Grudzień 2021 ISSN 2450-9965

# 14 CHALLENGER

magazyn młodych ekonomistów

## Mity i kontrowersje dotyczące sp. z o.o.

## Allegro – rok od debiutu giełdowego

## Rozwój rynku żywności ekologicznej w Polsce

## Jak pandemia i kryzys roku 2020 zmieniły polski handel

*Aleksander Freitag*
***Redaktor naczelny***

# Szanowni Czytelnicy,

**mam przyjemność przedstawić Wam 14. wydanie Challengera – Magazynu Młodych Ekonomistów.**

Po raz kolejny dociekliwość badawcza studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu pozwoliła na opublikowanie numeru Challengera. Dziękujemy recenzentom, opiekunom naukowym i Radzie Programowej za wsparcie merytoryczne. Wyrazy wdzięczności należą się również autorom za zaangażowanie w pracach nad publikacją.

Numer otwiera artykuł Filipa Zmyślonego w którym autor dokonuje oceny inwestycji w akcje przedsiębiorstwa Allegro. Z artykułu dowiemy się między innymi, że w długim okresie wystąpiło w przypadku Allegro silne zjawisko przewartościowania pierwszej oferty publicznej. W drugim artykule Mateusz Chabros identyfikuje i ocenia model biznesowy jednej z największych spółek w Wielkopolsce, Dino.

Trzeci artykuł autorstwa Agnieszki Górskiej i Joanny Dąbrowskiej objaśnia zastosowanie techniki OKR (celów i kluczowych rezultatów). W czwartym artykule Maksymilian Skrzypczak analizuje zmiany spowodowane przez pandemię w polskim handlu zagranicznym.

Publikacja Dominiki Jurczyńskiej opisuje krajowy i europejski rynek żywności ekologicznej. W artykule rozważane są również motywy wyboru żywności ekologicznej. Zhuman Ordababyev w szóstym artykule dokonuje analizy społeczno-ekonomicznej procesów zachodzących w Kazachstanie od uzyskania niepodległości.

Weronika Sydow w przedostatnim artykule dementuje nieprawdziwe informacje o spółce z ograniczoną odpowiedzialnością. Numer wieńczy artykuł Julii Dreślińskiej i Piotra Eichlera o doradztwie i planowaniu finansowym w gospodarstwach domowych.

Jesteśmy przekonani, że szerokie spektrum zagadnień podejmowanych przez autorów w 14. numerze pozwoli każdemu znaleźć interesujący temat. Wszystkich studentów zachęcamy do przesyłania zgłoszeń (na adres e-mail redakcji: challengeruep@gmail.com), również poza okresem trwania naboru.

Życzę przyjemnej lektury,

**Aleksander Freitag**

## Redakcja Challenger

***Redaktor naczelny***
***Aleksander Freitag***
***aleksanderfreitag4@gmail.com***

***Opiekun naukowy***
***Dr Wojciech Świder***
***Wojciech.Swider@ue.poznan.pl***

***Zespół organizacyjny***
*Jacek Andrzejewski*
*Krzysztof Gantoris*
*Michał Laskowski*

***Marketing/social media***
*Błażej Foltyniewicz*

## Rada Programowa

***PRZEWODNICZĄCA RADY***
***DR HAB. EDYTA MAŁECKA-ZIEMBIŃSKA, PROF. UEP***

***CZŁONKOWIE RADY***
***DR TOMASZ BOJKOWSKI***
***DR HAB. MAREK CIEŚLAK, PROF. UEP***
***DR HAB. PAWEŁ KLIBER, PROF. UEP***
***DR HAB. IDA MUSIAŁKOWSKA, PROF. UEP***
***DR HAB. INŻ. BOGDAN PACHOŁEK***
***DR HAB. BEATA SKOWRON-MIELNIK, PROF. UEP***
***DR HAB. KATARZYNA SZARZEC, PROF. UEP***

## Skład i przygotowanie do druku

***Zakład Graficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu***

## Kontakt

***challengeruep@gmail.com***
***facebook.com/ChallengerPortal***
***challenger.ue.poznan.pl***

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU

Klub Partnera UEP

# Spis treści


01 **Allegro – rok od debiutu giełdowego** 5
*Filip Zmyślony*

02 **Rola modelu biznesowego w rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie Dino Polska S.A.** 13
*Mateusz Chabros*

03 **Objectives and Key Results – jako metoda zarządzania największych przedsiębiorstw** 19
*Joanna Dąbrowska, Agnieszka Górska*

04 **Jak pandemia i kryzys roku 2020 zmieniły polski eksport?** 25
*Maksymilian Skrzypczak*

