgi inwestycyjne, ulgi dla gruntów podgórskich i górskich oraz ulgi z tytułu kłęski żywiolowej. Rada gminy jest uprawniona, aby w uchwale wprowadzić inne zwolnienia i ulgi niż te, które zostały wymienione w ustawie. Podatnicy podatku rolnego płacą podatek rolny w czterech ratach w terminach: do 15. marca, 15. maja, 15. września i 15. listopada roku podatkowego. Wysokość podatku rolnego w latach 2007–2011 przedstawiono w tabeli 3.

Biorąc pod uwagę stawki obowiązujące w latach 2007–2011 można zauważyć, że stawki podatku rolnego w Polsce są zróżnicowane i uzależnione od średniej ceny skupu żyta oraz od rodzajów gruntów będących w posiadaniu go-

**Tabela 3**  
Stawki podatku rolnego w Polsce w latach 2007–2011

Lata	Grunty rolne	Pozostałe grunty
2011	2,5 q x 37,64 zł/1 q = 94,10 zł/1 ha	5 q x 37,64 zł/1 q = 188,20 zł/1 ha
2010	2,5 q x 34,10 zł/1 q = 85,25 zł/1 ha	5 q x 34,10 zł/1 q = 170,50 zł/1 ha
2009	2,5 q x 55,80 zł/1 q = 139,50 zł/1 ha	5 q x 55,80 zł/1 q = 279 zł/1 ha
2008	2,5 q x 58,29 zł/1 q = 145,73 zł/1 ha	5 q x 58,29 zł/1 q = 291,45 zł/1 ha
2007	2,5 q x 35,52 zł/1 q = 88,80 zł/1 ha	5 q x 35,52 zł/1 q = 177,60 zł/1 ha

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z komunikatów Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego w sprawie średniej ceny skupu żyta za okres trzech kwartałów w latach 2006, 2007, 2008, 2009, 2010.

spodarstwa rolnego. W 2011 roku stawka podatku rolnego wynosi 94,10 zł za hektar przeliczeniowy i została podwyższona w stosunku do 2010 roku o 8,85 zł za hektar przeliczeniowy, czyli o 10,4%. W analizowanych latach najwyższa stawka podatku rolnego obowiązywała w 2008 roku, tj. kształtowała się na poziomie 145,73 zł za hektar przeliczeniowy, a najniższa w 2010 roku, tj. na poziomie 85,25 zł za hektar przeliczeniowy.

## **Analiza porównawcza obciążeń podatkowych działalności rolniczej podatkiem rolnym z obciążeniami podatkowymi działalności gospodarczej podatkiem dochodowym od osób fizycznych**

W celu porównania obciążeń podatkowych dochodu osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą z indywidualnym gospodarstwem rolnym należy przedstawić poziom i charakter tych obciążeń. Mikroprzedsiębiorcy, działający jako osoba fizyczna prowadząca pozarolniczą działalność gospodarczą, opłacają podatek dochodowy od osób fizycznych od osiągniętych dochodów. W tym zakresie mają możliwość wyboru różnych form opodatkowania, tj. opodatkowanie na zasadach ogólnych wg progresywnej skali podatkowej ze stawkami 18 i 32%, opodatkowanie podatkiem liniowym (19%) lub wybór uproszczonych form opodatkowania w postaci ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych czy karty podatkowej, jeżeli wykonywany przedmiot działalności gospodarczej nie wyklucza tych form opodatkowania [Rosiński 2010, s. 348]. Dla celów analizy porównawczej została wybrana forma opodatkowania podatkiem dochodowym od osób fizycznych ze stawką liniową 19%, obowiązująca w badanych latach.

Dla porównania obciążeń podatkowych dochodu zostaną wzięte pod uwagę lata 2007–2009. Zostaną porównane indywidualne gospodarstwo rolne prowadzące działalność rolniczą z przeciętną wielkością gospodarstwa rolnego w badanych latach oraz osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą, a dla celów porównania będzie wzięta pod uwagę wielkość rocznego dochodu w indywidualnych gospodarstwach rolnych w Polsce. Obliczenia przedstawiono w tabeli 4.

Analizując dane zawarte w tabeli 4 należy zwrócić uwagę na znaczącą różnicę w obciążeniach podatkowych, biorąc pod uwagę taki sam poziom dochodowości w analizowanym przypadku. Ponadto, przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą jest zobowiązany odprowadzać podatek od nieruchomości, w przeciwieństwie do przedsiębiorcy prowadzącego działalność rolniczą, gdyż grunty rolne objęte są podatkiem rolnym traktowanym jako podatek o charakte-

**Tabela 4**

Roczne obciążenia podatkowe dochodu z działalności gospodarczej i rolniczej w Polsce w latach 2007–2009

Lata	Przeciętny dochód roczny w indywidualnych gospodarstwach rolnych w Polsce w zł	Podatek rolny w zł	Podatek dochodowy od osób fizycznych w zł	Stawka podatku dochodowego od osób fizycznych w %	Stawka podatku rolnego w %
2009	19 366,20	1 415,93	3 679,58	19,00	7,31
2008	20 601,12	1 460,21	3 914,21	19,00	7,09
2007	21 802,00	880,01	4 142,38	19,00	4,04

Źródło: Opracowanie własne.

rze przychodowo-majątkowym i wyłączonym spod opodatkowania podatkiem dochodowym. Biorąc pod uwagę przeciętny roczny dochód z przeciętnej wielkości indywidualnego gospodarstwa rolnego w kraju w 2009 roku, roczna wysokość podatku rolnego wynosi 1415,93 zł. Jeżeli dochód zostałby opodatkowany podatkiem dochodowym od osób fizycznych, to podatek wynosiłby 3679,58 zł, czyli byłby dwuipółkrotnie większy niż w przypadku obciążeń podatkiem rolnym. Dokonując porównania w ujęciu procentowym, w badanych latach obciążenie dochodu uzyskiwanego z działalności rolniczej kształtuje się na poziomie 4,04% w 2007 roku, 7,09% w 2008 roku oraz 7,31% w 2009 roku, przy obciążeniu dochodu z działalności pozarolniczej na poziomie 19%. Porównanie obciążenia podatkiem rolnym w 2009 roku z podziałem na województwa obrazuje tabela 5.

Zróżnicowanie wielkości obciążeń podatkiem rolnym zależy od wielkości majątku, dlatego właściciele gospodarstw rolnych o największych powierzchniach ponoszą największe obciążenia podatkowe. W 2009 roku były to gospodarstwa rolne z województwa zachodniopomorskiego, gdzie przeciętna wysokość podatku rolnego wyniosła 4205,93 zł rocznie, a najmniejsza w województwie małopolskim, tj. na poziomie 530,10 zł.

Należy oczywiście wziąć pod uwagę fakt, iż jako formę porównania wybrano opodatkowanie podatkiem liniowym, a więc nieuwzględniającym ulg podatkowych i kwoty wolnej od opodatkowania przysługujących osobom fizycznym prowadzącym działalność gospodarczą i wybierających progresywną formę opodatkowania na zasadach ogólnych ze stawkami 18 i 32%. Porównanie obciążeń podatkowych z tą formą opodatkowania obniżyłoby przeciętny poziom obciążeń, gdyż przedstawiony dochód mieściłby się w granicach pierwszego progu podatkowego, a więc opodatkowany byłby stawką 18%. Obciążenie podatkowe w tym przypadku i tak byłoby wyższe niż w przypadku podatku rolnego.

**Tabela 5**

Przeciętne roczne obciążenia podatkowe podatkiem rolnym w województwach w Polsce w 2009 roku

Województwa	Średnia wielkość gospodarstwa rolnego w hektarach	Przeciętny dochód gospodarstwa rolnego w zł	Podatek rolny w zł	Udział podatku w dochodach rolnych (w %)
Dolnośląskie	15,52	29 612,16	2 165,04	7,31
Kujawsko-pomorskie	14,94	28 505,52	2 084,13	7,31
Lubelskie	7,4	14 119,20	1 032,30	7,31
Lubuskie	20,11	38 369,88	2 805,35	7,31
Łódzkie	7,41	14 138,28	1 033,70	7,31
Małopolskie	3,8	7 250,40	530,10	7,31
Mazowieckie	8,44	16 103,52	1 177,38	7,31
Opolskie	17,71	33 790,68	2 470,55	7,31
Podkarpackie	4,46	8 509,68	622,17	7,31
Podlaskie	12,05	22 991,40	1 680,98	7,31
Pomorskie	18,82	35 908,56	2 625,39	7,31
Śląskie	6,71	12 802,68	936,05	7,31
Świętokrzyskie	5,39	10 284,12	751,91	7,31
Warmińsko-mazurskie	22,95	43 788,60	3 201,53	7,31
Wielkopolskie	13,46	25 681,68	1 877,67	7,31
Zachodniopomorskie	30,15	57 526,20	4 205,93	7,31

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS i ARiMR.

