

Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Krakowie

# Zeszyty Naukowe

Cracow Review  
of Economics  
and Management

914

# Ekonomia

Kraków 2013

#### Rada Naukowa

*Andrzej Antoszewski (Polska), Slavko Arsovski (Serbia), Josef Arlt (Czechy), Daniel Baier (Niemcy), Hans-Hermann Bock (Niemcy), Ryszard Borowiecki (Polska), Giovanni Lagioia (Włochy), Tadeusz Markowski (Polska), Martin Mizla (Słowacja), David Ost (USA), Józef Pocięcha (Polska)*

#### Komitet Redakcyjny

*Stanisław Belniak, Józefa Famielec, Ryszard Kowalski (sekretarz), Marek Lisiński, Krystyna Przybylska (redaktor naczelna), Kazimierz Zieliński*

#### Redaktor statystyczny

*Paweł Ulman*

#### Redaktorzy Wydawnictwa

*Joanna Kalas, Seth Stevens (streszczenia w j. angielskim)*

#### Projekt okładki i układ graficzny tekstu

*Marcin Sokołowski*

Streszczenia artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w Central and Eastern European Online Library

[www.ceeol.com](http://www.ceeol.com), a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych

i pokrewnych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2013

ISSN 1898-6447

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Publikacja jest dostępna w bazie CEEOL ([www.ceeol.com](http://www.ceeol.com))

oraz w czytelni on-line [ibuk.pl](http://www.ibuk.pl) ([www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl))

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. 12 293 57 42, e-mail: [wydaw@uek.krakow.pl](mailto:wydaw@uek.krakow.pl)

[www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl](http://www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl)

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27

Objętość 6,7 ark. wyd.

Zam. 144/2013

## Spis treści

Marcin Mrowiec

**Koncepcja pieniądza i kredytu Ludwiga von Misesa – pieniądz fiducyjny jako forma interwencji w mechanizm wolnego rynku .....** 5

Rafał Morawczyński

**Kapitał ludzki przedsiębiorców jako kryterium decyzyjne w inwestycjach funduszy *venture capital* .....** 21

Joanna Purgał-Popiela

**Różnorodność form międzynarodowej pracy i jej implikacje dla zarządzania zasobami ludzkimi .....** 37

Maria Urbaniec

**Działalność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce ..** 55

Krzysztof Kocurek

**Rozwój regionalny – ujęcie systemowe .....** 73

Alicja Kasperowicz-Stępień

**Krajowe wsparcie polskiego rolnictwa na przykładzie działalności Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa .....** 83

Monika Musiał-Malagó

**Stan i kierunki rozwoju infrastruktury transportowej w Polsce .....** 97



*Marcin Mrowiec*

Studia Doktoranckie Wydziału Ekonomii  
i Stosunków Międzynarodowych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Koncepcja pieniądza i kredytu Ludwiga von Misesa – pieniądz fiducjarny jako forma interwencji w mechanizm wolnego rynku

## Streszczenie

Pierwszym celem artykułu jest przybliżenie poglądów Ludwiga von Misesa na temat powstania pieniądza, jego funkcji i rodzajów oraz wskazanie zalet tego podejścia względem niektórych ujęć współczesnych. Do tych zalet zaliczyć należy ścisłe powiązanie genezy pieniądza z jego podstawową funkcją oraz logiczne wyodrębnienie funkcji pochodnych. Kolejno przedstawiono systematykę rodzajów pieniądza, typów kredytu oraz powiązanych z nim rodzajów aktywności bankowej. Przybliżono paradygmat Mengera-Misesa m.in. w odniesieniu do roli stopy procentowej jako mechanizmu koordynacyjnego oraz w postrzeganiu gospodarki jako systemu współzależnych cen, wrażliwego na sygnały płynące ze sfery pieniężnej. Przyjęcie perspektywy L. von Misesa pozwala dostrzec, że ekspansja monetarna jest formą zaburzania równowagi *stricte* rynkowej, co z kolei może stanowić interesujący paradygmat do bliższego zbadania przyczyn obecnego globalnego kryzysu gospodarczego, do którego powstania w znacznej mierze przyczyniła się ekspansja pieniądza i kredytu w ostatnich kilku dekadach. Ukazanie tej perspektywy stanowi drugi cel artykułu. Przedstawione wątki teoretyczne mogą stanowić podstawę do badań empirycznych dotyczących mechanizmów obecnego kryzysu gospodarczego, swego rodzaju alternatywę do podejść „głównego nurtu” makroekonomii.

**Słowa kluczowe:** austriacka szkoła ekonomii, teoria monetarna, pieniądz, Ludwig von Mises.

## 1. Wprowadzenie

Wykład teorii pieniądza i kredytu Ludwiga von Misesa, pomimo upływu stu lat od daty pierwszego jej systematycznego ujęcia (*Theorie des Geldes und der Umlaufsmittel*, 1912), wciąż stanowi inspirującą lekturę, a niektóre jej elementy nawet zyskały na aktualności w kontekście obecnego kryzysu. Rozważania przedstawione w niniejszym artykule rozpoczyna przybliżenie poglądów Carla Mengera oraz Ludwiga von Misesa na temat genezy pieniądza. Pozwala to na precyzyjne zdefiniowanie istoty pieniądza oraz wyodrębnienie jego funkcji podstawowej i pochodnych. Zaprezentowano zalety podejścia definicyjnego L. von Misesa w stosunku do niektórych współczesnych ujęć. Przedstawiona została systematyka rodzajów pieniądza, typów kredytu oraz powiązanych z nimi rodzajów aktywności bankowej. W celu ukazania wpływu pieniądza na gospodarkę omówiono Misesowską koncepcję stopy procentowej jako odzwierciedlenia preferencji czasowej dominującej w danej społeczności, a następnie przeanalizowano konsekwencje ingerencji w mechanizm stopy procentowej poprzez ekspansję kredytową. Rozważania kończy wskazanie jednej z kluczowych tez L. von Misesa dotyczącej ekspansji monetarnej, która traktowana jest jako jedna z form interwencji w mechanizmy wolnorynkowe. Przyjęcie perspektywy L. von Misesa pozwala dostrzec, że ekspansja monetarna jest formą zaburzania równowagi *stricte* rynkowej, co z kolei może stanowić interesujący paradygmat służący do bliższego zbadania przyczyn obecnego globalnego kryzysu gospodarczego, do którego powstania w znacznej mierze przyczyniła się ekspansja pieniądza i kredytu w ostatnich kilku dekadach. Taki jest też cel niniejszej pracy – ukazanie paradygmatu pieniądza i kredytu Misesa jako alternatywnego względem dominującego w literaturze podejścia do diagnozy przyczyn obecnego kryzysu, integrującego analizę typu monetarnego z analizą gospodarki realnej oraz występujących w niej nierównowag.

## 2. Geneza, funkcje oraz rodzaje pieniądza

Analizując genezę pieniądza, L. von Mises, podobnie jak wielu innych autorów, rozpoczął od wymiany w warunkach barteru<sup>1</sup>. Konieczny wtedy tzw. podwójny

---

<sup>1</sup> L. von Mises opierał się na obserwacjach C. Mengera, wielokrotnie czyniąc odwołania do jego *Zasad ekonomii* [Menger 1976, wyd. 1 – 1871]. Wysoką ocenę wkładu Mengera L. von Mises potwierdził w swoim *opus magnum: Ludzkie działanie*, stwierdzając, że „Carl Menger nie tylko przedstawił niepodważalną prakseologiczną teorię pochodzenia pieniądza, lecz także zrozumiał jej znaczenie dla wyjaśnienia podstawowych zasad prakseologii i jej metod badawczych” [von Mises 2007, s. 346, wyd. 1 – 1949].

zbieg potrzeb stawał się coraz trudniejszy do spełnienia w miarę wzrostu ilości wymienianych dóbr, charakteryzującego rozwijającą się gospodarkę. L. von Mises odnotował, że nie wszystkie dobra są jednakowo płynne – popyt na jedno (np. artykuły spożywcze) jest w miarę stabilny i uniwersalny, zaś na inne ograniczony i sporadyczny. Kiedy producenci tych ostatnich dostarczają je na rynek, mają mniejszą szansę na bezpośrednią wymianę, stąd krokiem pośrednim często staje się wymiana tych dóbr na towary bardziej płynne, które pozwolą na szybszą wymianę. Taka wymiana pośrednia dodatkowo zwiększa popyt na dobra ją ułatwiające, wzmacniając ich atrakcyjność. Właśnie te najbardziej płynne dobra wymienne stają się ogólnym środkiem wymiany, czyli pieniądzem. W teorii von Misesa pieniądz jest najbardziej płynnym towarem wymiennym, a bycie środkiem wymiany stanowi jego pierwotną i fundamentalną funkcję. Wszystkie inne funkcje są pochodnymi, takimi, które nie mogłyby zaistnieć bez pierwotnej i fundamentalnej funkcji pieniądza jako środka wymiany. „Niektórzy komentatorzy utrzymują, iż główną funkcją pieniądza jest funkcja przechowywania oszczędności, inni z kolei, iż jest to jednostka rozrachunkowa i służy przechowywaniu wartości. Choć te role są ważne, nie są fundamentalną rolą pieniądza. Tą rolą, samą esencją pieniądza, jest bycie środkiem wymiany i z tej funkcji wyrastają wszystkie inne. Fakt, iż coś staje się środkiem wymiany, prowadzi do wytworzenia także innych funkcji” [von Mises 1981, s. 47].

W ujęciu L. von Misesa pochodnymi funkcjami pieniądza są:

– funkcja jednostki rozrachunkowej – w wymianie barterowej wszystkie dobra były wymieniane zgodnie z cenami względnymi (jednostka jednego dobra wyrażona w ilości jednostek dobra drugiego itd.); wraz ze wzrostem liczby dóbr rośnie liczba cen względnych, co powoduje potrzebę znalezienia „wspólnego mianownika”, czyli właśnie jednostki rozrachunkowej – taką funkcję pełni pieniądz;

– funkcja przechowywania wartości (środek tezauryzacji) – pieniądz traktowany jest jako medium przenoszące wartość nie tylko w przestrzeni, ale i w czasie; ta funkcja podkreśla możliwość zamiany dóbr wyprodukowanych w danym czasie na dobra wyprodukowane w innym czasie;

– funkcja odroczonej płatności (funkcja ułatwiania transakcji kredytowych); „Jeśli zauważymy, że transakcje kredytowe są w istocie wymianą dóbr teraźniejszych na dobra przyszłe, to funkcja odroczonej płatności jest po prostu pochodną podstawowej funkcji pieniądza, funkcji wymiany” [von Mises 1981, s. 47].

Konkludując swoje rozważania na temat funkcji pieniądza, L. von Mises powrócił do podkreślenia jego głównej, fundamentalnej funkcji: „To proste stwierdzenie, że pieniądz jest towarem, którego ekonomiczną funkcją jest ułatwianie wymiany dóbr i usług, nie satysfakcjonuje tych autorów, którzy zainteresowani są raczej akumulacją materiału, a nie przyrostem wiedzy. Wielu badaczy sądzi, że niewystarczająca uwaga zwrócona będzie na nadzwyczajną rolę pieniądza w życiu

gospodarczym, jeśli uznamy jedynie jego rolę jako środka wymiany; nie wydaje im się, że należy szacunek zostanie okazany znaczeniu pieniądza, dopóki nie zostanie wymieniona połowa tuzina jego funkcji – tak jakby w porządku ekonomicznym, którego fundamentem jest wymiana dóbr, mogła istnieć ważniejsza funkcja niż bycie najbardziej płynnym środkiem wymiany” [von Mises 1981, s. 47].

### 3. Zalety ujęcia teoretycznego L. von Misesa

Niewątpliwą zaletą podejścia L. von Misesa jest jego spójność logiczna i jednoznaczność zaproponowanego ujęcia, zarówno w odniesieniu do genezy pieniądza, jak i jego funkcji. Dla porównania nestor monetaryzmu M. Friedman, w książce *Intrygujący pieniądz*, po konstatacji, iż historycznie w funkcji pieniądza występowały bardzo różne towary (sól, jedwab, futra, suszone ryby, tytoń, paciorki, muszelki czy metale takie jak: złoto, srebro, miedź, żelazo, cyna), stwierdził, że „nie ma jakiejś ogólnej i jednoznacznej odpowiedzi na proste pytanie: co sprawia, że jakieś dobro zaczyna pełnić rolę pieniądza” [Friedman 1994, s. 19]. Podejście L. von Misesa pozwala na stwierdzenie, że taka „ogólna i jednoznaczna” odpowiedź istnieje – funkcję pieniądza zaczyna pełnić ten towar, który w danych okolicznościach miejsca i czasu, w danej społeczności jest „najbardziej płynnym towarem wymiennym”. Nie w każdym z wymienianych przez M. Friedmana przypadków wybrane dobro w równym stopniu było w stanie spełniać wszystkie pochodne funkcje pieniądza (np. funkcja tezauryzacyjna tytoniu czy muszelek jest znacznie bardziej ułomna niż złota czy srebra), jednak w każdym przypadku spełniona była pierwotna funkcja „najbardziej płynnego towaru wymiennego”.

Podejście L. von Misesa wydaje się także rozwiązywać problemy definicyjne, z którymi borykali się późniejsi autorzy. Przykładowo M. Burda i Ch. Wyplosz postrzegają definiowanie pieniądza „za pomocą jego atrybutów (cech)” jako „alternatywne względem podawania definicji – i szeroko stosowane podejście” [2000, s. 244]. Zgodnie z takim podejściem podają definicję: „pieniądz to (...) rodzaj aktywów powszechnie akceptowany jako środek płatniczy” [s. 244], nie łączą jej jednak z poszczególnymi funkcjami pieniądza (środek wymiany, jednostka rozrachunkowa, środek przechowywania wartości, miernik odroczonej płatności). Podejście L. von Misesa wydaje się pełniejsze – rdzeniem precyzyjnej definicji pieniądza jest jego podstawowa funkcja, zaś pozostałe stanowią logiczne dopełnienie funkcji pierwotnej. Nie ma więc sprzeczności pomiędzy podaniem definicji a wymienieniem jego cech – występuje tutaj pełna zgodność.

Z kolei F.S. Mishkin definiuje pieniądz jako „wszystko, co jest powszechnie akceptowane w formie zapłaty za dobra i usługi lub spłaty długu” [2002, s. 85], jednak – po odnotowaniu, że do pieniądza oprócz gotówki należałoby jeszcze



zaliczyć inne aktywa (np. wkłady oszczędnościowe – „jeśli istnieje możliwość ich szybkiej wymiany na gotówkę lub na wkłady czekowe”) – wątpi w możliwość zdefiniowania pieniądza, pisząc, iż „jedna, precyzyjna definicja pieniądza lub podaży pieniądza nie istnieje nawet dla ekonomistów” [Mishkin 2002, s. 86]. Pośród funkcji pieniądza wymienia: środek wymiany, jednostkę rozrachunkową oraz środek tezauryzacji, nie hierarchizując ich jednak<sup>2</sup>. Podejście L. von Misesa wskazuje, że możliwa jest precyzyjna definicja pieniądza, oparta na jego podstawowej funkcji, oraz logicznie ujmująca funkcje pochodne.

Reasumując, można stwierdzić, że podejście definicyjne L. von Misesa wydaje się bardziej klarowne i logiczne niż niektóre ujęcia współczesne.

#### 4. Rodzaje pieniądza

L. von Mises wyróżnił następujące rodzaje pieniądza:

– pieniądz towarowy (surowcowy) – „kluczową charakterystyką pieniądza surowcowego (*commodity money*) jest użycie dla celów monetarnych towaru w sensie technologicznym. Jest rzeczą zupełnie obojętną, jaki konkretnie jest to surowiec, kluczowym faktem jest to, że towar/surowiec stanowi pieniądz oraz że pieniądz jest po prostu towarem” [von Mises 1981, s. 76]. L. von Mises podkreślił w ten sposób różnicę pomiędzy pieniądzem surowcowym, wyrosłym w naturalny sposób z wymiany rynkowej, a *fiat money* – w pierwszym przypadku pierwotna wartość jest pochodną wartości technologicznej lub użytkowej danego towaru, w drugim zaś pieniądz ustanawiany jest na mocy dekretu państwowego;

– *fiat*<sup>3</sup> *money* – pieniądz powstały na mocy dekretu państwowego. „Decydującym czynnikiem jest pieczęć, i to nie rzecz nosząca pieczęć stanowi pieniądz, ale o byciu pieniądzem stanowi pieczęć” [von Mises 1981, s. 76]. Pieczęć stanowi tutaj symbol nadania wartości przez państwo, wartość nadawana jest poprzez akt władzy i nie stanowi wyniku waluacji przez wolny rynek;

– pieniądz kredytowy – roszczenie względem osoby fizycznej bądź prawnej, zapadające w przyszłości, używane jako środek wymiany. Pieniądzem kredytowym w ujęciu von Misesa jest np. weksel. Wartość tego rodzaju środka wymiany podlega wycenieniu w zależności np. od oceny wiarygodności emitującej go osoby czy instytucji<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Klasyfikacja M. Burdy i Ch. Wyplosza pokrywa się z klasyfikacją F.S. Mishkina, z wyjątkiem funkcji odroczonej płatności, której nie wyróżnia ten ostatni.

<sup>3</sup> *Fiat* – łac. „niech się stanie”.

<sup>4</sup> Historycznie pieniądzem kredytowym były np. noty Banku Anglii w okresie od 1797 r. do 1921 r., kiedy zawieszona była ich wymienialność na złoto. W okresie wcześniejszym oraz później-

W szerszym ujęciu kategorii pieniądza von Mises wyróżnił jeszcze substytuty pieniądza – całkowicie bezpieczne (co odróżnia je od pieniądza kredytowego, który zależy od wyceny danej wierzytelności w zależności np. od standingu finansowego kredytobiorcy) oraz płatne na żądanie roszczenia do pieniądza (towarowego). Substytuty pieniądza „mogą przyjmować formę banknotu lub depozytu *a vista* z prawem wystawiania czeku, o ile bank jest gotów dowolnego dnia wymienić ów banknot lub depozyt na właściwy pieniądź<sup>5</sup>, nie pobierając za to opłaty” [von Mises 2007, s. 368]. Jeżeli utrzymywana jest stuprocentowa rezerwa pieniądza właściwego (towarowego) na pokrycie substytutów pieniądza, to te substytuty nazywane są certyfikatami pieniężnymi, zaś część substytutów pieniężnych niemająca stuprocentowego pokrycia nazywana jest fiducyjnym środkiem płatniczym [von Mises 2007, s. 368]. L. von Mises zauważa, że zmiany ilości certyfikatów pieniężnych nie powodują zmian podaży pieniądza – natomiast „emisja fiducyjnych środków płatniczych powoduje, że fundusze pożyczkowe banku przekraczają jego środki własne i środki powierzone mu przez klientów” [von Mises 2007, s. 369] – i w tym mechanizmie L. von Mises upatruje źródło ekspansji kredytowej.

Teoria L. von Misesa powstawała w czasach obowiązywania standardu złota, stąd kategoria *fiat money* nie jest kategorią głębiej analizowaną. Sam von Mises antycypował jednak możliwość powstania reżimów monetarnych opartych na *fiat money*, odnotowując: „Zawieszenie wypłat w pieniądzu kruszczowym całkowicie zmienia sytuację. Znika zagadnienie podziału na fiducyjne środki płatnicze, certyfikaty pieniężne i substytuty pieniądza. Na scenę wkracza rząd, ustanawiając własne przepisy dotyczące prawnego środka płatniczego” [von Mises 2007, s. 371]. W tym kontekście omówiona klasyfikacja nie ma bezpośredniego zastosowania do analizy współczesnej gospodarki. Jej zaletą jest jednak umieszczenie reżimu walutowego *fiat money* w całościowej, logicznie spójnej klasyfikacji typów pieniądza, zaś Misesowska analiza wpływu pieniądza na gospodarkę, podkreślająca szkodliwość ekspansji monetarnej, ma tym większe zastosowanie w systemach *fiat money*, że ekspansja monetarna może być w nich dokonywana na znacznie szerszą skalę niż w systemach pieniądza towarowego.

## 5. Istota i rodzaje kredytu oraz podwójna rola banków

L. von Mises odnotował, że transakcje wymienne mogą być dokonywane w taki sposób, że obydwie strony wypełniają swoją część zobowiązania w tym

---

szym (do czasu ostatecznego już zawieszenia wymienialności) były one substytutami pieniądza rzeczowego – można było wymienić je na złoto.

<sup>5</sup> Chodzi tutaj o pieniądź towarowy.

samym czasie (transakcje gotówkowe) bądź czas wykonania zobowiązania przez jedną ze stron rozbieżny jest z czasem wykonania zobowiązania przez drugą stronę – w tym przypadku mamy do czynienia z transakcją kredytową. Von Mises zdefiniował transakcję kredytową jako wymianę dóbr teraźniejszych na dobra przyszłe i wyróżnia dwa rodzaje takich transakcji: kredyt rzeczowy i cyrkulacyjny.

*Kredyt rzeczowy* jest to taki rodzaj kredytu, który wymaga poświęcenia ze strony tego kontrahenta, który wywiązuje się ze swojego zobowiązania, zanim wywiąże się z niego druga strona transakcji. Kredyt rzeczowy wymaga zrzeczenia się dysponowania dobrem lub użytkowania dobra, które jest przedmiotem transakcji, do czasu otrzymania dobra, które w ramach transakcji dostarcza druga strona. To poświęcenie swojej korzyści koresponduje z korzyścią po stronie drugiego kontrahenta – jest to przywilej korzystania z dobra, zanim trzeba będzie wywiązać się ze swojej części transakcji. W swoich wartościowaniach obydwie strony kontraktu dokonują wyceny korzyści i strat wynikających z upływu czasu pomiędzy wywiązaniem się z kontraktu przez jedną i drugą stronę, zaś kurs zamiany jednego dobra na drugie uwzględnia także wartość czasu postrzeganą przez strony tej transakcji (procent pierwotny, opisywany w dalszej części artykułu) [von Mises 1981, s. 296].

*Kredyt cyrkulacyjny*<sup>6</sup> jest to taki rodzaj kredytu, w którym korzyść strony, która ją osiąga, zanim wywiąże się ze swojej części transakcji, nie jest bilansowana przez poświęcenie ze strony drugiego kontrahenta. W ten sposób różnica pomiędzy wypełnieniem zobowiązania przez jedną i przez drugą stronę – tak samo jak w przypadku kredytu rzeczowego stanowiąca istotę transakcji – ma wpływ tylko na waluację jednej ze stron, podczas gdy druga traktuje poświęcenie jako nieznaczące. L. von Mises podkreślił, że zrozumienie tej różnicy stanowi istotę zrozumienia teorii monetarnej, zaś brak tego zrozumienia stanowi o porażce wielu teorii monetarnych [von Mises 1981, s. 297]. Objaśniał, że zrozumienie istoty kredytu cyrkulacyjnego nie jest trudne, jeśli wziąć pod uwagę dobra, które są przedmiotem tego rodzaju transakcji. W przypadku transakcji typu kredytu rzeczowego tym, co jest przedmiotem poświęcenia, są dobra bądź pieniądze, których posiadanie jest źródłem satysfakcji, zaś wyrzeczenie się ich posiadania stanowi odczuwalną dolegliwość. W transakcjach typu kredytu cyrkulacyjnego, jeśli kredytodawca jest w stanie dostarczyć kredyt, emitując roszczenia, które są płatne na żądanie, to udzielenie przez niego kredytu nie wiąże się dla niego z żadnym poświęceniem ekonomicznym. Byłby nawet w stanie emitować kredyt po zerowym koszcie, jeśli pominąć techniczne koszty emisji banknotów itp. [von Mises 1981, s. 297].

---

<sup>6</sup> L. von Mises zwrócił uwagę, że niektórzy autorzy na określenie podobnego rodzaju kredytu wybierali czasami „kredyt emisyjny”, jednak dotyczył on tylko emisji banknotów [von Mises 1981, s. 298].

Innymi słowy, w przypadku kredytu rzeczowego dochodzi do transferu realnych oszczędności od ich pierwotnego właściciela, czyli od podmiotu, który ograniczył konsumpcję i zgromadzone w ten sposób oszczędności przekazuje w ręce pożyczkobiorcy. Następuje transfer zaoszczędzonej siły nabywczej, która może być wykorzystana przez kogoś innego – jednak jej wielkość zależy bezpośrednio od wielkości oszczędności, tzn. od skali wstrzymania się od konsumpcji. Zgoła inaczej sytuacja wygląda w przypadku kredytu cyrkulacyjnego, który kreowany jest przez banki (poprzez pozostawienie do dyspozycji środków na koncie depozytowym) – dla powstania kredytu cyrkulacyjnego nie ma konieczności wystąpienia oszczędności w innym miejscu systemu<sup>7</sup>, udzielenie kredytu jednemu podmiotowi nie jest automatycznie związane z koniecznością zaoszczędzenia przez inny podmiot. Szerokie zastosowanie kredytu cyrkulacyjnego umożliwia ekspansję monetarną niemożliwą w systemie pełnego pokrycia waluty złotem, zaś zwiększenie siły nabywczej dłużników o wykreowany w systemie bankowym pieniądź z czasem odpowiednio zmniejsza siłę nabywczą pieniądza poprzez wzrost jego podaży przekraczający wzrost podaży dóbr realnych<sup>8</sup>.

Z tymi dwoma rodzajami kredytu L. von Mises wiązał dwie role banków. Z kredytem rzeczowym związana jest rola banków jako negocjatorów kredytu; wykonują one usługę pośrednictwa między pożyczkodawcami a pożyczkobiorcami, zyski czerpiąc z różnicy oprocentowania. Ta pierwsza funkcja nie budziła wątpliwości L. von Misesa, w odróżnieniu od funkcji drugiej, w ramach której banki stają się kreatorami kredytu. Kreacja kredytu z kolei obniża rynkową stopę procentową, co w ujęciu tego autora stanowi kluczowy mechanizm cyklu koniunkturalnego.

---

<sup>7</sup> Dla ścisłości należałoby odnotować, że skala rzeczywistych oszczędności zależy od poziomu stopy rezerwy cząstkowej obowiązującej w danym systemie bankowym.

<sup>8</sup> Na element redystrybucji wartości poprzez wzrost podaży pieniądza zwracał też uwagę m.in. M. Friedman. Stwierdził on, że „straty związane ze zwiększeniem zasobów pieniężnych przez jednostkę (jednorazowy spadek konsumpcji oraz spadek siły nabywczej tych zasobów w wyniku inflacji) są kompensowane identycznymi korzyściami pojawiającymi się gdzie indziej w gospodarce i nie stanowią straty z punktu widzenia całego społeczeństwa”. Równocześnie odnotowywał, że „korzyści (w postaci «strumienia usług produkcyjnych», jakie przynosi nowy zasób pieniądza będącego elementem kapitału produkcyjnego, oraz w postaci strumienia korzyści o charakterze niepieniężnym w rodzaju lepszego zabezpieczenia przed nieprzewidzianymi wypadkami, komfortu psychicznego wynikającego z posiadania gotówki itp.) nie są w ten sposób równoważone” [Belka 1986, s. 269]. Znaczna część rozważań M. Friedmana to próba określenia optymalnego tempa wzrostu podaży pieniądza tak, aby strumień usług produkcyjnych oraz korzyści niepieniężnych wynikających ze zwiększenia zasobów pieniężnych osiągnął maksimum w odniesieniu do wielkości dobrobytu społecznego (*social welfare*) w ujęciu globalnym [Belka 1986, s. 269–270]. L. von Mises stał na stanowisku, że kwestie podaży pieniądza w gospodarce należy zostawić wolnemu rynkowi, zaś jednym z głównych zarzutów wobec systemu *fiat money* było to, że wzrost jego podaży (i w konsekwencji wzrost cen) stanowi formę transferu własności, której należy unikać.

## **6. Gospodarka jako system współzależnych cen**

Istotnym elementem Misesowskiego postrzegania organizacji systemu gospodarczego jest zaczerpnięta od Carla Mengera wizja gospodarki jako systemu zależnych cen, będących nośnikami informacji płynących od konsumenta. W tym paradygmacie dobra ekonomiczne (rzadkie) są środkami zaspokajania potrzeb, zaś miejsce każdego dobra w łańcuchu zaspokajania potrzeb zależy od jego „odległości” od bezpośredniego konsumenta; dobra „niższego rzędu” bezpośrednio zaspokajają potrzeby konsumentów, zaś dobrami „wyższego rzędu” są czynniki produkcji, które uczestniczą w zaspokajaniu potrzeb ludzi w sposób pośredni (np. biorąc udział w wytwarzaniu dóbr „niższego rzędu”). C. Menger podważył podstawy klasycznej teorii kosztów produkcji, zgodnie z którą wartość dobra konsumpcyjnego niejako automatycznie wynika z przeniesienia części wartości dóbr produkcyjnych użytych do jego wyprodukowania – wskazał on, że za pomocą dóbr produkcyjnych można również wyprodukować dobra, które nie będą miały żadnej wartości dla konsumentów – nie może więc tutaj być żadnego automatyzmu. C. Menger postawił u podstaw rozumowania ekonomicznego konsumenta, jego potrzeby i preferencje. W takim podejściu wartościowanie dóbr bezpośrednio konsumpcyjnych jest oczywiste, wynika wprost i bezpośrednio z wartości nadawanej im przez konsumentów – wyzwaniem była jednak kwestia wartościowania dóbr produkcyjnych („wyższego rzędu”), oddalonych od bezpośrednio zaspokajania potrzeb konsumenta. Mogą one brać udział w produkcji danego dobra konsumpcyjnego w różnych proporcjach, zaś dokładne ustalenie, jaka część ich wartości tworzy koszt dobra konsumpcyjnego, napotyka trudność. Do jej rozwiązania C. Menger zastosował prawo użyteczności krańcowej, wskazując, że poszczególne dobra produkcyjne nie biorą udziału w procesie produkcji w ścisłych proporcjach (na wzór reakcji chemicznej) – proporcje te mogą być różne. Poprzez rozważenie, jaki ubytek uczyni brak danego elementu w procesie produkcji, można wyznaczyć jego wartość w konkretnym łańcuchu produkcyjnym. C. Menger podsumował swoje odkrycie następująco: „Jeśli założyć, że wszystkie dostępne dobra wyższego rzędu użyte są w najbardziej ekonomiczny sposób, wartość konkretnej ilości dobra wyższego rzędu jest równa różnicy pomiędzy satysfakcją, jaka może być osiągnięta, kiedy dysponujemy daną ilością dobra wyższego rzędu, którego wartość chcemy określić, a satysfakcją, jaką uzyskamy bez tego dobra” [Menger 1976, s. 164–165].

Jeśli aktywnym elementem określania cen dóbr wszystkich rzędów jest użyteczność krańcowa i jeśli przedsiębiorcy opierają swoje kalkulacje ekonomiczne na tych cenach, to można dowieść, że celowe działanie podejmowane dla zaspokojenia ludzkich potrzeb stanowi ostateczną determinantę alokacji zasobów oraz dochodów w gospodarce rynkowej. W takim paradygmacie gospodarka jawi

się jako system współzależnych cen, które z jednej strony kształtują jej strukturę, z drugiej zaś są podstawowym mechanizmem informacyjnym dla przedsiębiorców<sup>9</sup>. Równocześnie ten system współzależnych cen pozostaje wrażliwy na sygnały płynące ze sfery pieniężnej.

## 7. Stopa procentowa w ujęciu L. von Misesa

Punktem wyjścia do rozważań na temat stopy procentowej było u L. von Misesa istnienie preferencji czasowej, to znaczy wyższego wartościowania dobra dostępnego natychmiast względem dóbr dostępnych w przyszłości. Preferencja ta wyraża się w zjawisku procentu pierwotnego, który jest stosunkiem wartości przypisywanej zaspokojeniu potrzeby w najbliższej przyszłości do wartości przypisywanej jej zaspokojeniu w odległych okresach przyszłości. Skala tej preferencji jest różna u różnych osób, teoretycznie może rozciągać się od zera (dana osoba gotowa byłaby poświęcić każdą bieżącą konsumpcję na rzecz konsumpcji przyszłej) do nieskończoności (taka osoba przedkłada konsumpcję bieżącą ponad wszelką możliwą konsumpcję przyszłą), zaś interakcja skal preferencji czasowych członków danej społeczności określa poziom preferencji czasowej dla całej społeczności. Każda jednostka, na podstawie swojej preferencji czasowej, decyduje, jaka część dochodu ma być zaoszczędzona, a jaka skonsumowana. W skali całej gospodarki spadek preferencji czasowej, czyli wyższa skłonność do ograniczania bieżącej konsumpcji i wzrostu oszczędności, umożliwia rozszerzenie bazy produkcyjnej i długoterminowy wzrost produktywności. Wyrazem preferencji czasowej na rynku finansowym jest czysta, naturalna stopa procentowa, „określana wyłącznie przez preferencje czasowe jednostek w danej społeczności – tylko i wyłącznie przez ten czynnik” [von Mises 2007, s. 447]. L. von Mises przyjął tutaj jedno z ujęć naturalnej stopy procentowej K. Wicksella: „Istnieje pewna stopa procentowa, która jest neutralna w odniesieniu do cen towarów (*commodities*);

---

<sup>9</sup> J.A. Schumpeter wskazał, że kluczowym osiągnięciem C. Mengera jest wykazanie, iż osadzenie całokształtu ekonomicznych działań ludzi w zaspokajaniu przez nich swoich subiektywnych potrzeb jest całkowicie wystarczające dla wyjaśnienia podstawowych faktów wszystkich zjawisk gospodarki wymiennej oraz iż to potrzeby stanowią siłę napędową procesów ekonomicznych, a wyrażając się poprzez system cenowy, kształtują strukturę gospodarki. „Z czysto ekonomicznego punktu widzenia system ekonomiczny jest po prostu systemem zależnych cen. Wszelkie problemy specjalne, jakkolwiek nie nazwane, nie są niczym innym niż specjalnym przypadkiem tego samego i ciągle powracającego procesu, a wszelkie specyficznie ekonomiczne regularności są dedukowalne z prawa tworzenia cen. (...) Kiedy tylko udało się osadzić rozwiązanie problemu cen – zarówno jego aspektu popytowego, jak i podażowego – w analizie ludzkich potrzeb oraz na tym, co Wieser nazwał zasadą «użyteczności krańcowej», cały skomplikowany mechanizm życia ekonomicznego nagle objawił się jako nieoczekiwanie prosty” ([Schumpeter 1969, s. 84], za: [15 *Great...* 1999, s. 99]).



ani nie wpływa na ich wzrost, ani nie oddziałuje w kierunku ich spadku. Jest to ta sama stopa procentowa, która zostałaby określona przez podaż i popyt w warunkach braku pieniądza, gdyby wszelkie pożyczki miały formę rzeczywistych dóbr kapitałowych” ([Wicksell 1962, s. 102, reprint wyd. z 1898 r.], za: [Laidler 1991, s. 130]). W ujęciu L. von Misesa poziom preferencji czasowej powinien być głównym czynnikiem odzwierciedlanym w poziomie rynkowej stopy procentowej, i taka sytuacja miałaby miejsce przy braku ekspansji monetarnej. Jeżeli stopa procentowa naturalna i rynkowa są równe, to przeważająca w danej społeczności preferencja czasowa będzie odzwierciedlona w rynkowej stopie procentowej, co z kolei oznaczać będzie zgodne z preferencją czasową odzwierciedlenie w strukturze gospodarki wydatków na dobra konsumpcyjne względem wydatków na dobra inwestycyjne. Gospodarka znajdować się będzie w równowadze, zaś oszczędności będą równe inwestycjom. Im niższy udział konsumpcji bieżącej, tym większe możliwości inwestycji w strukturę kapitałową, a po pewnym czasie także obfitsza podaż dóbr konsumpcyjnych, bardziej produktywna gospodarka oraz większa konsumpcja w przyszłości. W ujęciu L. von Misesa ekspansja monetarna<sup>10</sup> prowadzi do zaburzenia zależności pomiędzy preferencją czasową w danej społeczności a relacją inwestycji do konsumpcji<sup>11</sup>.