04 **Rozwój rynku żywności ekologicznej w Polsce** 31
*Dominika Jurczyńska*

06 **Zmiany w Kazachstanie od czasu odzyskania suwerenności i wyjścia ze struktur Związku Radzieckiego** 37
*Zhuman Ordababyev*

07 **Mity i kontrowersje dotyczące spółki z o.o.** 44
*Weronika Sydow*

08 **Jak zadbać o swój portfel? Zawód doradcy finansowego od podszewki** 49
*Julia Dreślińska, Piotr Eichler*

# Allegro – rok od debiutu giełdowego

Allegro z pewnością jest jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek w kraju. Wyczekiwany debiut Allegro na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie okazał się ogromnym sukcesem i wydarzeniem wręcz historycznym na polskiej giełdzie. Od tego momentu można nie tylko kupować na Allegro, ale również kupować samo Allegro. Poprzez zakup akcji tej spółki, każdy może stać się jednym z akcjonariuszy, a co za tym idzie współwłaścicielem Allegro. Celem przedstawionego artykułu jest ocena efektywności inwestycji w akcje Allegro po roku od debiutu giełdowego.

***Filip Zmyślony***

*zmyslony.filip@onet.pl*

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
*kierunek: Rachunkowość i finanse biznesu*
*I rok, II stopień*

*Koło naukowe:*
*SKN Finansów Przedsiębiorstw „Kapitał"*

*Opiekun naukowy:*
*dr hab. Joanna Lizińska, prof. UEP*

*Artykuł recenzowany*

## Znaczenie wejścia na giełdę

Giełda papierów wartościowych jest najważniejszą częścią rynku wtórnego. Giełda jest to miejsce, które umożliwia spotkanie stron składających zlecenia kupna i sprzedaży instrumentów finansowych dopuszczonych do obrotu na rynku regulowanym (Jajuga, 2009, s. 5). Pojęcie giełda wywodzi się od określenia *gildia* oznaczającego, w średniowiecznej Europie, stowarzyszenie kupców (Kozak, 2010, s. 586). Na terenie większości państw na świecie znajduje się przynajmniej jedna giełda. Są jednak państwa, które nie mają własnej giełdy (takie jak Korea Północna) oraz państwa, na terenie których znajduje się kilka giełd (na przykład Stany Zjednoczone). Do giełd o największym znaczeniu należy zaliczyć te mające swoją siedzibę w Nowym Jorku, Londynie i Tokio (Czekaj, 2017, s. 110). Nie każda giełda ma postać fizyczną – istnieją przypadki, takie jak Nasdaq, które mają formę wyłącznie elektroniczną.

W Polsce istnieje jedna giełda – Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW), która jest spółką akcyjną założoną przez Skarb Państwa. Jej akcjonariuszami są banki, domy maklerskie i Skarb Państwa. Obrót papierami wartościowymi oraz instrumentami finansowymi odbywa się podczas sesji giełdowej.

Na GPW mogą wejść tylko te spółki, które spełniają określone kryteria, dotyczące między innymi wielkości notowanej spółki czy liczby jej akcjonariuszy i wyemitowanych akcji. Wejście na GPW w Warszawie

wiąże się z obowiązkami nałożonymi na emitentów. Od momentu debiutu, notowane spółki muszą dostarczać aktualnych informacji na ich temat. Jest to zapis zarówno w polskim, jak i unijnym prawie (Strzelczyk, 2013, s. 409). Inwestorzy mają prawo do powszechnego, równego i jednoczesnego dostępu do informacji rynkowej (Strzelczyk, 2013, s. 410). Zmniejsza to ryzyko inwestycyjne, poprzez utrudnienie zatajania informacji o niepożądanych zdarzeniach w danej spółce akcyjnej.

Obecność spółki na giełdzie niesie jednak za sobą szereg korzyści. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy: dostęp do kapitału, wiarygodność kredytową, promocję samej spółki czy chęć zdobycia dodatkowego kapitału na rozwój, dzięki któremu przedsiębiorstwa mogą w mniejszym stopniu korzystać z oprocentowanych kredytów bankowych (Socha, 2003, s. 165-166).

Na parkiecie głównym można zadebiutować na dwa sposoby: poprzez IPO lub przez odwrotne przejęcie. Skrót IPO oznacza pierwszą ofertę publiczną (ang. Initial Public Offering) i jest to moment debiutu spółki na giełdzie, kiedy to pierwszy raz oferuje swoje akcje. Debiut na giełdzie przez IPO jest procesem długotrwałym, wymagającym spełnienia wielu warunków. Najważniejszym dokumentem potrzebnym do IPO jest prospekt emisyjny. Określa on wszystkie szczegóły dotyczące spółki, jest dokumentacją sprzedaży w ramach IPO. Prospekt emisyjny powinien zawierać informacje dotyczące emisji papierów wartościowych, czynników ryzyka, zarządu oraz sytuacji finansowej i perspektyw rozwoju emitenta. Prospekt ma za zadanie pomóc potencjalnemu inwestorowi podczas podejmowania decyzji inwestycyjnej. Wymagane jest jego zatwierdzenie przez Komisję Nadzoru Finansowego (Sosnowski i Wawryszuk-Misztal, 2017, s. 294).