## Podsumowanie

Zróżnicowanie obciążeń podatkowych w stosunku do poszczególnych sektorów gospodarki zależy od polityki podatkowej danego państwa. Działalność rolnicza traktowana jest w sposób szczególny w Polsce, gdyż nie występuje w niej realne opodatkowanie dochodu. Wprowadzenie powszechnego obowiązku uproszczonej ewidencji przychodów i kosztów dla działalności rolniczej przyczyniłoby się do rzeczywistego obrazu dochodowości gospodarstw rolnych. Dopiero takie działania umożliwiłyby porównywanie obciążeń podatkowych pomiędzy sektorem gospodarki rolnej a pozostałymi sektorami. Z przeprowadzonych analiz wynika, iż podatek rolny jako obciążenie fiskalne indywidualnych gospodarstw rolnych pełni raczej rolę podatku majątkowego, gdyż znikomy jest w rzeczywistości związek między płaconym podatkiem rolnym a uzyskiwanym



dochodem. Wielkość podatku rolnego zależy od ceny sprzedaży żyta ukształtowanej w danym roku, decyzji rad gmin w zakresie umorzeń czy obniżen stawek podatkowych oraz od jakości gleby, która warunkuje określony przelicznik. Przeprowadzone analizy wykazują, iż wielkość tego podatku jest zróżnicowana zarówno w badanych latach, jak i w regionach kraju.

## Literatura

- DĘBNIĘWSKA M., TKACZUK M.: *Finanse przedsiębiorstw rolniczych*. ART, Olsztyn 1997.
- LITWIŃCZUK H.: *Prawo podatkowe przedsiębiorców, Tom II*. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
- Preferencje podatkowe w Polsce*. Ministerstwo Finansów, Warszawa 2010.
- SOBIECH J., DENEK E., WIERZBICKI J., WOLNIAK J.: *Finanse publiczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- ROSIŃSKI R.: *Znaczenie obciążeń fiskalnych pracy w rozwoju mikroprzedsiębiorstw w Polsce*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 585, Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, Szczecin 2010.
- Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym [Dz.U. z 2006 r. Nr 136, poz. 969 ze zm.].
- Ustawa z dnia 12 listopada 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych [Dz.U. z 2002 r. Nr 9, poz. 84 ze zm.].
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych [Dz.U. z 2010 r. Nr 51, poz. 307, Nr 75, poz. 473].
- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych [Dz.U. z 2000 r. Nr 54, poz. 654].
- www.gus.pl

## Fiscal analysis of the tax burden of individual agricultural farms in Poland

### Abstract

Diversification of the tax burden in relation to particular sectors of the economy is dependent on the state tax policy. Analyses show that the agricultural tax as the tax burden of individual farms rather characteristic meets the property tax because it is in fact minimal relationship between paid agricultural tax and the income obtained.



**Agnieszka Kot-Zacharuk**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Przekształcenia w polskiej bankowości spółdzielczej według opinii zarządzających bankami spółdzielczymi**

### **Wstęp**

Współczesne banki spółdzielcze, działające zgodnie z zasadami prawa bankowego i spółdzielczego, należą do jednych z najważniejszych instytucji finansowych na świecie. Polska bankowość spółdzielcza z początku była jedynie formą ruchu społecznego przeciw wyzyskowi ekonomicznemu najuboższych warstw społeczeństwa [Orzeszko 1998, s. 26; Szambelańczyk 2006, s. 16]. Natomiast możliwość dostosowywania się do panujących warunków politycznych i społeczno-gospodarczych oraz odpowiednia strategia działania przyczyniły się do aktualnego wizerunku banków spółdzielczych, które ustanowiono pośrednikami środków unijnych, przekazywanych zgodnie z programami inwestycyjnymi wspierającymi obszary wiejskie, uznając je za pewnego partnera finansowego samorządów. Instytucje te zlokalizowane są głównie poza dużymi aglomeracjami miejskimi, stąd najliczniejszą grupę klientów banków spółdzielczych stanowią gminy wiejskie i miejsko-wiejskie. Banki spółdzielcze funkcjonują głównie na rynkach lokalnych, dlatego pracownicy tych instytucji znają swoich klientów, co w dużym stopniu eliminuje ryzyko w procesie udzielania kredytów. Banki spółdzielcze stają się poważnymi i wiarygodnymi partnerami również dzięki funkcjonowaniu w zrzeczeniach.

Sytuacja polityczna i społeczno-gospodarcza, a także otoczenie prawne wpłynęły na okres powstania, intensywność rozwoju i formę organizacyjną polskiej spółdzielczości bankowej, która rozwija się prężnie przede wszystkim ze względu na duże poparcie władz unijnych i krajowych takich, jak: Związek Banków Polskich, Krajowy Związek Banków Spółdzielczych, Bankowy Fundusz Gwarancyjny czy Krajowa Izba Rozliczeniowa, które mają na celu przede wszystkim zmniejszenie ryzyka, ale również koordynowanie wspólnych działań [Dobosiewicz 2003, s. 63].

W latach dziewięćdziesiątych brak doświadczenia w obsłudze podmiotów gospodarczych działających w warunkach gospodarki rynkowej, słabo przygotowana kadra zatrudniona w bankach spółdzielczych, niewłaściwe zarządzanie ryzykiem bankowym, brak odpowiednio wyspecjalizowanych służb prawnych, nieodpowiedni nadzór właścicielski oraz niskie fundusze własne przyczyniły się do wielu błędów w trakcie udzielania kredytów. Konsekwencją tego było obniżenie jakości wierzytelności banków spółdzielczych. Ponadto polityka fiskalna prowadzona przez państwo do 1991 r. miała duże znaczenie dla banków spółdzielczych. Sytuacja wielu z nich była trudna do opanowania, stąd tyle upadłości i likwidacji. Do czynników mających negatywny wpływ na banki spółdzielcze można zaliczyć [Bryniarska 2003, s.135–136]:

- nadanie bankom spółdzielczym statusu banków uniwersalnych (nie były do tego przygotowane pod względem kadrowym, kapitałowym i technicznym),
- dopuszczenie do komercjalizacji banków spółdzielczych przy braku przygotowania z ich strony do nowych warunków zewnętrznych, tworzącej się gospodarki rynkowej i niemożności stosowania przez nie podstawowych zasad jej działania,
- doprowadzenie do rozbicia organizacyjnego bankowości spółdzielczej,
- zlikwidowanie w 1990 r. funkcji nadzorczych sprawowanych wobec banków spółdzielczych przez Bank Gospodarki Żywnościowej S.A. (BGŻ S.A.) i brak skutecznych rozwiązań w tej kwestii.

Chcąc stworzyć podstawy bezpiecznego funkcjonowania sektora spółdzielczego w przyszłości, rozpoczęto działania restrukturyzacyjne. Przede wszystkim uchwalono Ustawę o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej<sup>1</sup>, która zakładała między innymi dostosowanie terenu i zakresu działania banków do możliwości ekonomicznych, zwolnienie banków z obowiązku utrzymania i odprowadzania rezerw obowiązkowych, czy też funkcjonowanie (w ramach zrzeszeń regionalnych) banków niespełniających wymogów kapitałowych. Stopniowa poprawa wyników tych podmiotów była spowodowana pomocą zewnętrznych instytucji finansowych oraz rozwiązaniami wprowadzonymi na mocy przepisów tej ustawy. Między innymi stworzono trójszczeblową strukturę bankowości spółdzielczej, gdzie BGŻ był bankiem krajowym, natomiast dziewięć banków regionalnych zrzeszało banki spółdzielcze. Głównym celem było umocnienie sektora banków spółdzielczych poprzez konsolidację sprawozdań finansowych banków regionalnych i zrzeszonych banków spółdzielczych, utworzenie silnej grupy bankowej wyspecjalizowanej w obsłudze finansowej wsi

---

<sup>1</sup>Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ S.A. [Dz.U. 1994 r. Nr 80, poz. 369].

i rolnictwa, zwiększenie poziomu bezpieczeństwa funkcjonowania banków spółdzielczych. W związku z tym, że ustawa o restrukturyzacji była nieadekwatna do sytuacji sektora banków spółdzielczych rozpoczęto prace nad stworzeniem nowej, która uregulowałaby funkcjonowanie tego sektora. Nowa Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających<sup>2</sup>, którą uchwalono dnia 7 grudnia 2000 r., znacznie rozszerzyła zakres uprawnień banków spółdzielczych, a także wprowadziła model dwuszczeblowy. W skład nowej struktury dwuszczeblowej weszły banki spółdzielcze wraz z bankami zrzeszającymi: Gospodarczy Bank Wielkopolski S.A. (GBW S.A.), Bank Polskiej Spółdzielczości S.A. (BPS S.A.) i Mazowiecki Bank Regionalny S.A. (MR Bank S.A.), które na rzecz zrzeszonych banków spółdzielczych wykonują następujące czynności [Talecka, Niczyporuk 2004, s. 209]:

- prowadzenie rachunków bieżących zrzeszonych banków spółdzielczych, na których banki utrzymują swoje rezerwy obowiązkowe i przeprowadzają za ich pośrednictwem rozliczenia pieniężne,
- naliczanie i utrzymywanie rezerwy obowiązkowej banków spółdzielczych na rachunku w Narodowym Banku Polskim,
- kontrolowanie zgodności działalności zrzeszonych banków spółdzielczych z umową zrzeszenia, przepisami prawa i statutami,
- wykonywanie innych czynności przewidzianych w ustawie i umowie zrzeszenia.