## 8. Ekonomiczne skutki interwencjonizmu w obszarze pieniężno-kredytowym

W ujęciu L. von Misesa obniżenie rynkowych stóp procentowych poprzez ekspansję monetarną stanowi dla przedsiębiorców sygnał o powstrzymaniu się przez konsumentów od konsumpcji, a tym samym o dostępności realnych

---

<sup>10</sup> L. von Mises wskazał, że do ekspansji kredytowej dochodzi poprzez zwiększanie kredytu fiducyjnego, jednak nie każde takie zwiększenie stanowi ekspansję. „Jeżeli proces oddziaływania na rynek wyemitowanych uprzednio fiducyjnych środków płatniczych zakończył się, jeśli ceny, płace i stopy procentowe dostosowały się do całkowitej podaży pieniądza właściwego oraz fiducyjnych środków płatniczych (podaż pieniądza w szerszym znaczeniu), to udzielenie kredytu fiducyjnego, któremu nie towarzyszy wzrost ilości fiducyjnych środków płatniczych (bank ponownie pożyczka środki fiducyjne zwrócone przez poprzednich dłużników), nie oznacza ekspansji kredytowej” [von Mises 2007, s. 369].

<sup>11</sup> W niniejszym artykule zasygnalizowano jedynie kluczowe elementy Misesowskiej teorii cyklu koniunkturalnego. L. von Mises rozwijał te koncepcje w *Monetary Stabilization and Cyclical Policy* (1928) oraz w *Human Action* (1949). Teoria ta była następnie rozwijana przez Friedricha Hayeka w *Prices and Production* [1931], a później w *The Pure Theory of Capital* [1941]. Warto odnotować także *The Great Depression* L. Robbinsa [1934], *America's Great Depression* M. Rothbarda [2000], *Economics as a Coordination Problem: The Contributions of Friedrich A. Hayek* G.P. O'Driscolla [1977] czy współczesne ujęcie R.W. Garrisona, *Time and Money. The Macroeconomics of Capital Structure* [2001].

oszczędności, które mogą być przez producentów wykorzystane do inwestycji. Przedsiębiorcy, zachęceni niskimi stopami procentowymi, zaczynają więc inwestować w rozbudowę aparatu wytwórczego, jednak inwestycjom tym nie towarzyszy rzeczywiste wstrzymanie się konsumentów od konsumpcji. Obniżenie stóp procentowych wytwarza więc „sztuczny boom”, w ramach którego konsumenci nie powstrzymali się od konsumpcji (wręcz przeciwnie, obniżone stopy procentowe skłaniają ich do większej konsumpcji, oferując niższe odsetki od ewentualnych oszczędności), zaś przedsiębiorcy zwiększyli wydatki na inwestycje, gdyż taki sygnał dała im obniżona stopa procentowa. Skutkiem jest boom w sektorze zarówno dóbr „wyższego rzędu” (dobra produkcyjne), jak i dóbr konsumpcyjnych, dodatkowo napędzany wzrostem płac, stymulowanym wzrostem popytu na pracę po stronie producentów dóbr konsumpcyjnych i produkcyjnych. Taki boom musi się jednak skończyć, gdyż ekspansja monetarna (poprzez kredyt cyrkulacyjny) nie doprowadziła do pojawienia się realnych oszczędności, lecz jedynie stworzyła taką iluzję. Ekspansja monetarna ma jednak negatywne skutki w gospodarce realnej, prowadząc do przeinwestowania, nietrafionych inwestycji, do inwestycji rentownych tylko przy sztucznie obniżonych stopach czy też m.in. do zniekształceń struktury gospodarczej<sup>12</sup>. Zdaniem L. von Misesa główny błąd ekspansjonistów polega na niewłaściwym zrozumieniu istoty pieniądza oraz stopy procentowej, co skłania ich do przyjęcia postulatu systematycznego obniżania stopy procentowej jako sposobu stymulacji gospodarczej. „Doktryna ekspansjonizmu nie bierze pod uwagę faktu, że dyskontowanie wartości dóbr przyszłych względem dóbr teraźniejszych jest źródłową kategorią ludzkiego wartościowania, obecną w każdym rodzaju ludzkiego działania i niezależną od żadnych instytucji społecznych. (Ekspansjoniści) Twierdzą, że stopa procentowa jest ceną, którą ludzie muszą płacić za pożyczanie. Jej wysokość zależy więc ich zdaniem od wielkości podaży pieniądza – gdyby prawo sztucznie nie ograniczało kreacji dodatkowego pieniądza, stopa procentowa obniżyłaby się, ostatecznie nawet do zera. (...) Nie byłoby już niedostatku kapitału i możliwe byłoby uruchomienie wielu projektów biznesowych, na które nie pozwala restrykcyjność standardu złota<sup>13</sup>. (...) Oczywiście

<sup>12</sup> Zob. m.in.: [Skousen 1990, Garrison 2001].

<sup>13</sup> Przytoczone słowa można potraktować jako swego rodzaju antycypację późniejszych poglądów J.M. Keynesa, który w *Ogólnej teorii* [1985] nie tylko odrzucał klasyczną rolę stopy procentowej jako mechanizmu koordynacji międzyokresowej, ale twierdził, że stopę procentową ustala się w drodze spekulacji na rynkach finansowych (teoria preferencji płynności), i postulował także ekspansjonistyczną politykę monetarną. Jego zdaniem „bezrobocie bierze się stąd, że ludziom zachciewa się gwiazdki z nieba. Nie można zatrudniać robotników, skoro obiekt pożądania (tj. pieniądz) jest czymś, czego nie można wyprodukować, a na co popyt niełatwo da się zduścić. Nie ma na to innej rady, jak przekonać ogół, że jakiś artykuł, który można wyprodukować, nie jest niczym gorszym od gwiazdki, i założyć jego fabrykę (tzn. bank centralny) pod publiczną kontrolą [Keynes 1985, s. 262].



ście taki sposób argumentacji jest nie do utrzymania, gdyż (...) niemożliwe jest zastąpienie pieniądzem fiducyjnym czy kredytem cyrkulacyjnym nieistniejących dóbr kapitałowych” [von Mises 1981, s. 462–463].

Postulowana przez L. von Misesa teoria cyklu koniunkturalnego jest *de facto* analizą konsekwencji interwencji w regulacyjny mechanizm stopy procentowej poprzez ekspansję kredytową. W ujęciu L. von Misesa ekspansja monetarna stanowi jeszcze jedną formę ingerencji w mechanizmy wolnorynkowe – i podobnie jak inne typy ingerencji niesie ze sobą negatywne długofalowe konsekwencje. Przyjęcie perspektywy L. von Misesa pozwala dostrzec, że ekspansja monetarna – czy w systemie pieniądza towarowego, czy – tym łatwiejsza – w systemie *fiat money* – jest formą zaburzania równowagi *stricto* rynkowej, która koordynowałaby gospodarkę w sytuacji braku kreacji pieniądza. Następujące słowa L. von Misesa – sprzed ponad 50 lat – można odnieść także do dzisiejszej sytuacji:

Refleksja nad historią ostatnich dwustu lat musi prowadzić do wniosku, że poważne błędy, jakie popełnił liberalizm w analizie zagadnień bankowości, były śmiertelnym ciosem dla gospodarki rynkowej. Nic nie uzasadniało tego, by w sferze bankowości zrezygnować ze stosowania zasad rządzących wolną przedsiębiorczością. Większość liberalnych polityków uległa po prostu powszechnemu klimatowi wrogości wobec kredytodawców i niechęci do tych, którzy czerpią dochody z oprocentowania. Nie rozumieli oni, że stopa procentowa jest zjawiskiem rynkowym, którym żadne władze ani inne czynniki nie mogą manipulować *ad libitum*. Przyjęli błędny pogląd, że obniżenie stopy procentowej jest korzystne, a ekspansja kredytowa stanowi właściwy sposób uzyskania taniego pieniądza. Nic tak nie osłabiło pozycji liberalizmu jak niemal regularne nawroty boomów i gwałtownych załamań zwyżkujących rynków, po których następowały długie okresy gospodarczej zapaści. Opinia publiczna uważała, że są to zjawiska nieuniknione w nieskrępowanej gospodarce rynkowej. Nie pojmowano, że owe przykre wydarzenia były nieuchronną konsekwencją polityki, która miała służyć obniżeniu stopy procentowej przez ekspansję kredytową. Uparcie trzymano się tej polityki i próbowano bezskutecznie walczyć z jej niepożądanymi skutkami przez stałe poszerzanie zakresu ingerencji rządu [von Mises 2007, s. 377].

## Literatura

- Belka M. [1986], *Doktryna ekonomiczno-społeczna Milтона Friedmana*, wyd. 1, PWN, Warszawa.
- Burda M., Wyplosz Ch. [2000], *Makroekonomia. Podręcznik europejski*, wyd. 2, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Friedman M. [1994], *Intrygujący pieniądz. Z historii systemów monetarnych*, wyd. 2, Wydawnictwo Łódzkie, Łódź.
- Garrison R.W. [2001], *Time and Money. The Macroeconomics of Capital Structure*, Routledge, London–New York.

- Hayek F.A. [1967], *Prices and Production*, reprint, Augustus M. Kelley, New York, wyd. 1: Routledge, London 1931.
- Hayek F.A. [2007], *The Pure Theory of Capital*, reprint, University of Chicago Press, Chicago, wyd. 1: Macmillan and Co, London 1941.
- Keynes J.M. [1985], *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, wyd. 2, PWN, Warszawa.
- Laidler D. [1991], *The Golden Age of the Quantity Theory*, Princeton University Press, Princeton.
- Menger C. [1976], *Principles of Economics*, Ludwig von Mises Institute, Auburn, reprint wydania: New York University 1976, z korektami, wyd. 1: *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*, Wilhelm Braumüller, Wien 1871.
- von Mises L. [1912], *Theorie des Geldes und der Umlaufsmittel*, Duncker und Humblot, Muenchen–Leipzig.
- von Mises L. [1978], *Monetary Stabilization and Cyclical Policy*, reprint wyd. z 1928 r. w: *On the Manipulation of Money and Credit. Essays by Ludwig von Mises*, ed. P.L. Greaves, Free Market Books, Dobbs Ferry, New York.
- von Mises L. [1981], *The Theory of Money and Credit*, Liberty Fund, Indianapolis.
- von Mises L. [2007], *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa, wyd. 1: *Human Action: A Treatise on Economics*, Yale University Press 1949.
- Mishkin F.S. [2002], *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- O'Driscoll G.P. [1977], *Economics as a Coordination Problem. The Contributions of Friedrich A. Hayek*, Sheed Andrews and McMeel, Kansas City.
- Robbins L. [1934], *The Great Depression*, 1st ed., Macmillan and Co, London.
- Rothbard M. [2000], *America's Great Depression*, 5th ed., Ludwig von Mises Institute, Auburn.
- Schumpeter J.A. [1969], *Carl Menger [w:] Ten Great Economists: From Marx to Keynes*, Oxford University Press, New York.
- Skousen M. [1990], *The Structure of Production*, New York University Press, New York.
- Wicksell K. [1962], *Interest and Prices*, Augustus M. Kelley, New York, reprint wyd. z 1898 r.
- 15 Great Austrian Economists* [1999], red. R.G. Holcombe, Ludwig von Mises Institute, Auburn.

### **The Misesian Concept of Money and Credit – Fiduciary Media as a Form of Intervention in the Mechanism of the Free Market**

The first aim of the article is to analyse the views of Ludwig von Mises on the origin, functions and types of money, and to highlight the advantages of using his approach over a number of contemporary ones. A very tight correlation between the genesis of money with its primary function, and the logical derivation of the secondary functions, should be counted among these benefits. The paper analyses the Misesian typology of money, along with types of credit and corresponding types of banking activity. The Menger-Mises paradigm of the interest rate as a coordinating mechanism of the economy may at the same

time be perceived as a system of interdependent prices, which remains sensitive to signals from the monetary sphere.

Using Mises' approach, one can conclude that monetary expansion interferes with the market's equilibrium, which in turn can provide an interesting paradigm for analysing the current global economic crisis, which was largely facilitated by money and the expansion of credit over the last few decades. Discussing the analytical perspective is the aim of the second part of the text. In other words, the theoretical considerations analysed here may constitute the theoretical foundations for empirical analyses regarding mechanisms of the current economic crisis, and be an alternative to mainstream macroeconomic theories.

**Keywords:** Austrian school of economics, monetary theory, money, Ludwig von Mises.



Rafał Morawczyński

Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Kapitał ludzki przedsiębiorców jako kryterium decyzyjne w inwestycjach funduszy venture capital\*

## Streszczenie

Artykuł zawiera przegląd badań na temat wagi kapitału ludzkiego w ocenie przedsiębiorców przez fundusze *venture capital*. Punktem wyjścia były podstawowe teorie związane z tym zagadnieniem: teoria kapitału ludzkiego, teoria firmy oraz teoria naczelnego kierownictwa. Wskazano, jakie cechy przedsiębiorców, menedżerów i ich zespołów używane są do mierzenia jakości tego kapitału w decyzjach podejmowanych przez fundusze VC. Wskazano również uwarunkowania tej oceny, w tym cykl życia firmy, branżę, kraj i specyfikę procesu inwestycyjnego, a także związek tych charakterystyk z wynikami firm. Przedstawiono szkic ewolucji badań nad tym zagadnieniem, w tym najnowsze koncepcje związane z psychologiczną krytyką racjonalności decyzji. Artykuł dowodzi, że kapitał ludzki jest słusznie wskazywany jako jedno z najważniejszych kryteriów w decyzjach podejmowanych przez fundusze VC.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, przedsiębiorczość, przedsiębiorca, fundusze wysokiego ryzyka, *venture capital*.

---

\* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/B/HS4/04174.

## 1. Wprowadzenie

Jedną z największych barier rozwoju przedsiębiorczych firm jest ich utrudniony dostęp do źródeł finansowania. Tradycyjne instytucje rynku finansowego, w tym przede wszystkim banki i giełdy papierów wartościowych, nie radzą sobie z alokacją kapitału dla tego typu przedsiębiorstw. Młode, innowacyjne podmioty działają bowiem w warunkach dużej niepewności i asymetrii informacji. Ich działalność obciążona jest dużym ryzykiem, które bardzo trudno poddaje się kwantyfikacji, a przez to wycenie. Ta luka wypełniana jest przez nowe instytucje, zdolne do brania na siebie tego typu ryzyka. Taką działalnością zajmują się fundusze wysokiego ryzyka, w tym fundusze *venture capital* (dalej VC). Instytucje te wymyślono i rozwinięto początkowo w USA, a później skopiowano również w innych krajach, w tym w Polsce. Tym, co odróżnia VC od innych instytucji rynku finansowego i czyni je zdolnymi do inwestowania w firmy przedsiębiorcze, jest fakt, że specjalizują się one w ocenie wartości firm znajdujących się na wczesnym etapie rozwoju, oraz to, że stosują mechanizmy amortyzujące szczególnie wysokie ryzyko towarzyszące działalności tych podmiotów. Decyzja o podjęciu inwestycji w młode firmy obciążona jest dużym ryzykiem. Jednym z najważniejszych kryteriów decyzyjnych jest charakterystyka przedsiębiorców i menedżerów mających największy wpływ na rozwój tych firm. Związek między charakterystyką osób tworzących nowe firmy i zarządzających nimi można wywodzić z różnych teorii, w tym z teorii kapitału ludzkiego. Używanie tego pojęcia dalej w tekście nie oznacza, że to właśnie tę perspektywę przyjęto jako dominującą. Analizowany problem wykracza bowiem poza teorię ekonomii i dotyczy również zarządzania oraz teorii przedsiębiorczości. Stąd też zamiennie stosowane są pojęcia używane w podobnym kontekście w badaniach zakorzenionych w zarządzaniu (osoby zarządzające, zarządzający, zespoły zarządzające) i przedsiębiorczości (przedsiębiorcy, założyciele, zespoły założycielskie).

W tym opracowaniu zebrano wyniki wybranych badań dotyczących wpływu kapitału ludzkiego przedsiębiorczych firm na decyzje inwestycyjne VC. Celem pracy jest wskazanie, jaka jest rola tego kapitału i co wpływa na związek między jego jakością a decyzjami VC.

## 2. Znaczenie kapitału ludzkiego dla przedsiębiorczych firm

Związek między przedsiębiorcą a wynikami firm analizować można na gruncie wielu teorii. Najbardziej pojemna zdaje się ekonomiczna teoria kapitału ludzkiego. Pierwotna definicja stworzona przez G. Beckera określa kapitał ludzki jako umiejętności i wiedzę zdobywane przez osoby w drodze inwestycji

w edukację, szkolenia pracownicze i inne typy doświadczenia [Becker 1964]. Przekonanie o wpływie kapitału ludzkiego na wyniki spółek wywodzić można również z zasobowej teorii firmy. W tym ujęciu przewaga konkurencyjna firm tworzona jest na podstawie posiadania zasobów, które są rzadkie, cenne, trudne do imitacji i których nie da się zastąpić [Barney 1991]. Cechy przedsiębiorców mogą spełniać ten warunek. Kolejnym źródłem wiedzy na temat związku między charakterystyką wyższej kadry zarządzającej a sukcesem firm przez nią zarządzanych jest pochodząca z literatury zarządzania koncepcja znana jako teoria naczelnego kierownictwa (ang. *upper echelon theory*) [Hambrick i Mason 1984]. Przeniesienie tej koncepcji do badań przedsiębiorczości uwidoczniło, że wpływ zespołów na sukces nowych firm przekracza to, co ustalono na podstawie wcześniejszych badań w paradygmacie związku osoby i wyników przedsiębiorstw (zob. np. [Amason, Shrader i Tompson 2006]). Ten sam problem jest szeroko analizowany również w literaturze na temat przedsiębiorczości [Unger i in. 2011]. W nowo zakładanych firmach kapitał ludzki dostarczany jest bowiem szczególnie przez założycieli – przedsiębiorców. Już w pierwszych psychologicznych podejściach do przedsiębiorczości wskazywano na przedsiębiorcę i jego cechy jako główny czynnik przyczyniający się do powodzenia lub porażki firm. Mimo licznych problemów metodologicznych dzisiaj uznaje się już za udowodnione, że zarówno cechy pojedynczych przedsiębiorców, jak i specyfika zespołów wpływają na wyniki firm (metaanaliza w [Unger i in. 2011]).

### **3. Kryteria związane z przedsiębiorcami, zarządzającymi, zespołami przedsiębiorców i zespołami zarządzającymi w decyzjach VC**

Problem kryteriów stosowanych przez VC w ocenie firm szukających kapitału badano już od lat 70. XX w., początkowo jedynie w USA. Badania te przeszły ewolucję, od metod deskryptywnych, poprzez zastosowanie metod liniowych, aż do bardziej zaawansowanych metod wielokryterialnych [Zopounidis 1994]. Proces decyzyjny VC jest skomplikowany; instytucje te, działając w bardzo nieprzejrzystym środowisku, rozwinęły jednak sposoby oceny przedstawianych im propozycji inwestycyjnych. Proces decyzyjny dzieli się na kilka etapów, a ocena propozycji odbywa się w fazie oceny wstępnej (*screening*) i szczególnie w fazie oceny właściwej (*evaluation*) [Tyejee i Bruno 1984].

Lista kryteriów używanych obecnie przez VC w procesie oceny jest bardzo długa. Kryteria klasyfikacyjne redukujące ją do mniejszej liczby czynników różnią się, lecz można je umownie przyporządkować do następujących grup: 1) przedsiębiorcy (lub zespół założycielski) i menedżerowie, 2) produkt/usługa,

3) otoczenie rynkowe, 4) spodziewany sposób wyjścia z inwestycji, 5) firma (organizacja). Podobnie np. I. MacMillan, R. Siegel i P.N. Subba Narasimha [1985] zaklasyfikowali 27 kryteriów do 6 grup: osobowość przedsiębiorcy, doświadczenie przedsiębiorcy, cechy produktu lub usługi, cechy rynku, aspekty finansowe, zespół. W długiej historii badań nad kryteriami stosowanymi przez VC przedsiębiorca od samego początku wskazywany był jako jeden z najważniejszych i często najważniejszy czynnik decydujący o akceptacji bądź odrzuceniu propozycji inwestycyjnej. Decydentom VC trudno jest oceniać tak trudne w pomiarze cechy jak osobowość przedsiębiorców, dlatego większe znaczenie mają dla nich cechy obiektywne, dające się łatwiej określić w sposób mierzalny. Stąd w badaniach można obserwować skłonność do opierania się na danych demograficznych albo innych dających się kwantyfikować cechach statystycznych.

Firmy szukające źródeł finansowania swoich projektów na ogół nie są prowadzone przez pojedynczego przedsiębiorcę. Często zostały założone przez zespół założycieli. Zarówno w USA, jak i w innych krajach firmy starające się o finansowanie VC często działają w branżach wysokich technologii, a w nich bardziej powszechne jest rozwijanie nowego przedsiębiorstwa przez grupę założycieli niż przez pojedynczą osobę. Problem zespołów założycielskich doczekał się miejsca w literaturze i badaniach testujących przewidywania teoretyczne dotyczące kryteriów decyzyjnych stosowanych przez VC. Trzeba jednak zauważyć, że w literaturze na ogół brak jest refleksji, jak na wyniki badań wpłynąć może rozróżnienie między pojedynczym przedsiębiorcą a zespołem przedsiębiorców albo między przedsiębiorcą a menedżerem czy też zespołem menedżerów. Upraszcza się więc problem i przyjmuje, że osoby, które obecnie mają największy wpływ na firmę, dodają pewną wartość dzięki posiadanemu kapitałowi ludzkiemu. Fakt ten jest też o tyle zaskakujący, że dyskusja na temat odrębności ról przedsiębiorcy i menedżera jest właśnie prowadzona na ogół przez badaczy przedsiębiorczości i wymierna jest szczególnie wartość wynikająca z poświęcenia założyciela [Gimeno i in. 1997].

T.T. Tyebjee i A.V. Bruno [1984] w swojej pionierskiej pracy na temat procesu decyzyjnego VC pokazali, że ocena kryteriów związanych z osobami zarządzającymi firmami odbywa się głównie na etapie oceny właściwej, a nie wstępnej. Używając analizy czynnikowej, wykazali, że czynniki te stanowią jeden z pięciu głównych kryteriów. W tej grupie znalazły się: umiejętności menedżerskie, marketingowe, finansowe i przedsiębiorcze. W duchu tradycyjnej teorii finansów (CAPM, [Sharpe 1964]) sprawdzili wpływ tych czynników na postrzegane ryzyko i przewidywaną stopę zwrotu. W modelu regresji czynnik „zdolności menedżerskie” miał największy (ujemny) wpływ na postrzegane ryzyko. Nie znaleziono jednak takiego wpływu w modelu stopy zwrotu, w którym z kolei najbardziej liczyła się atrakcyjność rynku. Wynika więc stąd, że charakterystyka przedsiębiorców wpływa na zmniejszenie postrzeganego ryzyka, ale nie pozwala na osza-



cowanie spodziewanej stopy zwrotu. Kwestia wpływu cech osób zarządzających na postrzegane ryzyko i stopę zwrotu dzieli menedżerów VC – brak wśród nich zgody na ten temat.

F. Eisele, Ch. Hacker i R. Oesterle [2004] w grupie sześciu czynników będących kryteriami decyzyjnymi VC trzy rezerwują dla tych, które są związane z charakterystyką ludzi: osobowość zarządzających, doświadczenie i pozostałe kryteria. Badają oni wpływ różnych kryteriów na decyzje VC w zależności od etapu rozwoju na trzech etapach cyklu życia firm ubiegających się o finansowanie: w fazie wczesnej, fazie ekspansji i fazie późnej. Choć charakterystyka zarządzających jest ważna na wszystkich etapach, najbardziej liczy się na początku. Za najważniejszą uznano osobowość zarządzających, a za mniej ważne ich doświadczenie (choć znajomość rynku jest ważna na wszystkich etapach). Kompetencje w zakresie badań i rozwoju są ważniejsze na etapie wcześniejszym. „Twarde” kompetencje – związane z marketingiem, finansami – są ważniejsze w późniejszych fazach życia firmy.

S.N. Kaplan i P. Stromberg [2004] analizowali, jak różne uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, w tym charakterystyka przedsiębiorców, wpływają na percepcję okazji inwestycyjnej, zwłaszcza na ryzyko i na kształtowanie rozwiązań kontraktualnych w umowach inwestycyjnych. Analizując dokumentację prowadzoną przez VC, w tym biznesplany i memoranda, pokazali, że charakterystyka przedsiębiorców tworzona przez menedżerów funduszy jest bardzo wszechstronna, nie ogranicza się do czynników psychospołecznych, ale sięga również po inne dane, np. opinie innych przedsiębiorców, widoczne miary doświadczenia. Czynniki te okazały się najważniejsze dla decyzji o inwestycji. Równocześnie jednak uznano je za główne źródło potencjalnego ryzyka. Autorzy wskazują, że być może VC dobrze postrzegają założyciela firmy, ale z pewnych powodów mogą mieć wątpliwości, czy uda mu się skompletować resztę zespołu. Najciekawszą część ich badania stanowi jednak udowodnienie związku cech osób zarządzających ze stosowanymi przez VC rozwiązaniami kontraktualnymi. Wyniki potwierdzają przewidywania normatywnej części teorii agencji [Eisenhardt 1989]. Większe ryzyko wynikające z pewnej charakterystyki przedsiębiorcy powoduje, że VC dążą do kompensowania go poprzez większy udział w nadzorze nad spółką i etapowe zasilanie kapitałem. Cechy przedsiębiorców nie tylko są więc ważne dla decyzji o zaangażowaniu kapitałowym, ale wpływają też na kształtowanie relacji umownych. Mechanizm ten może zatem również umożliwiać łagodzenie negatywnego wpływu niektórych charakterystyk przedsiębiorców. Na uwagę zasługuje jeszcze jedna konkluzja tego badania: cechy przedsiębiorców mogą implikować zakres późniejszej interwencji VC w zarządzanie spółkami. Uogólniając, można zatem stwierdzić, że cechy osób zarządzających firmami są ważne dla VC nie

tylko w kontekście ich pierwszorzędnej roli jako „skautów”, ale też roli dodatkowej – „trenerów”<sup>1</sup>.

D. Muzyka, S. Birley i B. Leleux [1996] są autorami pracy, którą uznać można za jedną z najważniejszych pozycji dotyczących kryteriów decyzyjnych VC w Europie. Badanie to przeprowadzono w dziesięciu wysoko rozwiniętych krajach Europy. Czynniki związane z zarządzaniem podzielone zostały na dwie grupy: ogólne cechy zespołu oraz jego kompetencje (związane z konkretnymi funkcjami). Wszystkie pięć pozycji opisujących ogólne cechy zespołu znalazło się w rankingu na najwyższych miejscach spośród 35 wszystkich analizowanych kryteriów, przy czym umiejętności przywódcze głównego przedsiębiorcy i zespołu uznane zostały odpowiednio za najważniejsze i następne w kolejności. Na kolejnych pozycjach znalazły się: doświadczenie branżowe zespołu, historia dokonań głównego przedsiębiorcy i zespołu. Pozycje z drugiej grupy uznane zostały za mniej ważne, choć kompetencje związane z marketingiem i sprzedażą oraz organizacyjne znalazły się odpowiednio na miejscach siódmym i ósmym, ale już kompetencje finansowe dopiero na trzynastym, a produkcyjne na szesnastym. Razem więc siedem z ośmiu najważniejszych kryteriów decyzji VC w dziesięciu krajach Europy związanych było z charakterystyką przedsiębiorcy lub zespołu menedżerskiego. Autorzy nie zajmowali się potencjalnymi różnicami w zależności od kraju inwestycji, choć już wtedy (rok 1996) zauważyli, że działalność funduszy ma charakter paneuropejski.

Badanie J.S. Petty’ego i M. Grubera [2011] w USA polegało na analizie danych zgromadzonych w bazie danych funduszu, w której zapisywano notatki na temat oceny propozycji inwestycyjnej na kolejnych etapach ewaluacji. Rozróżnili oni oceny, które prowadziły do akceptacji propozycji na danym etapie (przejście do dalszej fazy oceny), od tych, które powodowały natychmiastowe zakończenie oceny (odrzućenie). Niektóre czynniki miały szczególnie duże znaczenie dla odrzucania propozycji, przy czym nie były one na ogół związane z charakterystyką kapitału ludzkiego. Były to natomiast powody rynkowe lub produktowe. Jak stwierdzają autorzy, dobry zespół mógł dawać podstawy do zainteresowania okazją inwestycyjną, nie był jednak warunkiem koniecznym. J.S. Petty i M. Gruber uważają, że zaobserwowana przez nich w warunkach realnych stosunkowo mała waga przywiązywana do kapitału ludzkiego stoi w sprzeczności z wynikami większości wcześniejszych badań opartych na danych wtórnych, w których uznano go za kryterium najważniejsze.

Ch. Beckman, M. Burton i Ch. O’Reilly [2007] badali decyzje VC w sposób pośredni. Nie pytali, jak wygląda proces decyzyjny VC, odnosząc się do decydentów, ale badali, jakie cechy zespołów założycielskich związane są z większym prawdopodobieństwem otrzymania przez nie finansowania od VC. Fakt ten

---

<sup>1</sup> Rolę „skauta” i „trenera” omówiono w dalszej części artykułu.

uznali za widoczną oznakę sukcesu firmy, obok miary alternatywnej – dokonania pierwszej oferty publicznej. Jako zmienną zależną rozważali tylko jedną z cech opisujących zespoły – ich różnorodność. Pokazali, że zespoły cechujące się większą różnorodnością funkcjonalną (a więc te, których członkowie specjalizują się w różnych funkcjach przedsiębiorstwa) mają większą szansę na przyciągnięcie VC, co nie wpływa jednak na szanse dokonania pierwszej oferty publicznej. Z kolei zespoły, w których większa różnorodność członków wynika z kapitału społecznego (są związani równocześnie z innymi firmami), nie zwiększają w ten sposób szans na pozyskanie kapitału VC, ale za to częściej wchodzi na giełdę. Wczesniejsze (a nie bieżące) związki z innymi podmiotami zwiększają jednak prawdopodobieństwo pozyskania kapitału zarówno z VC, jak i z giełdy. Okazuje się więc, że kapitał ludzki jest ważniejszy dla firm szukających finansowania prywatnego, a mniej ważny dla pozyskujących kapitał publiczny. Kapitał społeczny jest ważny dla VC, jeśli dotyczy uprzednich, a nie obecnych związków zespołu założycielskiego z innymi podmiotami.

M. Colombo i L. Grilli [2010], korzystając z włoskiej bazy danych spółek technologicznych, w tym tych, które zostały dokapitalizowane przez VC, stworzyli wyrafinowany model ekonometryczny, w którym badali związek jedynie kapitału ludzkiego z szeregiem zmiennych zależnych. Pokazali, że największy wpływ na otrzymanie kapitału od VC ma posiadanie przez członków zespołu założycielskiego wcześniejszego doświadczenia w zarządzaniu spółką co najmniej średniej wielkości. Nieco mniejszy wpływ miał średni poziom wykształcenia zespołu w zakresie ekonomii i zarządzania. Inne zmienne nie były związane z przyciągnięciem VC, w tym: średnie wykształcenie techniczne zespołu, doświadczenie techniczne lub komercyjne w mniejszych firmach, liczba założycieli. W tym badaniu wyjątkowo jasno postawiono pytanie: jakie cechy wpływają na pozyskanie kapitału od VC, jakie zaś na późniejsze wyniki spółek i czy obecność VC wpływa na te wyniki? Autorzy pokazali, że niektóre cechy kapitału ludzkiego założycieli, które mają wpływ na wzrost spółek, nie wpływają na zwiększenie szans pozyskania kapitału od VC (np. wcześniejsze doświadczenie techniczne i naukowe założycieli oraz liczba założycieli). Odwrotnie jest zaś np. w przypadku wcześniejszego doświadczenia w zarządzaniu małymi spółkami przez założycieli – ta cecha przyciąga VC, ale nie wpływa na wzrost spółek. Uogólniając, można stwierdzić, że niektóre cechy kapitału ludzkiego mają bezpośredni wpływ na wzrost firm, inne zaś oddziałują pośrednio (przyciągając VC i przez to zwiększając szanse na wzrost), ale nie bezpośrednio – brak ich związku np. ze zmianą zatrudnienia w firmach. Istnienie takiej zależności może być jednym ze sposobów wyjaśnienia wielu wątpliwości, jakie nagromadziły się wokół relacji między kapitałem ludzkim a decyzjami VC. Jak piszą autorzy, możliwe, że między cechami założycieli a rolami odgrywanymi przez VC dochodzi do interakcji i powstawania synergii.

J. Baum i B.S. Silverman [2004] pokazali, że start-upy działające w branży biotechnologicznej, które mają większe zespoły założycielskie i na których czele stoją osoby zajmujące kierownicze stanowiska również w innych, podobnych spółkach, mają większe szanse na pozyskanie kapitału z VC. Koncentracja władzy w rękach pojedynczego przedsiębiorcy będącego członkiem większego zespołu jest dla funduszy sygnałem dostępu do istotnych zasobów branżowych i pozwala przypuszczać, że osoba ta ma również większe doświadczenie w odgrywaniu różnych ról potrzebnych w szybko rozwijających się firmach. Duża liczba spółek, które wcześniej (a nie równocześnie) prowadziła osoba stojąca na szczycie start-upu, wpływa negatywnie na szanse finansowania przez VC. Może to sugerować, że osoba, która w przeszłości poniosła więcej porażek jako przedsiębiorca, ma więcej problemów z pozyskaniem finansowania VC. Szerzej zaś wiąże się to ze stygmatyzującym wpływem porażki na dalszą karierę przedsiębiorcy. Wydaje się więc, że zdolności i działania przedsiębiorcze tej osoby są ważne dla pozyskania finansowania z VC. J. Baum i B.S. Silverman, porównując wpływ na decyzje VC trzech rodzajów kapitału: ludzkiego, intelektualnego (chronionych wartości niematerialnych i prawnych) i wynikającego z aliansów z innymi podmiotami branżowymi, pokazują, że największą rolę odgrywa właśnie kapitał ludzki. Dowiedli jednak również, że choć kapitał ludzki jest najważniejszym z badanych przez nich kryteriów decyzyjnych, to jego związek z późniejszymi wynikami spółek portfelowych jest słaby.