Innym sposobem na debiut spółki na giełdzie jest odwrotne przejęcie. W porównaniu do IPO, odwrotne przejęcie to uproszczona procedura wprowadzenia spółki do obrotu giełdowego (Bandura, 2021). Tak zwanymi tylnymi drzwiami, na giełdę weszła spółka CD Projekt, na GPW zadebiutowała ona przez przejęcie odwrotne spółki Optimus. Odwrotne przejęcie ma miejsce, gdy jednostka przejmująca w zamian za nabywane aktywa oddaje własny kontrolny pakiet akcji. Dzięki przejęciu odwrotnemu zachowana zostanie dotychczasowa firma spółki oraz wszelkie numery identyfikacyjne (Mleczak, 2015). Takie rozwiązanie może być atrakcyjniejsze dla spółki debiutującej, jednak dla inwestorów może to stanowić problem i duże ryzyko inwestycyjne. Odwrotne przejęcie wiąże się z wieloma niewiadomymi związanymi z niejako nowo powstałą spółką. Przede wszystkim nie ma w takiej sytuacji prospektu emisyjnego nowej spółki, a więc nie ma szeregu istotnych informacji dotyczących jej działalności.

Analizując spółki pod kątem potencjalnej inwestycji należy zwracać uwagę, w jaki sposób zadebiutowała ona na giełdzie, jeżeli miałoby to miejsce przez odwrotne przejęcie należy odpowiednio dobrać okres badania. Dane finansowe, wykorzystane do analizy fundamentalnej mogą dotyczyć poprzedniej spółki. Tak samo korzystając z analizy technicznej należy zwrócić uwagę czy czasami wykres nie dotyczy spółki, która de facto już nie istnieje. W takim przypadku stosowanie analizy fundamentalnej czy technicznej jest nie tyle nieefektywne co mylące i błędne (Hajdamowicz, 2021).

W ostatnich latach na polskiej giełdzie debiuty były nieliczne i nieduże. Do niedawna największymi debiutami ostatnich lat były spółki: Play Communications SA oraz Dino Polska SA, które zaczęły być notowane na giełdzie odpowiednio od lipca i września 2017 r. Ostatnia pojedyncza oferta przewyższająca 1 mld zł to właśnie debiut Play. Od tego czasu ani jeden debiutant nie zdołał swą ofertą przekroczyć granicy 100 milionów zł, aż do momentu debiutu Allegro. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na fakt, że od 2017 r więcej spółek zostało wycofanych z polskiej giełdy, niż zadebiutowało na niej.

## Debiut Allegro

Allegro jest jednym z dziesięciu największych portali e-commerce na świecie oraz liderem rynku e-commerce w Polsce, ma ponad 21 milionów zarejestrowanych klientów. Allegro zna niemal każda osoba w Polsce, ponad połowa zasięgu na rynku platform e-commerce w Polsce należy do platformy sprzedażowej Allegro.

E-Commerce to nic innego jak handel elektroniczny. Są to transakcje online, czyli zakupy towarów i usług, których płatności i dostawa odbywa się poza fizyczną placówką sklepu. Rynek ten obecnie szczególnie mocno rozwija się, co spowodowane

jest głównie pandemią COVID-19. Należy pamiętać, że rynek e-commerce jest modnym sektorem już od wielu lat, a wybuch pandemii jedynie spotęgował ten efekt.

Informacje o debiucie Allegro na GPW wzbudziło ogromne emocje. Pojawienie się polskiego giganta branży e-commerce na GPW było niezwykle wyczekiwanym i ważnym wydarzeniem na polskiej giełdzie. Allegro.eu ogłosiło zamiar przeprowadzenia oferty publicznej i debiutu na GPW 14 września 2020 r. Z nowej emisji spółka chciała pozyskać 1 mld zł na spłatę zadłużenia, dodatkowo była to okazja do wycofania się dotychczasowych akcjonariuszy z inwestycji. 23 września Allegro ruszyło ze swoją ofertą publiczną akcji, dzięki czemu można kupić akcje przed ich oficjalnym debiutem na giełdzie Do 28 września 2020 r. trwały zapisy dla inwestorów indywidualnych.