Naturalnym przygotowaniem do wejścia w europejskie struktury gospodarce były procesy konsolidacyjne zachodzące w polskim systemie bankowym na wzór unijnego rynku finansowego [Kamińska 2003, s. 37]. Procesy konsolidacyjne wymuszone zostały również przez dynamiczny rozwój międzynarodowego rynku usług finansowych, globalizację, liberalizację prawa bankowego oraz konkurencję [Bretyn 2006, s. 393]. Liczne procesy konsolidacyjne banków spółdzielczych doprowadziły do znacznego zmniejszenia liczby tych podmiotów w naszym kraju. Przed 1998 r. działało 1662 banki spółdzielcze, w 1998 r. 1189, a na koniec 2009 r. 576. Większość banków spółdzielczych osiągnęła wymagane progi kapitałowe. Zmiana ilościowa nastąpiła również wśród banków zrzeszających. Od 2002 r. z jedenastu pozostały tylko trzy [Bretyn 2006, s. 393].

Podstawową regulacją prawną określającą zasady działalności banków spółdzielczych i banków zrzeszających, obowiązującą w Polsce, jest Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających. Obecne zasady działalności polskich banków spółdziel-

---

<sup>2</sup>Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających [Dz.U. 2000 r. Nr 119, poz. 1252].

czych określone są również w wielu innych przepisach nie tylko prawa polskiego, ale również zgodnie z unijnymi regulacjami.

Banki spółdzielcze zrzeszają się na mocy umowy zrzeszenia z jednym z banków zrzeszających. Dobrowolnie wybierają jeden bank zrzeszający spośród trzech funkcjonujących na mocy Ustawy z dnia 7 grudnia 2000 r., która umożliwiła bankom spółdzielczym prowadzenie działalności na terenie, na którym w dniu wejścia w życie ustawy znajdują się ich placówki wykonujące czynności bankowe. Ustawa umożliwiła bankom spółdzielczym, posiadającym fundusze własne na poziomie 1–5 mln euro, prowadzenie działalności na terenie całego województwa, w którym znajduje się siedziba. Banki, których fundusze własne utrzymują się na poziomie wyższym niż 5 mln euro uzyskały możliwość funkcjonowania na terenie całego kraju. Banki spółdzielcze działające na terenie tego samego powiatu mogą się zrzeszać z różnymi bankami zrzeszającymi.

Regulacje krajowe i zagraniczne silnie oddziaływały na działalność polskich banków spółdzielczych. Zdarzało się, że ograniczały dążenie do efektywności czy realizację misji spółdzielczej, ale jednocześnie przyczyniły się do uratowania wielu z nich przed upadłością.

## Cel i metody badań

W opracowaniu zaprezentowano opinie zarządzających bankami spółdzielczymi na temat przekształceń w polskiej bankowości spółdzielczej na przykładzie Zrzeszenia Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A. Zasadniczą uwagę zwrócono na opinie prezesów na temat przeszłości polskiej bankowości spółdzielczej, a dokładniej przekształceń oraz kierunków zmian.

Badania z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu przeprowadzono w 2009 r. Badaniami objęto 40 placówek należących do Zrzeszenia MR Bank S.A., w których uzyskano zgodę zarządzających bankami spółdzielczymi na udzielenie informacji.

Opinie zarządzających bankami spółdzielczymi pogrupowano według kryterium uczestnictwa w konsolidacji oraz kryterium poziomu kapitału własnego. W przypadku drugiego kryterium do badań wykorzystano metodę kwartyli, dzieląc banki rosnąco według wartości kapitału na trzy grupy: I grupa (25%) – podmioty o najniższym kapitale własnym, II grupa (50%) – środkowy kwartył odpowiadający przeciętnej wartości kapitału własnego, III grupa (25%) – banki spółdzielcze o najwyższym kapitale własnym.

## Wyniki badań

W tabeli 1 zaprezentowano odpowiedzi zarządzających bankami spółdzielczymi należącymi do Zrzeszenia MR Bank S.A. na pytania dotyczące konsekwencji wprowadzenia uchwały KNB (KNF) z dnia 5 sierpnia 1998 r. w obszarze działalności polskich banków spółdzielczych, a także znaczenia dla banków spółdzielczych wprowadzenia progów kapitałowych. Większość respondentów stwierdziła, że uchwała ta w głównej mierze przyczyniła się do procesów konsolidacji polskich banków spółdzielczych. Odnotowano 65% wskazań dla tej odpowiedzi wśród zarządzających bankami spółdzielczymi uczestniczącymi w procesie konsolidacji i 94% wśród nieuczestniczących. Natomiast w przypadku kryterium poziomu kapitału własnego wśród prezesów zarządzających bankami spółdzielczymi o najniższych i najwyższych kapitałach własnych odnotowano odpowiednio 100 i 80% wskazań. Podniesienie progów kapitałowych wymusiło

**Tabela 1**

Przekształcenia w polskiej bankowości spółdzielczej a uchwała KNB (KNF) Nr 9/98 z 5 sierpnia 1998 r.

Lp.	Treść	Udział opinii (%) w zależności od:					$\bar{X}$
		uczestnictwo w konsolidacji		wartość kapitału własnego			
		tak	nie	I	II	III	
1.	Czy według Pana/i banki łączyłyby się gdyby nie wprowadzono Uchwały KNB (KNF) Nr 9/98 z dnia 5 sierpnia 1998 r. w sprawie szczegółowych zasad wyposażenia banków spółdzielczych w kapitał założycielski?						
a)	tak, aby podnieść swoje kapitały	35	6	0	35	20	23
b)	nie, w większości banki nie łączyłyby się, chcąc zachować własną tożsamość i samodzielność	65	94	100	65	80	78
2.	W jaki sposób według Pana/i wpłynęło na banki spółdzielcze wprowadzenie progów kapitałowych?						
a)	przyczyniło się do zwiększenia procesów łączeniowych, w celu zwiększenia kapitałów własnych	100	100	100	100	100	100
b)	pogorszyło sytuację BS-ów, zwiększając koszty związane z konsolidacją	0	0	0	0	0	0
c)	nie zmieniło sytuacji BS-ów	4	0	10	0	0	3

Źródło: Opracowanie własne.

procesy łączeniowe między bankami spółdzielczymi w Polsce. Wszyscy respondenci uznali, że banki łączyły się przede wszystkim, aby podnieść kapitały własne. Zachowanie samodzielności i odrębnej tożsamości było istotne dla większości z nich, jednak panująca sytuacja polityczna i gospodarcza silnie oddziaływały na przyszłość ekonomiczną i organizacyjną polskich banków spółdzielczych.

W tabeli 2 przedstawiono ocenę zarządzających bankami dotyczącą wprowadzenia ustawy o restrukturyzacji BS-ów i BGŻ S.A. z dnia 24 czerwca 1994 r. w sektorze bankowości spółdzielczej. Respondenci do efektów wprowadzenia tej ustawy zaliczyli przede wszystkim powstrzymanie procesu upadłości banków spółdzielczych oraz poprawę bezpieczeństwa ich funkcjonowania. Odnotowano po 70% wskazań dla pierwszej odpowiedzi wśród zarządzających bankami

**Tabela 2**

Efekty wprowadzenia uchwały o restrukturyzacji BS-ów i BGŻ S.A. z dnia 24 czerwca 1994 r. dla polskich banków spółdzielczych

Lp.	Treść	Udział opinii (%) w zależności od:					$\bar{X}$
		uczestnictwo w konsolidacji		wartość kapitału własnego			
		tak	nie	I	II	III	
1.	Co według Pana/i było efektem wprowadzenia ustawy o restrukturyzacji BS-ów i BGŻ S.A. z dnia 24 czerwca 1994 r.?						
a)	poprawa bezpieczeństwa funkcjonowania banków spółdzielczych	61	35	50	55	40	50
b)	wzrost pozycji banków spółdzielczych na rynku finansowym	30	12	0	30	30	23
c)	powstrzymanie procesu upadłości banków spółdzielczych	70	59	60	65	70	65
d)	poszerzenie zakresu oferowanych usług bankowych	22	6	10	20	10	15
e)	zmniejszenie liczby banków spółdzielczych	35	47	50	30	50	40
f)	nie odnotowano żadnych pozytywnych efektów	0	0	0	0	0	0
2.	Czy cele postawione w ustawie o restrukturyzacji BS-ów i BGŻ S.A. z dnia 24 czerwca 1994 r. w Pana/i banku zostały osiągnięte?						
a)	tak, wszystkie	17	0	10	10	10	10
b)	tak, częściowo	78	88	90	75	90	83
c)	nie	0	6	0	5	0	3
d)	nie mam zdania	4	6	0	10	0	5

Źródło: Opracowanie własne.



uczestniczącymi w procesie konsolidacji oraz wysokich kapitałach własnych. Jednocześnie wraz ze zwiększającymi się kapitałami własnymi stwierdzono wzrost akceptacji dla tej odpowiedzi. Większość banków spółdzielczych łącząc się spełniła wymogi dotyczące osiągnięcia wymaganych progów kapitałowych, zwiększając swoje kapitały własne, przez co powstrzymano proces ich upadłości. Za poprawą bezpieczeństwa wypowiedziało się 61% zarządzających bankami biorących udział w konsolidacji i 55% zarządzających bankami o przeciętnych kapitałach własnych.