Konkluzje badań M. Colombo i L. Grillego [2010] oraz J. Bauma i B.S. Silvermana [2004] wskazują na to, że zasadne jest wyjście poza oddzielne rozpatrywanie dwóch popularnych w literaturze związków: cechy KL → decyzja VC oraz rola VC → wyniki spółek i zamiast tego ujęcie tych problemów razem: cechy KL → decyzja VC → wyniki spółek. W tym miejscu warto wskazać dwoistość roli odgrywanej przez VC. Powszechnie wiąże się bowiem ekonomiczną funkcję VC z tym, że instytucje te oceniają i wybierają do inwestowania te projekty, które spełniają pewne kryteria. Inwestują przy tym środki pozyskane od inwestorów. Rola VC wykracza jednak poza tak zdefiniowane czyste pośrednictwo. Dodawanie wartości przez te instytucje polega bowiem również na aktywnym angażowaniu się w rozwój spółek portfelowych. Stąd w literaturze często rozróżnia się rolę skauta (*scout*) i trenera (*coach*), opierając się na metaforze sportowej, przy czym zadania związane z bezpośrednim zaangażowaniem łączy się z tym drugim typem ról [Hellmann i Puri 2002]. Role te mogą nie tylko się uzupełniać, ale również wzajemnie zastępować. Stąd często stawia się pytanie, kim VC są naprawdę – skautami, jak zakłada większość badań, czy jednak raczej trenerami? M. Colombo i Grilli [2010] wskazali, że sukces młodych firm działających w branżach wysokiej technologii zależy nie tylko od wyposażenia tych przedsiębiorstw w wysokiej jakości kapitał ludzki, ale też od możliwości uzupełniania go przez menedżerów VC. Wtedy fundusze te odgrywają rolę skauta i trenera równocześnie, a skutecz-

ność ich realizacji zależy od jakości cech przedsiębiorców rozwijających projekty. Mimo że kapitał ludzki spółek portfelowych VC jest dla nich jedną z najważniejszych determinant podjęcia inwestycji, trzeba pamiętać o tym, że ewentualne niedostatki w tym zakresie mogą być przez VC nadrabiane. Podjęcie inwestycji może dać im możliwość uzupełnienia braków kapitału ludzkiego dzięki polityce personalnej wspieranej, a czasem nawet wymuszanej przez VC. Dlatego instytucje te często dążą do zatrudniania nowych specjalistów na stanowiskach menedżerskich. Nie jest również rzadkością, że VC wypierają ze spółek założycieli. Przytoczyć można w tym kontekście wymuszenie odejścia Steve'a Jobsa z firmy Apple w pierwszym okresie jego związku z tą spółką. T. Hellmann i M. Puri [2002] zwrócili uwagę, że spółki, w których akcjonariuszami były fundusze VC, podlegały większym niż inne firmy zmianom personalnym i szybciej dochodziło w nich do wymiany założyciela na profesjonalnego menedżera rekrutowanego z zewnątrz. Pokazali też, że istnieją różne wzorce takiej zamiany – od akomodacyjnych do bardzo gwałtownych i nagłych.

D. Dimov i D. Shepherd [2005] interesowali się związkiem kapitału ludzkiego zespołu menedżerów z wynikiem spółek znajdujących się w ich portfelu. Za sukces uznali przypadek, w którym spółka weszła na giełdę do pięciu lat po dokonaniu inwestycji, a za porażkę bankructwo. Tak definiując wynik firmy, zwiększyli różnice między dwoma grupami firm. Większość wymiarów kapitału ludzkiego (wykształcenie na poziomie MBA, doświadczenie w prowadzeniu nowych przedsięwzięć, doświadczenie branżowe, doświadczenie w finansach, doświadczenie prawnicze, doświadczenie konsultingowe) nie wiązała się z nadzwyczajnym sukcesem badanych spółek.

W tabeli 1 zebrano różne zmienne używane przez przywoływanych wcześniej badaczy w celu operacjonalizacji kapitału ludzkiego i innych pojęć używanych w podobnym kontekście.

Tabela 1. Charakterystyki kapitału ludzkiego w wybranych badaniach

Badacze	Zmienne charakteryzujące kapitał ludzki
F. Eisele, Ch. Hacker, R. Oesterle [2004]	<p>Osobowość zarządzających: prezentowanie pomysłu biznesowego w sposób przekonujący, duża zdolność do działania i przetrwania, wykrywanie i odpowiednia ocena ryzyka i reagowanie na nie; wykrywanie problemów, stawianie celów i przypisywanie zadań; umiejętność motywowania pracowników; umiejętność ciągłej pracy i niezaniechanie detali; dążenie do niezależności;</p> <p>Doświadczenie zarządzających: dogłębna znajomość rynku docelowego; kompetencje i doświadczenie w B+R; kompetencja i doświadczenie w produkcji; kompetencja i doświadczenie w przywództwie; wykształcenie zgodne z profilem firmy; kompetencja i doświadczenie w marketingu; doświadczenie i kompetencja w finansach;</p>

cd. tabeli 1

Badacze	Zmienne charakteryzujące kapitał ludzki
	Dodatkowe kryteria dotyczące zarządzających: udział w kapitale własnym zarządzających; zrównoważenie zespołu zarządzającego pod względem komplementarnych umiejętności i doświadczenia; referencje z wcześniejszego miejsca zatrudnienia
T.T. Tyebjee, A.V. Bruno [1984]	Zdolności menedżerskie, umiejętności menedżerskie, marketingowe, finansowe i przedsiębiorcze
Ch. Beckman, M. Burton, Ch. O'Reilly [2007]	Cechy zespołu zarządzającego: różnorodność funkcjonalna, równoczesne związki z innymi podmiotami, wcześniejsze związki z innymi podmiotami, rotacja zespołu
N. Franke i in. [2006]	Poziom i dziedzina wykształcenia, wiek, doświadczenie w zarządzaniu nowymi firmami i ludźmi
D. Dimov, D. Shepherd [2005]	Typ wykształcenia – MBA, prawo, nauki ścisłe, humanistyczne; Doświadczenie zawodowe – prawo, finanse, consulting, przedsiębiorczość
S.N. Kaplan, P. Stromberg [2004]	Zespół menedżerów – doświadczenie w działalności internetowej, kompetencje naukowe, umiejętność zdobywania kapitału; doświadczenie zdobyte w dobrze funkcjonujących spółkach; poważanie przedsiębiorcy, który zdołał już upublicznić spółkę; doświadczenie CEO; oceny przedsiębiorcy wystawiane przez powiązanych inwestorów; posiadanie sieci kontaktów; zdolność założycieli lub CEO do przyciągania niezbędnych pracowników; wytworzenie produktu w stosunkowo krótkim czasie i przy niskim nakładzie kapitału; zaangażowanie przedsiębiorcy, potwierdzone porzuceniem poprzedniej pracy i zadłużeniem własnego majątku; oszczędność założyciela firmy; zbalansowanie zespołu, jego młodość i agresywność
D. Muzyka, S. Birley, B. Leleux [1996]	Cechy ogólne: potencjał przywódczy zespołu, potencjał przywódczy głównego przedsiębiorcy, doświadczenie branżowe, historia kariery głównego przedsiębiorcy; Kompetencje: zdolności marketingowe i sprzedażowe zespołu, zdolności produkcyjne zespołu, zdolności organizacyjne i administracyjne zespołu, zdolności finansowe i rachunkowościowe zespołu
J.S. Petty, M. Gruber [2011]	Brak wcześniejszej definicji zmiennych, analiza dokumentacji funduszu VC
M. Colombo, L. Grilli [2010]	Wykształcenie menedżerskie i ekonomiczne założycieli, wykształcenie techniczne i naukowe założycieli, doświadczenie techniczne założycieli w tej samej branży przed otwarciem badanej firmy, doświadczenie komercyjne założycieli przez otwarciem badanej firmy, inne doświadczenie zawodowe założycieli, doświadczenie zawodowe któregoś z założycieli w zarządzaniu co najmniej średnią firmą

Źródło: opracowanie własne na podstawie przywoływanych prac.

W tabeli 2 przedstawiono wybrane dane na temat badań opisywanych w tekście, w tym miejsce i rok badania oraz główną konkluzję.



Tabela 2. Studia nad związkiem kapitału ludzkiego z decyzjami VC

Badacze	Kraj i rok badania	Wielkość próbki, branża	Główna konkluzja
J. Baum, B.S. Silverman [2004]	Kanada, 2000	204, biotechnologiczna	Kapitał ludzki jest ważniejszy niż kapitał intelektualny i kapitał aliansów w decyzjach VC, ale mniej ważny dla późniejszych wyników spółek
F. Eisele, Ch. Hacker, R. Oesterle [2004]	Niemcy, 2001	30, różne branże	Różna waga charakterystyk zarządzających na różnych etapach życia firmy; większe znaczenie czynników „miękkich” (osobowość) na początku, a czynników „twardych” w późniejszych fazach cyklu
T.T. Tyebjee, A.V. Bruno [1984]	USA, 1984	46, różne branże	Ocena cech menedżerskich na etapie oceny właściwej, a nie wstępnej, zdolności menedżerskie są jednym z pięciu głównych kryteriów i mają największy wpływ na postrzegane ryzyko, a nie mają wpływu na przewidywaną stopę zwrotu
Ch. Beckman, M. Burton, Ch. O'Reilly [2007]	USA, 2000	161 młodych spółek, branże wysokich technologii	Różnorodność funkcjonalna zespołu założycielskiego i jego uprzednie związki z innymi podmiotami zwiększają szanse na pozyskanie kapitału VC
N. Franke i in. [2006]	Niemcy i Austria, ok. 2000	51, IT i biotechnologia	Podobieństwo pod względem wieku, wykształcenia i doświadczenia między menedżerami VC oceniającymi projekty a zgłaszającymi je przedsiębiorcami podwyższa ocenę wydawaną tym projektom; znaczenie ma kontekst oceny
S.N. Kaplan, P. Stromberg [2004]	USA	11, analiza dokumentów, różne branże	Szeroko rozumiana charakterystyka założycieli firm ma największy wpływ na decyzje VC o inwestowaniu, ale kształtuje również relacje umowne między dawcami i biorcami kapitału, w tym przede wszystkim zakres kontroli oraz stopień późniejszej interwencji VC w zarządzaniu spółkami
D. Muzyka, S. Birley, B. Leleux [1996]	10 wysoko rozwiniętych krajów Europy	73, różne branże	Siedem z ośmiu najważniejszych kryteriów związanych było z charakterystyką głównego przedsiębiorcy lub zespołu, przy czym kryteria ogólne uznano za ważniejsze niż specjalistyczne kompetencje; zauważono paneuropejską orientację VC
J.S. Petty, M. Gruber [2011]	USA	1 fundusz, różne branże	Czynniki związane z kapitałem ludzkim przyciągają uwagę VC, ale w procesie decyzyjnym nie są tak ważne, jak wskazuje wiele innych badań; fundusze są przekonane, że mogą z łatwością uzupełnić braki w tym zakresie w przypadku podjęcia inwestycji

cd. tabeli 2

Badacze	Kraj i rok badania	Wielkość próbki, branża	Główna konkluzja
M. Colombo, L. Grilli [2010]	Włochy	439 spółek portfelowych, różne branże	Niektóre składniki kapitału ludzkiego mogą przyciągać VC, ale nie mają wpływu na wzrost samych spółek, inne zaś na odwrót, wspierają wzrost, ale nie są atrakcyjne dla VC

Źródło: opracowanie własne na podstawie przywoływanych prac.

G.H. Smart [1999] badał, jakich metod VC używają do oceny kapitału ludzkiego. Jego zainteresowanie było tym bardziej uzasadnione, że w innych dyscyplinach, w tym w rachunkowości, kwestia pomiaru kapitału ludzkiego budzi ciągle dużo kontrowersji i nie wypracowano jeszcze zadowalających metod. Pokazuje on, że w fazie dokładnej oceny menedżerowie oceniają pracę założycieli spółek na podstawie rozmowy z nimi, polegają też na wywiadach z osobami, które ich znają. Sporadycznie zaś używane są testy psychologiczne, nigdy nie stosuje się centrów oceny. Ten autor pokazał, że w większości przypadków precyzyjna ocena jakości kapitału ludzkiego przedsiębiorców wymaga dużej pracy i menedżerowie VC rozwinęli różne strategie radzenia sobie z tym trudnym zadaniem. Różne metody używane w skomplikowanym procesie oceny kapitału ludzkiego pozwoliły na stworzenie typologii siedmiu strategii poznawczych stosowanych przez menedżerów VC, którym nadano umowne obrazowe nazwy (np. „kapitan samolotu”, „krytyk sztuki” albo „gąbka”). Badanie sugeruje również, że osiągnięcie wysokiej stopy zwrotu z kapitału zaangażowanego w spółki w znacznym stopniu zależy od dokładności pomiaru kapitału ludzkiego dokonanego przez VC [Smart 1999].

R. Bliss [1999], który jako jeden z pierwszych badał specyfikę polskiego rynku VC, wykazał, że proces decyzyjny VC wygląda nieco inaczej, niż wynika to z badań przeprowadzonych w gospodarkach dojrzałych. Wskazuje on, że jedna z różnic dotyczy oceny osób zarządzających spółkami, które zgłaszają projekty. Jego badanie było prowadzone we wczesnym okresie transformacji i stąd jednym z wniosków było to, że polscy przedsiębiorcy mają stosunkowo niewielką wiedzę i krótkie doświadczenie.

#### 4. Krytyka racjonalności decyzji VC w ocenie kapitału ludzkiego

Badania nad procesem decyzyjnym w naukach ekonomicznych są pod dużym wpływem psychologicznej teorii podejmowania decyzji, w tym również koncepcji ograniczonej racjonalności decydentów. Dotyczy to również studiów zajmujących



się procesem decyzyjnym VC. Powoduje to dwojakie konsekwencje – po pierwsze wskazuje się na skutki ograniczoności procesu decyzji w tym kontekście, a po drugie tak projektuje badania, aby wyjaśnić dokładniej źródła tych ograniczeń, w tym szczególnie używając coraz bardziej wyrafinowanych metod badawczych. Da się zaobserwować wyraźną ewolucję metod badawczych – począwszy od prostych, tradycyjnych metod ankietowych stosowanych w latach 70. i 80. XX w. [MacMillan, Siegel i Subba Narasimha 1985], poprzez metody oparte na ocenie dokumentów [Smart 1999] i baz danych [Petty i Gruber 2011], po bardzo wyrafinowane metody *quasi*-eksperymentalne [Franke i in. 2006] i ekonometryczne [Colombo i Grilli 2010] stosowane ostatnio. Badania potwierdzają, że szczególnie podatne na wpływ zakłóceń poznawczych są właśnie kryteria związane z oceną samych przedsiębiorców.

Wczesna krytyka teorii decyzji w naukach ekonomicznych i w zarządzaniu najlepiej oddana została w publikacjach pionierów rewolucji kognitywistycznej [Cyert i March 1963, Simon 1979, Tversky i Kahneman 1974]. Wielu badaczy zauważa, że VC mogą ulegać zniekształceniom poznawczym, choć traktują tę możliwość spekulacyjnie i poruszają tę kwestię jedynie w omówieniu uzyskanych przez siebie wyników. Niektórzy próbują jednak metodycznie szukać w takich potencjalnych zniekształceniach źródeł sprzeczności uzyskiwanych w różnych miejscach wyników. Np. J. Baum i B.S. Silverman [2004] rozdzielił między dużą wagą kapitału ludzkiego w decyzjach VC a jego faktycznym wpływem na wyniki spółek portfelowych przypisują błędowi atrybucji, czyli temu, że decydenci stojący wobec problemu poznawczego przywiązują większą wagę do ludzi niż do sytuacji, przeceniając znaczenie tych pierwszych i nie doceniając tych drugich. Stąd jako skauci mogą przypisywać zbyt wiele znaczenia charakterystyce przedsiębiorcy, co nie przekłada się później na wpływ tej osoby na faktyczną sytuację spółki. W niektórych badaniach skupiono się na zniekształceniach procesu decyzyjnego VC. A.L. Zacharakis i D.G. Meyer [1998], stosując metodę eksperymentalną, wykazali, że przywiązywanie największej wagi do kryteriów związanych z przedsiębiorcą (lub przedsiębiorcami) jest w znacznej mierze racjonalizowaniem i w rzeczywistości kryteria te nie grają aż tak dużej roli w procesie decyzyjnym VC, jak to się powszechnie uważa. Innym źródłem możliwych zakłóceń jest również to, że spotykając się z przedsiębiorcami, menedżerowie VC ulegają błędom poznawczym opisywanym przez psychologię społeczną – np. przenosząc nieświadomie wrażenie dotyczące zewnętrznego wyglądu tych osób na ocenę samego projektu. N. Franke i in. [2006] pokazali więc, że menedżerowie VC w swoich decyzjach kierowali się heurystyką podobieństwa, to znaczy istniała większa szansa na przyjęcie projektu, jeśli osoby go tworzące (przedsiębiorcy) były podobne do osób oceniających (decydentów VC). Wykazano, że cechami takimi są wiek, poziom wykształcenia i typ specjalizacji, doświadczenie zawodowe w zakresie zarządzania nowymi firmami

i doświadczenie w zarządzaniu zespołami ludzkimi. Największe nasilenie działania heurystyki podobieństwa wystąpiło w przypadku, gdy przedsiębiorcy i menedżerowie VC posiadali wykształcenie zarówno techniczne, jak i biznesowe.

## 5. Zakończenie

Charakterystyka przedsiębiorców ma decydujące znaczenie dla sukcesu zakładanych przez nich spółek i – jak pokazano w artykule – są też ważnym kryterium decyzyjnym funduszy VC. Literatura pokazuje jednak, że związek między jakością kapitału ludzkiego założycieli a decyzjami VC z jednej strony oraz wynikami samych spółek z drugiej strony jest złożony. Wielość i niejednoznaczność definicji utrudnia porządkowanie wyników badań. Wielość podejść teoretycznych, które służą za punkt wyjścia do badania tego związku, jest jednym z powodów tego chaosu. Powoduje to nie tylko problemy czysto definicyjne, ale również zbytne uproszczenia w operacjonalizacji zmiennych. Uderza przede wszystkim brak jasnego rozróżnienia między przedsiębiorcą a zarządzającymi (menedżerami), które to terminy w niektórych badaniach wydają się używane jako synonimy. Zauważa się jednak wyraźną ewolucję badań, które przeszły od początkowego rozpatrywania związku między kapitałem ludzkim a decyzjami VC do rozważania go w szerszym kontekście – jako elementów całego procesu decyzyjnego VC, a nawet całości funkcji pełnionych przez nie w szeroko rozumianym procesie inwestycyjnym. Wreszcie krytyka racjonalności wywodzona z teorii podejmowania decyzji pozwala na spojrzenie na proces decyzyjny jako skomplikowaną grę między mniej lub bardziej obiektywnymi kryteriami, ograniczonością poznawczą decydentów i kontekstualnymi uwarunkowaniami decyzji. Wydaje się jednak, że choć w wielu miejscach bardzo trafne, to jednak badania prowadzone zgodnie z paradygmatem ograniczonej racjonalności decydentów jedynie osłabiają, a nie obalają dosyć powszechny wśród badaczy konsensus przyznający charakterystyce przedsiębiorców ważne miejsce w procesie decyzyjnym VC. Brak badań na ten temat w Polsce czyni to zagadnienie obiecującym obszarem badawczym, zwłaszcza że relacja między przedsiębiorczością a rynkiem kapitałowym ma prawie zawsze silne uwarunkowania sytuacyjne.

## Literatura

- Amason A., Shrader R., Tompson G. [2006], *Newness and Novelty: Relating Top Management Team Composition to New Venture Performance*, „Journal of Business Venturing”, vol. 21, iss. 1.
- Barney J. [1991], *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, vol. 17, nr 1.

- Baum J., Silverman B.S. [2004], *Picking Winners or Building Them? Alliance, Intellectual and Human Capital as Selection Criteria in Venture Financing and Performance of Biotechnology Startups*, „Journal of Business Venturing”, vol. 19, nr 3.
- Becker G.S. [1964], *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press, Chicago.
- Beckman Ch., Burton M., O'Reilly Ch. [2007], *Early Teams: The Impact of Team Demography on VC Financing and Going Public*, „Journal of Business Venturing”, vol. 22, nr 2.
- Bliss R. [1999], *A Venture Capital Model for Transitioning Economies: the Case of Poland*, „Venture Capital”, vol. 1, nr 3.
- Colombo M., Grilli L. [2010], *On Growth Drivers of High-tech Start-ups: Exploring the Role of Founders' Human Capital and Venture Capital*, „Journal of Business Venturing”, vol. 25, nr 6.
- Cyert R.M., March J.G. [1963], *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Dimov D., Shepherd D. [2005], *Human Capital Theory and Venture Capital Firms: Exploring „Home Runs” and „Strike Outs”*, „Journal of Business Venturing”, vol. 20, nr 1.
- Eisele F., Hacker Ch., Oesterle R. [2004], *German Venture Capitalists' Investment Criteria over Financing Stages*, „International Business & Economics Research Journal”, vol. 3, nr 3.
- Eisenhardt K.M. [1989], *Agency Theory: An Assessment and Review*, „Academy of Management Review”, vol. 14, nr 1.
- Franke N. i in. [2006], *What You Are Is What You Like – Similarity Biases in Venture Capitalists' Evaluations of Start-up Teams*, „Journal of Business Venturing”, vol. 21, nr 6.
- Gimeno J. i in. [1997], *Survival of the Fittest, Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 42, nr 4.
- Hambrick D., Mason P. [1984], *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, „Academy of Management Review”, vol. 9, nr 2.
- Hellmann T., Puri M. [2002], *Venture Capital and the Professionalization of Start-up Firms: Empirical Evidence*, „The Journal of Finance”, vol. 57, nr 1.
- Kaplan S.N., Stromberg P. [2004], *Characteristics, Contracts, and Actions: Evidence from Venture Capitalist Analyses*, „The Journal of Finance”, vol. 59, nr 5.
- MacMillan I., Siegel R., Subba Narasimha P.N. [1985], *Criteria Used by Venture Capitalists to Evaluate New Venture Proposals*, „Journal of Business Venturing”, vol. 1, iss. 1.
- Muzyka D., Birley S., Leleux B. [1996], *Trade-offs in the Investment Decisions of European Venture Capitalists*, „Journal of Business Venturing”, vol. 11, iss. 4.
- Petty J.S., Gruber M. [2011], *In Pursuit of the Real Deal. A Longitudinal Study of VC Decision Making*, „Journal of Business Venturing”, vol. 26, nr 2.
- Sharpe W.F. [1964], *Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk*, „Journal of Finance”, vol. 19, nr 3.
- Simon H.A. [1979], *Information Processing Models of Cognition*, „Annual Review of Psychology”, vol. 30, nr 2.
- Smart G.H. [1999], *Management Assessment Methods in Venture Capital: An Empirical Analysis of Human Capital Valuation*, „Venture Capital”, vol. 1, nr 1.

- Tversky A., Kahneman D. [1974], *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*, „Science”, nr 185.
- Tyebjee T.T., Bruno A.V. [1984], *A Model of Venture Capitalist Investment Activity*, „Management Science”, vol. 30, nr 9.
- Unger J.M. i in. [2011], *Human Capital and Entrepreneurial Success: A Meta-analytical Review*, „Journal of Business Venturing”, vol. 26, nr 3.
- Zacharakis A.L., Meyer D.G. [1998], *A Lack of Insight: Do Venture Capitalists Really Understand Their Own Decision Process?* „Journal of Business Venturing”, vol. 13, nr 1.
- Zopounidis C. [1994], *Venture Capital Modeling: Evaluation Criteria for the Appraisal of Investments*, „The Financier ACMT”, vol. 1, nr 3.

### **Entrepreneurs' Human Capital as a Decision Criterion among Venture Capital Funds**

The article is a review of research on the importance of human capital for the assessment of entrepreneurs by venture capital funds. Theories that underpin the study of this problem – the theory of human capital theory, the theory of the firm and its chief executives – are the starting point. The characteristics of entrepreneurs, managers and their teams used to measure the quality of this capital in the decisions taken by venture capital are discussed, as are the conditions of this assessment, including the life cycle of the company, industry, country, and the uniqueness of the investment process and the relationship of these characteristics to the performance of firms. The paper also shows the evolution of research in this field, including the latest concepts from a psychological critique of the concept of bounded rationality. The article argues that human capital is rightly seen as one of the most important decision criteria used by venture capital funds.

**Keywords:** human capital, entrepreneurship, entrepreneur, venture capital funds, venture capital.

*Joanna Purgał-Popiela*

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Różnorodność form międzynarodowej pracy i jej implikacje dla zarządzania zasobami ludzkimi

## Streszczenie

Współczesne organizacje coraz częściej muszą sprostać wyzwaniom wynikającym z ich obecności w różnych krajach, łącznie z rozwiązywaniem lokalnych problemów, zapewnieniem sprawnej komunikacji i dyfuzji wiedzy oraz koordynacją rozproszonych działań. W związku z tym korzystają one z rozmaitych form międzynarodowej pracy, począwszy od delegowania menedżerów z siedziby, poprzez krótkie zagraniczne pobyty służbowe, a na wirtualnych zespołach globalnych skończywszy. Cechą wspólną tych rozwiązań organizacyjnych jest konieczność uwzględnienia przez pracownika ponadnarodowego kontekstu i przyjęcia globalnej perspektywy w podejmowanych decyzjach, działaniach, antycypowaniu ich rezultatów i ocenie rzeczywistych skutków. Z uwagi na rosnące znaczenie i aktualność tej problematyki, w artykule podjęto próbę uchwycenia istoty międzynarodowej pracy i identyfikacji jej form, rozpoznania towarzyszących im problemów indywidualnych i organizacyjnych, a także wskazania implikacji dla zarządzania zasobami ludzkimi.

**Słowa kluczowe:** globalna praca, ekspatriacja, globalne zespoły wirtualne, międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi.

## 1. Wprowadzenie

W warunkach globalizacji i systematycznej redukcji ograniczeń przepływu osób pomiędzy krajami zdobywanie doświadczenia zawodowego w środowisku międzynarodowym staje się coraz częściej integralnym elementem kariery jednostki. Okolicznościom tym towarzyszy zróżnicowanie indywidualnych potrzeb i oczekiwań związanych z pracą, którego przyczyny dopatrywać się można w zmianach demograficznych (np. wydłużaniu okresu aktywności zawodowej i konsekwencjach niskiego przyrostu naturalnego), kulturowych (np. w zakresie poglądów i wartości związanych z pracą w krajach postkomunistycznych) i społecznych (np. rosnącej aktywności zawodowej kobiet, upowszechnianiu dualnego modelu rodziny) na rynkach pracy oraz gwałtownym rozwoju technologii. Znajduje ono odzwierciedlenie w różnorodności form międzynarodowej pracy wykorzystywanych w przedsiębiorstwach prowadzących działalność poza granicami kraju pochodzenia. Zmiany obserwowane w tych organizacjach polegają na szukaniu alternatyw dla tradycyjnej ekspatriacji, czyli delegowania pracownika centrali do zagranicznego oddziału przedsiębiorstwa na kilkuletni okres w związku z potrzebą kontrolowania działalności placówki, transferu wiedzy bądź zdobywania doświadczenia międzynarodowego [Dowling, Festing i Engle 2008]. Warto dodać, że ważnym katalizatorem zmian w zakresie stosowanych form międzynarodowej pracy jest wzrost znaczenia poziomej komunikacji i poprzecznej koordynacji działań realizowanych w rozproszonych geograficznie jednostkach organizacyjnych korporacji. Bogactwo stosowanych rozwiązań i towarzyszące im specyficzne problemy stwarzają nowe wyzwania dla badaczy i praktyków zajmujących się międzynarodowym zarządzaniem zasobami ludzkimi.

W niniejszym opracowaniu za cel przyjęto identyfikację form międzynarodowej pracy stosowanych obecnie w przedsiębiorstwach oraz określenie ich głównych konsekwencji indywidualnych i organizacyjnych, a także wskazanie implikacji dla zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Jego osiągnięcie wymagało przeprowadzenia studiów literatury światowej z zakresu zarządzania międzynarodowego i zasobami ludzkimi, której zasadniczą część stanowią monografie i artykuły w najważniejszych czasopismach naukowych z lat 2001–2012. W pierwszej kolejności podjęto próbę określenia istoty międzynarodowej pracy. Następnie omówione zostały różne postacie tej pracy, z uwzględnieniem dzielących je różnic i specyficznych cech. Zwrócono tutaj szczególną uwagę na indywidualne i organizacyjne problemy związane z wyborem poszczególnych form międzynarodowej pracy. Zwieńczeniem opracowania są konkluzje autorki dotyczące nowych

wyzwań i kierunków doskonalenia praktycznych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych<sup>1</sup>.

## 2. Istota międzynarodowej pracy

Współcześnie termin „praca” jest rozmaicie definiowany w różnych dyscyplinach naukowych, m.in. filozofii, socjologii, psychologii, etyce, ekonomii i zarządzaniu. Elementem wspólnym większości ujęć jest akcentowanie celowości podejmowanych przez człowieka działań i zaspokajania dzięki nim rozmaitych potrzeb jako cechy odróżniającej pracę od innych przejawów aktywności [Król 2006]. Zestawienie słowa „praca” z określeniem jej specyfiki jako „międzynarodowej” prowadzi jednak do różnych interpretacji. W wąskim znaczeniu sformułowanie to może odnosić się do takich form realizacji zadań, które wymagają czasowego opuszczenia danej jednostki organizacyjnej i przebywania w innym kraju oraz wchodzenia w interakcje z osobami odmiennej narodowości. W szerszym zakresie można przyjąć, że międzynarodowa praca dotyczy wszelkich rozwiązań, których cechą wspólną jest konieczność uwzględnienia szerszego, ponadnarodowego kontekstu i przyjęcia globalnej perspektywy w podejmowanych decyzjach, działaniach, w antycypowaniu ich rezultatów i ocenie rzeczywistych skutków.

Niejednoznaczność interpretacji dodatkowo pogłębia używanie terminu „praca globalna” zarówno na określenie ogółu form międzynarodowej pracy [Shaffer i in. 2012, Dickmann i Baruch 2011], jak i w odniesieniu do wybranych jej postaci bądź aspektów. Przykładowo P. Hinds i współautorzy [Hinds, Liu i Lyon 2011, s. 136] stosują to określenie względem „sytuacji, w których pracownicy współpracują ze sobą ponad granicami państw”. Inni autorzy (m.in. [Pucik i Saba 1998, Cappellen i Janssens 2010a]) akcentują aspekt podmiotowy rozpatrywanych form pracy, rozróżniając przy tym menedżerów globalnych i delegowanych za granicę<sup>2</sup>. Ci pierwsi reprezentują tutaj współczesną postać międzynarodowej pracy, podczas gdy ekspatrianci traktowani są jako jej tradycyjna forma. Globalnego menedżera charakteryzuje się zatem jako osobę, której przypisana jest odpowiedzialność za zadania realizowane w skali ponadnarodowej, wiążące się z koniecznością

---

<sup>1</sup> Przygotowując niniejszy artykuł, autorka posłużyła się wynikami badań statutowych Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim prowadzonych w 2012 r., zebranymi w formie niepublikowanego raportu. W ramach tych badań autorka zajmowała się problematyką pracy w środowisku międzynarodowym.

<sup>2</sup> Z perspektywą akcentującą rolę podmiotu – a więc osoby podejmującej międzynarodową pracę – koresponduje koncepcja globalnej kariery (zwanej również międzynarodową), rozumianej jako ewoluująca sekwencja indywidualnych ról i doświadczeń zdobywanych w różnych krajach [Dickmann i Baruch 2011, s. 7].



koordynowania rozproszonych geograficznie działań i rozwiązywania złożonych problemów wynikających często z rozbieżnych bądź sprzecznych dążeń i punktów widzenia [Pucik i Saba 1998, Cappellen i Janssens 2010a, b, Bartlett i Goshal 2003]. Różnica między globalnym a delegowanym menedżerem wiąże się z odmiennością perspektyw: ten pierwszy przyjmuje globalny punkt widzenia, podczas gdy drugi skupia się na relacji między jednostką macierzystą i goszczącą. Inną wyróżniającą globalnego menedżera cechą jest równoczesna współpraca z ludźmi wywodzącymi się z różnych lokalizacji i kręgów kulturowych, co z kolei wymaga elastyczności i otwartości wobec odmiennych poglądów oraz doceniania różnorodności kulturowej. Ekspatriant w mniejszym stopniu boryka się z tym wyzwaniem, przebywając zwykle w bardziej jednorodnym środowisku, tj. kulturze kraju goszczącego. Ponadto specyfika pracy globalnych menedżerów polega na utrzymywaniu kontaktów wirtualnych o różnych porach dnia (a czasem nocy) ze współpracownikami w placówkach ulokowanych w różnych strefach czasowych oraz licznych krótkich podróżach służbowych do tych placówek. Niektórzy autorzy sugerują, że prócz opisanych wyżej cech, różnica między globalnymi i delegowanymi menedżerami wiąże się z wykorzystaniem autorytetu formalnego, hierarchii służbowej i kontroli formalnej. Twierdzą oni, że odgrywa to istotną rolę w ekspatriacji, podczas gdy istotą pracy globalnej jest partnerska współpraca [Pucik i Saba 1998]<sup>3</sup>. Warto podkreślić, że rozróżnienie wskazanych kategorii pracowników jest dość płynne zarówno w praktyce przedsiębiorstw (gdyż długookresowe pobyty zagraniczne poprzedzają kierowanie globalnymi projektami realizowanymi symultanicznie w wielu lokalizacjach, a niekiedy przeplatają się bądź współwystępują z kilkudniowymi podróżami służbowymi i partycypacją w wirtualnych zespołach międzynarodowych), jak i w publikacjach naukowych<sup>4</sup>. Z tych względów, przyjmując szerokie rozumienie sformułowania „międzynarodowa praca” (zamiennie z „globalna praca”), zrezygnowano z przedstawionego sposobu kategoryzowania pracowników, skoncentrowano się natomiast na specyfice „globalnych doświadczeń”, które towarzyszą poszczególnym formom wykonywania zadań w międzynarodowym wymiarze. W konsekwencji określenie „forma międzynarodowej pracy” w niniejszym opracowaniu odnosi się do sposobu wykonywania przez daną osobę powierzonych jej zadań lub realizowania wyznaczonych celów wiążącego się z budowaniem lub utrzymywaniem relacji ze współpracownikami z innych krajów oraz (lub) fizycznym przemieszczaniem się ponad granicami krajów. Podkreślić należy, że tak rozumiana praca globalna

<sup>3</sup> Niemniej wyniki badań empirycznych T. Cappellen i M. Janssens polegających na wywiadach pogłębionych z menedżerami globalnymi zdają się nie potwierdzać tej sugestii [2010b].

<sup>4</sup> Przykładowo V. Suutari [2002, 2003] stosuje zamiennie terminy „globalny menedżer”, „globalny lider” i „menedżer ekspat”.



odnosi się również do aktywności pracownika, która nie wymaga opuszczania macierzystej placówki bądź kraju.

### 3. Formy międzynarodowej pracy

Różne formy międzynarodowej pracy stosowane współcześnie w przedsiębiorstwach można grupować na wiele sposobów. Przykładowo ze względu na inicjatora przedsięwzięcia rozróżnia się ekspatriację korporacyjną oraz z inicjatywy własnej (*self-initiated expatriation*). Pierwsza dotyczy pracowników oddelegowanych czasowo do jednostki organizacyjnej w innym kraju (lub w celu jej utworzenia tamże) w związku z powierzonymi im zadaniami. Typowe funkcje korporacyjnych ekspatriantów wiążą się z [Dowling, Festing i Engle 2008, s. 92–95]:

- kontrolowaniem działalności w zagranicznej placówce,
- transferem kultury organizacji macierzystej,
- upowszechnianiem dobrych praktyk,
- rozwijaniem kapitału społecznego i kanałów komunikacji interpersonalnej,
- poszukiwaniem i wymianą informacji,
- tworzeniem środowiska sprzyjającego wymianie wiedzy,
- uczeniem innych,
- reprezentowaniem firmy matki w kraju goszczącym,
- rozwijaniem zdolności symultanicznego posługiwania się kilkoma językami w toku pracy.