Spółka oficjalnie zadebiutowała 12 października 2020 r. Oferta sprzedała się po cenie maksymalnej, czyli po 43 zł za akcję, uzyskując wartość na poziomie 8,08 miliardów złotych. Allegro okazało się największym debiutantem w historii polskiej giełdy, przewyższając nawet debiut PZU z 2010 r. Warto podkreślić, iż był to również największy debiut w całej Europie w 2020 r.

Debiut cieszył się ogromnym zainteresowaniem wśród inwestorów indywidualnych, którzy tłumnie ruszyli po oferowane przed debiutem akcje Allegro, czego dowodem były redukcje w przydziale papierów. Ostatecznie redukcja wyniosła 84,8%. Oznacza to, że w przypadku zapisania się na 100 akcji, inwestor indywidualny dostał 15 akcji, a resztę zainwestowanej gotówki zwrócono mu na konto maklerskie. Ostatecznie inwestorom detalicznym przydzielono łącznie 9 342 771 akcji, a inwestorom instytucjonalnym przydzielono łącznie 236 238 624 akcje.

Po sesji 14 października została przeprowadzona rewizja nadzwyczajna portfeli indeksów, w wyniku której Allegro zastąpiło mBank w indeksie WIG20. Nadzwyczajna rewizja miała miejsce ponieważ wartość akcji w wolnym obrocie w dniu pierwszego notowania przekroczyła 5% wartości kapitali-

zacji portfeli indeksów odpowiednio WIG20 oraz WIG30 na sesji w tym dniu. Z powodu pojawienie się spółki w indeksie, wszystkie fundusze inwestujące w WIG20 musiały zakupić akcje Allegro. Wzrost popytu na akcje spółki wiązał się ze wzrostem kursu akcji, co w konsekwencji wzmacniało pozytywne nastroje wśród inwestorów.

Debiut Allegro to pozytywna informacja dla całej gospodarki, jak również dobry sygnał w kontekście wartości indeksów giełdowych. Ponad 10% udział Allegro w WIG 20 sprawia, że indeks ten jest bardziej zróżnicowany, jeśli chodzi o podział na spółki prywatne i spółki skarbu państwa. Dodatkowo Allegro, reprezentujące branżę e-commerce, urozmaica WIG20, którego dużą częścią są spółki z sektora energetycznego oraz bankowego.

## Akcje Allegro jako krótkoterminowa spekulacja

Akcje Allegro zadebiutowały na GPW 12 października, z kursem 65 zł, co stanowiło wartość o ponad 50% wyższą od ceny z pierwszej oferty publicznej. Wartość obrotu akcjami sięgnęła niemal 4 mld złotych. Cena na zamknięciu pierwszego dnia notowań wynosiła 70 zł. Oznaczało to, że cena wzrosła o ponad 60% względem ceny ofertowej ustalonej w ofercie. W ciągu roku od debiutu maksymalny kurs akcji Allegro wynosił 98,78 zł (27 października 2020 r.) i jest to kurs większy o niemal 130% względem ceny IPO. W analizowanym okresie minimum ceny pojedynczej akcji to 49,11 zł (14 maja 2021 r.), kurs ten jest wyższy od ceny z IPO, co oznacza, że inwestor, kupując akcje Allegro za cenę 43 zł nigdy nie ponosił straty, a inwestycja w debiut Allegro było dobrą decyzją inwestycyjną. Warto jednak zwrócić uwagę, że osiągnięcie dużego nominalnego zysku było utrudnione przez wysoką redukcję. Oznacza to, że aby osiągnąć wysoki zysk należało zgłosić chęć zakupu akcji za bardzo dużą kwotę.

Jako krótkoterminowa spekulacja, akcje Allegro okazały się strzałem w dziesiątkę. Zapisując się na debiut Allegro [aktualnie najniższy kurs akcji Allegro to 34,5250 zł, minimum to odnotowano 6 grudnia 2021 r. (stan na 8 grudnia 2021 r.)]. Oznacza to, że cena pojedynczej akcji osiągnęła pułap poniżej ceny emisyjnej.), inwestor w żadnym momencie nie zanotował straty. Sprzedając swoje akcje w pierwszym miesiącu od debiutu zarobiłby najwięcej. Przez 2 tygodnie akcje rosły nieprzerwanie, osiągając szczyt, który w ciągu roku od debiutu był najwyższym kursem.