Zdecydowana większość badanych stwierdziła, że cele postawione w ustawie o restrukturyzacji BS-ów i BGŻ S.A. z dnia 24 czerwca 1994 r. zostały osiągnięte częściowo (83%).

W tabeli 3 zaprezentowano odpowiedzi dotyczące oceny przekształceń w polskiej bankowości spółdzielczej na skutek wprowadzenia Ustawy o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ S.A. z dnia 24 czerwca 1994 r. Do funkcji pełnionych przez BGŻ S.A., będącego bankiem krajowym, respondenci zaliczyli opracowanie procedur bankowych obowiązujących w grupie oraz pełnienie kontroli nad bankami zrzeszającymi. Wśród respondentów zarządzających bankami uczestniczącymi w procesach łączeniowych stwierdzono 65% wskazań dla pierwszej odpowiedzi. Jednocześnie odnotowano 80% wskazań dla tej odpowiedzi wśród prezesów banków o najwyższych kapitałach własnych. Prowadzenie nadzoru i kontroli nad bankami regionalnymi przez BGŻ S.A. było istotne zarówno dla zarządzających bankami nieuczestniczącymi w procesie konsolidacji (35%), jak i bankami o przeciętnych kapitałach własnych (35%). Jednocześnie stwierdzono spadek udziału tej odpowiedzi wśród prezesów banków niekonsolidujących się (22%) oraz prezesów zarządzających bankami o najwyższych funduszach własnych (10%). BGŻ S.A. nie sprawdził się w roli nadzorującego banki regionalne i banki spółdzielcze.

Dla respondentów istotna okazała się możliwość dobrowolnego zrzeszania się banków spółdzielczych w bankach regionalnych oraz odejście od zasady funkcjonowania banków spółdzielczych tylko na terenie gminy, w której się znajdują. Wśród prezesów banków niebiorących udziału w procesach łączeniowych stwierdzono 59% udziału odpowiedzi dotyczącej dobrowolnego zrzeszania się banków w bankach regionalnych oraz 60% wśród zarządzających bankami o najwyższych kapitałach własnych.

Swobodne działanie banków nie tylko na terenie gminy, w której znajduje się siedziba danego banku było istotne dla prezesów banków nieuczestniczących w konsolidacji (47%), ale przede wszystkim dla zarządzających bankami o najniższych funduszach własnych (60%), co wskazywało na brak możliwości rozwoju banków położonych na biedniejszych terenach.

**Tabela 3**

Ocena przekształceń w polskiej bankowości spółdzielczej po wprowadzeniu uchwały o restrukturyzacji BS i BGŻ S.A. z dnia 24 czerwca 1994 r.

Lp.	Treść	Udział opinii (%) w zależności od:					$\bar{X}$
		uczestnictwo w konsolidacji		wartość kapitału własnego			
		tak	nie	I	II	III	
1.	Jakie funkcje spełniał BGŻ S.A. jako bank krajowy w stosunku do banków zrzeszenia?						
a)	opracowanie zasad polityki finansowej, handlowej i marketingowej	13	18	20	15	10	15
b)	opracowanie procedur bankowych obowiązujących w grupie	65	53	60	50	80	60
c)	opracowanie jednolitego systemu informatycznego, umożliwiającego zintegrowanie całej sieci placówek bankowych w grupie	0	6	0	0	10	3
d)	opracowanie ujednoczonych produktów bankowych i finansowych w grupie	13	12	20	15	0	13
e)	prowadzenie inwestycji kapitałowych grupy	9	6	0	15	0	8
f)	udzielanie poręczeń i gwarancji bankom regionalnym	9	12	0	15	10	10
g)	prowadzenie nadzoru i kontroli nad bankami regionalnymi	22	35	30	35	10	28
h)	rozliczanie operacji finansowych grupy	13	0	10	0	20	8
i)	inne, jakie?	9	18	20	15	0	13
2.	W jakich obszarach według Pana/i należało znowelizować Ustawę o restrukturyzacji BS-ów i BGŻ S.A.?						
a)	wprowadzić mechanizmy prawne ułatwiające BS-om i bankom regionalnym łączenie się	39	29	10	50	30	35
b)	umożliwić dobrowolne zrzeszanie się BS-ów w bankach regionalnych/zrzeszających	48	59	50	50	60	53
c)	wprowadzić progi kapitałowe dla banków regionalnych	13	0	0	10	10	8
d)	odejść od zasady działania banków spółdzielczych wyłącznie na obszarze gminy, w której znajduje się jego siedziba	39	47	60	35	40	43
e)	odejść w głosowaniu od zasady 1 członek – 1 głos	4	6	0	5	10	5

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 4 przedstawiono opinie prezesów dotyczące oceny polskiej bankowości spółdzielczej po przystąpieniu Polski do UE. Odpowiedni dobór oferowanych produktów i usług do potrzeb klienta oraz miła i wykwalifikowana kadra, to główne czynniki mające duży wpływ na rozwój bankowości spółdzielczej. Odpowiednio dobrane produkty i usługi były bardzo ważne dla zarządzających bankami uczestniczącymi w konsolidacji (91%) oraz bankami o przeciętnych funduszach własnych (95%). Miła i wykwalifikowana kadra była ważna dla zarządzających bankami niebiorącymi udziału w procesach łączeniowych (82%), a także bankami o przeciętnych funduszach własnych (85%). Jednocześnie zanotowano 40% wskazań dla tej odpowiedzi wśród prezesów zarządzających bankami o najwyższych kapitałach własnych, co może wskazywać na istotność innych elementów, takich jak odpowiedni dobór oferowanych produktów i usług (80%).

**Tabela 4**

Ocena bankowości spółdzielczej po przystąpieniu Polski do struktur UE

Lp.	Treść	Udział opinii (%) w zależności od:					$\bar{x}$
		uczestnictwo w konsolidacji		wartość kapitału własnego			
		tak	nie	I	II	III	
1.	Co według Pana/i ma korzystny wpływ na rozwój bankowości spółdzielczej?						
a)	odpowiedni dobór oferowanych produktów i usług do wymagań klienta	91	88	90	95	80	90
b)	miła i wykwalifikowana kadra	57	82	60	85	40	68
c)	współpraca z innymi instytucjami finansowymi (fundusze inwestycyjne, zakłady ubezpieczeń, itp.)	9	18	10	15	10	13
d)	korzystne warunki prowadzenia rachunków depozytowych	43	35	60	35	30	40
e)	liczba bankomatów	17	18	10	20	20	18
f)	niskie oprocentowanie kredytów	30	47	70	25	30	38
g)	częste akcje promocyjne, sponsorowanie ważnych wydarzeń w regionie	17	41	30	35	10	28
h)	inne, jakie?	26	12	10	25	20	20
2.	Jakie korzyści przyniosło bankowości spółdzielczej według Pana/i wejście Polski do struktur UE?						
a)	poszerzenie oferty produktów i usług	30	35	30	35	30	33
b)	wzrost zainteresowania BS-ów programami wsparcia polskiego rolnictwa	70	59	60	55	90	65
c)	zwiększenie akcji kredytowych	61	53	30	75	50	58
d)	przeprowadzanie profesjonalnych szkoleń dla pracowników BS-ów	39	29	50	40	10	35
e)	poprawienie sytuacji ekonomicznej BS-ów	26	12	20	20	20	20
f)	rozwój bazy depozytów	35	29	40	35	20	33

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród korzyści z przystąpienia Polski do UE zarządzający bankami uczestniczącymi w konsolidacji wymienili wzrost zainteresowania banków spółdzielczych programami wsparcia polskiego rolnictwa (70%). Ze względu na kryterium kapitału własnego zanotowano 90% wskazań dla tej odpowiedzi w grupie zarządzających bankami o największych funduszach własnych. Dodatkowym pozytywnym efektem wejścia Polski do UE było zwiększenie akcji kredytowych. Odnotowano 61% wskazań wśród respondentów zarządzających bankami uczestniczącymi w konsolidacji i 75% wśród prezesów banków o przeciętnych funduszach własnych. Ponadto odnotowano jedynie 30% wskazań dla tej odpowiedzi wśród prezesów banków o najniższych funduszach własnych, co mogło wskazywać na mniejsze zainteresowanie programami wsparcia polskiego rolnictwa.

Dla zdecydowanej większości banków spółdzielczych swobodny wybór zrzeczenia jest dobrym rozwiązaniem (tab. 5). Tego zdania byli wszyscy respondenci zarządzający bankami nieuczestniczącymi w konsolidacji oraz bankami o najniższych i najwyższych kapitałach własnych.

Według 45% respondentów docelowo w Polsce powinna funkcjonować jedna silna grupa bankowa. Dla tej odpowiedzi zanotowano 53% wskazań wśród zarządzających bankami nieuczestniczącymi w konsolidacji i 60% wskazań w przypadku banków o przeciętnych funduszach własnych.