Zwykle ich pobyt trwa od roku do kilku lat, a o jego długości decyduje organizacja. Zazwyczaj delegatom towarzyszą członkowie najbliższej rodziny. Typowe problemy doświadczane przez korporacyjnych ekspatriantów wiążą się z przystosowaniem międzykulturowym – własnym i członków rodziny (zob. też [Purgał-Popiela 2011, 2012]), rozłąką z dalszymi krewnymi i przyjaciółmi (zob. [Aryee, Chay i Chew 1996, Konopaske, Robie i Ivancevich 2009] oraz powrotem do kraju (zob. [Stahl i Cedrin 2004, Suutari i Brewster 2003])). Jednocześnie takiej formie międzynarodowej pracy często towarzyszą rozmaite praktyki organizacyjne ukierunkowane na pomoc i wsparcie w radzeniu sobie z wymienionymi problemami, począwszy od programów przygotowujących pracownika i jego rodzinę do wyjazdu, poprzez pomoc w relokacji, kursy językowe, świadczenia związane z edukacją dzieci, a na doradztwie w sprawach kariery i utrzymaniu stałego kontaktu z placówką wysyłającą skończywszy. Mimo że jest to stosowana od dawna forma globalnej pracy, jej szczegółowe aspekty podlegają istotnym zmianom, związanym między innymi:

- z rosnącym udziałem osób spoza kraju pochodzenia firmy matki wśród delegowanych z centrali do innych jednostek zagranicznych,
- ze zmianą kierunków delegowania na rzecz inpatriacji, czyli wysyłania pracowników oddziału goszczącego do „kwatery głównej”, oraz transpatriacji, tj. przepływów „poprzecznych” pomiędzy filiami i oddziałami działającymi na różnych rynkach,
- z coraz większym znaczeniem kwestii dualnych karier wśród uwarunkowań rodzinnych ekspatriacji,
- z rosnącą mobilnością międzynarodową aktywnych zawodowo kobiet.

Wymienione tendencje wymagają zwrócenia uwagi na kwestię adekwatności programów przygotowujących do wyjazdu oraz adaptacji po przyjeździe – zwłaszcza wobec inpatriantów, którym w centrali przypisuje się inny status (zwykle niższy) niż tradycyjnym ekspatriantom w oddziałach [Mayrhofer, Sparrow i Zimmermann 2008, s. 224]. Ważnym problemem pozostaje również kształtowanie wynagrodzeń i świadczeń w sposób, który nie dyskryminuje pracowników jawnie bądź pośrednio ze względu na kraj pochodzenia lub status jednostki, z której się wywodzą, płeć oraz sytuację rodzinną. Zjawisko dualnych karier implikuje z kolei potrzebę rozwijania programów praca–życie, a także rewizji dotychczasowych działań adresowanych do osób towarzyszących i ich ewentualnego dostosowania ukierunkowanego na wsparcie zawodowej aktywności i utrzymanie zatrudnialności życiowych partnerów ekspatriantów, a w sytuacji braku takich możliwości – oferowania przynajmniej częściowej rekompensaty utraconych przezeń dochodów.

Ekspatriacja z inicjatywy własnej jest opcją wybieraną zwykle przez młode osoby pragnące podjąć pracę za granicą tuż po zakończeniu edukacji lub przez doświadczonych pracowników znajdujących się już poza środkową fazą kariery [Mayrhofer, Sparrow i Zimmermann 2008, s. 225]. L. Howe-Walsh i B. Schyns [2010] rozróżniają dwie kategorie tej formy ekspatriacji, ze względu na indywidualne motywy jej podjęcia: związaną z rozwojem kariery oraz z pobudek osobistych, takich jak chęć zamieszkania w danym kraju. Ta pierwsza zbliża decydujące się na nią osoby do klasycznych ekspatriantów, ta druga natomiast – do mieszkańców kraju goszczącego. Wspomniane autorki sugerują, że organizacja odniesie większe korzyści z ekspatriacji z inicjatywy własnej wówczas, gdy uwzględni znaczenie tych motywów. Porównując ekspatriantów z inicjatywy własnej (*self-initiated expatriates* – SIEs) i korporacyjnych delegatów, nietrudno dostrzec, że ci pierwsi ponoszą pełną odpowiedzialność za poszukiwanie i podjęcie pracy za granicą, przygotowanie do wyjazdu i aklimatyzację w kraju goszczącym, na nich również spoczywa obowiązek organizacji przeprowadzki i pomocy członkom rodziny. Towarzyszy im większa niepewność co do czasu pobytu w kraju goszczącym, a także znalezienia zatrudnienia po powrocie do ojczyzny [Howe-Walsh i Schyns 2010, Mayrhofer, Sparrow i Zimmermann 2008, Shaffer i in. 2012].

Większa skala trudności i ryzyka związanego z ekspatriacją z inicjatywy własnej sprawia, że częściej formę tę wybierają osoby bez zobowiązań rodzinnych, które podejmują pracę na czas określony, poprzez uczestnictwo w projekcie na niższych szczeblach organizacji jako specjalista lub ekspert, otrzymując znacznie uboższy (niż korporacyjny delegat) pakiet wynagrodzeń i świadczeń (pozbawiony m.in. premii za wyjazd, dodatku mieszkaniowego i edukacyjnego, ubezpieczenia podróży) [Mayrhofer, Sparrow i Zimmermann 2008, Shaffer i in. 2012]. Ekspatriacja z inicjatywy własnej stanowi większe wyzwanie dla jednostki również w porównaniu z lokalnymi kandydatami, z którymi konkuruje w toku rekrutacji i selekcji. I jedni, i drudzy nie znają wprawdzie organizacyjnej kultury ani szczegółowej charakterystyki pracy na danym stanowisku, ale dodatkową niewiadomą dla SIEs są uwarunkowania związane z kulturą kraju goszczącego oraz specyfiką pracy w tym kraju [Howe-Walsh i Schyns 2010]. Reasumując, można stwierdzić, że efektywne wykorzystanie ekspatriacji z inicjatywy własnej w korporacji wymaga zaangażowania menedżerów i lokalnych specjalistów w okresie adaptacji i (w warunkach obopólnego zainteresowania kontynuacją współpracy) przygotowaniach do następnego wyjazdu, zwłaszcza w zakresie szkoleń dotyczących zadań na danym stanowisku i pracy w odmiennym kulturowo środowisku.

Omówionym formom pracy towarzyszą wspólne problemy, szczególnie trudności przystosowawcze pracownika i jego najbliższej rodziny – ich pokonanie jest warunkiem efektywnej pracy. To z kolei implikuje potrzebę podjęcia stosownych działań. Przedsiębiorstwo ponosi pewne ryzyko związane z poczuciem organizacyjnej przynależności ekspatriantów z inicjatywy własnej, którzy – jak wspomniano wcześniej – są przedsiębiorczy i samodzielni w swych wyborach dotyczących pracodawcy i miejsca (kraju) zatrudnienia [Evans, Pucik i Björkman 2011, s. 149].

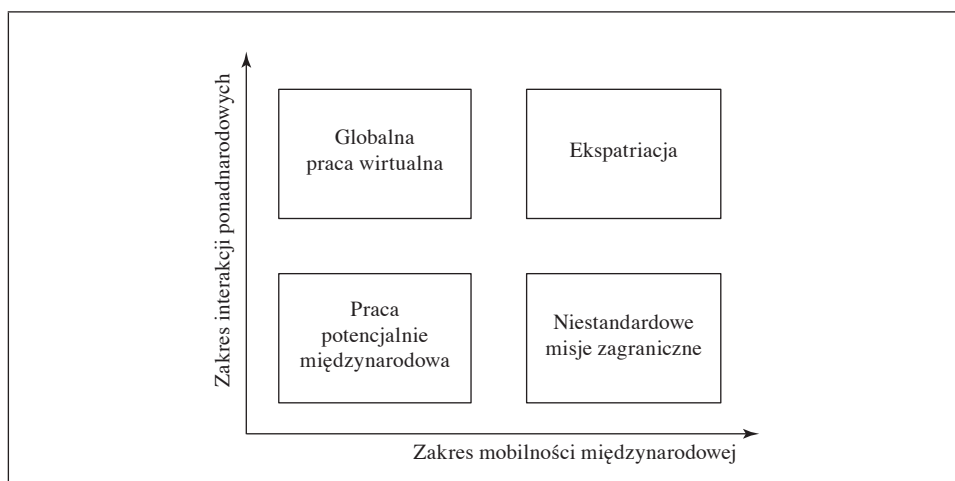
Kończąc rozważania na temat ekspatriacji inicjowanej przez różne podmioty, zauważyć należy nieostrość tego rozróżnienia. Otóż w gronie korporacyjnych ekspatriantów znajdują się zarówno osoby wyznaczone przez pracodawcę do realizacji celów misji zagranicznej („odgórnie”), jak i ci pracownicy, którzy zareagowali na ofertę wyjazdu, zgłaszając swą kandydaturę. W odniesieniu do tych ostatnich bardziej trafnym określeniem byłaby „ekspatriacja z inicjatywy wspólnej”.

Przydatnym dla teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi uporządkowaniem bogactwa form globalnej pracy jest połączenie dwóch wymiarów: zakresu, w jakim wymagana jest fizyczna obecność pracownika w innych krajach, oraz intensywności interakcji międzynarodowych, w których on partycypuje.

Na podstawie zmodyfikowanej przez autorkę typologii globalnych pracowników M.A. Peiperla i K. Jonsena [2007] pierwotnie opartej na dwóch wymiarach: czasu spędzonego poza granicami własnego kraju oraz skali interakcji ponadnarodowych wyodrębniono cztery podstawowe kategorie współczesnych form pracy międzynarodowej (rys. 1). Ich zastosowanie pozwala wyraźniej dostrzec odmien-

ność potrzeb w zakresie zaangażowania i wsparcia organizacji (w tym służb do spraw ZZL).

Omówiona wcześniej ekspatriacja korporacyjna reprezentuje zatem formę globalnej pracy wymagającą istotnej mobilności międzynarodowej – rozumianej tutaj jako gotowość do wyjazdu za granicę i wykonywania zadań poza macierzystą placówką oraz charakteryzującej się relatywnie dużą częstotliwością i intensywnością interakcji z przedstawicielami innych nacji. Cechy te podnoszą do rangi priorytetów dla menedżerów i specjalistów zajmujących się ZZL kwestie: doboru osób, które będą w stanie sprostać takim wyzwaniom, tworzenia warunków sprzyjających owej mobilności oraz rozwoju kompetencji i doradztwa w zakresie międzykulturowej komunikacji, budowania relacji i rozwiązywania problemów wynikających z różnic kulturowych.



Rys. 1. Typologia globalnej pracy w przedsiębiorstwie międzynarodowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Peiperl i Jonsen 2007].

Wskazane cechy w niewielkim stopniu odnoszą się do pracy potencjalnie międzynarodowej, a więc wykonywanej w ojczystym kraju przez pracowników zatrudnionych w firmie działającej na wielu rynkach. Zróżnicowana pod względem narodowości załoga danej placówki bądź jej zewnętrzne relacje z międzynarodowymi klientami, dostawcami lub partnerami biznesowymi będą w tej sytuacji zasadniczym źródłem interakcji z przedstawicielami innych narodowości dla lokalnych pracowników. Z perspektywy ZZL istotnym zadaniem będzie zatem kształtowanie postaw tych pracowników oraz ich kompetencji językowych (w tym znajomości języka korporacji) ułatwiających im nawiązywanie i podtrzymywanie omawianych kontaktów.

Niestandardowe misje zagraniczne, które łączą dużą mobilność i mniejsza (w porównaniu z klasyczną ekspatriacją) intensywność interakcji międzykulturowych, są coraz popularniejszą formą międzynarodowej pracy, w ramach której mieszczą się takie rozwiązania jak:

- ekspatriacja krótkoterminowa (*short-time expatriation*),
- flekspatriacja (*flexpatriation*),
- międzynarodowe podróże służbowe (*international business travels – IBTs*).

Pierwsze pojęcie odnosi się do tych misji zagranicznych, które trwają dłużej niż zagraniczna delegacja służbowa i krócej niż rok [Mayerhofer i in. 2004], przy czym M.A. Shaffer i współpracownicy [2012] zawężają jego zakres do pobyków, których czas trwania wynosi od 3 do 12 miesięcy. Cele krótkoterminowej ekspatriacji obejmują: transfer umiejętności, rozwiązywanie problemów (w tym wynikających z tymczasowej luki kompetencyjnej w kraju goszczącym), rozwój międzynarodowych menedżerów, a także sprawowanie kontroli menedżerskiej [Tahvanainen, Welch i Worm 2005, s. 669]. Według R. Meada i T.G. Andrewsa [2011, s. 476] pracownikom delegowanym na krótki okres powierza się konkretne zadania, takie jak: tworzenie nowego systemu, przeszkolenie lokalnej kadry, dokonanie inspekcji i ocen, przeprowadzenie wewnętrznych konsultacji.

Flekspatriację oraz IBTs cechują liczne i krótkie pobyty służbowe poza krajem macierzystym, w trakcie których członkowie najbliższej rodziny pozostają w kraju, toteż niektórzy autorzy stosują oba terminy zamiennie (np. [Mayerhofer i in. 2004]). Według M.A. Shaffer i współautorów [2012, s. 1287–1288] możliwe jest jednak wskazanie kilku dzielących te kategorie różnic. Po pierwsze flekspatrianci wyjeżdżają na okres dłuższy – miesięczny lub dwumiesięczny, zaś pracownicy podejmujący IBTs podróżują częściej, lecz przeciętny czas ich pobytu wynosi około tygodnia [Welch, Welch i Worm 2007]. Po drugie różnice między nimi dotyczą celów delegowania. Ci pierwsi wyjeżdżają w związku z realizacją projektów, rozwiązywaniem problemów oraz transferem umiejętności bądź technologii. Z kolei osoby podejmujące IBTs mają za zadanie uczestniczyć w dyskusjach, zebraniach, konferencjach, uroczystościach z okazji uruchomienia zakładów, negocjacjach, sesjach treningowych lub je poprowadzić [Shaffer i in. 2012, Welch i Worm 2006].

Wspólne cechy wyróżnionych form niestandardowej ekspatriacji obejmują: nieobecność członków rodziny (z wyjątkiem misji półrocznych i dłuższych), ustalanie zakresu odpowiedzialności i rozliczanie z osiągniętych celów w placówce macierzystej, niewielkie zaangażowanie służb do spraw ZZL i jednocześnie istotna rola bezpośredniego zwierzchnika, ograniczony czas na przygotowanie do wyjazdu. Wszystkie są rozwiązaniami elastycznymi, relatywnie prostymi (zwykle nie wiążą się z dodatkowymi zobowiązaniami podatkowymi i ubezpieczeniami społecznymi, z wyjątkiem dłuższych pobyków, tj. przekraczających 183 dni –

w niektórych lokalizacjach [Herod 2008]) i efektywnymi kosztowo [Shaffer i in. 2012, Dickmann i Baruch 2011, Tahvanainen, Welch i Worm 2005]. Niemniej niestandardowa ekspatriacja, tak jak i jej tradycyjna postać, generuje określone koszty społeczne i prowadzić może do poważnych skutków ubocznych w sferze osobistej delegowanego, łącznie z nadużywaniem alkoholu, rozpadem życia rodzinnego, depresją i innymi problemami zdrowotnymi [Welch i Worm 2006]. Przykładowo T.L. Starr i G. Currie [2009, s. 1423] na podstawie wywiadów pogłębianych z krótkoterminowymi ekspatriantami zwracają uwagę na ujemne skutki rozłąki i znaczenie „wsparcia udzielanego na odległość”, dostrzegają również problem destrukcyjnego wpływu czasowej separacji na relacje w sferze prywatnej. Z kolei D.E. Welch i V. Worm [2006], nawiązując do swych badań wśród pracowników podejmujących IBTs, obok pozytywnych konsekwencji obejmujących różnorodność i nowość zadań, wyzwania, świadomy wybór takiego stylu życia oraz osobisty rozwój, rozpoznali szereg negatywnych aspektów rozpatrywanej formy pracy międzynarodowej, takich jak:

- niemożność pełnego uczestnictwa w życiu rodzinnym i wydarzeniach ważnych dla najbliższych (wynikająca z częstych nieobecności w domu),
- niepewność dotycząca możliwości wywiązywania się z zobowiązań rodzinnych (wynikająca z małej przewidywalności terminów wyjazdów i czasu ich trwania),
- trudność z utrzymaniem kontaktów przyjacielskich i towarzyskich,
- stres wywołany podróżami, w tym: fizyczne konsekwencje przekraczania wielu stref czasowych, zmęczenie i brak dostatecznej ilości snu,
- inne problemy zdrowotne, w tym brak aktywności fizycznej, problemy z utrzymaniem prawidłowej wagi, problemy spowodowane nieodpowiednią dietą (i jej ciągłymi zmianami),
- brak poczucia bezpieczeństwa osobistego w niektórych lokalizacjach (zwłaszcza w przypadku podróżujących samotnie kobiet),
- brak dostatecznej przestrzeni dla prywatnego życia w związku z obecnością „inwazyjnej technologii” wymuszającej dostępność pracownika dla delegującej placówki w czasie wolnym (np. konieczność konsultacji i składania raportów nocą, ze względu na różnice czasowe).

Warto zauważyć, że tylko niektóre z wymienionych problemów (np. trudność z utrzymaniem kontaktów przyjacielskich i towarzyskich, stres wywołany podróżami) występują w toku długoterminowych misji. Odmiennosc form niestandardowych wyraża się również w mniejszej intensywności i jednocześnie większej różnorodności interakcji międzykulturowych wówczas, gdy dana osoba wysyłana jest do wielu krajów.

Znacznie wyższą intensywnością interakcji międzykulturowych cechuje się uczestnictwo w globalnych zespołach wirtualnych, które nie wymaga zwykle



ani wielokrotnych, ani długotrwałych pobytów poza macierzystą placówką. Taki zespół jest przede wszystkim zróżnicowany pod względem kontekstu kulturowego członków i działa w rozproszeniu, niekiedy nawet w warunkach całkowitego braku kontaktów bezpośrednich [Evans, Pucik i Björkman 2011, s. 202]. Może on szybko powstać i zmieniać swój skład osobowy, w zależności od aktualnych potrzeb bądź rozwiązywanych problemów. Elastyczność tego rozwiązania, jak również dużo niższe koszty z tytułu delegacji służbowych sprawiają, że jego popularność wzrasta. Jednakże korzyściom osiąganym dzięki zastosowaniu zespołów wirtualnych w realizacji międzynarodowych projektów, poprzecznej koordynacji globalnych inicjatyw czy też przygotowaniu i implementacji międzynarodowych strategii towarzyszą utrudnienia, a niekiedy i straty związane z ograniczoną komunikacją, niedostatecznym lub zbyt kruchym zaufaniem, nieumiejętnym rozwiązywaniem konfliktów i innymi błędami w zakresie zarządzania zespołem.

Problem komunikacji w zespołach wirtualnych ma dwa źródła: niedoskonałość technologii komunikacyjnych w obliczu złożonych problemów i wagi społecznego kontekstu dialogu ułatwiającego wzajemne zrozumienie i interpretację oraz asynchroniczność komunikacji na odległość [Evans, Pucik i Björkman 2011, s. 202]. Toteż w wielu sytuacjach lepszym rozwiązaniem są bardziej „interaktywne” rozmowy telefoniczne i wideokonferencje. Jednakże gdy przedmiotem wymiany między członkami jest wiedza skodyfikowana, ustrukturyzowana i bogata w szczegóły, lepszym sposobem może być poczta elektroniczna lub dzielenie się dokumentami. Warto w tym miejscu dodać, że wyartykułowanie i udokumentowanie wiedzy zespołu jest również mechanizmem integrującym i warunkującym ciągłość jego działań [Gibbs 2006].

Reasumując, jednym z warunków sprawnego funkcjonowania wirtualnego zespołu jest umiejętny dobór narzędzi komunikacji ze względu na zawartość komunikatu (a zwłaszcza właściwości wiedzy, która podlegać ma dyfuzji w zespole) i cel przekazu, a także dostosowanie częstotliwości komunikowania się do etapu i wymagań danego zadania. Inne istotne czynniki to pilność i współzależność działań podejmowanych przez członków zespołu [Maznevski, Davidson i Jonsen 2006].

Wzajemne zaufanie w zespole wirtualnym jest kwestią niezmiernie istotną dla dzielenia się wiedzą przez jego członków i ich zaangażowania [Nahapiet i Goshal 1998]. Wyzwaniem jest jednak nie tyle zbudowanie zaufania, ile jego utrzymanie [Meyerson, Weick i Kramer 1996]. Zwykle członkowie zespołu przystępują do pracy z pewną dozą ufności, zaś wczesna komunikacja społeczna, wyrażanie entuzjazmu do podejmowania wysiłków, szybkie rozwiązywanie problemów technicznych i wyjaśnianie wątpliwości, a także ustalenie regularnej komunikacji i jej wzorców, wzajemnych oczekiwań, dbanie o punktualność i wyczerpujące informowanie prowadzą do szybkiego zbudowania zaufania w takich zespołach.

Niemniej, jak dowodzą badania S.L. Jarvenpaa i współpracowników (1998), nawet z pozoru błahy incydent, np. zwleknięcie z odpowiedzią albo brak wyraźnej aprobaty, może wpłynąć nań destrukcyjnie [Gibson i Manual 2003].

Konflikty w globalnych zespołach wirtualnych mogą być pożądanym zjawiskiem, pod warunkiem że mają charakter poznawczy bądź dotyczą zadania, a wynikają z różnych informacji bądź założeń (te bowiem mogą prowadzić do innowacyjnych rozwiązań). Problemem są natomiast konflikty emocjonalne i związane ze wzajemnymi relacjami; mają one tendencje do eskalacji wówczas, gdy pojawiają się pierwsze przeszkody lub rezultaty gorsze od oczekiwanych [Evans, Pucik i Björkman 2011].

Kolejnym niewrażliwym aspektem takich zespołów jest przywództwo. Według M. Maznevski i współautorów [Maznevski, Davidson i Jonsen 2006] kluczowe domeny działań lidera to ustrukturyzowanie pracy zespołu, ułatwianie budowania więzi oraz implementacja i podtrzymywanie wspólnej wizji. Na podstawie dynamicznych badań rozpatrywanych zespołów M. Maznevski i K. Chudoba [2000] zwrócili uwagę na istotną kwestię „budowania [odpowiedniego] rytmu” pracy, którego siłą napędową są regularne spotkania wszystkich członków „w realu” lub interaktywnej cyberprzestrzeni. Ponadto ważną umiejętnością w zarządzaniu globalnym zespołem wirtualnym jest dostosowanie stylu i metod przewodzenia do faz jego rozwoju [Evans, Pucik i Björkman 2011, s. 206]. We wczesnym stadium istotne są umiejętności w zakresie przekonywania o zasadności rozpatrywanych działań, celów, pozyskiwania zasobów oraz pokonywania biurokratycznych barier w samej firmie. W stadium pośrednim należy skupić się na stymulowaniu działań, budowaniu zaangażowania i negocjowaniu z zewnętrznymi interesariuszami. W fazie dojrzałości na znaczeniu zyskuje zdolność integracji, koordynacji i ewaluacji postępów.

Mimo dużej różnorodności globalnych zespołów wirtualnych, wynikającej ze sposobu konfiguracji (czyli fizycznego rozmieszczenia członków zespołu), rozmiaru i pełnionych funkcji, wskazać można kilka czynników, które w istotnym stopniu determinują efektywność tej formy globalnej pracy. Są to [Evans, Pucik i Björkman 2011, Mayrhofer, Sparrow i Zimmermann 2008]:

- ustalenie wspólnej wizji działania, klarownych celów i oczekiwań dotyczących rezultatów pracy zespołu,
- uważny dobór lidera i składu grupy (w zależności od celów: uwzględniający kompetencje profesjonalne, różnorodność perspektyw wynikających z odmiennych doświadczeń, reprezentowanie różnych części firmy, a także cechy takie jak wrażliwość kulturowa, emocjonalna samokontrola, zdolność do autonomicznej pracy oraz umiejętność komunikowania się i współpracy w środowisku wirtualnym),
- określenie ról poszczególnych członków zespołu,



- wypracowanie reguł interakcji i współpracy, a także struktury komunikacji,
- zapewnienie dostatecznej uwagi i wsparcia ze strony kierownictwa wyższego szczebla,
- zapewnienie wystarczających i adekwatnych zasobów i narzędzi wirtualnej współpracy.

Wskazane formy międzynarodowej pracy nie wyczerpują listy rozwiązań wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa, są to jednak te stosowane najczęściej. Podkreślenia wymaga fakt, że nie muszą one występować rozłącznie, wręcz przeciwnie, wskazać można konfiguracje, w których poszczególne rozwiązania stanowią dopełnienie dla innych, np. krótkie podróże służbowe do innych lokalizacji stanowiąc mogą formę wspierającą pracę w zespole wirtualnym. Z punktu widzenia pracownika każda z wyróżnionych opcji (ekspatriacja, flekspatriacja, IBTs, udział w globalnym zespole wirtualnym) jest okazją do zdobywania lub rozwijania kompetencji międzykulturowych i doświadczeń międzynarodowych, choć w różnym stopniu. Każda z nich, prócz wielu korzyści, wiąże się ze specyficznymi problemami i wyzwaniem. Nie ulega wątpliwości, że rola służb zajmujących się ZZL w tych warunkach jest bardziej złożona. W kolejnym punkcie artykułu przedstawiono w związku z tym szereg istotnych, zdaniem autorki opracowania, implikacji.

#### **4. Implikacje dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi**

Spadek zainteresowania długoterminową ekspatriacją w krajach Zachodu, coraz większa mobilność międzynarodowa kandydatów z Europy Wschodniej, Chin oraz Indii, rosnący udział kobiet wśród globalnych menedżerów, upowszechnianie się dualnego modelu związku partnerskiego, wyłaniający się nowy model kariery i wiele innych obserwowanych współcześnie tendencji stawiają pod znakiem zapytania aktualność i przydatność rozwiązań stosowanych w tradycyjnych misjach długoterminowych. Wskazane trendy implikują również konieczność rewizji strategii, działań i narzędzi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. programów i świadczeń poprzedzających relokację i jej towarzyszących, a także praktyk związanych z zapewnianiem równowagi praca–życie, działań w obszarze identyfikacji, rozwoju i zatrzymywania globalnych talentów. Poszczególne formy międzynarodowej pracy wymagają bowiem zróżnicowania palety działań podejmowanych przez służby do spraw zarządzania zasobami ludzkimi.

Biorąc pod uwagę konfigurację czynników charakteryzujących niestandardową ekspatriację, takich jak: zmienność i różnorodność lokalizacji, konieczność szybkiej adaptacji i współpracy z przedstawicielami różnych kultur, a także ogra-

niczony czas na przygotowanie się do wyjazdu lub jego brak, można wstępnie skonstatować, że priorytetową sprawą dla służb zajmujących się ZZL powinno być poszukiwanie osób o cechach i motywacji odpowiadających specyficznym wymaganiom wobec „globalnych podróżników” oraz rozwijanie międzykulturowych kompetencji (takich jak kulturowa inteligencja<sup>5</sup>, globalna świadomość – *global mindset*<sup>6</sup>). Warto dodać, że podobny zestaw cech odgrywa istotną rolę w globalnej pracy wirtualnej. Ponadto typowe dla tych form pracy krótkotrwałe i liczne pobyty zagraniczne wymagają zapewnienia sprawnej i pełnej obsługi wyjazdu lub relokacji, w tym odpowiednich warunków realizacji misji, a także łatwego dostępu do niezbędnych informacji o poszczególnych lokalizacjach. Tymczasem dostępna literatura przedmiotu poświęcona tym formom sugeruje, że w praktyce organizacyjnej udział działań do spraw ZZL, jak również ich wpływ na przygotowania i wsparcie delegowanych jest znikomy, zwłaszcza na tle ich aktywności ukierunkowanej na obsługę długoterminowych misji.

Szczególnie flekspatrianci i pracownicy określanii jako *international business travellers* rzadko (jeśli w ogóle) mogą skorzystać z takich form przygotowania jak treningi międzykulturowe [Welch i Worm 2006]. Zasadniczo odpowiedzialność za politykę organizacji w zakresie niestandardowych misji zagranicznych spoczywa na poszczególnych menedżerach – bezpośrednich zwierzchnikach delegowanych. W efekcie nie ma spójnych korporacyjnych standardów i procedur regulujących tę jakże ważną postać międzynarodowej aktywności. Według Ch. Brewstera i współpracowników [Brewster, Harris i Petrovic 2001] zaangażowanie funkcji personalnej sprowadza się w zasadzie do monitorowania i kontroli kosztów niestandardowych misji. Tymczasem niektórzy autorzy sugerują, że wspomniana kategoria pracowników wymaga wypracowania spójnych korporacyjnych rozwiązań w zakresie oferowanych warunków podróży, zakwaterowania i innych aspektów, szczególnie tych, które dotyczą zdrowia psychicznego i fizycznego [Welch i Worm 2006, Dowling i Welch 2004]. Konieczna jest, ich zdaniem, także koordynacja polityki wynagrodzeń i świadczeń, w taki sposób, aby zapewnić

---

<sup>5</sup> Inteligencję kulturową (*cultural intelligence* – CQ) można zdefiniować jako zdolność jednostki do efektywnego funkcjonowania w zróżnicowanym kulturowo środowisku. Jej elementem jest świadomość kulturowa [Dickmann i Baruch 2011, s. 101]. Rozwój CQ obejmuje aspekty: poznawczy (uczenie się o kulturze własnej i innych, kulturowej różnorodności), fizyczny (np. związany z odpowiednią kulturowo komunikacją niewerbalną), emocjonalny i motywacyjny [Earley i Peterson 2004].

<sup>6</sup> *Global mindset* można rozumieć jako „kombinację zdolności do utrzymywania konfliktowych idei bez odrzucania którejsz z nich jako złej i funkcjonowania z nimi (złożoność poznawcza) oraz pozytywnej postawy wobec wielokulturowości świata i przekonania, że jest ona sprawą dobrą (kosmopolityzm)” [Miś 2012, s. 146]. Inaczej określa to pojęcie Y. Baruch, twierdząc, że jest to „raczej stan umysłu, otwartość i chęć przekraczania granic – geograficznych i kulturowych” [2004, s. 213].

pracownikom sprawiedliwe traktowanie. Ponadto, analogicznie jak w tradycyjnej ekspatriacji, wydaje się, że stworzenie na poziomie korporacyjnym mechanizmu (typu repozytorium) zapewniającego dostępność informacji o wszystkich formach międzynarodowej pracy i szczegółach towarzyszących im rozwiązaniom organizacyjnych, a także samych uczestnikach „globalnych doświadczeń” jest istotnym warunkiem realizacji postulatu równych szans i sprawiedliwej polityki personalnej, a także cennym źródłem informacji dla zarządzania talentami oraz rozwoju globalnej kadry.

Dział do spraw ZZL może również odegrać ważną rolę we wspieraniu efektywnej pracy w globalnych zespołach wirtualnych, począwszy od konsultacji dotyczących doboru uczestników i uczestnictwa w tym procesie, poprzez dostarczanie informacji i zapewnianie szkoleń rozwijających postawy i umiejętności niezbędne w pracy w zróżnicowanym kulturowo środowisku, a także doskonalących komunikowanie się (m.in. w zakresie uzewnętrzniania wiedzy ukrytej, kodyfikowania i dostosowywania wiedzy osadzonej w lokalnym kontekście do możliwości absorpcyjnych odbiorców nieznających tego kontekstu), przygotowania i wspierania liderów tych zespołów, skończywszy zaś na funkcji „rzecznika” zespołu w kontaktach z formalnymi zwierzchnikami członków zespołu [Maznevski, Davidson i Jonsen 2006, s. 380]. Ponadto istotną formą stymulacji dla zespołu mogą być wypracowane zasady oceny i nagradzania zachęcające do angażowania się w osiąganie postawionych celów i dzielenia się wiedzą.

Mimo że bezpośredni udział specjalistów do spraw ZZL odnosi się przede wszystkim do długoterminowej ekspatriacji, należy podkreślić, że duże znaczenie działań bezpośrednich zwierzchników oraz inicjatywy własnej pracowników w pozostałych formach globalnej pracy nie oznacza, że wspomniani specjaliści są zbędni lub zwolnieni ze współodpowiedzialności za powodzenie tych rozwiązań. Ich rola jest wprawdzie mniej widoczna, lecz rzeczywisty wkład może być znaczący, zwłaszcza że każde z takich doświadczeń postrzegać należy w kategoriach kwestii priorytetowej dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi – mianowicie rozwoju globalnej kadry.

## Literatura

- Aryee S., Chay Y.W., Chew J. [1996], *An Investigation of the Willingness of Managerial Employees to Accept an Expatriate Assignments*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 17, iss. 3.
- Bartlett C., Goshal S. [2003], *What Is a Global Manager?*, „Harvard Business Review”, August.
- Baruch Y. [2004], *Managing Careers: Theory and Practice*, Prentice Hall, Harlow.
- Brewster Ch., Harris H., Petrovic J. [2001], *Globally Mobile Employees: Managing the Mix*, „Journal of Professional HRM”, vol. 25.

- Cappellen T., Janssens M. [2010a], *The Career Reality of Global Managers: an Examination of Career Triggers*, „International Journal of Human Resource Manager”, vol. 21, nr 11.
- Cappellen T., Janssens M. [2010b], *Characteristics of International Work: Narratives of the Global Manager*, „Thunderbird International Business Review”, vol. 52, nr 4.
- Dickmann M., Baruch Y. [2011], *Global Careers*, Routledge, London–New York.
- Dowling P.J., Festing M., Engle A. [2008], *International Human Resource Management*, 5th ed., Thomson Learning, London.
- Dowling P.J., Welch D.E. [2004], *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, Thomson Learning, London.
- Earley P.C., Peterson R.S. [2004], *The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as an Approach to Intercultural Training for the Global Manager*, „Academy of Management Learning and Education”, vol. 3, iss. 1.
- Evans P., Pucik V., Björkman I. [2011], *The Global Challenge. International Human Resource Management*, McGraw-Hill, New York.
- Gibbs J.L. [2006], *Decoupling and Coupling in Global Teams: Implications for Human Resource Management* [w:] *Handbook of Research in International Human Resource Management*, ed. G.K. Stahl, I. Björkman, Edward Elgar, Cheltenham.
- Gibson C.B., Manual J.A. [2003], *Building Trust: Effective Multicultural Communication Processes in Virtual Teams* [w:] *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*, ed. C.B. Gibson, S.G. Cohen, Jossey-Bass, San Francisco.
- Herod R. [2008], *Short-term International Assignments. Implementing Effective Policies*, Society for Human Resource Management, Alexandria.
- Hinds P., Liu L., Lyon J. [2011], *Putting the Global in Global Work*, „Academy of Management Annals”, vol. 5, nr 1.
- Howe-Walsh L., Schyns B. [2010], *Self-initiated Expatriation: Implications for HRM*, „International Journal of Human Resource Management” vol. 21, nr 2.
- Konopaske R., Robie Ch., Ivancevich J.M. [2009], *Managerial Willingness to Assume Traveling, Short-term and Long-term Global Assignments*, „Management International Review”, vol. 49, nr 3.
- Mayerhofer H. i in. [2004], *Flexpatriate Assignments: a Neglected Issue in Global Staffing*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 15, nr 8.
- Mayrhofer W., Sparrow P., Zimmermann A. [2008], *Modern Forms of International Working* [w:] *International Human Resource Management. A European Perspective*, ed. M. Dickmann, Ch. Brewster, P. Sparrow, Routledge, London–New York.
- Maznevski M.L., Chudoba K.M. [2000], *Bridging Space over Time: Global Team Dynamics and Effectiveness*, „Organization Science”, vol. 11.
- Maznevski M., Davidson S.C., Jonsen K. [2006], *Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness* [w:] *Handbook of Research in International Human Resource Management*, ed. G.K. Stahl, I. Björkman, Edward Elgar, Cheltenham.
- Mead R., Andrews T.G. [2011], *Zarządzanie międzynarodowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Meyerson D., Weick K.E., Kramer R.M. [1996], *Swift Trust and Temporary Groups* [w:] *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, ed. R.M. Kramer, T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks.