***Wykres 1.** Kurs Allegro w pierwszym miesiącu notowań*

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze stooq.pl*

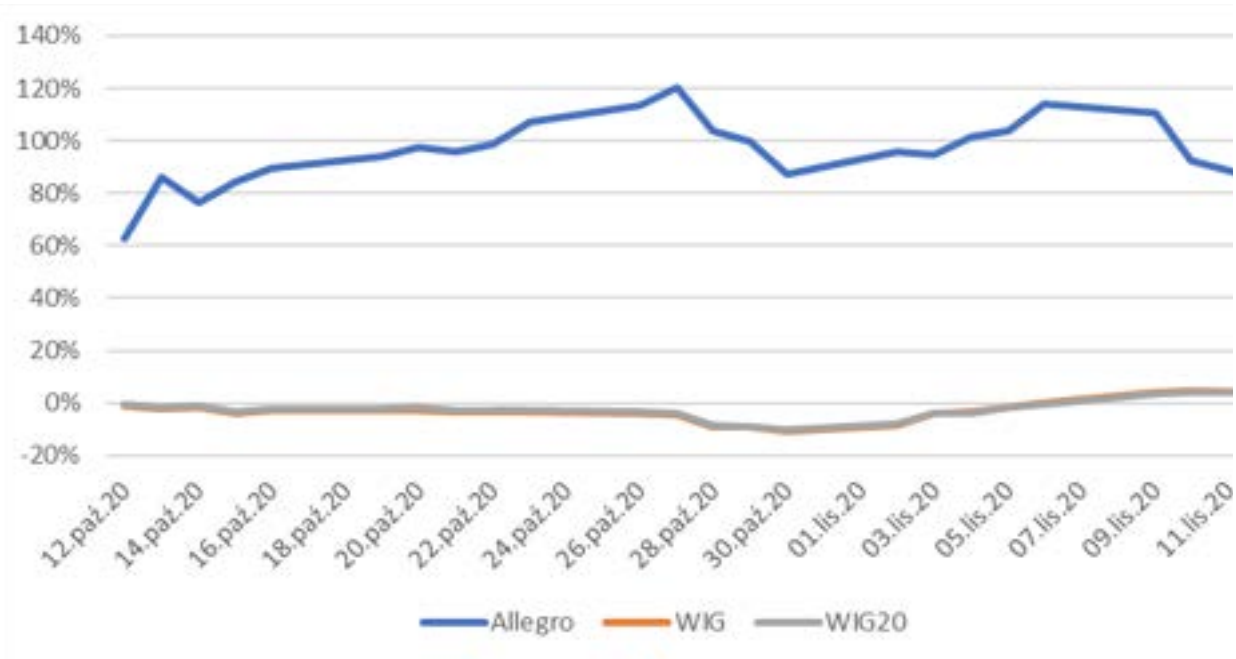
Tak duże wzrosty ceny spowodowane były ogromnym popytem ze strony inwestorów indywidualnych, jak również ze strony inwestorów instytucjonalnych. Inwestorzy instytucjonalni byli wręcz zmuszeni do zakupu akcji Allegro z powodu natychmiastowego wejścia spółki do indeksu WIG20. Wszystkie fundusze, które oparte były o ten indeks musiały dokupywać akcji wraz ze wzrostem udziału Allegro w WIG 20. Allegro weszło również w skład indeksów międzynarodowych (np. indeks FTSE czy Developed Index). Każdy taki indeks, który stosuje replikację fizyczną, przyczynił się do wzrostu popytu na akcje Allegro.

O ogromnym sukcesie debiutu Allegro świadczy ponadprzeciętna stopa zwrotu z inwestycji w pierwszym miesiącu notowań. Zaprezentowana na wykresie 2 stopa zwrotu typu kup i trzymaj (ang. buy and hold) przedstawia ogromne zyski, osiągane przez inwestorów, którzy zakupili akcje Allegro po cenie emisyjnej. Porównując uzyskane rezultaty ze stopami zwrotu z inwestycji w indeksy WIG oraz WIG20, również typu buy and hold, wyniki te wydają się być jeszcze bardziej rewelacyjne. Stopy zwrotów z indeksów oscylują w okolicach 0%, natomiast stopa zwrotu w przypadku spółki Allegro znajduje się w przedziale między 60% a 120%.

## Akcje Allegro jako długoterminowa inwestycja

Po roku notowań giełdowych można ocenić zakup akcji Allegro jako długoterminową inwestycję. Inwestorzy posiadający akcje Allegro od kilku miesięcy nie mogą narzekać na nudę. Sytuacja giełdowa spółki zmieniała się bowiem jak w kalejdoskopie. W szczytowym momencie (27 października 2020 r.) kapitalizacja spółki sięgnęła 101 miliardów złotych, co było ewenementem w historii GPW. Po historycznym szczycie, nastała spadkowa passa, w której kapitalizacja spółki zmalała o 30 miliardów złotych. Na przełomie grudnia 2020 r. i stycznia 2021 r. kurs akcji Allegro wrócił na poziom powyżej 80 zł za akcję. Od 5 stycznia 2021 r. cena akcji zaczęła sukcesywnie spadać, osiągając minimum 14 maja 2021 r., wynoszące 49,11 zł. Po osiągnięciu minima, cena akcji odbiła. Faza zwyżkowa trwała do początku lipca, w którym kurs akcji przekroczył 70 zł, po czym nastąpił tak zwany trend boczny, między 70 zł a 75 zł za jedną akcję. Od września 2021 r. cena akcji sukcesywnie spada, zbliżając się przy tym do poprzedniego minima.