**Tabela 5**

Zasady dokonywania wyboru zrzeczenia przez BS-y

Lp.	Treść	Udział opinii (%) w zależności od:					$\bar{X}$
		uczestnictwo w konsolidacji		wartości kapitału własnego			
		tak	nie	I	II	III	
1.	Czy swobodny wybór zrzeczenia przez BS-y jest dobrym rozwiązaniem?						
a)	tak	96	100	100	95	100	98
b)	nie	4	0	0	5	0	3
c)	nie mam zdania	0	0	0	0	0	0
2.	Czy liczba banków zrzeszających jest odpowiednia?						
a)	tak	52	29	60	35	40	43
b)	nie, docelowo powinna funkcjonować jedna silna grupa bankowa	39	53	10	60	50	45
c)	nie, liczba banków zrzeszających powinna być większa ze względu na możliwość wyboru przez BS-y	5	12	20	0	10	8
d)	nie mam zdania	5	6	10	5	0	5

Źródło: Opracowanie własne.

Za obecną liczbą zrzeszeń było 52% zarządzających bankami uczestniczącymi w konsolidacji i 60% respondentów kierujących bankami o najniższych funduszach własnych. Kwestia liczby zrzeszeń pozostaje do rozstrzygnięcia.

## Wnioski

W opracowaniu określono opinie dotyczące przekształceń w polskiej bankowości spółdzielczej według zarządzających bankami należącymi do Zrzeszenia Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:

1. Banki spółdzielcze nie łączyłyby się, gdyby nie uchwała KNB (KNF) z 1998 r. Według respondentów wprowadzenie progów kapitałowych przyczyniło się do powiększenia liczby procesów konsolidacji w celu zwiększenia posiadanych funduszy własnych i do zmniejszenia liczby banków spółdzielczych. Ustawa o restrukturyzacji BS i BGŻ S.A. z 1994 r. miała na celu między innymi powstrzymanie procesów upadłości oraz poprawę bezpieczeństwa banków spółdzielczych.
2. Według większości respondentów brak możliwości dobrowolnego zrzeszania się w banku regionalnym oraz funkcjonowanie na terenie obszaru gminy, gdzie znajdowała się siedziba banku spółdzielczego, było niekorzystne. Zdecydowana większość zarządzających wypowiedziała się za swobodnym wyborem zrzeszenia.
3. Zarządzający stwierdzili, że wejście Polski do UE spowodowało przede wszystkim wzrost zainteresowania banków spółdzielczych programami wsparcia polskiego rolnictwa oraz zwiększenie akcji kredytowych. Pomimo tego konieczne jest ciągle prowadzenie działań, które wzmocnią pozycję banków spółdzielczych w sektorze bankowym.
4. Według respondentów odpowiednio dobrane produkty i usługi, miła oraz kompetentna obsługa przyczyniają się do zwiększenia akcji kredytowych w bankach spółdzielczych, przyczyniając się do ich rozwoju.

## Literatura

- BRETYN A.: *Spółdzielczy sektor bankowy w Polsce – kierunki zmian, stan i perspektywy rozwoju*. [w:] Węclawski J. (red.). *Bankowość. Instytucje, instrumenty i strategie rozwojowe w dobie integracji gospodarczej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006.
- BRYNIARSKA T.I.: *Banki spółdzielcze w gospodarce rynkowej*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003.

- DOBOSIEWICZ Z.: *Bankowość*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- KAMIŃSKA L.: *Przemiany w polskiej bankowości spółdzielczej w powiązaniu z wymogami Unii Europejskiej i jej rola na rynku finansowym*. [w:] Dębiewska M. (red.). *Banki na rynku finansowym. Terażniejszość i przyszłość*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003.
- ORZESZKO T.: *Banki spółdzielcze w Polsce. Ekonomiczne i finansowe warunki rozwoju*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998.
- SZAMBELAŃCZYK J., MIELNIK M.: *Problemy efektywności banków spółdzielczych w Polsce w procesach konsolidacji*. [w:] Węclawski J. (red.). *Bankowość. Instytucje, instrumenty i strategie rozwojowe w dobie integracji gospodarczej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006.
- TALECKA A, NICZYPORUK P.: *Bankowość. System bankowy i usługi*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2004.
- Uchwała Nr 9/98 Komisji Nadzoru Bankowego z dnia 5 sierpnia 1998 r. w sprawie szczególnych zasad wyposażenia banków spółdzielczych w kapitał założycielski.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze [Dz.U. 1982 r. Nr 30, poz. 210].
- Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ S.A. [Dz.U. 1994 r. Nr 80, poz. 369].
- Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. Prawo bankowe [Dz.U. 1989 r. Nr 4, poz. 21].
- Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających [Dz.U. 2000 r. Nr 119, poz. 1252].

## **Transformations in polish cooperative banking in opinions cooperative banks manager**

### **Abstract**

The paper presents the opinions of presidents of cooperative banks on the Polish cooperative banking transformation. Tests using a questionnaire interview was conducted in 2009.

Act on Cooperative Banks and BGZ SA of 1994 helped to halt the bankruptcy process and the improvement of cooperative banks. At the same time had a negative impact on their development, because of the need for operation only in the municipality of residence of the bank and the lack of free choice of association. Polish accession to the EU increased interest in cooperative banks, the Polish agriculture support programs and increasing the share of credit. Simultaneously, the Polish cooperative banking interact appropriately selected products and services, as well as friendly and competent staff.

**Anna Grontkowska**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Co motywuje studentów studiów niestacjonarnych kierunku ekonomia Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w pracy zawodowej?**

### **Wstęp**

Współcześnie, w dobie ukierunkowania badań na zarządzanie informacją i wiedzą, równie ważne są zagadnienia związane z zarządzaniem ludźmi i rozwojem ich kariery zawodowej. W zakresie zarządzania potencjałem społecznym organizacji jednym z najważniejszych i ciągle aktualnych zagadnień jest motywacja i stosowanie odpowiednich motywatorów. Zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej, wciąż rosnąca konkurencja oraz dążenie do ciągłego obniżania kosztów działalności, w tym kosztów pracy, bezrobocie, otwarcie europejskiego rynku pracy wpływają na konieczność zmian w kształtowaniu systemów motywowania. W epoce informacyjnej, która charakteryzuje się przede wszystkim tymczasowością i zmiennością relacji społecznych i organizacyjnych, konieczne jest zastosowanie adekwatnych do takiej sytuacji form zarządzania. Dotyczy to wdrażania kultury organizacyjnej ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności. Wymaga to wykorzystywania także w sferze motywowania takich instrumentów, które będą zwiększały odporność pracowników na funkcjonowanie w warunkach niepewności i przyczyniały się do nabywania umiejętności radzenia sobie z pojawiającym się ryzykiem [Sikorski 2001, s. 35].

### **Znaczenie motywowania**

Tworzenie systemu motywacyjnego jest z jednej strony zadaniem bardzo istotnym zarówno z punktu widzenia pracowników, jak i kierowników, a z drugiej trudnym i wymagającym wiedzy nie tylko z zakresu zarządzania, ale również z psychologii, socjologii i innych nauk społecznych. System motywacyjny jest układem logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się czynników

motywacyjnych. Tworzą go różnorodne motywatory płacowe i pozapłacowe, materialne i niematerialne.

Polityka w sprawach zatrudnienia i rozwoju pracowników (personalna) powinna być wkomponowana w strategię funkcjonowania całej organizacji. Przy jej konstruowaniu ważne jest zachowanie zasady kompleksowości i systematyczności oraz dobre rozpoznanie hierarchii wartości i oczekiwań pracowników oraz możliwości danej organizacji [Kozioł 1997, s. 55]. Ludzie bowiem w różny sposób reagują na odczuwane potrzeby i ich zaspokojenie, mają odmienne oczekiwania. Motywacja powstaje, gdy ludzie świadomie lub nieświadomie odczuwają niezaspokojoną potrzebę [Armstrong 2007, s. 34]. Niezaspokojone potrzeby ukierunkowują zachowanie osób na ich zaspokajanie, podejmowanie działań mających na celu osiągnięcie określonych efektów czy stanów rzeczy. Na proces motywacyjny składa się wiele pojedynczych motywów, bodźców pobudzających osobę do aktywności lub wręcz przeciwnie – powstrzymujących ją od podejmowania działań, ale zawsze jest to decyzja samego zainteresowanego. W procesach motywacyjnych każdy człowiek świadomie dokonuje wyboru, chcąc osiągnąć oczekiwany efekt. Motywacja jest więc wewnętrznym stanem gotowości człowieka do podjęcia określonego działania, wzbudzonym potrzebą zespołem procesów psychicznych i fizjologicznych określającym podłoże zachowań i ich zmian.

Zainteresowanie badaczy procesami motywacji i sposobami motywowania przejawia się w pracach wielu nauk zajmujących się interpretacją ludzkich zachowań, m.in. psychologii, socjologii, etyki. Bodźce w procesach motywacyjnych charakteryzują się odmiennym stopniem oddziaływania (siłą). Ich siła motywacji zależy przede wszystkim od ważności i atrakcyjności celu obranego do realizacji przez osobę oraz subiektywnego przekonania o możliwości jego osiągnięcia. Dzięki stosowaniu motywatorów można tworzyć odpowiednie stosunki międzyludzkie w organizacjach, zaspokajając potrzeby i oczekiwania zarówno pojedynczych osób, jak i zespołów. Nowoczesne zarządzanie wymaga podejmowania wysiłku w zakresie wnikania w źródła indywidualnych motywacji pracowników, ponieważ oddziaływania motywacyjne są najważniejszym elementem kształtowania najcenniejszego kapitału każdego przedsiębiorstwa, czyli kapitału ludzkiego.