- Miś A. [2012], *Kariera zawodowa ekspatriantów* [w:] *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, red. A. Pochtowski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Nahapiet J., Ghoshal S. [1998], *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review”, vol. 23, nr 2.
- Peiperl M.A., Jonsen K. [2007], *Global Careers* [w:] *Handbook of Career Studies*, ed. H. Gunz, M.A. Peiperl, Sage, Los Angeles.
- Pucik V., Saba T. [1998], *Selecting and Developing the Global Versus the Expatriate Manager: A Review of the State-of-the-art*, „Human Resource Planning”, vol. 21, nr 4.
- Purgał-Popiela J. [2011], *Adjustment of Expatriates and Their Spouses as a Challenge for International Human Resource Management*, „Journal of Intercultural Management”, vol. 3(1).
- Purgał-Popiela J. [2012], *Osobiste i rodzinne aspekty misji zagranicznych* [w:] *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, red. A. Pochtowski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Shaffer M.A. i in. [2012], *Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences. A Review and Future Agenda*, „Journal of Management”, vol. 38, nr 4.
- Stahl G.K., Cedrin J. [2004], *Global Careers in French and German Multinational Corporations*, „Journal of Management Development”, vol. 23, nr 9.
- Starr T.L., Currie G. [2009], *‘Out of Sight but Still in the Picture’: Short-term International Assignments and the Influential Role of Family*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 20, nr 6.
- Suutari V. [2002], *Global Leader Development: An Emerging Research Agenda*, „Career Development International”, vol. 7, nr 4.
- Suutari V. [2003], *Global Managers: Career Orientation, Career Tracks, Life-style Implications and Career Commitment*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 18, iss. 3.
- Suutari V., Brewster Ch. [2003], *Repatriation: Empirical Evidence of a Longitudinal Study from Careers and Expectations among Finnish Expatriates*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 14, nr 7.
- Tahvanainen M., Welch D., Worm V. [2005], *Implications of Short-term International Assignments*, „European Management Journal”, vol. 23, nr 6.
- Welch D.E., Welch L.S., Worm V. [2007], *The International Business Traveller: A Neglected but Strategic Human Resource*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 18, nr 2.
- Welch D.E., Worm V. [2006], *International Business Travellers: A Challenge for IHRM* [w:] *Handbook of Research in International Human Resource Management*, ed. G.K. Stahl, I. Björkman, Edward Elgar, Cheltenham.

## **Various Forms of International Work and Their Implications for Human Resource Management**

Companies expanding their activities on a worldwide scale more and more often face diverse challenges including the need to solve local market-related problems, ensure internal communication and knowledge diffusion, and coordinate often far-flung operations across the globe. They therefore turn to multiple forms of international work, such as expatriation from headquarters to subsidiaries, flexpatriation, and global virtual teams.

The common thread between these forms of work is the need to include a cross-border context and employ a global perspective in decision-making processes, task performance, anticipate consequences and measure the results obtained. Due to the growing importance of these issues, the paper aims to define the essence of international work, identify its forms, recognise individual and organisational problems involved in these variegated forms and their implications for human resource management.

**Keywords:** global work, international assignments, global virtual teams, international human resource management.

*Maria Urbaniec*

Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Działalność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

## Streszczenie

Innowacyjność stanowi kluczowy element mający wpływ na rozwój gospodarczy Polski i Unii Europejskiej. Wszystkie rankingi prowadzone w ostatnich latach wykazują niską innowacyjność polskiego przemysłu i gospodarki. Mimo że małym i średnim przedsiębiorstwom przypisuje się większą zdolność do innowacji ze względu na ich mniej biurokratyczny styl zarządzania i większą elastyczność w podejmowaniu decyzji, często mają one wiele trudności z tworzeniem i wdrażaniem innowacji. W artykule przedstawiono wyniki badania dotyczącego działalności innowacyjnej w przemyśle i w sektorze usług w latach 2006–2011. Prezentowane wyniki odnoszą się do wszystkich działań związanych z rozwojem i wdrażaniem produktów, procesów oraz innowacji organizacyjnych i marketingowych w polskich przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** innowacyjne przedsiębiorstwo, innowacje, małe i średnie przedsiębiorstwa, działalność innowacyjna.

## 1. Wprowadzenie

W nowej gospodarce, określanej mianem gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge-based economy*), o szansach rozwoju państw i dobrobycie ich społeczeństw w coraz większym stopniu decyduje ludzki potencjał intelektualny oraz wiedza związana z najnowszymi osiągnięciami współczesnej nauki. Budowa nowej gospodarki jest możliwa tylko dzięki działalności wyróżniających się przedsiębiorstw. W Polsce i innych krajach Unii Europejskiej działa oraz odnosi sukcesy wiele firm, które doskonale rozumieją potrzeby nowej gospodarki. Istotną rolę w tym



zakresie odgrywa wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, szczególnie poprzez zintensyfikowanie ich działalności innowacyjnej.

Coraz większe znaczenie innowacji w polskiej polityce stanowi jeden z warunków wzrostu całej gospodarki. Z jednej strony wynika to m.in. z założeń strategicznych Unii Europejskiej dotyczących stymulowania innowacji w Europejskim Obszarze Gospodarczym (EOG), co ma odzwierciedlenie np. w „Programie ramowym na rzecz konkurencyjności i innowacji” (CPI) [Decyzja nr 1639/2006/WE], a także w strategii „Europa 2020”, przyjętej przez państwa członkowskie podczas szczytu Rady Europejskiej w czerwcu 2010 r. [Wach 2012, s. 223–231]. Z drugiej strony istnieje konieczność zintensyfikowania działań na rzecz rozwoju innowacji oraz zwiększenia niskiego dotychczas poziomu innowacyjności w polskiej gospodarce w skali międzynarodowej, co stanowi strategiczny cel polskiej polityki innowacyjnej, zgodnie z Krajowym Programem Badań [2011] czy też „Narodowymi strategicznymi ramami odniesienia dla Polski”, opracowanymi w celu realizacji w latach 2007–2013 w Polsce polityki spójności Unii Europejskiej.

Pomimo tych wyznaczonych ram strategicznych wszelkie przeprowadzone w ostatnim czasie rankingi wskazują na niską innowacyjność polskiego przemysłu i gospodarki, a szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Niski poziom innowacyjności polskiej gospodarki potwierdza m.in. opracowany dla Komisji Europejskiej „Ogólny indeks innowacji”, który w 2009 r. wynosił dla Polski 0,317, wobec 0,478 – średniej wartości dla Unii Europejskiej oraz 0,636 dla Szwecji i 0,596 dla Niemiec [Boguszewicz 2010]. Również według najnowszego „Globalnego raportu konkurencyjności 2011–2012”, opracowanego przez World Economic Forum (WEF) we współpracy z Narodowym Bankiem Polskim, Polska spadła o dwie pozycje na 41. miejsce [*Ranking konkurencyjności...*, 2012]. Tak niski poziom innowacyjności polskiej gospodarki w skali międzynarodowej nie oznacza jednak, że polskie przedsiębiorstwa w ogóle nie realizują innowacji.

Celem artykułu jest zatem identyfikacja oraz syntetyczna charakterystyka i ocena działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich przedsiębiorstw. Szczegółowa analiza tych zagadnień powinna przyczynić się do odpowiedzi na pytanie, czym charakteryzuje się działalność innowacyjna MŚP w Polsce i jaki jest jej poziom nie tylko w zakresie innowacyjności produktowej czy procesowej, lecz także organizacyjnej i marketingowej.



## 2. Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w polskiej gospodarce

Jednym z czynników mających wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw jest ich wielkość. W literaturze podkreśla się szczególnie innowacyjność średnich przedsiębiorstw [Urbaniec 2008, s. 40, Starczewska-Krzysztozek 2011]. Odgrywają one istotną rolę w rozwoju gospodarczym dzięki elastyczności w podejmowaniu decyzji, kreatywności i wysokiej motywacji pracowników oraz mniej biurokratyzowanemu stylowi zarządzania. Duże przedsiębiorstwa mają natomiast większy potencjał finansowy, technologiczny, rynkowy oraz organizacyjny, a tym samym z reguły większe możliwości realizacji działań innowacyjnych niż MŚP i dlatego często są postrzegane jako przedsiębiorstwa innowacyjne. W porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami MŚP w większym stopniu opierają się na nieformalnych, a więc trudno mierzalnych, działaniach badawczo-rozwojowych i rzadziej korzystają z zewnętrznych źródeł wiedzy (usług doradczych oraz licencji) niż większe firmy. MŚP cechują się przede wszystkim dużą elastycznością w dostosowywaniu się do stale zmieniających się warunków rynkowych.

Małe i średnie przedsiębiorstwa dzielą się według przyjętej w Unii Europejskiej klasyfikacji na trzy grupy [Zalecenie Komisji..., 2003]:

- przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 mln euro oraz (lub) całkowity bilans roczny nie przekracza 43 mln euro,
- przedsiębiorstwa małe, zatrudniające mniej niż 50 pracowników i których roczny obrót oraz (lub) całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln euro,
- mikroprzedsiębiorstwa, czyli firmy zatrudniające mniej niż 10 pracowników i których roczny obrót oraz (lub) całkowity bilans roczny nie przekracza 2 mln euro.

Definicja MŚP jest istotna dla stosowania skutecznych środków i programów wspierających rozwój tych przedsiębiorstw. Umożliwia także stosowanie odpowiednich metod obliczania progu zatrudnienia i pułapu finansowego, aby uzyskać rzeczywisty obraz sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Jednym z głównych celów tej definicji jest pomoc w promowaniu innowacji i rozwoju relacji partnerskich, przy jednoczesnym zapewnieniu, że adresatem publicznych programów są tylko te przedsiębiorstwa, które faktycznie wymagają wsparcia.

Znaczący udział w rozwoju gospodarczym nie tylko UE, lecz także Polski przypada właśnie małym i średnim przedsiębiorstwom. W całej Unii istnieje około 20 mln MŚP, co stanowi prawie 99,8% firm zatrudniających mniej niż 250 pracowników. Zapewniają one dwie trzecie wszystkich miejsc pracy w UE i wytwarzają blisko 60% PKB całej Unii [EU SMEs..., 2012]. Także w Polsce MŚP stanowią około 99,8% wszystkich przedsiębiorstw. Ich udział w tworzeniu

dochodu narodowego wykazuje tendencję rosnącą i wynosi prawie 50% (w roku 2009 ich udział wynosił 48,4%), co jest wynikiem zbliżonym do przeciętnego poziomu w krajach UE, wynoszącego 46,8% [Łapiński i in. 2012, s. 19, 22]. To od nich także zależy konkurencyjność polskiej gospodarki na rynku międzynarodowym. Przedsiębiorstwa w Polsce są bardziej niż w Unii zdominowane przez mikrofirmy (96% w Polsce i średnio 92,3% w UE). Mikroprzedsiębiorstwa tworzą jedną trzecią miejsc pracy w sektorze MŚP – głównie w budownictwie, handlu, hotelarstwie i gastronomii, usługach finansowych i handlu nieruchomościami.

Tabela 1. Mocne i słabe strony małych i średnich przedsiębiorstw

Mocne strony	Słabe strony
Większość MŚP dąży do rozwoju – ich celem jest wzrost udziału w rynku, wzrost wartości rynkowej, wzrost sprzedaży. W grupie średnich firm takich firm jest ponad 60%	Ponad 40% mikrofirm nastawionych jest na przetrwanie, a 1/8 traktuje działalność gospodarczą po prostu jako miejsce pracy
Jakość produktów jest kluczowym czynnikiem sukcesu firm, niezależnie od ich wielkości. Cena przestała być czynnikiem, na którym MŚP budują swoją pozycję konkurencyjną	Prawie 60% MŚP działających na rynkach kurczących się nastawia się tylko na przetrwanie, nie myśli o zmianie profilu działalności
Wysoka samoocena MŚP dotyczy zdolności konkurowania na rynkach UE ceną, jakością, nowatorstwem oraz promocją i dystrybucją	Niska jest skłonność do otwarcia się na współpracę z zagranicą, w efekcie brak efektywnego wykorzystywania potencjału wspólnego rynku
Prawie 2/3 MŚP, niezależnie od wielkości, uważa inwestycje w innowacje za przydatne dla rozwoju	Brak zrozumienia znaczenia innowacji w działalności przedsiębiorstw, które nie inwestują w innowacje
Firmy średnie, działając w dużej mierze na rozwijających się rynkach oraz odznaczając się relatywnie dużą skłonnością do innowacji, mają znacznie większy potencjał rozwojowy niż firmy mniejsze	Relatywnie niska skłonność mikro- i małych firm do innowacji, szczególnie do innowacji procesowych
Firmy przemysłowe oraz z sektora informacji i komunikacji mają największy potencjał rozwojowy	Nieefektywne gospodarowanie czasem pracy, także w efekcie dużych obciążeń związanych z koniecznością dopełniania różnych formalności administracyjnych
Ok. 50% MŚP to typ innowatorów	Ponad 50% MŚP to typ firm zagrożonych lub stojących na rozdrożu
Niski jest poziom skłonności do korzystania z zewnętrznego finansowania	Skłonność MŚP do innowacji jest oparta na dostępie do funduszy unijnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Starczewska-Krzysztozek 2011].

W tabeli 1 przedstawiono mocne i słabe strony MŚP, dotyczące także ich innowacyjności, wyróżnione na podstawie badań przeprowadzonych w ramach

projektu „Monitoring kondycji sektora MŚP w latach 2010–2012” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego przez PKPP Lewiatan.

W analizie słabych i mocnych stron MŚP widać stosunkowo zróżnicowany obraz. Istotnym problemem polityki innowacyjnej Polski jest niski poziom wydatków na badania i rozwój oraz słabe wyniki w zakresie innowacji, co ma odzwierciedlenie w niskim poziomie działań badawczo-rozwojowych oraz inwestycji w innowacje. Mimo pewnego wzrostu gospodarczego w ostatnich latach wydatki na badania i rozwój są stosunkowo niewielkie (np. 0,74% PKB w 2010 r.) i należą do najniższych w UE [Science, Technology and Industry Outlook..., 2012]. Głównym źródłem finansowania działalności innowacyjnej są środki własne przedsiębiorstw. Przykładowo w 2010 r. dwie trzecie nakładów inwestycyjnych w MŚP było finansowanych środkami własnymi [Łapiński i in. 2012, s. 44]. W 2011 r. stanowiły one 73,4% wszystkich poniesionych na ten cel nakładów w przedsiębiorstwach przemysłowych (tj. o 1,8% mniej niż w 2010 r.), w przedsiębiorstwach z sektora usług wynosiły one 83,0% (tj. o 2,7% mniej niż w 2010 r.) [Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011, 2012, s. 58]. Szczególnie dla MŚP działalność innowacyjna może być kosztowna z racji wysokiej stopy niepowodzeń, kompleksowości i nieliniowości, a także znacznych nakładów koniecznych do jej prowadzenia. Wdrożone innowacje mogą przyczynić się do szybkiego wzrostu, ale wymagają nakładów finansowych, do których MŚP mają utrudniony dostęp. Finansowanie działalności innowacyjnej małych przedsiębiorstw, np. przez UE, może się przyczynić do zwiększenia nakładów na badania i rozwój z innych źródeł niż budżet czy też nakłady własne przedsiębiorstw.

Należy podkreślić, że publiczne wsparcie dla działalności innowacyjnej może pochodzić od instytucji krajowych oraz z Unii Europejskiej. W latach 2009–2011 tego rodzaju wsparcie otrzymało 25,5% aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych (wobec 22,2% w latach 2008–2010) oraz 17,6% z sektora usług (wobec 14,7% w latach 2008–2010), co oznacza pozytywny trend. Pod względem wielkości aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych największe publiczne wsparcie w latach 2009–2011 otrzymały przedsiębiorstwa zatrudniające 10–49 osób (27% przedsiębiorstw), natomiast wśród jednostek z sektora usług – w grupie przedsiębiorstw o liczbie pracujących wynoszącej 250 i więcej (19,1% przedsiębiorstw) [Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011, 2012, s. 64].

W dobie globalizacji kluczowe dla rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw jest wsparcie przedsiębiorców inwestujących w innowacje. Opracowany przez Ministerstwo Gospodarki informator *Instrumenty umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorców* stanowi ważne źródło informacji na temat wsparcia dla przedsiębiorstw innowacyjnych w zakresie wdrażania nowych technologii oraz rozwoju

przedsiębiorstw na bazie innowacyjnych pomysłów. Wśród instrumentów wspierających przedsiębiorców inwestujących w innowacje wyróżnia się instrumenty bezpośrednie, pośrednie i instrumenty wspierania instytucji biznesu (zob. tabela 2).

Tabela 2. Wybrane instrumenty wspierające przedsiębiorców inwestujących w innowacje

Rodzaj instrumentu	Nazwa instrumentu
Instrumenty bezpośrednie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bony na innowacje</li> <li>– pożyczka na realizację inwestycji o charakterze innowacyjnym</li> <li>– kredyt technologiczny – premia technologiczna</li> <li>– stymulowanie działalności B+R przedsiębiorstw oraz wsparcie w zakresie wzornictwa przemysłowego</li> <li>– wsparcie inwestycji w sektorze produkcyjnym</li> <li>– wsparcie inwestycji w sektorze usług nowoczesnych</li> <li>– zarządzanie własnością intelektualną</li> <li>– wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej</li> </ul>
Instrumenty pośrednie (instytucje wspierające przedsiębiorców)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– akademickie inkubatory przedsiębiorczości i inkubatory technologiczne</li> <li>– parki technologiczne i przemysłowe</li> <li>– klastry</li> <li>– fundusze kapitału zaangażowanego, fundusze pożyczkowe i poręczenia</li> <li>– anioły biznesu</li> <li>– Krajowy System Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (KSU)</li> <li>– Krajowa Sieć Innowacji (KSI)</li> <li>– Enterprise Europe Network</li> </ul>
Instrumenty wspierania instytucji otoczenia biznesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– finansowanie działalności krajowych punktów kontaktowych programu CIP oraz wsparcie finansowe działalności polskich konsorcjów wchodzących w skład sieci Enterprise Europe Network</li> <li>– tworzenie systemu ułatwiającego inwestowanie w MŚP</li> <li>– wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Instrumenty umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorców 2010, s. 20–40].

Wsparcie dla działalności innowacyjnej, m.in. poprzez przedstawione w tabeli 2 instrumenty, wiąże się z tworzeniem dla przedsiębiorstw lepszych możliwości wdrażania innowacji, poprzez stworzenie preferencyjnych i uprzywilejowanych, w stosunku do rynkowych, warunków prowadzenia działalności. Pomoc publiczna przyczynia się zatem nie tylko do rozwoju działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, lecz także rozwoju gospodarczego przez wsparcie w zakresie działalności eksportowej, współpracy z partnerami zagranicznymi oraz zapewnienia możliwości umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw.

### 3. Definicja i rodzaje działalności innowacyjnej

Problem innowacyjności i innowacji w gospodarce oraz jej podmiotach jest przede wszystkim przedmiotem nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu. W związku z wieloaspektowością tego pojęcia istnieją różne jego definicje. Termin „innowacja” oznacza wprowadzenie czegoś nowego, odnowienie lub zmianę. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) opracowała w tzw. *Oslo Manual* obszerniejszą definicję, która obejmuje różnorodne naukowe, technologiczne, organizacyjne oraz finansowe i komercyjne działania, realizowane w ramach nowych lub ulepszonych produktów i procesów [*Oslo Manual...*, 2005, s. 48]. Podobna definicja została przyjęta w celach statystycznych przez Główny Urząd Statystyczny, który pod pojęciem innowacji ujmuje „wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu, usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem” [*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, 2012, s. 13]. Zgodnie z tą definicją o wdrożeniu nowego lub istotnie ulepszanego produktu decyduje fakt wprowadzenia go na rynek. Natomiast wdrożenie nowych procesów, metod organizacyjnych lub metod marketingowych jest związane z ich faktycznym wykorzystywaniem w działalności przedsiębiorstwa.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw polega zatem na podejmowaniu przez nie różnego rodzaju działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową (B+R), która nie musi być bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji [*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, 2012, s. 13].

W związku z tym można wyróżnić różne rodzaje innowacji – nie tylko produktowe i procesowe, lecz także innowacje o charakterze organizacyjnym i marketingowym, które mają odzwierciedlenie w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw (zob. tabela 3).

Podsumowując przedstawione w tabeli 3 syntetyczne ujęcie definicji, za sedno innowacji można uznać pewnego rodzaju nowość (np. produkt, proces, strukturę, procedurę) przynoszącą istotne zmiany w skali przedsiębiorstwa. Ze względu na kompleksowość i związaną z tym niepewność innowacje powstają coraz częściej w procesie interakcyjnym. Konfrontacja różnych definicyjnych ujęć innowacyjności wskazuje na mnogość aspektów wpływających na jej powstawanie i rozwój. Innowacyjność związana jest w większości przypadków z procesem technologicznym, w mniejszym zaś stopniu z zarządzaniem firmą, a więc certyfikacją

i jakością, logistyką, dystrybucją, marketingiem, wizerunkiem przedsiębiorstwa i marki. Innowacja wynika na ogół z potrzeb rynku i rozwijania wiedzy.

Tabela 3. Rodzaje innowacji

Rodzaj innowacji	Znaczenie	Przykłady
Innowacje produktowe	wprowadzenie na rynek wyrobu lub usługi, które są nowe lub istotnie ulepszone w zakresie swoich cech lub zastosowań	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wprowadzenie znaczących udoskonaleń w sposobie świadczenia usług</li> <li>– dodanie nowych funkcji lub cech do istniejących usług</li> <li>– wprowadzenie całkowicie nowych usług</li> </ul>
Innowacje procesowe	wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcji, dystrybucji i wspierania działalności w zakresie wyrobów i usług	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nowe lub znacząco ulepszone metody tworzenia i świadczenia usług</li> <li>– nowe lub istotnie ulepszone techniki, urządzenia i oprogramowanie w działalności pomocniczej, takiej jak zaopatrzenie, księgowość, obsługa informatyczna i prace konserwacyjne</li> </ul>
Innowacje organizacyjne	wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania (w tym w zakresie zarządzania wiedzą – <i>knowledge management</i> ), w organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem, niestosowanej dotychczas w danym przedsiębiorstwie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nowe metody w zakresie przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad działania, np. zarządzanie dostawami, gruntowne przekształcenie procesów w przedsiębiorstwie (<i>business reengineering</i>), systemy „odchudzonej produkcji” (<i>lean production</i>) i systemy zarządzania jakością</li> <li>– nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników, np. wprowadzenie po raz pierwszy nowego systemu odpowiedzialności pracowników, pracy zespołowej, decentralizacji, integracja lub dezintegracja wydziałów, systemy szkoleniowe</li> <li>– nowe metody organizacyjne w zakresie stosunków z otoczeniem – innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami publicznymi, np. wykorzystanie po raz pierwszy takich form jak związki (alianse), spółki, outsourcing (przejęcie wykonywania pewnych zadań przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne lub podwykonawstwo itp.)</li> </ul>
Innowacje marketingowe	wdrożenie nowej koncepcji lub strategii marketingowej różniącej się znacząco od metod marketingowych dotychczas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– znaczące zmiany w projekcie / konstrukcji lub opakowaniu wyrobów lub usług (z wyłączeniem zmian funkcjonalności produktu lub jego użyteczności – gdyż zalicza się je do innowacji produktowych)</li> </ul>

cd. tabeli 3

Rodzaj innowacji	Znaczenie	Przykłady
	stosowanych w danym przedsiębiorstwie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nowe media lub techniki promocji produktów, np. pierwsze zastosowanie nowego medium reklamy, nowy wizerunek, wprowadzenie kart lojalnościowych</li> <li>– nowe metody w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży, np. wprowadzenie po raz pierwszy systemu franchisingu lub licencji na dystrybucję produktów, sprzedaży bezpośredniej, ekskluzywnej sprzedaży detalicznej, nowe koncepcje ekspozycji produktów</li> <li>– nowe metody kształtowania cen wyrobów i usług, np. pierwsze zastosowanie nowej metody korekty cen produktów w zależności od popytu, system upustów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011, 2012, s. 30, 40, 46].

W związku z tym za innowacyjne przedsiębiorstwo uznaje się to, które poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako czynnik społecznej i gospodarczej innowacji [Janasz i Kozioł 2007, s. 82–85]. Przez innowacyjność należy zatem rozumieć zdolność i motywację przedsiębiorstw do wykorzystywania w praktyce wyników prac badawczych i rozwojowych, ustawicznego poszukiwania nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków w celu doskonalenia i rozwoju istniejących technologii produkcyjnych, eksploatacyjnych i dotyczących sfery usług, wprowadzania nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, doskonalenia i rozwoju infrastruktury, zwłaszcza w zakresie gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji.

#### 4. Działalność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Aby przedstawić działalność innowacyjną MŚP w Polsce, należy dokonać analizy innowacyjności (produktowej, procesowej, organizacyjnej czy też marketingowej) wszystkich przedsiębiorstw, uwzględniając w szczególności działania podejmowane przez MŚP. Analiza ta pozwala na ocenę ich zdolności innowacyjnej, co w dłuższej perspektywie stanowi istotny warunek osiągnięcia przez nie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku.



Działalność innowacyjną przedsiębiorstw można przedstawić, opierając się na wynikach badań dotyczących dotychczasowej działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w przemyśle oraz w sektorze usług w latach 2006–2011. Wykorzystano w nich dane statystyczne uzyskane w ramach cyklicznie przeprowadzanych przez GUS badań statystycznych, których zakres wynika z wymogów Eurostatu. W analizowanej grupie znajdują się nie tylko małe i średnie przedsiębiorstwa, lecz także duże firmy, które ponadto w latach 2008–2010 zostały podzielone na dwie kategorie przedsiębiorstw, tj. od 250 do 499 zatrudnionych oraz na przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 499 osób.

Udział innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych i z sektora usług w latach 2009–2011 w ogólnej liczbie tych przedsiębiorstw wyniósł odpowiednio 16,1% i 11,6%, co w porównaniu z badaniami za lata 2006–2008 oznacza spadek odpowiednio o 5,3 i 2,8 pkt proc. [*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, 2012, s. 25]. Największy odsetek podmiotów aktywnych innowacyjnie w latach 2006–2011 występował wśród jednostek o liczbie pracujących powyżej 250 osób, a wśród MŚP – w średnich przedsiębiorstwach, zatrudniających od 50 do 249 osób (zob. tabela 4).

Tabela 4. Przedsiębiorstwa innowacyjne w latach 2006–2011 jako procent ogółu przedsiębiorstw danej grupy według liczby pracujących

Wielkość przedsiębiorstw – liczba pracowników	Przedsiębiorstwa przemysłowe				Przedsiębiorstwa z sektora usług			
	2006– 2008	2007– 2009	2008– 2010	2009– 2011	2006– 2008	2007– 2009	2008– 2010	2009– 2011
10–49	14,6	10,9	9,6	9,3	12,5	11,6	9,6	9,7
50–249	32,7	30,1	30,2	31,6	25,0	20,0	21,7	21,0
250–499	60,7	59,0	52,5	57,8	47,7	45,0	40,5	44,0
Powyżej 499			69,1				60,0	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*, 2010, s. 78, 79, 455, 457; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, 2012, s. 23; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, 2012, s. 21].

Działalność innowacyjną przedsiębiorstw można analizować nie tylko pod względem liczby wdrożonych innowacji, lecz także pod kątem ich rodzaju. Aby ocenić stopień innowacyjności polskich MŚP, uwzględniono w analizie także duże przedsiębiorstwa, gdyż jeśli wziąć pod uwagę rodzaj wdrażanej innowacji, widać w tym zakresie zróżnicowany obraz.

Wyniki badania działalności innowacyjnej pokazują, że udział przedsiębiorstw przemysłowych oraz przedsiębiorstw z sektora usług, które w latach 2006–2011 wprowadziły innowacje procesowe (nowe lub istotnie ulepszone procesy), był wyższy niż tych, które wdrożyły innowacje produktowe (nowe lub istotnie



ulepszone produkty), przy czym w porównaniu z okresem 2006–2008 odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacyjny produkt oraz proces, zmniejszył się w latach 2009–2011 w przedsiębiorstwach zarówno przemysłowych, jak i z sektora usług (zob. tabela 5).

Tabela 5. Przedsiębiorstwa innowacyjne w latach 2006–2011 według rodzajów innowacji (w %)

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa przemysłowe				Przedsiębiorstwa z sektora usług			
	2006–2008	2007–2009	2008–2010	2009–2011	2006–2008	2007–2009	2008–2010	2009–2011
Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje (w %) – ogółem	21,4	18,1	17,1	16,1	16,1	14,0	12,8	11,6
Przedsiębiorstwa, które wprowadziły nowe lub istotnie ulepszone produkty	15,6	12,7	12,1	11,2	10,7	8,0	7,9	6,3
Przedsiębiorstwa, które wprowadziły nowe lub istotnie ulepszone procesy, w tym:	17,2	13,8	12,9	12,4	12,8	10,7	10,0	9,0
– metody wytwarzania produktów	13,3	10,5	10,0	9,7	5,6	3,2	3,7	2,8
– metody z zakresu logistyki i (lub) metody dostarczania i dystrybucji	5,3	3,6	3,3	3,0	5,8	4,0	4,0	3,6
– metody wspierające procesy	9,4	7,2	6,4	5,8	9,8	8,4	7,6	7,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, 2010, s. 13; Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010, 2012, s. 28; Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011, 2012, s. 31].

Ze względu na stosunkowo mały udział MŚP w rozwoju innowacji produktowych i procesowych przedstawione dane statystyczne odnoszą się ogólnie do wszystkich przedsiębiorstw innowacyjnych. Jako przedsiębiorstwo innowacyjne w zakresie innowacji produktowych i procesowych należy rozumieć przedsiębiorstwo, które w badanym okresie wprowadziło na rynek przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową (nowy lub istotnie ulepszony produkt bądź nowy lub istotnie ulepszony proces) [Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011, 2012, s. 21].

Ponadto analizując wdrażanie zarówno innowacji procesowych, jak i produkcyjnych przez polskie przedsiębiorstwa, należy stwierdzić, że działania takie w latach 2008–2010 podejmowało jedynie 7,9%, a w latach 2006–2008 ok. 11,4% przedsiębiorstw przemysłowych. W międzynarodowym porównaniu wynik ten był wyższy jedynie od wartości tego wskaźnika dla Litwy, Bułgarii, Łotwy i Węgier. Wśród podmiotów z sektora usług udział ten osiągnął 5,1% (w latach 2006–2008 wyniósł 7,3%) i również należał do najniższych w Europie [*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, 2012, s. 32; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, 2012, s. 33].

Innym rodzajem działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw jest wdrażanie innowacji organizacyjnych. Największy odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły nowe metody organizacyjne w latach 2009–2011, występował w jednostkach, w których pracowało 250 osób i więcej, i wynosił ponad jedną trzecią badanych podmiotów (zob. tabela 6).

Tabela 6. Przedsiębiorstwa, które w latach 2006–2011 wprowadziły innowacje organizacyjne, według liczby zatrudnionych (w %)

Wielkość przedsiębiorstw – liczba pracowników	Przedsiębiorstwa przemysłowe				Przedsiębiorstwa z sektora usług			
	2006– 2008	2007– 2009	2008– 2010	2009– 2011	2006– 2008	2007– 2009	2008– 2010	2009– 2011
10–49	9,1	5,0	9,0	4,5	12,3	7,1	12,6	7,4
50–249	20,0	15,4	18,1	13,7	24,2	15,0	22,6	14,7
250–499	48,8	38,6	37,4	38,8	41,7	37,8	36,2	34,5
Powyżej 499			53,6				50,6	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*, 2010, s. 39; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, 2012, s. 35; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, 2012, s. 37].

Wśród najczęściej wdrażanych przez przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe innowacji organizacyjnych w latach 2006–2011 były nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych (np. wprowadzenie po raz pierwszy nowego systemu odpowiedzialności pracowników, pracy zespołowej, decentralizacji, integracja lub dezintegracja wydziałów, systemy szkoleniowe), co zaprezentowano w tabeli 7. Najważniejszym celem wprowadzenia w przedsiębiorstwach przemysłowych innowacji organizacyjnych, np. w latach 2008–2010, była poprawa jakości wyrobów lub usług. Duże znaczenie tego celu zadeklarowała ponad połowa przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadziły w latach 2008–2010 innowacje organizacyjne. W sektorze usług najwyższym ocenionym celem okazało się skrócenie czasu reakcji na potrzeby klientów i dostawców (47,8% badanych podmiotów) [*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, 2012, s. 40].

Ponadto dla badanych przedsiębiorstw największe znaczenie wśród innowacji organizacyjnych miały te dotyczące nowych metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych, jedynie w latach 2007–2009 wprowadzanych rzadziej niż nowe metody w zasadach działania (np. zarządzanie dostawami, gruntowne przekształcenie procesów w przedsiębiorstwie, systemy „odchudzonej produkcji” – *lean production* – czy systemy zarządzania jakością), zob. tabela 7.

Tabela 7. Przedsiębiorstwa, które w latach 2006–2011 wprowadziły innowacje organizacyjne, według rodzajów innowacji (w %)

Rodzaje innowacji organizacyjnych	Przedsiębiorstwa przemysłowe				Przedsiębiorstwa z sektora usług			
	2006–2008	2007–2009	2008–2010	2009–2011	2006–2008	2007–2009	2008–2010	2009–2011
Nowe metody w zasadach działania	8,5	6,3	8,0	5,6	7,1	4,1	6,6	3,3
Nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych	9,3	6,2	9,5	5,6	11,7	7,2	12,1	6,6
Nowe metody w zakresie stosunków z otoczeniem	5,1	3,8	4,8	3,9	6,1	3,8	6,0	4,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*, 2010, s. 41; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, 2012, s. 250 i 255; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, 2012, s. 40].

Ogólnie zauważa się tendencję spadkową w zakresie wdrażanych innowacji organizacyjnych w analizowanym okresie 2006–2011, gdyż np. odsetek przedsiębiorstw przemysłowych, które w latach 2009–2011 wprowadziły innowacje organizacyjne, wyniósł 8,3% (wobec 13,5% w latach 2006–2008), a dla podmiotów z sektora usług kształtował się na poziomie 9,1% i był niższy w porównaniu z okresem 2008–2010 o 6,1 pkt proc. [*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, 2012, s. 40].