Dla Allegro niewątpliwie pierwszy miesiąc notowań był tym najlepszym. Na przestrzeni kolejnych




***Wykres 2.*** ***Stopy zwrotu buy and hold w pierwszym miesiącu notowań spółki Allegro***

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze stooq.pl*

***Wykres 3.** Kurs Allegro w pierwszym roku notowań*

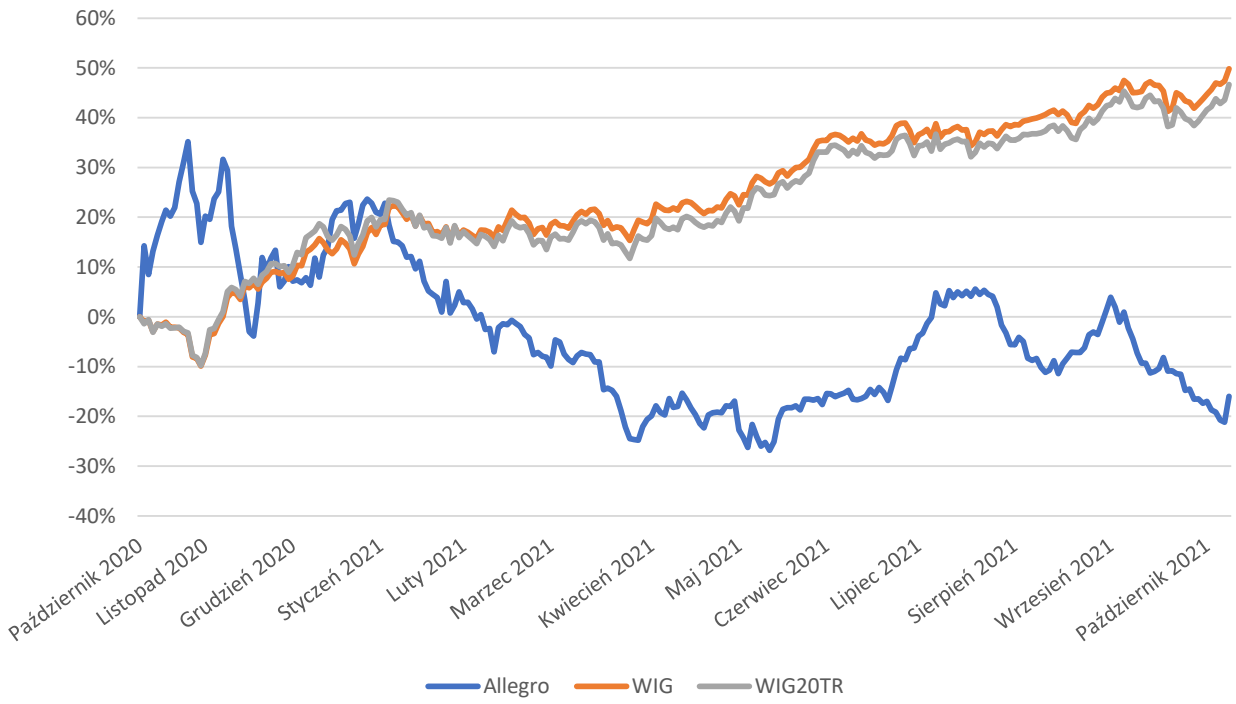
*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze stooq.pl*

miesięcy notowania spółki najczęściej wskazywały obniżkę kursu akcji. Giełdowe problemy spółki widać wyraźniej przy konfrontacji wyników spółki z indeksami giełdowymi. W tym przypadku postanowiono porównać uzyskane rezultaty ze stopami zwrotu z inwestycji w indeksy WIG oraz WIG20 Total Return (WIG20TR). Porównywanie indeksów WIG oraz WIG20 w horyzoncie długoterminowym jest nie do końca prawidłowe. Wynika to z faktu, że jeden z tych indeksów, to indeks dochodowy (WIG), a drugi cenowy, a więc pomniejszany o wypłaty dywidend. W związku z tym, że Allegro nie wypłacało dywidend w analizowanym okresie, bardziej właściwe byłoby odwoływanie się do WIG20TR. Inwestorzy, którzy kupili akcje Allegro w pierwszym dniu notowań po roku mają stratę na inwestycji. Inwestycja w indeksy przyniosła w tym czasie zyski, zbliżając się zarówno w przypadku WIG, jak i WIG20TR do 50% zwrotu z zainwestowanego kapitału.