## **Metodyka i wyniki badań**

Celem opracowania jest ustalenie częstotliwości, ważności i stopnia zaspokojenia tych czynników motywacyjnych u studentów studiów niestacjonarnych na kierunku ekonomia na Wydziale Nauk Ekonomicznych Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, które były stosowane przez pracodawców



zatrudniających tych studentów. Badania potrzeb i siły oddziaływania motywatorów przeprowadzono w latach 2008–2010. Objęły one w 2008 roku wszystkich studentów pierwszego i drugiego roku, a w latach następnych – słuchaczy pierwszego roku. Studenci wybierali dziesięć najważniejszych motywatorów spośród zamkniętej listy dwudziestu czynników motywujących (por. tab. 1), nadając im rangę w punktach od 10 do 1. Kolejnym zadaniem było określenie stopnia zaspokojenia wybranych dziesięciu motywatorów w skali od 1 do 10, przy czym 10 oznacza zaspokojenie potrzeby zgodnie z oczekiwaniami. W badaniach łącznie uczestniczyło 419 słuchaczy, w tym 160 studentów i 259 studentek. W 2008 roku było 174 słuchaczy pierwszego i drugiego roku studiów, w 2009 roku – 128 słuchaczy pierwszego roku studiów, a w 2010 roku – 117. W tabeli 1 zestawiono wyniki dotyczące częstotliwości wybierania poszczególnych motywatorów przez studentów. Prezentowane wyniki klasyfikują motywatory w subiektywnej ocenie badanych.

**Tabela 1**

Motywatory wybierane przez studentów w latach 2008–2010 uszeregowane od najczęściej wskazywanego (według średniej)

Rodzaj motywatora	Udział wskazań w roku [%]			Średni udział wskazań [%]
	2008	2009	2010	
Wysokość wynagrodzenia	<b>98,85</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	99,62
Atmosfera w pracy	<b>94,83</b>	<b>96,09</b>	<b>93,16</b>	94,69
Możliwość awansu	87,93	88,28	<b>92,31</b>	89,51
Pewność zatrudnienia	80,46	82,03	<b>92,31</b>	84,93
Możliwość rozwoju (szkolenia)	<b>91,95</b>	82,03	77,78	83,92
Samorealizacja	79,89	76,56	82,91	79,78
Samodzielność	63,22	60,16	70,94	64,77
Potrzeba sukcesu	59,20	69,53	59,83	62,85
Uznanie szefa	70,69	56,25	53,85	60,26
Dodatkowe świadczenia	54,02	46,88	43,59	48,16
Prestiż w środowisku zawodowym	41,38	42,97	53,85	46,06
Potrzeba bycia kreatywnym	32,76	35,16	35,04	34,32
Prestiż w środowisku pozazawodowym	27,59	32,03	36,75	32,12
Potrzeba władzy	20,69	20,31	26,50	22,50
Praca sama w sobie	22,41	19,53	15,38	19,11
Lojalność wobec firmy	21,84	21,88	12,82	18,84
Potrzeba ryzyka i aktywności	15,52	21,09	17,95	18,19
Identyfikacja z firmą	13,79	17,19	14,53	15,17
Wpływ na politykę firmy	13,79	17,19	8,55	13,18
Obawa przed zmianą	9,77	16,41	12,82	13,00

Źródło: Badania własne.

Motywatorami najczęściej wskazywanymi przez studentów we wszystkich latach były wysokość wynagrodzenia oraz atmosfera w pracy. Wysokość wynagrodzenia w latach 2009–2010 wskazali wszyscy studenci, natomiast w 2008 roku prawie wszyscy. Wysokość wynagrodzenia na pierwszym miejscu w 2008 roku wskazało 45% respondentów, w 2009 roku – 30%, a w 2010 roku 34%, natomiast samorealizację na pierwszym miejscu w 2008 roku wskazało 19% badanych, w 2009 roku – 12% i w 2010 roku 18%. Udział czynnika „pewność zatrudnienia”, uznawanego przez respondentów za najważniejszy (umieszczonego na pierwszym miejscu), zwiększał się, gdyż w 2008 roku wynosił około 9% ogółu badanych, w 2009 roku – 12%, a w 2010 – już 18%. Łącznie udział trzech motywatorów (wynagrodzenie, atmosfera w pracy, pewność zatrudnienia) najczęściej wskazywanych na pierwszym miejscu wynosił w 2008 roku 73%, w 2009 roku – 54%, a w 2010 roku – 70%.

Bardzo często studenci wskazywali następujące motywatory: możliwość awansu, pewność zatrudnienia oraz możliwość podnoszenia kwalifikacji przez uczestnictwo w szkoleniach. Udział osób wskazujących szkolenia był coraz mniejszy, w 2008 roku możliwość rozwoju jako czynnik motywujący wskazało 92% studentów, w 2009 roku – 82%, a w 2010 roku – 78%. W 2010 roku częściej były wskazywane pewność zatrudnienia oraz możliwość awansu. W dalszej kolejności, z udziałem mieszczącym się w przedziale od 60 do 80% częstotliwości wskazań, studenci umieścili takie motywatory niematerialne, jak: samorealizacja, samodzielność w zakresie wykonywania zadań, potrzeba sukcesu i uznanie szefa. Przeciętnie prawie połowa respondentów wskazała dodatkowe świadczenia jako motywator, przy czym w kolejnych latach udział osób wskazujących ten czynnik motywujący był coraz mniejszy, gdyż w 2008 roku wynosił on 54%, w 2009 roku – 47%, a w 2010 roku – 44%. Odwrotną zależność w stosunku do dodatkowych świadczeń jako motywatora zanotowano w zakresie motywatora określonego jako prestiż w środowisku zawodowym. Udział osób wskazujących ten motywator w kolejnych latach zwiększał się, odpowiednio w 2008 roku było to 41%, w 2009 roku – 43%, a w 2010 roku – 54%. Co trzeci student wskazał jako ważne motywatory prestiż w środowisku pozazawodowym oraz potrzebę bycia kreatywnym, czyli umiejętność aktywnego, twórczego podejścia do rozwiązywania problemów. Potrzebę władzy i pracę samą w sobie jako motywatory wskazywał co 5. respondent. Do najrzadziej wskazywanych motywatorów, których udział nie przekraczał 20%, należały obawa przed zmianą, wpływ na politykę prowadzoną przez firmę, identyfikacja z firmą i lojalność wobec niej oraz potrzeba podejmowania ryzyka i aktywności.

Na czele najważniejszych motywatorów do pracy znajduje się wynagrodzenie, co jest zgodne z badaniami, np. Janiny E. Karney [2001, s. 46] przeprowadzonymi w latach 1999–2000. Na podstawie wyników tych badań stwierdzono,

że 98% pracowników produkcyjnych jako najważniejszy czynnik motywujący uznało wynagrodzenie. Badania Marii W. Kopertyńskiej [2007, s. 25] wykazały, że 86% zatrudnionych na stanowiskach produkcyjnych wskazało płacę zasadniczą jako motywator o dużym lub bardzo dużym znaczeniu (a kadra kierownicza 100%). Nieco odmienne wyniki uzyskała Anna Michalska [2010, s. 278] w badaniach przeprowadzonych wśród pracowników trzech przedsiębiorstw: wynagrodzenie plasowało się wysoko (od pierwszego do trzeciego miejsca) w zakresie oczekiwań pracowników. Płaca jest więc głównym powodem podejmowania pracy.

W tabeli 2 zostały zaprezentowane wyniki dotyczące oceny ważności motywatorów dokonane przez studentów. Motywatorowi uznanemu za najważniejszy studenci przyznawali 10 punktów, a kolejnemu uznanemu jako mniej ważny – 9 itd.