Analiza działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw w zakresie wdrażanych innowacji marketingowych pokazuje dominującą rolę dużych przedsiębiorstw, przy czym różnica w stosunku do średnich przedsiębiorstw jest mniejsza niż w przypadku innych wdrażanych innowacji. Ponadto, porównując okres 2006–2008 oraz 2009–2011, zauważyć można wyraźny spadek innowacyjności w każdej grupie wielkości przedsiębiorstw (zob. tabela 8).

Ogólny udział przedsiębiorstw przemysłowych i tych z sektora usług, które w latach 2009–2011 wprowadziły innowacje marketingowe, kształtował się na zbliżonym poziomie i wyniósł odpowiednio 7,9% i 7,8% [*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, 2012, s. 42]. W odniesieniu do analo-

gicznych wartości z lat 2006–2011 widoczny jest wyraźny spadek, przy czym w latach 2008–2010 odnotowano tu niewielki wzrost (zob. tabela 9).

Tabela 8. Przedsiębiorstwa, które w latach 2006–2011 wprowadziły innowacje marketingowe, według liczby pracujących (w %)

Wielkość przedsiębiorstw – liczba pracowników	Przedsiębiorstwa przemysłowe				Przedsiębiorstwa z sektora usług			
	2006– 2008	2007– 2009	2008– 2010	2009– 2011	2006– 2008	2007– 2009	2008– 2010	2009– 2011
10–49	11,0	5,3	11,1	5,3	12,3	6,9	13,6	6,5
50–249	17,4	11,4	16,4	11,4	19,9	13,8	20,5	11,4
250–499	33,1	27,8	28,2	29,9	36,2	31,5	29,0	30,7
Powyżej 499			37,1				49,4	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, 2010, s. 44; Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010, 2012, s. 43; Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011, 2012, s. 43].

Tabela 9. Przedsiębiorstwa, które w latach 2006–2011 wprowadziły innowacje marketingowe, według rodzajów innowacji (w %)

Rodzaje innowacji marketingowych	Przedsiębiorstwa przemysłowe				Przedsiębiorstwa z sektora usług			
	2006– 2008	2007– 2009	2008– 2010	2009– 2011	2006– 2008	2007– 2009	2008– 2010	2009– 2011
Znaczące zmiany w projekcie, konstrukcji lub opakowaniu wyrobów lub usług	6,3	4,6	5,4	3,5	8,7	6,5	3,8	2,1
Nowe media lub techniki promocji produktów	6,6	4,5	6,6	4,3	7,9	4,7	9,3	5,6
Nowe metody w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży	4,0	3,0	4,0	2,3	6,2	4,7	6,3	3,0
Nowe metody kształtowania cen wyrobów i usług	8,2	3,0	8,0	4,6	3,2	2,9	8,5	3,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, 2010, s. 46; Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010, 2012, s. 47; Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011, 2012, s. 46].

Analizując wyniki badań przedstawione w tabeli 9, można zauważyć, że wśród przedsiębiorstw przemysłowych, które w latach 2009–2011 wprowadziły innowacje marketingowe, najwyższy był odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły nowe metody kształtowania cen wyrobów i usług (4,6%), lecz był on niższy

niż w latach 2006–2008, kiedy wynosił 8,2%. Wśród przedsiębiorstw z sektora usług widoczna jest zmiana w rodzaju wdrażanych innowacji marketingowych – w latach 2006–2008 najczęściej wprowadzano tzw. znaczących zmian w projekcie, konstrukcji lub opakowaniu wyrobów lub usług (8,7% przedsiębiorstw), natomiast w latach 2009–2011 dominowały już nowe media lub techniki promocji produktów (5,6% przedsiębiorstw).

Podsumowując, należy stwierdzić, że ogólnie odnotowuje się spadek innowacyjności w odniesieniu do wszystkich rodzajów innowacji realizowanych zarówno przez przedsiębiorstwa przemysłowe, jak i z sektora usług. Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, można zauważyć, że działalność innowacyjna ma duże znaczenie szczególnie dla przedsiębiorstw przemysłowych zatrudniających 250 i więcej osób, a dopiero na drugim miejscu pod tym względem znajdują się przedsiębiorstwa średnie (od 50 do 249 zatrudnionych). Małe przedsiębiorstwa mają stosunkowo niski udział w prowadzonej działalności innowacyjnej.

## 5. Podsumowanie

Zmiany zachodzące w globalnej gospodarce skłaniają przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych sposobów zapewnienia przewagi konkurencyjnej. Jednym z nich są innowacje, wprowadzane zarówno przez duże podmioty, jak i te z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw jest niezwykle zróżnicowanym zjawiskiem. Wynika to z faktu, że innowacje łączą ze sobą jednocześnie cztery sfery: naukę, technikę, produkcję i rynek.

Z przeprowadzonej analizy dotyczącej działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw w latach 2006–2011 wynika, że mimo różnych inicjatyw podejmowanych w ostatnich latach ze strony rządu i oferowanego wsparcia publicznego innowacyjność polskich przedsiębiorstw wyraźnie spada. Szczegółowa analiza tych zagadnień pozwoliła wskazać, jak kształtuje się rozwój działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw w latach 2006–2011 ze szczególnym uwzględnieniem MŚP. Wyniki dotyczące działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw w latach 2009–2011 pokazują ogólnie mniejszy odsetek wdrażanych innowacji niż w latach 2006–2008 bez względu na rodzaj wdrażanych innowacji czy też wielkość przedsiębiorstwa. Wynika z tego także, że zarówno w MŚP, jak i w dużych przedsiębiorstwach obserwuje się ciągły spadek ilości wdrażanych innowacji produktowych oraz procesowych. Jedynie w latach 2008–2010 zauważa się nieznaczny wzrost wdrażania innowacji organizacyjnych i marketingowych przez małe i średnie przedsiębiorstwa, przy czym już w latach 2009–2011 odnotowuje się ich mniejszy udział w innowacjach.

Należy zauważyć, że niski poziom innowacyjności w polskich przedsiębiorstwach ma wiele przyczyn, z których najważniejsze to niewystarczające środki finansowe i brak kapitału – głównie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, które odgrywają znaczącą rolę w rozwoju gospodarczym [Borowiecki i Sita-Tokarska 2008]. Ponadto istnieją problemy strukturalne związane z funkcjonowaniem otoczenia sprzyjającego innowacjom, które obecnie jeszcze w zbyt małym stopniu wspiera współpracę między podmiotami publicznymi i prywatnymi, stymulującą rozwój innowacyjnych przedsiębiorstw.

Rozwój innowacyjności wymaga z jednej strony umiejętności ciągłego uczenia się zgodnie z ideą gospodarki opartej na wiedzy, a z drugiej strony – wsparcia politycznego. W tej rzeczywistości niezbędne jest wprowadzanie nowych, opartych na mechanizmach współpracy oraz wymiany informacji, sposobów wsparcia szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw [Urbaniec i Gerstlberger 2011]. Innowacyjne rozwiązania mogą wynikać z własnej działalności badawczo-rozwojowej firmy, współpracy z innymi lub też z zakupu wiedzy i pomysłów w postaci patentów, oprogramowania, *know-how*, a także usług o charakterze technicznym, technologicznym, organizacyjnym i marketingowym. Dlatego istotnym kierunkiem dalszych badań powinna być identyfikacja i szczegółowa analiza czynników warunkujących powstawanie innowacji w MŚP, które wspomagają nie tylko konkurencyjność firm, lecz także – w szerszym ujęciu – rozwój gospodarczy w Polsce.

## Literatura

- Boguszewicz T. [2010], *Klucz do nowoczesnych innowacji. Lista 2000. Polskie przedsiębiorstwa*, dodatek do „Rzeczpospolitej”, 27 października.
- Decyzja nr 1639/2006/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 24 października 2006 r. ustanawiająca „Program ramowy na rzecz konkurencyjności i innowacji (2007–2013)”, [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26104\\_pl.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26104_pl.htm).
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009* [2010], GUS, Warszawa.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010* [2012], GUS, Warszawa.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011* [2012], GUS, Warszawa.
- EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12*, Rotterdam, September 2012, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf).
- Instrumenty umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorców* [2010], Ministerstwo Gospodarki, Departament Instrumentów Wsparcia, Warszawa.
- Janasz W., Kozioł K. [2007], *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

- Krajowy program badań. Założenia polityki naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa [2011], załącznik do Uchwały nr 164/2011 Rady Ministrów z dnia 16 sierpnia 2011 r.
- Łapiński J. i in. [2012], *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce [w:] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data [2005], 3rd ed., OECD/European Communities, Paris.
- Ranking konkurencyjności 2011–2012 [2012], <http://www.egospodarka.pl/art/galeria/70563,Ranking-konkurencyjnosci-2011-2012,1,39,1.html> (dostęp: 12.11.2012).
- Science, Technology and Industry Outlook 2012 [2012], OECD Publishing, 2012, <http://www.oecd.org/sti/sti-outlook-2012-poland.pdf>.
- Starczewska-Krzysztożek M. [2011], *Słabe i mocne strony sektora MŚP w Polsce. Szanse i zagrożenia rozwojowe*, wyniki badania przeprowadzonego w ramach projektu „Monitoring kondycji sektora MŚP w latach 2010–2012” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, PKPP Lewiatan, [http://pkpplewiatan.pl/opinie/gospodarka/1/\\_files/2011\\_12/Raport\\_MSP.pdf](http://pkpplewiatan.pl/opinie/gospodarka/1/_files/2011_12/Raport_MSP.pdf).
- Urbaniec M. [2008], *Umweltinnovationen durch Kooperationen – am Beispiel einer freiwilligen Branchenvereinbarung*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Urbaniec M., Gerstlberger W. [2011], *Innovation in Environment-oriented Networks: Influence Factors from Case Study and Survey Research*, „Management of Environmental Quality: An International Journal”, vol. 22, nr 6.
- Wach K. [2012], *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiędzynarodowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zalecenie Komisji z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw (notyfikowane jako dokument nr C(2003) 1422), 2003/361/WE, art. 2 Załącznika.

## Innovativeness of Polish Small and Medium-sized Enterprises

The issue of innovation has been and continues to be a key element in the development considerations of Poland and the European Union. Unfortunately, all the rankings carried out recently show Poland's industry and overall economy to lack innovation. Although small and medium-sized enterprises are believed to have a greater innovation capacity due to their less bureaucratic management style and greater flexibility in decision-making, that ability is often accompanied by a number of difficulties in generating and implementing innovation. This paper presents the results of an extended survey of innovation in industry and a survey of innovation in the services sector done in 2006–2011. The results presented here relate to all activities involved in the development and implementation of product, process, organisational and marketing innovations in Polish enterprises.

**Keywords:** innovative enterprise, innovation, small and medium-sized enterprises, innovativeness.





*Krzysztof Kocurek*

Katedra Finansów

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Rozwój regionalny – ujęcie systemowe

## Streszczenie

W artykule zdefiniowano pojęcie regionu w aspekcie geograficznym, kulturalnym, socjologicznym, politycznym i ekonomicznym. Celem opracowania jest przedstawienie zagadnienia rozwoju regionalnego w ujęciu holistycznym. Systemowe podejście do tej kategorii jest warunkiem prawidłowej identyfikacji determinant i procesów zachodzących w rozwoju regionalnym. Tak złożony system przestrzenno-ekonomiczny podlega ocenie poprzez zmiany zachodzące w jego strukturze, uzależnionej od przyjętych warunków i od ustalonej na ich podstawie struktury celów. Diagnoza głównej tendencji zmian jest podstawą do określenia kierunków i charakteru przemian rozwojowych w regionie.

**Słowa kluczowe:** region, rozwój społeczno-gospodarczy, rozwój regionalny, polityka regionalna.

## 1. Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój proregionalnej polityki gospodarczej Unii Europejskiej jest przesłanką podjęcia głębszej refleksji naukowej nad problemem regionalizacji i towarzyszących jej wyzwaniom na poziomie globalnym. Regionalistyczny nurt procesów integracji Unii Europejskiej przypisuje szczególną rolę regionowi jako terytorium, na którym wykształciły się sieci powiązań, zespoły sił i potencjałów umożliwiające rozwój społeczno-gospodarczy na danej przestrzeni. Badanie zmian procesu rozwoju regionu obejmuje wiele zjawisk i faktów, często bardzo zróżnicowanych i o niejednorodnym charakterze. Niezbędne wydaje się zatem takie

klasyfikowanie danych, aby wychwycić zależności i siłę wpływu każdego czynnika. Wykrywanie prawidłowości występowania podstawowych zjawisk społecznych i gospodarczych dla kolejnych formacji społecznych umożliwia oznaczenie następujących po sobie etapów czy faz rozwojowych. Niestety w rzeczywistości pojawiają się liczne zakłócenia procesów rozwoju oraz jego zniekształcenia, które mogą powodować przejściowe bądź trwałe deformacje lub dysproporcje strukturalne. W konsekwencji obserwuje się różne poziomy rozwoju, jak również okresy stagnacji czy regresu. Warto podkreślić, że kluczowe znaczenie w teorii rozwoju regionalnego mają koncepcje teoretyczne i badania dotyczące dynamiki rozwoju gospodarczego w układach regionalnych oraz czynników wyznaczających procesy tego rozwoju [Secomski 1987, s. 35–45]. Celem artykułu jest zaprezentowanie holistycznego ujęcia procesu rozwoju regionów, a także kształtowania polityki regionalnej. Metodyka badawcza oparta na analizie literatury przedmiotu z tej dziedziny została wzbogacona o krytyczną ocenę materiałów źródłowych odnoszących się do wyzwań, jakie stoją przed podmiotami kształtującymi politykę regionalną w dobie globalizacji.

## 2. Pojęcie regionu

Termin „region” jest różnie definiowany ze względu na dziedzinę, w której podejmowane są jego badania, natomiast samo słowo pochodzi od łacińskiego słowa *regio*, które oznacza okolicę, obszar, teren. O. Freeman wyróżnia następujące typy regionów: administracyjne, demograficzne, socjologiczne, ekonomiczne, polityczne, geograficzne, historyczne, kulturowe, językowe, wyznaniowe i etniczne [Freeman 1991, s. 2]. Nauki geograficzne definiują region jako obszar spójny wewnętrznie pod względem przestrzennym i o względnie jednolitym środowisku naturalnym. W ujęciu historyczno-geograficznym region jest obszarem jednorodnym, odróżniającym się od terenów przyległych określonymi cechami naturalnymi i posiadającym granice ukształtowane wskutek wydarzeń historycznych i procesów geologicznych [Węc 1994, s. 129]. W podejściu społeczno-kulturowym region jest postrzegany jako terytorium charakteryzujące się podobnym stylem życia jednostek go zamieszkujących. Tak zintegrowana społeczność z właściwym sobie modelem życia tworzy wspólnotę wynikającą z poczucia solidarności i zbliżonej sytuacji życiowej. Jednostka terytorialna zamieszkiwana przez określoną grupę ludzi wykazuje skłonność do integracji wokół wspólnie wyznawanych wartości kulturowych i religijnych. Postępująca integracja prowadzi do wykształcenia się świadomości regionalnej, która może w przyszłości być podstawą do dążeń autonomicznych, federalistycznych czy nawet niepodległościowych [Kwilecki 1992, s. 37–39]. W ujęciu politologicznym region jest przestrzenią,

w której stykają się konkretne interesy społeczności lokalnej oraz interesy abstrakcyjnie pojętego społeczeństwa globalnego, utożsamianego często z państwem i narodem. Obszar ten umożliwi osiągnięcie partnerskich relacji i rozwinięcie dialogu zarówno bezpośrednio z obywatelami, jak i z całym społeczeństwami lokalnymi. Staje się narzędziem komunikacji między obywatelami a władzą centralną, pomostem, który pozwala społeczności zamieszkującej dany teren wyrazić swoje pragnienia i nadzieje. Oczekiwania społeczne na szczeblu regionu są łatwe do określenia, w odróżnieniu od ogólnokrajowych dążeń. Mieszkańcy danego regionu oczekują od władz regionalnych podejmowania takich działań, które w efekcie przyniosą zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio realne korzyści dla mieszkańców, w krótkim i długim okresie [Tomaszewski 2007, s. 47–101]. W naukach ekonomicznych region ma związek z obszarem działalności człowieka i stanowi przestrzeń zjawisk gospodarczych oraz miejsce, w którym odbywa się wytwarzanie i produkcja. Specyfika działalności gospodarczej umożliwia wyróżnienie regionów: turystycznych, rolniczych, przemysłowych, górniczych. Z perspektywy teorii systemów region ekonomiczny uważa się za układ [Adamiak i in. 2001, s. 19]:

a) dysponujący zasobami czynników egzogenicznych i endogenicznych niezbędnych do prowadzenia określonych form działalności i wzajemnie powiązanych najczęściej na zasadzie sprzężenia zwrotnego,

b) ustrukturalizowany i hierarchiczny, ze względu na wewnątrz- i międzyregionalny podział pracy, funkcji i kompetencji decyzyjnych, w tym także ze względu na wewnętrzny podsystem regulacji, sterujący całym układem regionalnym,

c) zdolny do samodzielnego określania i wyboru oraz modyfikacji celów, jak również do zwiększania poziomu sprawności i stopnia zorganizowania,

d) zorganizowany celowo, czyli powołany do osiągnięcia określonych celów społeczno-gospodarczych, a w konsekwencji spełniający funkcje i realizujący zadania im służące,

e) wyodrębniony z otoczenia i pozostający pod wpływem otaczającego środowiska społecznego, ekonomicznego i przyrodniczego,

f) przekształcający czynniki w dobra i usługi, w celu osiągnięcia zaplanowanych rezultatów.

Podziału ekonomicznego regionów dokonuje się na podstawie wskaźników rozwoju gospodarczego, tj. nominalnej wartości produktu krajowego brutto na jednego mieszkańca, stopy bezrobocia, liczby turystów itp. Według A. Fajferka region ekonomiczny jest terytorialnym kompleksem produkcyjno-usługowym, odróżniającym się od otaczających obszarów swoistymi formami zagospodarowania i podlegający permanentnym zmianom [1966, s. 9]. Nauki ekonomiczne przedstawiają region jako przedmiot badań, obiekt poznania i instrument działania. W konsekwencji koncepcja regionu ekonomicznego pełni trzy zasadnicze

funkcje [Potoczek 2003, s. 11–39]: badawczą – opracowanie metodologicznych i metodycznych podstaw badań i studiów ekonomiczno-regionalnych, poznawczą – współdziałanie w postrzeganiu otaczającej rzeczywistości, aplikacyjną – formułowanie zaleceń i rekomendacji dla polityki regionalnej. W naukach prawnych termin „region” jest używany przede wszystkim w związku z problematyką podziału administracyjnego kraju. Na gruncie prawa jest definiowany jako jednostka podziału administracyjnego kraju o dużej powierzchni, znacznej liczbie ludności, obejmująca terytorium homogeniczne pod względem gospodarczym, geograficznym oraz komunikacyjnym [Kasznica 1947, s. 53]. Na skutek zmian zachodzących w otoczeniu konieczna była modyfikacja dotychczasowego rozumienia tego pojęcia, poprzez podkreślenie, że region jest „najwyższą jednostką organizacji terytorium państwa, bez względu na jego formę ustrojową, o relatywnie dużej powierzchni i dość znacznej liczbie ludności, stanowiącą obszar względnie jednolity z punktu widzenia gospodarczego, społecznego i kulturalnego, w ramach której prowadzona jest stosownie do potrzeb i uwzględniająca jej specyfikę samodzielna polityka gospodarcza, społeczna i kulturalna przez powołane do tego instytucje terytorialne” [Elżanowski, Maciołek i Przybysz 1990, s. 60]. Warto zauważyć, że ewolucja sposobu myślenia o regionach nie pozostała bez wpływu na zmiany w prawie europejskim, o czym szerzej w dalszej części pracy. Początkowo jedynym adresatem polityki prowadzonej na poziomie Unii Europejskiej było państwo, po zmianach uzupełniono ją o regiony. W efekcie postępującej integracji europejskiej stały się one prawdziwymi uczestnikami stosunków międzynarodowych. Wykorzystały możliwości i doskonale się zorganizowały w zmieniających się dynamicznie warunkach otoczenia, zarówno mikro, jak i makro. Stanowią istotne wsparcie dla działań podejmowanych przez państwo w procesie przemian zachodzących na danym terytorium [Tomaszewski 2007, s. 47–101]. Ze względu na interdyscyplinarny charakter pojęcia regionu szczególnie ważnego znaczenia nabiera wizja obszaru idealnego. Koncepcja regionu kompleksowego opisuje jednostkę terytorialną, która będąc regionem administracyjnym, spełnia jednocześnie konieczne warunki, aby uznać ją za region ekonomiczny oraz socjologiczny, co w konsekwencji sprzyja tożsamości z krainą geograficzną, oraz obszar o wspólnej historii. Spełnienie wskazanych warunków w praktyce jest jednak nieosiągalne, choć warto przy tworzeniu podziałów terytorialno-administracyjnych uwzględniać wewnętrzną spójność i jednorodność danego obszaru [*Podmiotowość społeczności lokalnych...*, 1996].

### 3. Rozwój regionalny

Pod pojęciem rozwoju regionalnego należy rozumieć całokształt bieżących i wieloletnich zmian oraz strukturalnych przeobrażeń społeczno-gospodarczych, które przebiegają w zróżnicowanych warunkach w kolejnych formacjach społecznych, przynosząc w efekcie postęp społeczny i ekonomiczny danego obszaru. Dynamika, struktura i inne właściwości tego postępu są obrazem osiągniętego rozwoju, mierzonego za pomocą różnych wskaźników czy mierników ilościowych i jakościowych. Zróżnicowane cechy procesów rozwojowych są przedmiotem badań oraz ocen i wymagają dokładniejszego pomiaru i opisu. Z tego względu zastosowanie jednego wskaźnika syntetycznego wydaje się mało rozsądne. Konieczne jest bowiem posługiwanie się bardzo rozwiniętym zestawem mierników szczegółowych opisujących badaną rzeczywistość w istotnych dla jej zrozumienia wymiarach. Kluczowymi cechami dominującego ujęcia rozwoju było więc traktowanie go jako procesu zmian o charakterze teleologicznym, jednolitym, linearnym, normalizującym i instrumentalnym [Sobala-Gwosdz 2005, s. 27–40].

Termin „rozwój regionalny” odnosi się do [Kudłacz 1999, s. 9–14]:

- sfery realnej poprzez zróżnicowanie w poziomie i dynamice rozwoju między poszczególnymi obszarami i wewnątrz nich, a także uwarunkowania, stymulanty oraz bariery rozwoju regionalnego oraz mechanizmy rozwoju regionalnego,
- sfery regulacyjnej poprzez koncepcje i politykę rozwoju regionalnego.

Rozwój regionu można także rozumieć jako zespół zmian dokonujących się na obszarze danej jednostki terytorialnej, w wyniku których następuje wzbogacenie elementów jej struktury wewnętrznej i umocnienie relacji zachodzących między tymi elementami. Należy zauważyć, że rozwój każdego regionu jest sumą wielu czynników, różnych aspektów zachodzących zmian. Wewnętrzna zależność determinant, na zasadzie substytucji lub komplementarności, w skrajnych przypadkach pozostawania w relacjach wzajemnie się wykluczających bądź neutralnych, w dużym stopniu decyduje o tempie przemian i poziomie rozwoju regionu. Najistotniejszym zagadnieniem z tym związanym jest analiza zmian zachodzących w gospodarce. Przekształcanie czynników i zasobów w dobra i usługi stanowi podstawę do stymulowania wzrostu gospodarczego. Zwiększenie ilości oraz poprawa jakości produkowanych dóbr i świadczonych usług przekłada się na zmiany w sposobie i poziomie życia mieszkańców danego obszaru. Wzrost gospodarczy oddziałuje na rozwój społeczny, który jest drugim z aspektów rozwoju regionalnego. Obejmuje on trudne do opisanie zmiany zachodzące w sferze międzyludzkich relacji i w strukturze społeczności regionalnej. Poziom i dynamika procesu rozwoju społecznego są pośrednio określane poprzez zmiany w strukturze konsumpcji oraz w dostępie do urzędzeń i instytucji świadczących usługi zaspokajające potrzeby społeczne i wpływające na rozwój osobowości czło-

wieka. Kolejnym ważnym aspektem rozwoju regionu jest także postęp techniczny i technologiczny. Jego oznaką jest jakość i nowoczesność świadczonych usług i produkowanych towarów, pozwalających na coraz pełniejsze, bardziej racjonalne wykorzystanie zasobów i czynników wytwórczych w regionie. Kolejnym ważnym aspektem jest wzajemna wymiana między społeczeństwem a otaczającym je środowiskiem przyrodniczym, co ma swój wyraz w ekorozwoju. Rozwój regionalny obejmuje zmiany zachodzące jednocześnie we wszystkich omawianych obszarach. W efekcie specyfika regionu i jego rozwój wymagają systemowego podejścia, łącznego ujmowania wymienionych aspektów, ale również powiązania ich z zasadą tzw. ładu przestrzennego. Taki sposób wykorzystania przestrzeni i rozmieszczenia w niej instytucji społecznych i obiektów gospodarczych w powiązaniu z przyjętymi celami rozwoju regionalnego umożliwia zaznaczenie „wielowymiarowości” danego obszaru i jest kluczowy w procesie analizy regionalnej [Adamiak i in. 2001, s. 25–30].

#### **4. Reorientacja polityki regionalnej**

Omawiając problematykę rozwoju regionalnego, nie sposób nie odnieść się do polityki regionalnej, która w aktualnym ujęciu rozumiana jest jako całość działań podejmowanych w regionach przez władze publiczne, podmioty gospodarcze, różne instytucje oraz organizacje, mających na celu zwiększenie konkurencyjności gospodarki regionu, zdynamizowanie rozwoju w regionach oraz redukcja przestrzennych dysproporcji rozwoju. Natomiast głównym celem polityki regionalnej Unii Europejskiej jest zwiększenie spójności społecznej i ekonomicznej na jej obszarze.

Obecna polityka regionalna opiera się na koncepcjach rozwoju ukierunkowanych na terytorium. Nacisk położony jest na otoczenie niematerialne, tzn. tworzenie i promowanie powiązań sieciowych. Takie stymulowanie niematerialnych zasobów instytucjonalnych jest odejściem od tradycyjnych podejść do kwestii rozwoju regionalnego w kategoriach optymalnej alokacji zasobów na rzecz procesów kreacji nowych wartości. Termin „terytorium” jest szerszy niż „przestrzeń fizyczna” rozumiana jako miejsce lokowania działalności gospodarczej. Obejmuje on społeczeństwo zamieszkujące dany obszar, funkcjonujące na nim organizacje, instytucje, inne podmioty, powiązane siecią wzajemnych relacji i stosunków międzyludzkich. Niewykorzystanie bądź stosowanie w sposób nieprawidłowy zgromadzonej energii, wiedzy i kwalifikacji często jest przyczyną braku konkurencyjności regionu na międzynarodowym rynku. Uaktywnienie endogenicznego potencjału poprzez pobudzenie zachodzących w sieci interakcji



między podmiotami i sterowanie nimi umożliwi pełne wykorzystanie kapitałów i umiejętności tkwiących w zasobach [Pietrzyk 2004, s. 16–32].

Warto podkreślić, że polityka regionalna i programowanie regionalne w wysoko rozwiniętych krajach europejskich skierowane są na stymulowanie oddolnych inicjatyw gospodarczych na poziomie regionalnym i lokalnym, wspieranie rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw, promowanie prywatyzacji sektora publicznego, rozwój infrastruktury oraz pomoc wybranym obszarom problemowym [Szlachta 1993, s. 76–77].

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat w polityce regionalnej dokonano znaczącej reorientacji. Nie sprawdził się scentralizowany paradygmat rozwoju regionalnego oparty na wyłącznej kompetencji władz centralnych do prowadzenia polityki gospodarczej poprzez interwencjonizm państwowy oraz podejmowanie działań mających na celu niwelowanie różnic w rozwoju poszczególnych regionów. Dominująca przez 30 lat po II wojnie światowej koncepcja została zakwestionowana. Już w latach 70., a ostatecznie w latach 80. XX w. intensywny rozwój powiązań sieciowych i przyśpieszenie postępu technologicznego doprowadziły do sformułowania nowej koncepcji polityki regionalnej. Modyfikacja obejmowała wiele aspektów, począwszy od dostrzeżenia licznych podmiotów, zmiany celów i wprowadzenia adekwatnych do nowych możliwości narzędzi [Pietrzyk 2004, s. 16–24].

Programowanie rozwoju regionalnego wiąże się także z koncepcją polityki przestrzennego zagospodarowania kraju i jest instrumentem polityki regionalnej prowadzonej przez państwo. Strategiczne cele przestrzennego zagospodarowania kraju są rozwinięciem długookresowych celów rozwoju społeczno-gospodarczego. Nawiązują do cech i walorów danego obszaru oraz zapewniają budowę struktur przestrzennych, zgodnie z kluczowymi na poziomie krajowym dokumentami planistycznymi. Systemowe podejście do kształtowania ładu społecznego, przestrzennego, ekologicznego i ekonomicznego jest warunkiem budowy kompleksowej wizji rozwoju regionu [Szymła 2000, s. 93–100].

We współczesnym podejściu do zagadnienia rozwoju regionalnego za jego główny czynnik sprawczy powszechnie uznaje się uaktywnianie wewnętrznych zasobów danego obszaru. Wykorzystanie endogenicznego potencjału jest możliwe przy mobilizacji regionalnych i lokalnych podmiotów (władz samorządowych, podmiotów gospodarczych, organizacji i stowarzyszeń). Taki oddolny sposób zapewnienia dynamiki rozwoju opierający się na kapitałach endogenicznych i całej zakumulowanej wewnętrznej, choć różnej w skali przestrzennej energii obejmuje zbiorowości terytorialne charakteryzujące się pewną spójnością. Rozwój regionalny i lokalny oznaczają ujęcie rozwoju uwzględniające zachowania i postawy gotowości do wzięcia odpowiedzialności za własny region, poparte zaangażowaniem ogółu wspólnoty lokalnej. Dodatkowo należy zwrócić uwagę, że w rozwoju

regionalnym nacisk położony jest na holistyczne podejście do zagadnień rozwojowych. Oprócz aspektów ekonomicznych istotne znaczenie mają także społeczne, kulturowe, ekologiczne, polityczne i inne czynniki rozwoju. Działania jednorazowe, skoncentrowane na pojedynczych obszarach czy zjawiskach, są dalece niewystarczające – niezbędne jest systemowe podejście, całościowy plan działania, który może zostać zapisany w formie dokumentu strategicznego rozwoju terytorium [Pietrzyk 2004, s. 32–42].

Prowadzona polityka gospodarcza jest silnie powiązana z procesem programowania rozwoju regionalnego. Integralny związek tych dwóch obszarów wynika z faktu, że przedmiotem programowania, a jednocześnie podmiotem programów rozwojowych jest region, którego rola jest znacznie ważniejsza po wprowadzeniu reformy terytorialnej. Jest to jednostka podziału administracyjnego kraju z władzą samorządową działająca na rzecz i w imieniu danej społeczności terytorialnej, współpracująca z przedstawicielstwem władz rządowych w terenie [Kudłacz 1999, s. 9–14].

Wraz z reformą terytorialną istotną rolę w polityce regionalnej zaczęły odgrywać władze terytorialne, które stały się kluczowym podmiotem w procesie ukierunkowywania kapitału lokalnego i definiowania miejsca regionu w kontekście krajowym i międzynarodowym. W wyniku zaostżenia konkurencji na globalnym rynku nastąpiło przeformułowanie celów polityki regionalnej. Obecnie nacisk położony jest na łączenie ujęcia Prospójnościowego, czyli redukcji dysproporcji przestrzennych rozwoju, z ujęciem prokonkurencyjnym. Pogodzenie tych dwóch podejść jest jak najbardziej uzasadnione, gdyż wyrównywanie różnic w rozwoju samoistnie przyczynia się do procesów stymulujących wzrost, w efekcie zwiększając konkurencyjność regionów. Nierówności w poziomie dochodów i odsetku bezrobotnych, jak również w zakresie dostępnej infrastruktury, zasobów pracy, stanu środowiska itp. stanowiące mikro- i makrootoczenie, w jakim działają organizacje i władze samorządu terytorialnego, stanowią główny przedmiot zainteresowania polityki regionalnej. Redukowanie różnic dotyczy niwelowania dysproporcji pomiędzy regionami, w tym ich wewnętrznymi potencjałami rozwoju. Warto zauważyć, że nawet w prężnie rozwijających się regionach istnieją obszary nędzy i ubóstwa, podobnie sytuacja wygląda w regionach ubogich, gdzie widoczne są nieliczne obszary dobrobytu. Dobrym przykładem są duże aglomeracje miejskie stanowiące bieguny wzrostu dla swoich regionów. Konieczne zatem wydaje się kreowanie polityki regionalnej uwzględniającej zróżnicowanie pomiędzy miastami a obszarami wiejskimi, pomiędzy aglomeracjami i obszarami peryferyjnymi [Pietrzyk 2004, s. 16–32].

## 5. Zakończenie

We współczesnym świecie region i jego rozwój stanowią przedmiot coraz większego zainteresowania nauk społecznych i humanistycznych. Literatura dotycząca tego zagadnienia dogłębnie opisuje procesy i zmiany zachodzące w tym zakresie. Wskazuje pewne obszary problemowe, sygnalizuje wyzwania, które stają się punktem wyjścia do dalszych badań. Reasumując, należy zauważyć, że polityka regionalna przeszła znaczącą ewolucję, gdyż dostrzeżono wielopodmiotowość w regionie (kiedyś aktywne były tylko władze centralne, teraz także władze samorządowe, instytucje, przedsiębiorstwa), jak również konieczność formułowania uzupełniających się celów – jak np. ograniczanie społeczno-gospodarczych nierówności przestrzennych, stymulowanie konkurencyjności, podnoszenie wskaźników dotyczących zatrudnienia i jakości życia, kreowanie unikatowych zasobów w regionie – oraz zastosowania różnych instrumentów – oparcie rozwoju na potencjale i energii endogenicznej przy jednoczesnym jej kreowaniu, kształtowaniu, monitorowaniu, a nawet korzystaniu z propozycji i koncepcji władz krajowych [Pietrzyk 2004, s. 16–32].

## Literatura

- Adamiak J. i in. [2001], *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Elżanowski M., Maciołek M., Przybysz P. [1990], *Region jako instytucja prawnoustrojowa*, „Państwo i Prawo”, nr 8.
- Fajferk A. [1966], *Region ekonomiczny i metody analizy regionalnej*, PWE, Warszawa.
- Freeman O. [1991], *Regionalizacja w Europie Zachodniej*, Seria: Demokracja Lokalna w Europie – Doświadczenia Praktyczne, nr 4, Europejska Agencja Wspierania Samorządów Lokalnych, Warszawa.
- Kasznica S. [1947], *Polskie prawo administracyjne. Pojęcia i instytucje zasadnicze*, Księgarnia Akademicka, Poznań.
- Kudłacz T. [1999], *Programowanie rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kwilecki A. [1992], *Region i badania regionalne w perspektywie socjologii*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 2.
- Pietrzyk I. [2004], *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Podmiotowość społeczności lokalnych. Praktyczne programy wspomagania rozwoju* [1996], red. R. Cichocki, Wydawnictwo Media G-T, Poznań.
- Potoczek A. [2003], *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*, Agencja TNOiK i Centrum Kształcenia i Doskonalenia Kujawscy, Toruń.
- Secomski K. [1987], *Teoria regionalnego rozwoju planowania*, PWE, Warszawa.