## Dalsze perspektywy spółki Allegro

Allegro, mimo wahań kursowych, znajduje się w centrum zainteresowania inwestorów. Obroty akcjami Allegro w I kwartale 2021 r. stanowiły 11%. obrotów na rynku głównym, co jest drugim najlepszym wynikiem zaraz po akcjach CD Projekt, które stanowiły 19% obrotów GPW. Zmienna sytuacja giełdowa nie idzie w parze z sytuacją finansową spółki, ta druga jest bowiem wyłącznie zwyżkowa. Wyniki finansowe spółki z okresu na okres są coraz lepsze. Wybuch pandemii oraz perspektywiczna polityka spółki, przejawiająca się między innymi uruchomieniem darmowego dostępu do Allegro Smart, przełożyły się na istotne wzrosty zarówno sprzedaży, jak i zysków dla całej spółki. Jak wynika z raportów spółki, pierwsza połowa 2021 r. pod względem przychodów przyniosła 2,52 mld zł, czyli o 42,3% więcej niż w pierwszych sześciu miesiącach 2020 r. W przypadku zysku netto spółka niemal podwoiła wynik, w porównaniu z ubiegłorocznym półroczem, bowiem zanotowała wzrost o ponad 95%, z 289,7 mln zł do 565,5 mln zł.

Patrząc na Allegro pod względem długoterminowym, trzeba zachować ostrożność i być świadomym ryzyka inwestycyjnego. Allegro nie planuje wypłaty dywidendy, co może stanowić problem dla wielu inwestorów, którzy preferują spółki dywiden-




***Wykres 4.*** ***Stopy zwrotu buy and hold w pierwszym roku notowań spółki Allegro***

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze stooq.pl*

dowe. Allegro związane jest z technologią i Internetem, przez co jest wrażliwe na różnego rodzaje ataki hackerskie. Niedawno taki atak dotknął innego giganta na polskiej giełdzie – CD Projekt (Zmyślony, 2021, s. 125-126).

Allegro powinno monitorować potencjalne działania monopolowe na rynku polskim, zwłaszcza, że spółce bacznie przygląda się od pewnego czasu Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Z drugie strony z Allegro wiąże się ryzyko konkurencji zza granicy, która może przejąć zarówno kupujących, jak i sprzedających. Konkurencji Allegro sukcesywnie kontynuują ekspansję na polski rynek. Od zadebiutowania Allegro na giełdzie, w Polsce pojawiła się również spółka Amazon. Uruchomiła ona serwis Amazon.pl, planując powiększyć ofertę oraz szybkość i wygodę dostaw w Polsce. Amazon ma ponad 300 milionów klientów w ponad 200 krajach. Zagrożenie dla polskiej spółki to również Aliexpress, chiński serwis sprzedażowy, należący do Alibaba Group. Na horyzoncie pojawia się również azjatycki gigant Shopee, który stosować ma konkurencję cenową przez zaoferowanie darmowej dostawy bez minimalnej wartości zamówienia.

Allegro nie stoi w miejscu, regularnie pojawiają się komunikaty o wzroście zatrudnienia oraz rozszerzeniu oferty, w tym nowe oferty dla sprzedawców. Allegro poszerza swoją ofertę również dla klientów poprzez Allegro Smart oraz wprowadzone w lipcu 2021 r., Allegro Family. Nowa funkcja umożliwia dzielenie się pakietem Smart wśród członków rodziny. Allegro w swojej ofercie ma również Allegro Pay, przez które umożliwia swoim klientom odroczenie terminu płatności do 30 dni oraz rozłożenie płatności na 3, 5, 10 lub nawet 20 miesięcznych rat. Usługa ta jest darmowa i obejmuje wszystkich klientów, również tych indywidualnych. Dodatkowo Allegro prowadzi działalność ekologiczną. W czerwcu 2021 r. Allegro postawiło pierwsze cztery własne automaty paczkowe zasilane zieloną energią, z czego trzy w Warszawie i jeden w Poznaniu. Paczkomaty te mają stanowić jedynie początek budowy sieci urządzeń paczkowych w polskich miastach. Budowa ta ma rozpocząć się jesienią bieżącego roku. W ramach pierwszej fazy spółka chce uruchomić łącznie 3 000 automatów. Allegro z pewnością stawia na rozwój i innowacyjność. Działania te oznaczają większe koszty, jed-

nak jeśli przełożą się one na większe zyski spółki, to inwestor mający w swoim portfelu akcje Allegro powinien spać spokojnie.