Znaczenie wynagrodzenia finansowego wzrasta szczególnie w sytuacji, gdy jego poziom nie jest wysoki, co zazwyczaj jest charakterystyczne na początku

**Tabela 2**

Ważność poszczególnych motywatorów według skali od 10 do 1 przyznana przez studentów w latach 2008–2010 (uszeregowane od najważniejszego według średniej)

Rodzaj motywatora	Średnia w roku			Średnia ogółem
	2008	2009	2010	
Wysokość wynagrodzenia	<b>8,74</b>	<b>8,04</b>	<b>8,29</b>	8,36
Atmosfera w pracy	<b>6,68</b>	<b>6,58</b>	<b>6,67</b>	6,64
Samorealizacja	<b>6,54</b>	<b>6,31</b>	<b>6,89</b>	6,58
Możliwość awansu	<b>6,35</b>	<b>6,17</b>	<b>6,03</b>	6,18
Pewność zatrudnienia	5,99	<b>6,10</b>	<b>6,37</b>	6,15
Możliwość rozwoju (szkolenia)	<b>6,48</b>	5,89	5,18	5,85
Samodzielność	4,65	5,42	5,37	5,15
Potrzeba sukcesu	4,63	5,10	5,16	4,96
Potrzeba bycia kreatywnym	4,81	4,38	5,46	4,88
Praca sama w sobie	3,95	5,20	4,39	4,51
Prestiż w środowisku zawodowym	4,01	5,42	3,63	4,36
Uznanie szefa	4,41	4,17	4,25	4,28
Potrzeba ryzyka i aktywności	3,26	3,26	4,24	3,59
Potrzeba władzy	2,75	5,04	2,94	3,57
Wpływ na politykę firmy	4,00	2,91	3,80	3,57
Dodatkowe świadczenia	3,93	4,02	2,71	3,55
Lojalność wobec firmy	3,11	4,00	3,40	3,50
Prestiż w środowisku pozazawodowym	2,75	2,56	3,67	3,00
Obawa przed zmianą	2,41	2,95	2,87	2,74
Identyfikacja z firmą	3,25	1,68	2,94	2,62

Źródło: Badania własne.

kariery zawodowej, czyli także wśród studentów. W tej fazie cyklu życia człowieka pieniądze stają się najważniejsze, umożliwiają bowiem zaspokojenie podstawowych potrzeb materialnych (m.in. obejmujących zakup samochodu, najem lub zakup mieszkania, których najczęściej młodzi ludzie nie mają, a chcą mieć).

Zgodnie z teorią hierarchii potrzeb ludzkich Abrahama Masłowa, człowiek, który nie zaspokoił potrzeb podstawowych, nie odczuwa konieczności realizacji potrzeb wyższego rzędu (niematerialnych), do których należą potrzeby miłości i przynależności do określonych grup społecznych, uznania i szacunku oraz samorealizacji (samorozwoju).

Wysokość wynagrodzenia jest ważnym czynnikiem zachęcającym ludzi do pracy, ale równie istotnym wskazywanym przez studentów motywatorem jest atmosfera w pracy (średnia ocena 6,64). Wystąpiły niewielkie różnice w gradacji tego czynnika motywacyjnego, gdyż w latach 2008–2009 atmosfera w pracy była na drugim miejscu w hierarchii ważności motywatorów, w 2010 roku spadła na trzecie miejsce, a na drugim znalazła się samorealizacja. Na czwartym lub piątym miejscu w hierarchii motywatorów studenci wskazali możliwość awansu. W badaniach J. Karney [2001, s. 46] jako bardzo ważne możliwość awansu lub otrzymanie lepszej pracy uznało 64% badanych.

Kolejnym motywatorem uznawanym za ważny przez studentów była pewność zatrudnienia, przy czym jego waga zwiększała się w latach 2008–2010, średnia z badań wynosiła odpowiednio 5,99, 6,10 i 6,37. Podkreśla to znaczenie poczucia bezpieczeństwa finansowego, czyli utrzymania pracy i uzyskiwania płacy na niestabilnym współcześnie rynku pracy, przy wysokim zagrożeniu bezrobociem nawet w grupie absolwentów. Ciągłe obawy o możliwość utraty pracy wpływają na fakt, iż pracownicy traktują pewność zatrudnienia jako ważny motywator, nawet tak mobilna grupa pracowników jak studenci. Dla porównania w badaniach M. Kopertyńskiej [2007, s. 26] pewność zatrudnienia miała bardzo duże znaczenie dla 86% pracowników produkcyjnych i 60% kadry kierowniczej, a duże dla odpowiednio 14% pracowników i 40% kierowników. W badaniach motywatorów studentów pojawiły się niewielkie różnice w kolejnych latach, o ile bowiem w 2008 roku ważniejsze było podwyższanie kwalifikacji, o tyle w 2010 roku właśnie pewność zatrudnienia przeciętnie uzyskała wyższą rangę.

W następnej grupie motywatorów, których waga mieściła się w przedziale od 5 do 6, z niewielkim zróżnicowaniem w badanych latach, znalazły się następujące motywy niematerialne: samodzielność, potrzeba odniesienia sukcesu, potrzeba bycia kreatywnym, praca sama w sobie oraz prestiż w środowisku zawodowym. Nieznacznie mniej ważnymi motywatorami studenci uznali w dalszej kolejności: uznanie szefa, potrzebę posiadania władzy i wpływ na politykę firmy, a także potrzebę podejmowania ryzyka i aktywności. Ważność dodatkowych świadczeń jako motywatora mieściła się w przedziale od 2,71

(w 2010 roku) przez 3,93 (w 2008 roku) do 4,02 w 2009 roku. Przeciętnie jako najmniej ważne studenci wskazywali identyfikację z firmą, obawy przed zmianą, uzyskanie prestiżu w środowisku pozazawodowym oraz lojalność wobec firmy. Przy tym zaobserwowano zróżnicowanie wagi poszczególnych motywatorów u poszczególnych osób, obejmowało ono przeważnie całą zaproponowaną skalę, czyli od 1 do 10 (tylko czasami do 9), przy rzadziej wskazywanych czynnikach motywujących.

W dalszej części badania dla każdego wybranego motywatora określali poziom jego zaspokojenia w skali od 10 (zaspokojenie zgodnie z oczekiwaniami) do 1. W tabeli 3 zostały zaprezentowane wyniki dotyczące stopnia zaspokojenia tych motywatorów.

**Tabela 3**

Stopień zaspokojenia poszczególnych motywatorów według skali od 10 do 1 określony w latach 2008–2010 przez studentów Wydziału Nauk Ekonomicznych (uszeregowane od najskuteczniej zaspokojonego według średniej)

Rodzaj motywatora	Średnia w roku			Średnia ogółem
	2008	2009	2010	
Atmosfera w pracy	7,33	7,27	7,24	7,28
Samodzielność	6,54	6,77	7,12	6,81
Pewność zatrudnienia	6,88	5,98	6,93	6,60
Uznanie szefa	6,68	5,86	6,32	6,29
Praca sama w sobie	5,36	6,81	5,88	6,02
Lojalność wobec firmy	6,38	5,54	6,07	6,00
Potrzeba bycia kreatywnym	6,00	5,33	6,20	5,84
Identyfikacja z firmą	5,58	5,80	5,88	5,76
Wysokość wynagrodzenia	5,84	5,59	5,22	5,55
Samorealizacja	5,73	5,55	5,31	5,53
Potrzeba ryzyka i aktywności	4,27	5,15	5,86	5,09
Możliwość rozwoju (szkolenia)	5,64	4,69	4,80	5,04
Prestiż w środowisku zawodowym	5,14	4,24	5,02	4,80
Prestiż w środowisku pozazawodowym	5,15	4,20	4,98	4,77
Obawa przed zmianą	4,94	3,96	4,60	4,50
Potrzeba sukcesu	4,19	4,49	4,57	4,42
Dodatkowe świadczenia	4,38	4,03	4,08	4,16
Możliwość awansu	4,07	3,99	3,89	3,98
Potrzeba władzy	3,56	4,24	3,87	3,89
Wpływ na politykę firmy	4,25	3,00	2,56	3,27
Średnia odczuwania zaspokojenia potrzeb	56,6	52,6	55,2	54,8
Zakres zmienności odczuwania stopnia zaspokojenia	27–88	26–95	10–86	10–95

Źródło: Badania własne.

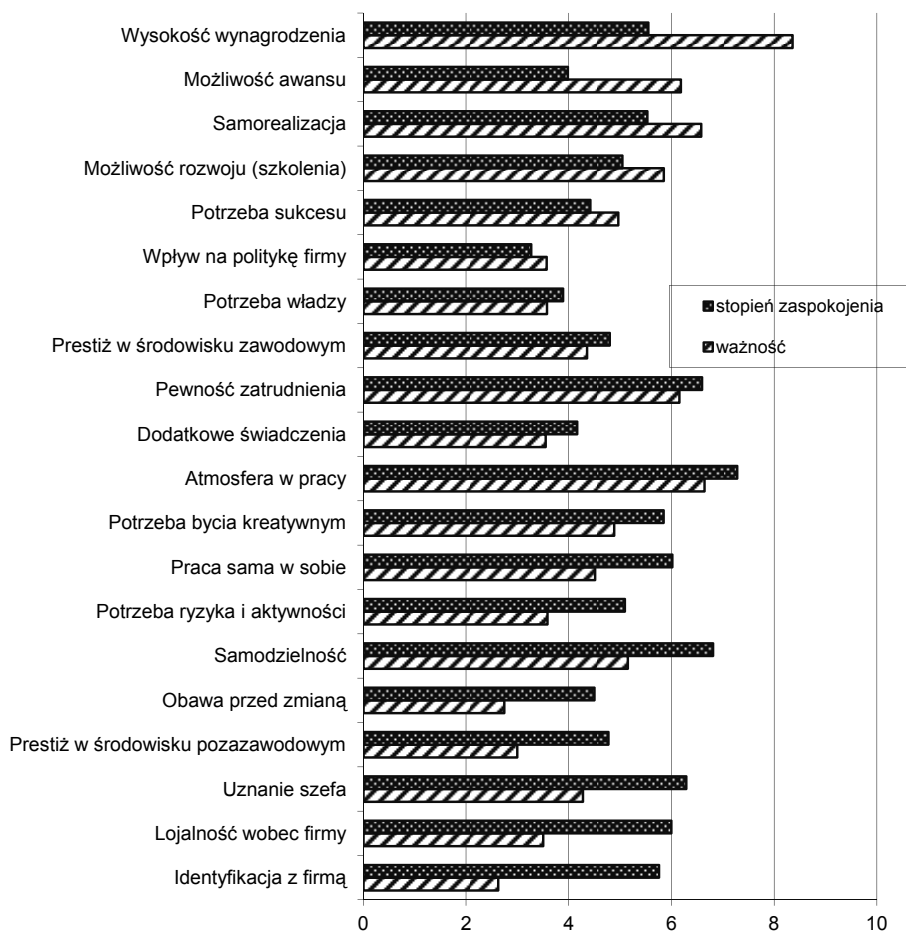
Średni poziom oceny stopnia zaspokojenia był zbliżony w kolejnych latach (odpowiednio w 2008 roku – 56,6, w 2009 roku – 52,6, w 2010 roku – 55,2), chociaż wykazywał wyraźną zmienność zakresu ocen dokonanych przez studentów, które wahały się w 2008 roku od 27 do 88, w 2009 roku mieściły się w przedziale od 26 do 95, a w 2010 roku od 10 do 86. W latach 2008–2010 jako najlepiej zaspokojoną potrzebę studenci wskazali atmosferę w pracy. Zdaniem większości studentów, potrzeba ta jest ważną, ale też w odpowiednim stopniu zaspokojoną. Poziom zaspokojenia mierzony średnią nie różnił się w kolejnych latach, chociaż wykazywał tendencję zmniejszania się od 7,33 w 2008 roku do 7,24 w 2010 roku. Wysoko ocenianym motywatorem w zakresie jego zaspokojenia charakteryzowała się samodzielność, z nieznaczną tendencją rosnącą średniej oceny od 6,54 w 2008 roku do 7,12 w 2010 roku.