- Sobala-Gwosdz A. [2005], *Ośrodki wzrostu i obszary stagnacji w województwie podkarpackim*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Szlachta J. [1993], *Rozwój regionalny Polski w warunkach transformacji gospodarczej*, Friedrich Ebert-Stiftung, Warszawa.
- Szymła Z. [2000], *Determinanty rozwoju regionalnego*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Tomaszewski K. [2007], *Regiony w procesie integracji europejskiej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Węc J.J. [1994], *Regionalizacja w państwach Unii Europejskiej (Republika Federalna Niemiec, Belgia, Włochy, Hiszpania)*, „Przegląd Zachodni”, nr 2.

### **Regional Development – A Systems Approach**

The starting point for the deliberations in this article is a definition of a region from the point of view of geographic, cultural, social, political and economic aspects, followed by a description of the concept of regional development. The article raises questions about the overall approach to the process of changes taking place in a given territory. It also explains the issue of regional policy reorientation. The aim of the article is to analyse the concept of regional development and the main challenges that lay before it.

**Keywords:** region, socio-economic development, regional development, regional policy.

*Alicja Kasperowicz-Stępień*  
Katedra Finansów  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Krajowe wsparcie polskiego rolnictwa na przykładzie działalności Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa

## Streszczenie

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa jest kluczową instytucją wdrażającą politykę państwa na rzecz rozwoju rolnictwa i polskiej wsi. Misją Agencji jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki żywnościowej i obszarów wiejskich. Celem artykułu jest ukazanie roli Agencji w finansowaniu polskiego rolnictwa z wykorzystaniem instrumentów pomocy krajowej.

**Słowa kluczowe:** Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, polityka państwa w dziedzinie rolnictwa, instrumenty pomocy krajowej, finansowanie polskiej polityki rolnej.

## 1. Wprowadzenie

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR) jest kluczową instytucją wdrażającą politykę państwa na rzecz rozwoju rolnictwa i polskiej wsi. Należy zauważyć, że historia Agencji sięga lat 90., kiedy to proces transformacji ustrojowej państwa wymógł również zmiany w sferze rolnictwa oraz wsi. ARiMR została utworzona w styczniu 1994 r., zgodnie z Ustawą z dnia 29 grudnia 1993 r.

o utworzeniu Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (Dz.U. z 1994 r., nr 1, poz. 2), jako agencja rządowa, państwowa osoba prawna wspierająca przekształcenia strukturalne w rolnictwie i na wsi. Agencja w tym kształcie przejęła środki finansowe po Funduszu Restrukturyzacji i Oddłużenia Rolnictwa. Obecnie jej działalność opiera się na Ustawie z dnia 9 maja 2008 r. o Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (Dz.U. nr 98, poz. 634 z późn. zm.). Nadzór nad ARiMR sprawuje Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi, natomiast w zakresie gospodarki finansowej i gospodarowania środkami pochodzącymi z funduszy Unii Europejskiej – Minister Finansów.

Misją ARiMR jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki żywnościowej i obszarów wiejskich poprzez efektywne wdrażanie instrumentów wsparcia i zapewnienie wykorzystania dostępnych środków pomocowych<sup>1</sup>.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie roli ARiMR w finansowaniu polskiego rolnictwa z wykorzystaniem instrumentów pomocy krajowej.

## 2. Działalność Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa

Problematyka agrarna odgrywa coraz większą rolę we współczesnej ekonomii i w innych naukach społecznych. Należy zauważyć, że pomimo iż w krajach rozwiniętych rolnictwo wytwarza zaledwie 1–4% PKB i zapewnia pracę 2–6% ogółu zatrudnionych, na sprawach rolnictwa w tych krajach władze państwowe i opinia publiczna koncentrują uwagę w znacznie większym stopniu, niż wynikałoby to z jego udziału w strukturze gospodarki i społeczeństwa [Wilkin 2013].

Na skuteczność realizowanej polityki rolnej szczególny wpływ ma wydajność źródeł finansowania gospodarstw rolnych. Stąd też istotną rolę odgrywa w tej kwestii pomoc publiczna, która może być udzielana w różnych formach, na podstawie przepisów prawodawstwa zarówno krajowego, jak i unijnego. Jest prowadzona na podstawie decyzji wydawanych przez organy administracji publicznej, a także przez inne podmioty należące do sektora finansów publicznych: agencje, fundusze, jednostki samorządu terytorialnego bądź instytucje gospodarcze.

Istotną rolę w finansowaniu polskiej polityki rolnej odgrywa ARiMR. W pierwszym okresie funkcjonowania (lata 1994–2002) jej działalność skupiała się wokół instrumentów pomocy krajowej w postaci dopłat do oprocentowania kredytów inwestycyjnych oraz obrotowych. Jednakże wraz z rozpoczęciem realizacji programu przedakcesyjnego SAPARD katalog działań wdrażanych przez ARiMR został rozbudowany o programy unijne.

---

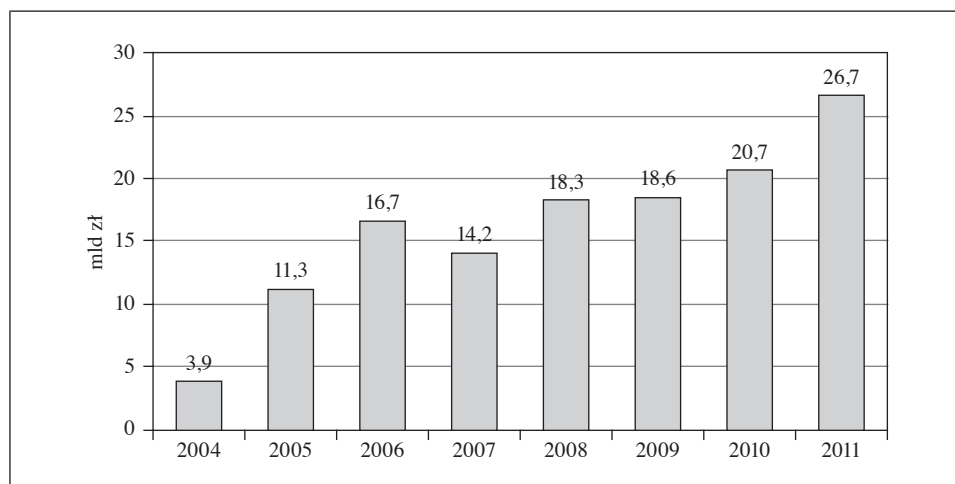
<sup>1</sup> [www.arimr.gov.pl](http://www.arimr.gov.pl), dostęp: 11.01.2013.

Po wejściu Polski do struktur UE zakres zadań tej jednostki uległ istotnemu rozszerzeniu, zwiększyła się także różnorodność instrumentów wsparcia. Obowiązki Agencji zostały poszerzone o obsługę instrumentów wspólnej polityki rolnej i funduszy strukturalnych. Od 2007 r., w związku z rozpoczęciem nowej perspektywy finansowej, odpowiada ona również za Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 oraz program operacyjny „Zrównoważony rozwój sektora rybołówstwa i nadbrzeżnych obszarów rybackich 2007–2013” [Sprawozdanie..., 2009].

W bazie ewidencji producentów ARiMR skupiającej beneficjentów wsparcia dystrybuowanego przez Agencję zarejestrowało się do końca 2011 r. ponad 2,1 mln podmiotów. Beneficjentami pomocy ARiMR są m.in.: rolnicy, mieszkańcy wsi, mikroprzedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa przetwórstwa rolno-spożywczego, samorządy lokalne, lokalne grupy działania, grupy producentów rolnych, nadleśnictwa lasów państwowych, podmioty z sektora rybackiego [Sprawozdanie..., 2012].

Zdecydowaną większość wszystkich podmiotów występujących w bazie stanowią osoby fizyczne (98,66%). Pozostałe grupy beneficjentów to osoby prawne (1,13%), jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej (0,15%) oraz spółki cywilne (0,06%).

Rozdystrybuowane w latach 1994–2011 za pośrednictwem Agencji środki finansowe wyniosły 129,2 mld zł, z czego 91% zostało rozdzielonych już w okresie członkostwa Polski w UE. Dystrybucję środków w latach 2004–2011 przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Roczne wypłaty środków przez ARiMR w latach 2004–2011 (w mld zł)

Źródło: [Sprawozdanie..., 2012].



W okresie po przystąpieniu Polski do UE wartość rozdzielonych za pośrednictwem Agencji środków wykazywała tendencję wzrostową (z wyjątkiem 2007 r.). Najwyższy wynik został osiągnięty w 2011 r., gdy przelano na konta beneficjentów kwotę blisko 26 mld zł. Najwięcej, bo prawie 13 mld zł, przekazano w ramach systemów wsparcia bezpośredniego, a zatem rok 2011 był rokiem rekordowym w zakresie realizacji Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich opracowanego na lata 2007–2013.

### 3. Instrumenty pomocy krajowej

Wśród instrumentów pomocy krajowej stosowanych przez Agencję należy wymienić<sup>2</sup>:

- preferencyjne kredytowanie rolnictwa i przetwórstwa produktów rolnych,
- poręczenia i gwarancje spłaty kredytów bankowych,
- ekwiwalenty za zalesienia gruntów rolnych w ramach pomocy krajowej,
- pomoc w przygotowaniu wniosku o rejestrację nazw i oznaczeń geograficznych,
- dofinansowanie utylizacji padłych zwierząt gospodarskich.

Kredyty preferencyjne są instrumentem interwencyjnym, który ma wspomóc rozwój działalności rolniczej przez finansowe wsparcie produkcji oraz przez poprawę warunków pracy [Jochimsen i Leiner 1978, s. 115–128]. Kredyty z dopłatami do oprocentowania oferowane były przez ARiMR w ramach następujących 12 linii kredytowych [Sprawozdanie..., 2012]:

- kredyt na realizację inwestycji w gospodarstwach rolnych, działach specjalnych produkcji rolnej i przetwórstwie produktów rolnych oraz na zakup akcji lub udziałów (symbol nIP);
- kredyt na zakup użytków rolnych (symbol nKZ);
- kredyt na utworzenie lub urządzenie gospodarstw rolnych przez osoby, które nie ukończyły 40. roku życia (symbol nMR);
- kredyt na realizację inwestycji w rolnictwie i przetwórstwie produktów rolnych oraz na zakup akcji lub udziałów przez grupy producentów rolnych utworzone na podstawie Ustawy z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw, Dz.U. nr 88, poz. 983 ze zm. (symbol nGP);
- kredyt na zakup użytków rolnych przeznaczonych na utworzenie lub powiększenie gospodarstwa rodzinnego w rozumieniu Ustawy z dnia 11 kwietnia 2003 r. o kształtowaniu ustroju rolnego, Dz.U. nr 64, poz. 592 ze zm. (symbol nGR);

<sup>2</sup> [www.arimr.gov.pl](http://www.arimr.gov.pl), dostęp: 11.01.2013.

- kredyt na realizację inwestycji w zakresie nowych technologii produkcji w rolnictwie zapewniających wysoką jakość produktu (symbol nNT);
- kredyt w ramach „Branżowego programu rozwoju wspólnego użytkowania maszyn i urządzeń rolniczych” (symbol nBR10);
- kredyt w ramach „Branżowego programu restrukturyzacji przetwórstwa ziemniaka na skrobię w Polsce” (symbol nBR13);
- kredyt na realizację inwestycji w ramach „Programu wspierania restrukturyzacji i modernizacji przemysłu mięsnego, chłodnictwa składowego i przetwórstwa jaj w Polsce” (symbol nBR14);
- kredyt na realizację inwestycji w ramach „Branżowego programu mleczarstwa” (symbol nBR15);
- kredyt inwestycyjny na wznowienie produkcji w gospodarstwach rolnych i działach specjalnych produkcji rolnej, w których wystąpiły szkody spowodowane przez suszę, grad, deszcz nawalny, ujemne skutki przezimowania, przymrozki wiosenne, powódź, huragan, piorun, obsunięcie się ziemi lub lawinę (symbol nKL01);
- kredyt obrotowy na wznowienie produkcji w gospodarstwach rolnych i działach specjalnych produkcji rolnej, w których wystąpiły szkody spowodowane przez suszę, grad, deszcz nawalny, ujemne skutki przezimowania, przymrozki wiosenne, powódź, huragan, piorun, obsunięcie się ziemi lub lawinę (symbol nKL02).

Określone w Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 22 stycznia 2009 r. w sprawie realizacji niektórych zadań ARiMR (Dz.U. nr 22, poz. 121 ze zm.) przeznaczenie kredytów jest szerokie i umożliwia realizację większości inwestycji związanych z produkcją w gospodarstwach rolnych i działach specjalnych produkcji rolnej, a także z przetwarzaniem produktów rolnych. Osoby prowadzące lub zamierzające prowadzić gospodarstwa rolne lub działły specjalne produkcji rolnej mogły zatem zaciągnąć kredyt preferencyjny m.in. na [Sprawozdanie..., 2012]:

- budowę, przebudowę, remont połączony z modernizacją budynków lub budowli służących do produkcji rolnej, przechowywania, magazynowania, przygotowywania produktów rolnych do sprzedaży, w tym sprzedaży bezpośredniej, wraz ze zlokalizowanymi w tych budynkach pomieszczeniami higieniczno-sanitarnymi;
- zakup lub instalację maszyn, urządzeń lub wyposażenia służącego do prowadzenia produkcji rolnej, przechowywania, magazynowania, przygotowywania produktów rolnych do sprzedaży, w tym sprzedaży bezpośredniej, obejmujących w szczególności: sprzęt do uprawy, pielęgnacji, ochrony, nawożenia oraz zbioru roślin, ciągniki rolnicze, przyczepy rolnicze, maszyny lub urządzenia do przygotowywania, przechowywania, czyszczenia, sortowania, kalibrowania lub konfekcjonowania produktów rolnych, maszyny lub urządzenia do przygotowywania lub

składowania pasz, maszyny lub urządzenia do pojenia zwierząt i zadawania pasz, urządzenia do pozyskiwania lub przechowywania mleka;

– zakup użytków rolnych, przy czym żadna z preferencyjnych linii kredytowych nie może zostać przeznaczona na zakup gruntów rolnych w części powodującej przekroczenie powierzchni gospodarstwa rolnego ponad 300 ha;

– zakup budynków lub budowli;

– zakładanie lub wyposażanie sadów lub plantacji wieloletnich, w tym plantacji roślin energetycznych;

– budowę ujęć wody, zakup i instalację urządzeń do uzdatniania, rozprowadzania lub magazynowania wody lub do nawodnień ciśnieniowych;

– zakup komputerów i oprogramowania służących ułatwieniu prowadzonej działalności rolniczej, w tym programów księgowych.

Ponadto zakłady zajmujące się przetwarzaniem produktów rolnych mogły ubiegać się o kredyty z dopłatami do oprocentowania m.in. na:

– budowę lub remont połączony z modernizacją budynków lub budowli służących do przetwórstwa i magazynowania produktów rolnych, w tym infrastruktury technicznej stanowiącej integralną część tych budynków lub budowli;

– zakup lub zakup i instalację maszyn i urządzeń do magazynowania lub przygotowania produktów rolnych do przetwarzania, zapewniających utrzymanie jakości i bezpieczeństwo żywności, magazynowania produktów lub półproduktów oraz ich przygotowania do sprzedaży;

– zakup lub zakup i instalację aparatury pomiarowej, kontrolnej oraz sprzętu do sterowania procesem produkcji lub magazynowania;

– zakup komputerów i oprogramowania służących do zarządzania przedsiębiorstwem oraz do sterowania procesem produkcji lub magazynowania;

– zakup środków transportu niezbędnych dla sprawnego przebiegu procesu technologicznego lub do magazynowania, a także zakup specjalistycznych środków transportu przeznaczonych do dostaw surowca lub zbytu produktów, zapewniających spełnienie warunków bezpieczeństwa żywności lub dobrostanu zwierząt;

– wdrażanie procedury systemów zarządzania jakością.

Ponadto z wykorzystaniem kredytu (linia nIP) z dopłatami do oprocentowania stosowanymi na zasadach pomocy *de minimis* producenci rolni prowadzący gospodarstwo rolne lub dział specjalny produkcji rolnej mogli nabywać [Sprawozdanie..., 2012]:

– akcje lub udziały spółek prowadzących działalność w zakresie przetwórstwa produktów rolnych lub przetwórstwa ryb, skorupiaków i mięczaków;

– udziały jednoosobowych spółek Skarbu Państwa utworzonych w celu prowadzenia działalności w zakresie sztucznego unasienniania na podstawie art. 37 ust. 1 Ustawy z dnia 20 sierpnia 1997 r. o organizacji hodowli i rozrodzie zwierząt gospodarskich (Dz.U. z 2002 r., nr 207, poz. 1762 oraz z 2004 r., nr 91, poz. 866).

W ostatnich dwóch latach badanego okresu (tabele 1 i 2) zauważalny jest zdecydowany wzrost zarówno liczby, jak i wartości przyznanych kredytów preferencyjnych. Ponadto należy zaznaczyć, że o ile w latach 2007–2008 w strukturze udzielonych kredytów dominowały kredyty dla młodych rolników, to już w kolejnych latach przeważającą część kredytów stanowiły kredyty na zakup gruntów. Zauważalna jest również tendencja spadkowa w przypadku kredytów inwestycyjnych.

Tabela 1. Liczba kredytów inwestycyjnych z dopłatą ARiMR do oprocentowania udzielonych w latach 2007–2011 według linii kredytowych

Linie kredytowe	2007	2008	2009	2010	2011
Kredyty na zakup gruntów (nKZ)	5227	4719	5564	5792	6562
Kredyty dla młodych rolników (nMR)	10 616	6223	3082	3761	4862
Kredyty w zakresie nowych technologii (nNT)	1861	1372	608	696	1201
Kredyty inwestycyjne podstawowe (nIP)	4248	1174	950	1226	1119
Kredyty na zakup nieruchomości rolnych (nGR)	455	357	418	542	744
Kredyty branżowe (nBR)	293	189	74	133	154
Kredyty dla grup producentów (nGP)	5	3	3	8	32
Kredyty z częściową spłatą kapitału (CSK)	–	–	–	–	249
Kredyty na osadnictwo rolnicze (OR, nOR)	1	–	–	1	–
Razem	22 706	14 037	10 699	12 159	14 923

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa za lata 2007–2011.

Tabela 2. Kwota kredytów inwestycyjnych z dopłatą ARiMR do oprocentowania udzielonych w latach 2007–2011 r. według linii kredytowych (w mln zł)

Linie kredytowe	2007	2008	2009	2010	2011
Kredyty na zakup gruntów (nKZ)	497,5	524,11	706,21	802,51	1029,9
Kredyty dla młodych rolników (nMR)	1625,8	1077,95	631,35	882,82	1164,9
Kredyty w zakresie nowych technologii (nNT)	489,8	358,96	215,26	259,79	468,4
Kredyty inwestycyjne podstawowe (nIP)	474,2	182,17	133,35	177,29	167,8
Kredyty na zakup nieruchomości rolnych (nGR)	85,9	78,82	88,54	160,40	227,4
Kredyty branżowe (nBR)	86,6	46,35	21,15	79,78	48,0

cd. tabeli 2

Linie kredytowe	2007	2008	2009	2010	2011
Kredyty dla grup producentów (nGP)	1,4	2,15	2,07	16,52	21,6
Kredyty z częściową spłatą kapitału (CSK)	–	–	–	–	25,9
Kredyty na osadnictwo rolnicze (OR, nOR)	0,3	–	–	0,52	–
Razem	3261,5	2270,51	1797,92	2379,63	3153,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa za lata 2007–2011.

Istotne miejsce w strukturze wsparcia krajowego stanowią kredyty kłękowe przeznaczone na wznowienie produkcji na obszarach dotkniętych kłeskami żywiolowymi. Od początku stosowania pomocy w formie dopłat do oprocentowania kredytów kłęskowych, tj. od 1994 r., do końca 2011 r. Agencja udzieliła łącznie 1 232 471 kredytów kłęskowych na kwotę 10 456,1 mln zł. Obecnie kredyty tego rodzaju udzielane są na podstawie zapisu § 2 pkt 2 Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 22 stycznia 2009 r. w sprawie szczegółowego zakresu i kierunków działań ARiMR oraz sposobów ich realizacji (Dz.U. nr 22, poz. 121 ze zm.). Jak wynika z danych przedstawionych w tabelach 3 oraz 4, w strukturze kredytów w badanym okresie dominowały kredyty obrotowe, ponadto zauważalna była tendencja spadkowa dotycząca zarówno liczby, jak i wartości udzielanych kredytów.

Inną formą wsparcia finansowego oferowanego przez ARiMR są poręczenia i gwarancje spłaty kredytów bankowych. W 2011 r. Agencja, działając na podstawie § 11 i 13 Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 22 stycznia 2009 r. w sprawie realizacji zadań ARiMR (Dz.U. nr 22, poz. 121 ze zm.), mogła udzielać [Sprawozdanie..., 2012]:

- poręczeń i gwarancji spłaty kredytów inwestycyjnych, a także poręczeń i gwarancji spłaty kredytów na zakup akcji lub udziałów spółek prowadzących działalność w zakresie przetwórstwa produktów rolnych lub przetwórstwa ryb, skorupiaków i mięczaków oraz kredytów na zakup udziałów jednoosobowych spółek Skarbu Państwa utworzonych w celu prowadzenia działalności w zakresie sztucznego unasienniania;

- poręczeń i gwarancji spłaty kredytów kłęskowych;
- poręczeń spłaty kredytów studenckich przeznaczonych dla studentów z obszarów wiejskich.

W zakresie poręczeń spłaty kredytów inwestycyjnych oraz kredytów na zakup akcji lub udziałów od początku stosowania pomocy, tj. od 1994 r., Agencja udzieliła ogółem 201 poręczeń i gwarancji na łączną kwotę 55,8 mln zł, w tym

187 poręczeń na kwotę 52,1 mln zł oraz 14 gwarancji na łączną kwotę 3,7 mln zł. Na dzień 31.12.2011 r. Agencja posiadała zobowiązania niewymagalne w wysokości 14,6 mln zł z tytułu 53 czynnych poręczeń spłaty kredytów inwestycyjnych przy braku zobowiązań z tytułu gwarancji [Sprawozdanie..., 2012].

Tabela 3. Liczba kredytów kłęskowych z dopłatą ARiMR do oprocentowania udzielonych w latach 2007–2011

Linie kredytowe	2007	2008	2009	2010	2011
Kredyty kłęskowe inwestycyjne	167	162	36	29	42
Kredyty kłęskowe obrotowe	84 375	39 903	40 581	8512	18 957
Razem	84 542	40 065	40 617	8541	18 999

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa za lata 2007–2011.

Tabela 4. Kwota kredytów kłęskowych z dopłatą ARiMR do oprocentowania udzielonych w latach 2007–2011 (w mln zł)

Linie kredytowe	2007	2008	2009	2010	2011
Kredyty kłęskowe inwestycyjne	3,3	3,1	0,8	2,3	2,2
Kredyty kłęskowe obrotowe	1164,7	1043,7	792,6	244,1	677,5
Razem	1168,0	1046,8	793,4	246,4	679,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa za lata 2007–2011.

W 2011 r. Agencja nie realizowała roszczeń banków kredytujących z tytułu udzielonych poręczeń spłaty kredytów inwestycyjnych. Wartość zrealizowanych transakcji od początku stosowania pomocy do 2011 r. wyniosła 1,2 mln zł. W odniesieniu do ogólnej wartości udzielonych poręczeń i gwarancji udział zobowiązań, które wymagały realizacji przez Agencję, na koniec 2011 r. wynosił 2,2% [Sprawozdanie..., 2012].

Przy udzielaniu poręczeń spłaty kredytów studenckich przeznaczonych dla studentów z obszarów wiejskich Agencja współpracuje z bankami, które udzielają kredytów na podstawie Ustawy z dnia 17 lipca 1998 r. o pożyczkach i kredytach studenckich (Dz.U. nr 108, poz. 685 z późn. zm.).

W 2011 r. Agencja udzieliła poręczeń spłaty kredytów studenckich na łączną kwotę 2,5 mln zł. Z tej formy pomocy skorzystało 173 studentów z obszarów wiejskich. Łącznie w latach 2001–2011 Agencja objęła pomocą 4954 studentów zamieszkujących obszary wiejskie. Wartość udzielonych dotychczas poręczeń wyniosła 69,2 mln zł. Na dzień 31.12.2011 r. Agencja posiadała zobowiązania

niewymagalne z tytułu czynnych 3447 poręczeń spłaty kredytów studenckich w wysokości 39,3 mln zł [Sprawozdanie..., 2012].

Od początku udzielania poręczeń i gwarancji spłaty kredytów kłęskowych, tj. od 2005 r., do 2010 r. Agencja udzieliła 7 poręczeń na łączną kwotę 333,0 tys. zł. W 2011 r. Agencja nie udzielała poręczeń spłaty kredytów kłęskowych. Zobowiązania niewymagalne z tytułu 3 poręczeń spłaty kredytów kłęskowych na 31.12.2011 r. wyniosły 61,5 tys. zł. W 2011 r. oraz w latach ubiegłych Agencja nie realizowała roszczeń banków kredytuujących z tego tytułu [Sprawozdanie..., 2012].

Jeszcze inną stosowaną formą wsparcia finansowego w ramach pomocy krajowej jest wypłata ekwiwalentów za zalesienia gruntów rolnych.

Działając zgodnie z art. 14 ust. 2 Ustawy z dnia 28 listopada 2003 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich ze środków pochodzących z Sekcji Gwarancji Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnej (Dz.U. nr 229, poz. 2273, z późn. zm.), Agencja kontynuuje wypłaty ekwiwalentów dla ok. 8 tys. właścicieli gruntów rolnych, którzy w latach 2002–2003 zalesili grunty rolne na łącznej powierzchni ok. 19,5 tys. ha na podstawie Ustawy z dnia 8 czerwca 2001 r. o przeznaczeniu gruntów rolnych do zalesienia (Dz.U. nr 73, poz. 764 z późn. zm.)<sup>3</sup>.

Agencja podpisała ze starostami i prezydentami miast 312 umów o przekazywanie środków finansowych na wypłaty ekwiwalentów za wyłączenie gruntów z upraw rolnych i prowadzenie upraw leśnych, na podstawie których przekazywane są środki finansowe na rachunki budżetu powiatów. Od 2002 r. do 2011 r. Agencja przekazała na wypłaty ekwiwalentów 338,2 mln zł, z czego w 2011 r. ok. 43,0 mln zł (rys. 2).

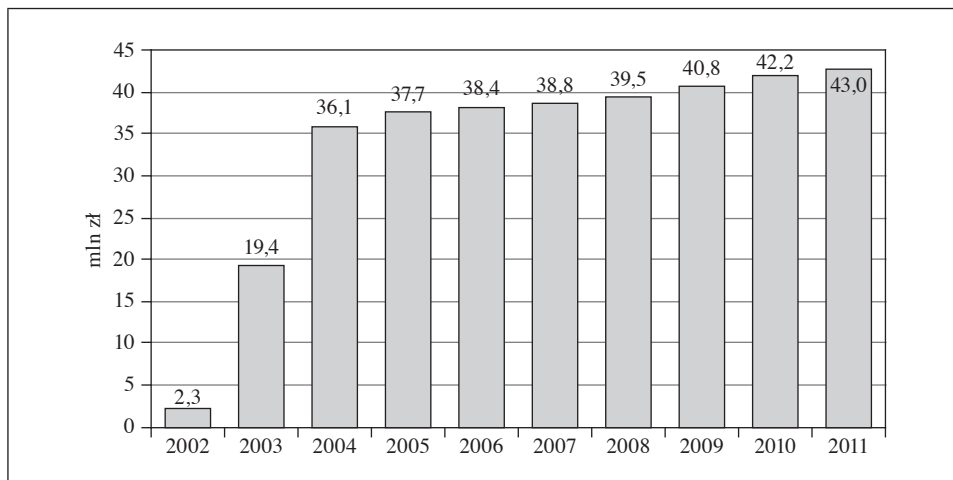
Ekwiwalent podlega corocznej waloryzacji średniorocznym wskaźnikiem wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych ogółem. Wypłaty ekwiwalentów za prowadzenie upraw leśnych będą kontynuowane do czasu nabycia przez beneficjenta prawa do emerytury lub renty, nie dłużej jednak niż przez okres 20 lat.

Agencja udzielała pomocy finansowej również małym i średnim przedsiębiorstwom na podstawie Rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 30 grudnia 2008 r. w sprawie udzielania pomocy finansowej na przygotowanie wniosku o rejestrację nazw i oznaczeń geograficznych pierwotnych produktów rolnych, określającego zakres i szczegółowe przepisy udzielania tej formy pomocy (Dz.U. nr 9, poz. 51), oraz na podstawie art. 5 Ustawy z dnia 9 maja 2008 r. o Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (Dz.U. nr 98, poz. 634 ze zm.).

---

<sup>3</sup> [www.arimr.gov.pl](http://www.arimr.gov.pl), dostęp: 11.01.2013.





Rys. 2. Kwota wypłaconych ekwiwalentów za zalesienia gruntów rolnych w latach 2002–2011 (w mln zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa za lata 2007–2011.

W 2011 r. Agencja kontynuowała program dofinansowania kosztów utylizacji padłych zwierząt gospodarskich wdrożony w styczniu 2008 r. Pomoc polegała na finansowaniu lub dofinansowaniu kosztów utylizacji padłych zwierząt gospodarskich – bydła, owiec, kóz, koni oraz świń – ponoszonych przez producentów rolnych. Zasady przyznawania pomocy regulowały przepisy Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 22 stycznia 2009 r. w sprawie realizacji niektórych zadań Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (Dz.U. z 2009 r. nr 22, poz. 121 ze zm.)<sup>4</sup>.

Pomoc finansową mogą otrzymać producenci rolni prowadzący gospodarstwo rolne lub dział specjalny produkcji rolnej i spełniający kryterium małego lub średniego przedsiębiorstwa w rozumieniu przepisów załącznika I do Rozporządzenia Komisji Europejskiej 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. W przypadku producentów rolnych będących płatnikami podatku VAT dofinansowanie nie obejmuje kwoty tego podatku. Agencja, podpisując na 2011 r. umowy z 12 podmiotami branży utylizacyjnej, zapewniła dostępność dofinansowania kosztów zbioru, transportu i unieszkodliwiania padłych zwierząt dla producentów rolnych z obszaru całego kraju.

<sup>4</sup> [www.arimr.gov.pl](http://www.arimr.gov.pl), dostęp: 11.01.2013.

## 4. Zakończenie

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa jako główna instytucja wdrażająca politykę państwa na rzecz rozwoju rolnictwa i polskiej wsi efektywnie wdraża, w ramach budżetu krajowego, instrumenty pomocowe. Pomoc udzielana jest w formie dopłat do oprocentowania oraz gwarancji i poręczeń i spłaty preferencyjnych kredytów inwestycyjnych i kłaskowych, poręczeń spłaty kredytów studenckich, dofinansowania kosztów ponoszonych przez producentów rolnych na utylizację padłych zwierząt oraz dofinansowania kosztów poniesionych na przygotowanie wniosku o rejestrację nazw i oznaczeń geograficznych pierwotnych produktów rolnych. Jak wynika z przedstawionych danych, wzrost pomocy finansowej w latach 2010–2011 – zarówno w ujęciu ilościowym, jak i wartościowym – z pewnością przyczyni się do stworzenia korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki żywnościowej i obszarów wiejskich. Zasady udzielania tej pomocy począwszy od 1 maja 2007 r. zostały dostosowane do wymagań Komisji Europejskiej.

## Literatura

- Jochimsen H., Leiner G. [1978], *Zur Beurteilung des einzelbetrieblichen Förderungsprogrammes: wirtschaftliche Entwicklung und Planrealisation geförderter Betriebe*, Berichte über Landwirtschaft.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 22 stycznia 2009 r. w sprawie realizacji niektórych zadań ARiMR, Dz.U. nr 22, poz. 121 ze zm.
- Sprawozdanie z działalności Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa za rok 2007 [2008], ARiMR, Departament Programowania i Sprawozdawczości, Warszawa.
- Sprawozdanie z działalności Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa za rok 2008 [2009], ARiMR, Departament Programowania i Sprawozdawczości, Warszawa.
- Sprawozdanie z działalności Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa za rok 2009 [2010], ARiMR, Departament Programowania i Sprawozdawczości, Warszawa.
- Sprawozdanie z działalności Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa za rok 2010 [2011], ARiMR, Departament Programowania i Sprawozdawczości, Warszawa.
- Sprawozdanie z działalności Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa za rok 2011 [2012], ARiMR, Departament Programowania i Sprawozdawczości, Warszawa.
- Wilkin J. [2013], *Uwarunkowania rozwoju polskiego rolnictwa w kontekście europejskim i globalnym. Implikacje teoretyczne i praktyczne*, <http://www.irwirpan.waw.pl>, dostęp: 27.09.2013.

## **National Support of Polish Agriculture – The Example of the Agency for the Restructuring and Modernisation of Agriculture**

The Agency for the Restructuring and Modernisation of Agriculture is a key institution which implements state policy for the development of agriculture and Polish villages. Creating advantageous conditions for the balanced development of rural areas and the Polish food industry is the Agency's mission. This paper presents the role of the Agency in financing Polish agriculture using national aid instruments.

**Keywords:** The Agency for the Restructuring and Modernisation of Agriculture, state agriculture policy, national aid instruments, financing of Polish agricultural policy.



*Monika Musiał-Malagó*  
Katedra Gospodarki Regionalnej  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Stan i kierunki rozwoju infrastruktury transportowej w Polsce

## Streszczenie

Istotnym czynnikiem przyspieszenia rozwoju i zwiększenia konkurencyjności gospodarki jest stan infrastruktury transportowej. W Polsce wymaga ona modernizacji i rozbudowy, aby możliwe było umacnianie spójności społeczno-gospodarczej kraju. Obecny stopień rozwoju i stan techniczny infrastruktury transportu stanowią barierę rozwoju gospodarki i modernizacji kraju oraz hamują proces pełnej integracji Polski z Unią Europejską w zakresie polityki transportowej.

W niniejszym artykule przedstawiono stan i perspektywy rozwoju infrastruktury transportowej w Polsce w latach 2000–2010, ze szczególnym uwzględnieniem transportu drogowego, kolejowego i lotniczego. Artykuł zawiera również omówienie możliwości finansowania rozwoju infrastruktury transportowej w Polsce wynikające z polityki regionalnej Unii Europejskiej. Szczegółowej analizie poddano zakres i wielkość wydatków przewidzianych na infrastrukturę transportową w regionalnych programach operacyjnych na lata 2007–2013.

**Słowa kluczowe:** infrastruktura transportowa, finansowanie infrastruktury transportowej, transport drogowy, sieć kolejowa.

## 1. Wprowadzenie

Globalizacja gospodarki światowej i procesy integracyjne zmieniły warunki funkcjonowania infrastruktury transportowej na świecie. Istotnym elementem tych

zmian stał się wzrost konkurencyjności między operatorami zarówno w ruchu pasażerskim, jak i towarowym dla dostosowania tego systemu do potrzeb rynku. Rozwój sieci transportowej i rozwój konkurencyjności są wzajemnie od siebie zależne, bowiem z jednej strony lepszy stan infrastruktury przyczynia się do rozwoju konkurencyjności, z drugiej zaś brak w pełni otwartych i konkurencyjnych rynków stanowi przeszkodę w optymalnym wykorzystaniu istniejących sieci (zob. [Musiał-Malagó 2007, s. 40]).