Kolejne dosyć wysoko ocenione motyvatory w zakresie ich zaspokojenia wskazane przez studentów to: pewność zatrudnienia, uznanie szefa, praca sama w sobie oraz lojalność wobec firmy, chociaż występowały niewielkie różnice w zakresie poziomu oceny w kolejnych latach. Stopień zaspokojenia motywatora określanego jako wysokość wynagrodzenia uzyskał przeciętnie ocenę 5,5, przy malejącej tendencji do oceny tego motywatora (w 2008 roku ocena 5,84, w 2009 roku – 5,59, a w 2010 roku – 5,22). Stosunkowo niskie oceny zaspokojenia studenci przyznawali takim motywatorom, jak: wpływ na politykę firmy, potrzeba władzy, możliwość awansu oraz dodatkowe świadczenia.

Z badań przeprowadzonych w grupie studentów wynika, że wysokość wynagrodzenia wykazywała dużą dysproporcję między ważnością (8,36) i stopniem zaspokojenia (średnia ocena 5,55). Występowała więc wyraźna różnica między subiektywnie odczuwanymi oczekiwaniami a rzeczywistością w zakresie poziomu wynagradzania, co można zinterpretować następująco: zwiększanie poziomu wynagrodzenia działa ciągle na tę grupę pracowników motywująco. Pozostałe niezaspokajane zgodnie z oczekiwaniami potrzeby niematerialne to możliwości awansowania, samorealizacja, możliwości podnoszenia kwalifikacji przez uczestnictwo w szkoleniach oraz potrzeba odniesienia sukcesu. Szczegółowo zestawienie ważności i stopnia zaspokojenia w zakresie czynników motywacyjnych przedstawia wykres 1.

Pozostałe potrzeby charakteryzowały się poziomem zaspokojenia zgodnie z oczekiwaniami, a w niektórych przypadkach odnotowano zaspokojenie ponad oczekiwania, dotyczyło to jednak potrzeb stosunkowo rzadko wskazywanych przez studentów (lojalność wobec firmy, identyfikacja z firmą).

Porównanie wyników badań motywatorów wśród studentów studiów niestacjonarnych do wyników badań ankietowych Joanny Moczydłowskiej [2007, s. 72] przeprowadzonych wśród pracowników mikro- i małych przedsiębiorstw w 2006 roku wykazuje pewne różnice. Pracownicy mikro- i małych przedsię-



**Wykres 1**

Ważność motywatorów a stopień ich zaspokojenia określone przez studentów Wydziału Nauk Ekonomicznych (średnia za lata 2008–2010), uszeregowane według malejącej różnicy między ważnością a stopniem zaspokojenia  
Źródło: Badania własne.

biorstw północno-wschodniej Polski jako najważniejsze częściej wskazywali motywatory bazujące na dążeniu do zaspokojenia potrzeb społecznych i bezpieczeństwa oraz stabilizacji, w dalszej kolejności zaś znalazły się motywatory związane z treścią wykonywanej pracy (potrzeba odczuwania sensu wykonywanych zadań). W cytowanych badaniach te czynniki dla największej części pracowników miały większe znaczenie motywujące niż wynagrodzenie, władza, prestiż czy rozwój osobisty i doskonalenie zawodowe. W grupie studentów ranga czynników motywacyjnych okazała się odmienna. Najważniejszy jest poziom wynagrodzenia oraz, podobnie jak w grupie J. Moczydłowskiej, atmosfera w pracy.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w grupie słuchaczy studiów niestacjonarnych kierunku ekonomia Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego najczęściej wskazywanym i jednocześnie najważniejszym czynnikiem motywującym była wysokość wynagrodzenia. Wśród studentów występuje również dosyć wyraźna dysproporcja między oczekiwaniami a stopniem zaspokojenia w tym zakresie, co świadczy o tym, że możliwość uzyskania wyższej płacy ciągle jest czynnikiem zachęcającym do lepszego wykonywania pracy, zwiększania wydajności.

Zachodzące zmiany kulturowe w społeczeństwie, a także w sferze zatrudnienia w gospodarce, w których wskazuje się na przechodzenie od wzorca zewnętrznych motywatorów (tradycyjna kultura organizacji, w której ważne miejsce zajmuje przywódca – rozstrzygający wszystkie wątpliwości i obdarzony zaufaniem, szczegółowe procedury postępowania – zwalniające od konieczności dokonywania ciągłych wyborów oraz tradycje i zwyczaje związane z funkcjonowaniem organizacji nakierowane na unikanie niepewności) do kultury wysokiej tolerancji niepewności i podejmowania ryzyka (która odwołuje się do wewnętrznej gotowości podejmowania wyzwań członków organizacji) coraz powszechniej będą wymuszać wdrażanie, szczególnie w prowadzeniu działalności gospodarczej, odmiennego podejścia w zakresie stosowania motywatorów. Ważnym aspektem w tworzeniu systemów motywacyjnych stanie się umiejętność wzbudzania aktywnych postaw pracowników, otwartych na wdrażanie zmian, co zarysowuje się częściowo w grupie studentów na podstawie przeprowadzonych badań w zakresie wysokich ambicji dotyczących potrzeb niematerialnych (możliwość awansu, samorealizacja, odniesienie sukcesu).

## Literatura

- ARMSTRONG M., 2007: *Zarządzanie ludźmi*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, s. 34–36.
- KARNEY J.E., 2001: Motywowanie pracowników. Teoria a praktyka. *Zarządzanie zasobami ludzkimi* nr 6, s. 41–48.
- KOPERTYŃSKA M.W., 2007: Motywowanie pracowników sfery produkcyjnej – doświadczenia badawcze. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* nr 3–4(55–56) s. 23–34.
- KOZIOŁ L., 1997: Doskonalenie systemu wynagradzania w firmie. [w:] *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, Sedlak K. (red.), Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, s. 55.
- MICHALSKA A., 2010: Systemy motywacyjne w przedsiębiorstwach. *Roczniki Naukowe SERiA* t. XII, z. 3, s. 275–280.
- MOCZYDŁOWSKA J., 2007: Czynniki motywujące do pracy w ocenie pracowników mikro- i małych przedsiębiorstw Polski północno-wschodniej. *Zeszyty Naukowe Wyższej*



*Szkoły Zarządzania Ochrona Pracy w Katowicach* nr 1(3), s. 69–74, [www.studia.wszop.edu.pl/obrazki/cms/2692.zalaczniki.pdf](http://www.studia.wszop.edu.pl/obrazki/cms/2692.zalaczniki.pdf).

SIKORSKI CZ., 2001: Wpływ kultury organizacyjnej na motywację. Od ograniczania poczucia niepewności do jej wysokiej tolerancji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* nr 6, s. 27–39.

## **What motivates students of Economics SGGW to work?**

### **Abstract**

Based on the survey conducted among the group of weekends students it can be concluded that the most important motivating factor was an amount of remuneration. At the same time there was a clear difference between students expectations and the degree of their satisfaction in this area. It indicates that possibility of getting a higher salary could still motivate people and could be used as a factor increasing workers performance and productivity. Cultural changes in a society and employment policy points a shift from external motivators culture to a high tolerance of uncertainty and risk culture. An important aspect of building personnel motivation system in a future will attitude to create active behaviour of employees who are flexible and open to changes. Many students pointed out higher needs of self-fulfilment, success and advancement.