W wyniku zmian strukturalnych w transporcie duże znaczenie przypisuje się poprawie dostępu różnych gałęzi transportu do środków oraz rozwojowi ponadkrajowych sieci transportowych. Ujednolicenie infrastruktury transportu stanowiącego podstawę spójnego systemu transportowego jest istotnym czynnikiem determinującym rozwój współpracy gospodarczej danego obszaru. Jednak tworzenie jednolitej sieci transportowej odpowiadającej potrzebom integracji gospodarczej napotyka liczne ograniczenia, związane z istniejącym zagospodarowaniem przestrzennym, kapitałowe, dotyczące ochrony środowiska.

W rozwoju infrastruktury poszczególnych gałęzi transportu w Polsce występują poważne dysproporcje, które spowodowały nierówne warunki ich funkcjonowania i ograniczoną konkurencyjność. Niskie nakłady i inne błędy popełnione w procesie rozwoju transportu spowodowały, że nawet najbardziej rozwinięta infrastruktura nie odpowiada standardom europejskim. W konsekwencji pogorszeniu uległa relatywna dostępność przestrzenna wielu ośrodków i regionów w skali regionalnej, krajowej i europejskiej.

Celem artykułu jest analiza i ocena stanu oraz kierunków rozwoju infrastruktury transportowej w Polsce w pierwszej dekadzie XXI w. z uwzględnieniem transportu drogowego, kolejowego i lotniczego. Artykuł zawiera również omówienie możliwości finansowania rozwoju infrastruktury transportowej w Polsce, które zapewnia polityka regionalna Unii Europejskiej, oraz kierunków jej rozwoju.

## **2. Infrastruktura transportowa w Polsce**

Transformacja systemowa, członkostwo Polski w Unii Europejskiej i czynniki o charakterze globalnym przyniosły zmiany warunków funkcjonowania infrastruktury transportowej w Polsce. Istniejący system jest wielogałęziowy, z dominacją transportu samochodowego i kolejowego w przewozach zarówno pasażerskich, jak i ładunków. W 2010 r. wszystkimi rodzajami transportu przewieziono 837,8 mln pasażerów, tj. o 36,5% mniej niż w 2000 r., oraz 1838,5 mln ton ładunków, tj. o 44,6% więcej niż w 2000 r. Spadek dotyczący przewozów pasażerów zanotowano w transporcie kolejowym i samochodowym, zaś wzrost w transporcie

lotniczym, żegludze morskiej i śródlądowej. Z kolei wzrost w zakresie przewozów ładunków miał miejsce w przypadku transportu lotniczego, kolejowego i samochodowego, spadek dotyczył zaś żeglugi morskiej i śródlądowej (zob. tabela 1).

Tabela 1. Przewozy pasażerów i ładunków w Polsce w latach 2000–2010

Wyszczególnienie	2000	2005	2010	Dynamika 2000–2010 (w %)
Przewozy pasażerów (w tys.)				
Przewozy pasażerów ogółem	1 319 972	1 046 930	837 790	–36,5
Transport kolejowy	360 687	258 110	261 269	–27,6
Transport samochodowy	954 515	782 025	569 652	–40,3
Śródlądowy transport wodny	1265	1444	1397	10,4
Transport morski	625	714	672	7,5
Transport lotniczy	2880	4637	4800	66,7
Przewozy ładunków (w tys. ton)				
Przewozy ładunków ogółem	1 271 529	1 422 576	1 838 492	44,6
Transport kolejowy	187 247	269 553	216 899	15,8
Transport samochodowy	1 006 705	1 079 761	1 551 841	54,2
Śródlądowy transport wodny	10 433	9607	5141	–50,7
Transport morski	227 774	9362	8362	–96,3
Transport lotniczy	28	34	41	46,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (Bank Danych Lokalnych), [„Transport...”, 2011, Musiał-Malagó 2005].

W badanym okresie udział transportu samochodowego w przewozach pasażerów wyniósł 68,0%, zaś w przewozach towarów 84,4%. Transportem kolejowym przewieziono ogółem 261,2 mln pasażerów, co stanowiło 31,2% całkowitej liczby pasażerów przewiezionych środkami transportu publicznego. Z kolei przewóz ładunków koleją w badanym okresie wykazał początkowo wzrost z 187 mln ton w 2000 r. do 270 mln ton w 2005 r., a następnie spadek do 217 mln ton w 2010 r.

Udział komunikacji lotniczej w wielkościach przewozów pasażerów w systemie transportowym kraju od 2000 r. wykazywał tendencję rosnącą, w 2010 r. odnotowano nieznaczny spadek. W latach 2000–2010 liczba ton przewiezionych ładunków ogółem transportem lotniczym wzrosła o 46% (zob. tabela 1).

Liczba pasażerów przewiezionych żeglugą śródlądową wyniosła w 2010 r. 4,8 mln i była wyższa o 10% w porównaniu z 2000 r. Żeglugą śródlądową przewieziono zaś 5,1 mln ton ładunków, tj. o ponad połowę mniej niż w 2000 r.

W 2010 r. morską flotą transportową przewieziono 672 tys. pasażerów i 8,3 mln ton ładunków. W przypadku przewozu ładunków widoczny jest prawie trzykrotny spadek.



Celem wszystkich państw członkowskich Unii Europejskiej jest wzmocnienie spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej. Z perspektywy transportu najistotniejsza jest spójność terytorialna, która oznacza integrację systemów transportowych państw członkowskich w system o zasięgu europejskim. Integracja ta realizowana jest poprzez rozwój transeuropejskiej sieci TEN-T<sup>1</sup>, którą tworzą najważniejsze ciągi komunikacyjne krajowych sieci transportowych.

Obecna sieć TEN-T została utworzona na bazie paneuropejskich korytarzy transportowych oraz wcześniej zdefiniowanej sieci jako układ TINA, który po rozszerzeniu UE o nowe kraje w 2004 r. został określony jako sieć TEN-T. Według ustaleń Konferencji Ministrów Transportu (Kreta – 1994 r., Helsinki – 1997 r.) przez terytorium Polski przebiegają cztery z dziesięciu paneuropejskich korytarzy. Są to [„Strategia rozwoju transportu...”, 2011, s. 67]:

- korytarz I (Helsinki–Tallin–Ryga/Kaliningrad–Gdańsk/Kowno–Warszawa),
- korytarz II (Berlin–Warszawa–Mińsk–Moskwa–Niżny Nowogród),
- korytarz III (Berlin/Drezno–Wrocław–Katowice–Kraków–Lwów–Kijów),
- korytarz VI (Gdynia/Gdańsk–Warszawa–Katowice–Żylin/Ostrawa–Brno–Brześć).

Drogowa transeuropejska sieć transportowa TEN-T obejmuje w Polsce 4816 km dróg. Są to główne korytarze transportowe kraju, na których występuje największe obciążenie ruchem, w szczególności tranzytowym [„Program budowy dróg...”, 2011, s. 7].

Na koniec 2010 r. Polska dysponowała siecią dróg publicznych o łącznej długości 406 122,1 km (tj. tylko o ok. 8,9% większej niż w 2000 r.), z czego 18 607,9 km stanowiły drogi krajowe. Sieć drogowa Polski charakteryzuje się relatywnie wysoką i równomierną gęstością szlaków o nawierzchni twardej. Ogólna gęstość dróg o nawierzchni twardej w końcu 2010 r. wynosiła 87,6 km na 100 km<sup>2</sup>. Ponad 91,3% długości dróg o nawierzchni twardej stanowiły drogi o nawierzchni ulepszonej (zob. tabela 2).

Jedną z ważniejszych części systemu dróg są autostrady. Ich budowa warunkuje otwarcie Polski na gospodarkę światową i integrację z Unią Europejską. Długość autostrad i dróg ekspresowych na koniec 2010 r. wynosiła odpowiednio 857 i 675 km. Łączna sieć autostrad stanowiła zaledwie 4,6% długości wszystkich dróg krajowych w Polsce, zaś dróg ekspresowych 3,6%. Długość autostrad i dróg ekspresowych wzrosła w stosunku do 2000 r. zaledwie o odpowiednio 499,4 i 481,7 km (zob. tabela 2). W porównaniu z krajami UE istotnym mankamentem sieci drogowej w Polsce jest słabo rozwinięta sieć autostrad i dróg ekspresowych. Pomimo że stan dróg w Polsce się poprawia, nadal odczuwalny jest brak dróg o wysokich standardach.

---

<sup>1</sup> TEN-T – Trans-European Transport Networks (transeuropejska sieć transportowa).

Tabela 2. Długość dróg w Polsce w latach 2000–2010 (w tys. km)

Wyszczególnienie	Długość dróg w Polsce					
	drogi publiczne		w tym o nawierzchni twardej			
	ogółem	w tym krajowe	autostrady	ekspresowe	ogółem	w tym ulepszonej
2000	372 977,0	18 026,0	358,0	193,0	249 828,0	205 637,0
2005	381 462,8	18 254,4	551,7	257,7	253 781,4	227 249,6
2010	406 122,1	18 607,9	857,4	674,7	273 759,8	249 806,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (Bank Danych Lokalnych), [„Transport...”, 2005, 2010].

Obecnie w Polsce ok. 59% sieci dróg wymaga przeprowadzenia różnego rodzaju remontów (zob. tabela 3). Ponad 17% potrzeb remontowych to kwestie bardzo pilne, zaś około 24% remontów powinno być zaplanowane do wykonania w ciągu najbliższych lat. W latach 2000–2011 widoczny jest spadek odsetka dróg krajowych o złym stanie nawierzchni o 17 pkt proc. i równoczesny wzrost odsetka dróg w stanie dobrym i zadowalającym o 35 pkt proc.

Tabela 3. Stan techniczny nawierzchni sieci dróg krajowych w Polsce w latach 2000–2011 (procent dróg krajowych)

Wyszczególnienie	2000	2005	2011*
Stan dobry i zadowalający – nawierzchnie wymagające remontów	23,6	48,9	58,8
Stan niezadowalający – nawierzchnie wymagające zaplanowanie remontów	41,6	26,2	23,6
Stan zły – nawierzchnie wymagające natychmiastowych remontów	34,8	24,9	17,6

\* Z uwagi na brak danych na koniec 2010 r. w tabeli zamieszczono dane na koniec 2011 r.

Źródło: [„Raport...”, 2000, 2005, 2011].

Choć stan infrastruktury drogowej jest słaby, szybko wzrasta liczba samochodów. Liczba zarejestrowanych samochodów osobowych w 2010 r. wyniosła 17,2 mln i była większa o 72,5% w stosunku do 2000 r. Na 1000 mieszkańców przypadało 451 samochodów, podczas gdy w 2000 r. było ich 259<sup>2</sup> (zob. tabela 4). Pomimo systematycznego wzrostu liczby pojazdów wskaźnik ten jest jednym

<sup>2</sup> W Polsce w latach 2000–2010 długość dróg utwardzonych wzrosła o 9,6%, zaś liczba samochodów o 74,1%, co oznacza, że przyrost sieci dróg jest wolniejszy niż wzrost liczby samochodów.

z najniższych w Unii Europejskiej<sup>3</sup>, co wiąże się z niższym poziomem zamożności ludności Polski niż większości krajów UE.

Tabela 4. Samochody osobowe w Polsce

Wyszczególnienie	2000	2005	2010
Liczba samochodów osobowych (w tys.)	9991,3	12 339,4	17 239,8
Liczba samochodów osobowych na 1000 mieszkańców	259	323	451

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (Bank Danych Lokalnych).

Ważnym elementem systemu komunikacyjnego jest również transport kolejowy. Sieć kolejowa w Polsce jest dobrze rozwinięta pod względem ilościowym, charakteryzuje ją wysoki stopień elektryfikacji oraz wysoki odsetek linii dwutorowych i o większej liczbie torów. Jednak w porównaniu z pozostałymi państwami członkowskimi Unii Europejskiej polska sieć kolejowa wykazuje znacznie gorsze cechy eksploatacyjne. Zły stan techniczny wielu elementów infrastruktury kolejowej nie pozwala na realizację zobowiązań Polski wynikających z zawartych międzynarodowych umów AGC i AGTC<sup>4</sup>.

Należy zaznaczyć, że w Polsce sieć kolejowa ulega systematycznemu zmniejszeniu. W 2010 r. długość eksploatowanych linii kolejowych wynosiła 20 228 km, co oznacza gęstość linii kolejowych na poziomie 6,5 km/100 km<sup>2</sup> (zob. tabela 5). W porównaniu z 2000 r. jej długość uległa skróceniu o 2332 km (tj. o 10,3%). Najważniejszą część infrastruktury kolejowej w Polsce stanowi kolejowa trans-europejska sieć transportowa TEN-T, której długość na terytorium Polski wynosi 5370 km [Wstępny program..., 2005, s. 13].

Zły stan techniczny całej polskiej sieci kolejowej, będący wynikiem wieloletnich zaniedbań, jest jedną z przyczyn małej atrakcyjności oferty kolejowej na rynku przewozów. Sieć ta wymaga przeprowadzenia szeregu działań interwencyjnych skierowanych przede wszystkim na remonty i naprawę elementów infrastruktury, w tym między innymi torów, obiektów inżynierskich i urządzeń energetyki. Zły stan infrastruktury powoduje konieczność ograniczania prędkości na wielu liniach, co pogarsza znacznie jakość oferowanych usług i ich konkurencyjność. W szczególności złym stanie technicznym jest polska infrastruktura kolejowa o znaczeniu regionalnym i lokalnym.

<sup>3</sup> W 2008 r. średnio dla 27 krajów UE wyniósł on 470 samochodów osobowych na 1000 mieszkańców.

<sup>4</sup> AGC – europejska umowa o głównych międzynarodowych połączeniach sieci kolejowych, AGTC – europejska umowa o ważniejszych liniach transportu kombinowanego i obiektach towarzyszących.

Tabela 5. Długość linii kolejowych w Polsce w latach 2000–2010

Eksploatowane linie kolejowe	2000	2005	2010
W km	22 560	20 253	20 228
Na 100 km <sup>2</sup> powierzchni ogólnej w km	7,2	6,5	6,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (Bank Danych Lokalnych), [„Transport...”, 2005, 2010].

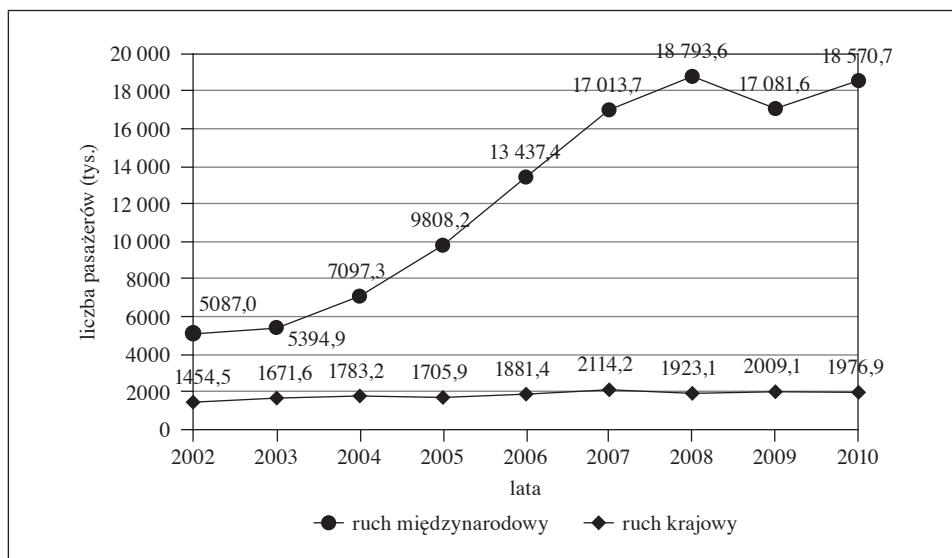
Istotne znaczenie dla rozwoju infrastruktury transportowej ma jej dostosowanie do wymogów Unii Europejskiej. Przedsięwzięcia modernizacyjne mają polegać na zapewnieniu zgodności parametrów techniczno-eksploatacyjnych linii kolejowych ze standardami UE. Konieczna stała się poprawa dostępności przestrzennej i zwiększenie płynności ruchu, bezpieczeństwa i jakości oferowanych usług oraz usprawnienie systemów organizacyjno-zarządczych. Istotnym założeniem w przypadku sektora kolei jest osiągnięcie do 2030 r. szkieletowej sieci połączeń szybkich, osiągających prędkość 140–160 km/h, i zmodernizowanych, tj. o prędkości 120 km/h, wraz z zapewnieniem powiązań głównych krajowych ośrodków wzrostu kolejami dużych prędkości (200 km/h).

Szczególną rolę we współczesnym transporcie odgrywa transport lotniczy. Przyczyną jest wejście Polski do struktur Unii Europejskiej oraz liberalizacja przepisów dotyczących dostępu obcych przewoźników do polskiego rynku. W Polsce znajduje się 89 lotnisk o nawierzchni utwardzonej, w tym 1 centralny port lotniczy i 11 regionalnych portów lotniczych (z czego 8 należy do transeuropejskiej sieci transportowej TEN-T) [Burnewicz 2010, s. 32].

Najważniejsze dla ruchu międzynarodowego i krajowego lotniska to:

- port centralny Warszawa-Okęcie,
- 7 portów regionalnych: Kraków-Balice, Gdańsk-Rębiechowo, Poznań-Ławica, Pyrzowice koło Katowic, Wrocław, Szczecin-Goleniów, Rzeszów.

Od 2005 r. trwa intensyfikacja i decentralizacja ruchu lotniczego. Obserwuje się wzrost ruchu pasażerów w portach lotniczych, co związane jest, jak już wspomniano, z liberalizacją rynku przewozów lotniczych i w konsekwencji wzrostem liczby przewoźników niskokosztowych, znaczną migracją zarobkową i zwiększeniem ruchu turystycznego. W 2010 r. w polskich portach lotniczych odprawiono 20 547,7 tys. pasażerów. Szczególnie duży wzrost odnotowano w okresie po wejściu Polski do Unii Europejskiej, przy czym największy ruch pasażerów w portach lotniczych miał miejsce w 2008 r. Większy wzrost odnotowano w komunikacji międzynarodowej niż w komunikacji krajowej (zob. rys. 1). Regularna komunikacja lotnicza utrzymywana jest ze 105 miastami, w tym z 96 w sieci międzynarodowej (zob. tabela 6). Transport lotniczy obsługuje stosunkowo niewielką masę towarową, z czego aż 86% dotyczy wymiany międzynarodowej [Rydzikowski i Wojewódzka-Król 2009, s. 3–25].



Rys. 1. Ruch pasażerów w portach lotniczych w latach 2002–2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie [„Transport...”, 2003–2010].

Tabela 6. Wybrane dane o transporcie lotniczym

Liczba miast, z którymi utrzymywana jest regularna komunikacja lotnicza	2000	2005	2010
Ogółem	51	77	105
W tym w sieci międzynarodowej	42	67	96

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (Bank Danych Lokalnych).

Obecny układ polskiej sieci transportowej nie służy efektywnemu rozmieszczeniu przemysłu i usług ani nie zapewnia właściwej jakości obsługi ruchu przewozów pasażerskich i towarowych. Sytuacja ta jest wynikiem braku kompleksowego systemu autostrad i dróg ekspresowych oraz szybkich kolei w Polsce. Stan sieci transportowej hamuje wymianę międzynarodową z krajami Unii Europejskiej i z pozostałymi krajami sąsiadującymi, ogranicza możliwość przyciągania kapitału zagranicznego i zmniejsza mobilność siły roboczej (zob. [Musiał-Malagó 2007, s. 41]). Zwiększenie sprawności funkcjonowania infrastruktury technicznej poprzez jej rozbudowę i modernizację stanowi przesłankę dla rozwoju miast i regionów kraju, staje się bowiem ono korzystnym miejscem lokalizacji kapitału, innowacji i przedsiębiorczości europejskiej i światowej.

### 3. Finansowanie infrastruktury transportowej w Polsce

Potrzeby inwestycyjne w zakresie infrastruktury transportowej w Polsce są znaczne. Wynika to głównie z niedostatecznego poziomu jej rozwoju oraz dużego stopnia dekapitalizacji jej obiektów i urządzeń.

Podstawowym źródłem finansowania projektów inwestycyjnych infrastruktury transportowej w Polsce są środki budżetu państwa. Znaczącym źródłem finansowania inwestycji infrastrukturalnych są również środki pochodzące z funduszy Unii Europejskiej. W okresie przedakcesyjnym na inwestycje infrastrukturalne w dziedzinie transportu przeznaczano środki z funduszu ISPA, PHARE oraz mającego na celu wspieranie rozwoju obszarów wiejskich funduszu SAPARD. Od 1 maja 2004 r. środki pomocowe z budżetu Unii Europejskiej pochodzą z Funduszu Spójności, funduszy strukturalnych – Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Funduszu Społecznego – oraz budżetu sieci TEN-T. W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007–2013 na rozbudowę infrastruktury transportowej przeznaczono z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Funduszu Spójności ok. 22 677,9 mln euro. Inwestycje transportowe wspierane są w ramach następujących programów operacyjnych:

- „Infrastruktura i środowisko” (17 409,9 mln euro),
- „Rozwój Polski Wschodniej” (883,8 mln euro),
- regionalne programy operacyjne (4384,9 mln euro).

Strukturę funduszy unijnych przyznanych na poszczególne kategorie interwencji w zakresie infrastruktury transportu w podziale na poszczególne programy operacyjne przedstawiono w tabeli 8. Przeważająca tych środków przeznaczona została na infrastrukturę drogową i kolejową, odpowiednio 66,7 i 24,1%, najmniejsza zaś na żeglugę śródlądową, transport multimodalny i ścieżki rowerowe (zob. tabela 7).

Tabela 7. Dofinansowanie infrastruktury transportowej ze środków unijnych w latach 2007–2013 (w mln euro)

Wyszczególnienie	PO LiŚ	PO RPW	RPO	Ogółem	
				w mln euro	w %
Infrastruktura transportowa ogółem, w tym	17 409,9	883,2	4384,9	22 677,9	100,0
– kolej	504,5	–	315,4	819,9	3,6
– kolej sieci TEN-T	3902,5	–	–	3902,5	17,2
– tabor kolejowy	–	–	272,9	272,9	1,2
– tabory kolejowe sieci TEN-T	486,3	–	–	486,3	2,1

cd. tabeli 7

Wyszczególnienie	PO liŚ	PO RPW	RPO	Ogółem	
				w mln euro	w %
– autostrady	1726,1	–	–	1726,1	7,6
– autostrady sieci TEN-T	7705,1	–	–	7705,1	34,0
– drogi krajowe	1924,9	362,9	40,0	2327,8	10,3
– drogi regionalne i lokalne	–	297,5	3053,6	3351,1	14,8
– ścieżki rowerowe	–	43,0	59,3	102,2	0,5
– transport miejski	–	72,0	205,4	277,4	1,2
– transport multimodalny	–	–	65,4	65,4	0,3
– transport multimodalny sieci TEN-T	111,3	–	–	111,3	0,5
– inteligentne systemy transportowe	140,0	107,9	109,8	357,7	1,6
– porty lotnicze	403,5	–	224,8	628,3	2,8
– porty morskie	424,8	–	19,0	443,8	2,0
– śródlądowe drogi wodne (regionalne i lokalne)	80,9	–	19,2	100,1	0,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Program operacyjny „Infrastruktura i Środowisko” 2007, Program operacyjny „Rozwój Polski Wschodniej” 2007], 16 regionalnych programów operacyjnych zatwierdzonych przez Komisję Europejską.

W ramach programu operacyjnego „Infrastruktura i środowisko” w sektorze transportu realizowane są inwestycje, w ramach których dąży się do osiągnięcia następujących celów [Program operacyjny „Infrastruktura i środowisko” 2007, s. 99–100; Koźlak 2009, s. 6]:

- poprawa dostępności komunikacyjnej Polski i połączeń międzyregionalnych w ramach sieci TEN-T poprzez rozwój drogowej i lotniczej sieci TEN-T, w tym powiązanie głównych ośrodków gospodarczych w Polsce siecią autostrad i dróg ekspresowych,

- połączenie największych ośrodków miejskich Polski Wschodniej ze stolicą kraju,

- rozwój gałęzi transportu stanowiących alternatywę dla transportu drogowego poprzez rozbudowę kolejowej sieci TEN-T, infrastruktury portów morskich i transportu intermodalnego,

- poprawa stanu bezpieczeństwa w transporcie oraz stanu połączeń międzyregionalnych poprzez inwestycje zwiększające bezpieczeństwo i płynność ruchu (np. inteligentne systemy transportowe),



– rozwój sieci drogowych stanowiących uzupełnienie inwestycji realizowanych w ramach TEN-T.

Wysokość środków Unii Europejskiej na dofinansowanie infrastruktury transportu jest zróżnicowana w poszczególnych województwach. W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007–2013 największe wydatki na rozwój i modernizację infrastruktury transportowej przeznaczyło województwo mazowieckie (547,5 mln euro), najmniejsze zaś województwo opolskie (110,3 mln euro).

Największą część środków z regionalnego programu operacyjnego na transport przeznaczyło województwo warmińsko-mazurskie, a następnie województwo podlaskie, pomorskie i wielkopolskie. Najmniejszy odsetek środków na ten cel zaplanowało województwo dolnośląskie – 16,1% (zob. tabela 8).

Wysoki odsetek środków przeznaczony na rozwój infrastruktury transportowej związany jest z niską dostępnością transportową tych województw w skali wewnątrzregionalnej i krajowej.

Tabela 8. Rozdysponowanie funduszy UE na inwestycje transportowe w ramach RPO w latach 2007–2013

Województwo	Fundusze Unii Europejskiej na infrastrukturę transportową	
	w mln euro	% środków RPO
Dolnośląskie	195,9	16,1
Kujawsko-pomorskie	238,7	25,1
Lubelskie	262,5	22,7
Lubuskie	111,6	25,4
Łódzkie	250,8	24,9
Małopolskie	336,8	26,1
Mazowieckie	547,5	29,9
Opolskie	110,3	25,8
Podkarpackie	293,0	25,8
Podlaskie	205,1	32,2
Pomorskie	283,9	32,1
Śląskie	366,6	21,4
Świętokrzyskie	184,1	25,4
Warmińsko-mazurskie	352,3	34,0
Wielkopolskie	406,3	31,9
Zachodniopomorskie	239,7	28,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie regionalnych programów operacyjnych sporządzonych dla każdego województwa, zatwierdzonych przez Komisję Europejską.

Do europejskich źródeł finansowania projektów w zakresie infrastruktury należą również kredyty międzynarodowych instytucji finansowych: Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI) oraz Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju (EBOR).

Środki finansowe na realizację inwestycji infrastrukturalnych mogą pochodzić także z innych źródeł:

- budżetów samorządów,
- kapitału prywatnego (np. w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego),
- środków własnych przedsiębiorstw.

#### **4. Kierunki rozwoju infrastruktury transportu w Polsce**

Transport należy do kluczowych czynników determinujących rozwój gospodarczy kraju. Kierunki rozwoju polskiej infrastruktury transportowej zostały przedstawione w opracowanym przez Ministerstwo Infrastruktury dokumencie „Strategia rozwoju transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku)”. Przedstawia ona potrzeby transportu kraju, w zakresie których należy podjąć działania, oraz wskazuje podmioty, narzędzia i źródła finansowania ich realizacji. Strategia rozwoju transportu musi być zgodna z innymi dokumentami strategicznymi odnoszącymi się do transportu sporządzanymi na szczeblu krajowym i regionalnym. Wśród tych dokumentów wymienia się m.in.:

- „Strategię rozwoju kraju 2020” – Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, wrzesień 2012 r.,
- „Strategię rozwoju kraju 2007–2015” – Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, listopad 2006 r.,
- „Długookresową strategię rozwoju kraju 2030” – projekt, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, listopad 2011 r.,
- „Narodowe strategiczne ramy odniesienia 2007–2013” – Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, maj 2007 r.,
- „Politykę transportową państwa na lata 2006–2025” – Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa, czerwiec 2005 r.,
- „Koncepcję przestrzennego zagospodarowania kraju 2030” – Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, grudzień 2011 r.,
- „Krajową strategię rozwoju regionalnego 2010–2020” – Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, lipiec 2010 r.,
- program operacyjny „Infrastruktura i środowisko”, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, grudzień 2007 r.,
- regionalne programy operacyjne.

Cele zapisane w „Strategii rozwoju transportu” tworzą strukturę hierarchiczną – podano cel główny, cele strategiczne (infrastrukturalny i rynkowy), cele horyzontalne i operacyjne, w tym sektorowe i gałęziowe. Głównym celem wskazanym w dokumencie jest zwiększenie dostępności transportowej, poprawa bezpieczeństwa uczestników ruchu i efektywności sektora transportowego poprzez tworzenie spójnego, zrównoważonego i przyjaznego użytkownikowi systemu transportowego w wymiarze krajowym, europejskim i globalnym [„Strategia rozwoju transportu...” 2011, s. 29]. Cele strategiczne odnoszą się do stworzenia nowoczesnej infrastruktury transportowej kraju oraz efektywnych systemów przewozowych i sprawnych rynków transportowych. Cele horyzontalne dotyczą tworzenia warunków do rozprzestrzeniania procesów rozwojowych, zarządzania zintegrowanym systemem transportowym, stosowania inteligentnych, innowacyjnych oraz proekologicznych rozwiązań, a także bezpieczeństwa i niezawodności oraz racjonalnego finansowania. Z kolei cele operacyjne odnoszą się do poszczególnych gałęzi transportu.

W celu stworzenia spójnego i zintegrowanego systemu transportowego niezbędna jest budowa i modernizacja infrastruktury transportowej. Realizacja tego zadania opiera się na [Kozłak 2012, s. 256–257]:

- budowie spójnej sieci dróg – sieci autostrad i dróg ekspresowych, obsługujących główne korytarze transportowe i zapewniających funkcjonalne powiązania pomiędzy największymi ośrodkami oraz modernizacja i przebudowa pozostałej sieci dróg;
- budowie kolei dużych prędkości i modernizacji infrastruktury kolejowej – w ramach infrastruktury kolejowej realizowane będą projekty polegające na modernizacji głównych linii i infrastruktury uzupełniającej (w tym dworców kolejowych) oraz kompleksowa modernizacja lub wymiana taboru kolejowego;
- modernizacji i rozbudowie portów lotniczych (w tym budowie nowego centralnego portu lotniczego);
- zwiększeniu potencjału istniejących portów morskich;
- modernizacji i rozwoju infrastruktury śródlądowego transportu wodnego (przywróceniu parametrów eksploatacyjnych na śródlądowych drogach wodnych);
- rozwoju spójnej sieci terminali logistycznych i platform multimodalnych;
- rozwoju różnych form transportu zbiorowego na obszarach miejskich;
- rozwoju inteligentnych systemów transportowych (wspieraniu i wdrażaniu technologii informacyjnych i komunikacyjnych w transporcie).

## 5. Podsumowanie

Infrastruktura transportu jest jednym z ważniejszych czynników stymulujących rozwój gospodarczy kraju. Dostępność tej infrastruktury oraz jej odpowiednia przepustowość umożliwiają dyfuzję wzrostu gospodarczego z regionów silnych do regionów słabo rozwiniętych. Zajmuje ona istotne miejsce wśród priorytetów, które odnoszą się do konkurencyjności i innowacyjności gospodarek, poprawy stanu infrastruktury technicznej oraz budowy spójności terytorialnej i które zostały wyznaczone w aktualnie obowiązujących dokumentach strategicznych. Sprawny system transportowy może przyczynić się do poprawy warunków życia, do zwiększenia dostępności obszarów oraz wpływa na ich atrakcyjność dla nowych inwestorów zagranicznych.

Obecny stopień rozwoju i stan techniczny infrastruktury transportu w Polsce stał się jedną z podstawowych barier wzrostu gospodarczego i modernizacji kraju hamujących proces pełnej integracji Polski z Unią Europejską w dziedzinie polityki transportowej. Polska infrastruktura transportowa jest niedostosowana do przedsiębiorczości Polaków, intensywności produkcji i wymiany oraz mobilności mieszkańców. Wieloletnie niedoinwestowanie w tym zakresie spowodowało w Polsce między innymi znaczne ograniczenia w zakresie dostępu regionów do głównych ciągów komunikacyjnych oraz możliwości rozwoju powiązań międzyregionalnych. Fundusze Unii Europejskiej przeznaczone na rozwój infrastruktury transportowej dają szansę na znaczną poprawę stanu infrastruktury w Polsce.

## Literatura

- Bank Danych Lokalnych, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl).
- Burnewicz J. [2010], *Nowoczesna infrastruktura transportowa jako podstawowy element intensyfikacji procesów rozwojowych w projektowanych dokumentach strategicznych*, Ekspertyza dla Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, czerwiec.
- „Koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju 2030”, projekt (maj 2010 r.), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Koźlak A. [2009], *Ekonomiczne i organizacyjne instrumenty wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 530, Finanse, rachunkowość, przedsiębiorczość, t. 1, Szczecin 2009, [www.regioportal.pl/vdata/\\_pliki/opracowania/uslugi\\_komunalne/regio%5B36801%5D\\_a.kozlak\\_walcz\\_2009\\_w.9.02.pdf](http://www.regioportal.pl/vdata/_pliki/opracowania/uslugi_komunalne/regio%5B36801%5D_a.kozlak_walcz_2009_w.9.02.pdf).
- Koźlak A. [2012], *Nowoczesny system transportowy jako czynnik rozwoju regionów w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Musiał-Malagó M. [2005], *Transport and Infrastructure in Poland: The Current State and Project for the Future*, „European Transport”, nr 30.
- Musiał-Malagó M. [2007], *Infrastruktura transportowa w Polsce*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 746, Kraków.

- „Program budowy dróg krajowych na lata 2011–2015” [2011], Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa, styczeń.
- Program operacyjny „Infrastruktura i Środowisko” [2007], Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, grudzień.
- Program operacyjny „Rozwój Polski Wschodniej” [2007], Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, październik.
- „Raport o stanie technicznym nawierzchni asfaltowych i betonowych sieci dróg krajowych” z lat 2000, 2005, 2011, www.gddkia.
- Rydzikowski W., Wojewódzka-Król K. [2009], *Transport – problemy transportu w rozszerzonej UE*, PWN, Warszawa.
- „Strategia rozwoju transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku)” [2011], Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, marzec.
- „Transport – wyniki działalności” [2003–2010], GUS, Warszawa.
- Wstępny program operacyjny „Konkurencyjność transportu” [2005], Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa.

### **The Condition and Direction of the Transport Infrastructure in Poland**

An essential factor in speeding up an economy’s development and raising its competitiveness is improving the condition of its transport infrastructure, which should be modernised and expanded to strengthen the social and economic cohesion of the country. The current development level and technical condition of Poland’s transport infrastructure is a main barrier to economic growth and modernisation of the country and is hampering the country’s integration with the EU in the area of transport policy. The article presents the condition and development prospects for Poland’s transport infrastructure in the years 2000–2010 with a particular focus on road, rail and air transport. The article also shows the financial opportunities in developing the country’s transport infrastructure that have been created by EU regional policy. The deeper analysis covers the distribution and size of allocations predicted for the transport infrastructure in regional operating programmes for the years 2007–2013.

**Keywords:** transport infrastructure, financing of the transport infrastructure, road transport, railway network.