## Podsumowanie

Allegro jest świadome istnienia konkurentów na rynku, którzy napędzają rynek e-commerce. Wydaje się, że inwestowanie długoterminowe w spółkę Allegro może być dobrą decyzją inwestycyjną. Jednakże można podejrzewać, że tak duży sukces inwestycyjny, który osiągnęli spekulanci, kupujący akcje w debiucie i sprzedający je po dwóch tygodniach notowań na giełdzie, jest nie do powtórzenia. Z pewnością debiut giełdowy okazał się dobrym krokiem dla Allegro. Wyniki finansowe spółki z okresu na okres są coraz lepsze. Tak fenomenalne rezultaty spółka zawdzięcza między innymi pandemii, przez którą społeczeństwo chętniej zaczyna kupować rozmaite produkty przez Internet. Rośnie zarówno liczba klientów, jak cena średniego zamówienia na portalu. Coraz więcej ludzi docenia walory kupowania w Internecie. Dodatkowo Allegro na bieżąco rozszerza asortyment produktów oraz swoją ofertę, wprowadzając takie programy, jak Allegro Smart, Allegro Family czy Allegro Pay.

## Bibliografia

Bandura, J. (2021). Odwrotne przejęcie, czyli szybki sposób na wejście na giełdę, https://portfelpolaka.pl/odwrotne-przejecie/ (dostęp: 20.07.2021).

Czekaj, J. (2017). *Rynki, instrumenty i instytucje finansowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Hajdamowicz, A. (2021). Wejście na giełdę tylnymi drzwiami. Odwrotne przejęcia nową modą na GPW, https://www.bankier.pl/wiadomosc/Co-to-jest-i-na-czym-polega-odwrotne-przejecie-8094376.html (dostęp: 20.07.2021).

Jajuga, K. (2009). *Rynek wtórny papierów wartościowych*. Warszawa: Komisja Nadzoru Finansowego.

Kozak, S. (2010). Rynek finansowy. W: M. Podstawka (red.), *Finanse: instytucje, instrumenty, podmioty, rynki, regulacje* (s. 565-657). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Mleczak, T. (2015). Przejęcie odwrotne – dlaczego nie zawsze strona przejmująca zachowuje kontrolę po połączeniu?, https://grantthornton.pl/publikacja/przejecie-odwrotne-dlaczego-nie-zawsze-strona-przejmujaca-zachowuje-kontrole-po-polaczeniu/ (dostęp: 20.07.2021).

Socha, J. (2003). *Rynek papierów wartościowych w Polsce*. Warszawa: Olympus.

Sosnowski, T. i Wawryszuk-Misztal, A. (2017). Zróżnicowanie prognozowanych informacji finansowych zawartych w prospektach emisyjnych spółek przeprowadzających pierwsze oferty publiczne na GPW w Warszawie. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 7, 293-308.

stooq.pl.

Strzelczyk, A. (2013). Obowiązki informacyjne spółek giełdowych–analiza komunikatów. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 2, 409-421.

Zmyślony, F. (2021). Ciemne chmury nad CD Projekt. *Challenger – magazyn Młodych Ekonomistów*, 13, 122-127.

# Rola modelu biznesowego w rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie Dino Polska S.A.

Wydawałoby się, że na rynku zdominowanym przez dużych graczy kolejna sieć handlowa nie ma większych szans, aby zawalczyć o klientów. Okazuje się jednak, że odpowiedni model biznesowy może zdziałać cuda. Udowadnia to polska sieć handlowa Dino z Krotoszyna w Wielkopolsce, której ekspansja w ostatnich latach może zaskakiwać. Firma niemalże nie odczuła wpływu pandemii COVID-19 i wciąż zyskuje nowych konsumentów. Staje się ważnym uczestnikiem rynku handlu detalicznego w Polsce i niemałą konkurencją dla dotychczasowych liderów branżowych. Celem artykułu jest identyfikacja modelu biznesowego Dino i ocena jego znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa. Wykorzystano metodę studium przypadku z elementami analizy dynamiki i wskaźnikowej.

***Mateusz Chabros***

*mateuszpiotr.chabros@gmail.com*

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
*kierunek: Rachunkowość i finanse biznesu*
*III rok, I stopień*

*Koło naukowe: SKN IK Profit*

*Opiekun naukowy: dr Marcin Bielicki*

*Artykuł recenzowany*

## Rola modelu biznesowego

Tomasz Biernacki to 45-letni przedsiębiorca, który od 2010 r. jest jednym z najszybciej bogacących się ludzi w Polsce. Jego majątek szacuje się na 18-19 mld zł, co w 2021 r. daje mu tytuł najzamożniejszego Polaka (Kubicki, 2021). Kim jest – właściwie niewiadomo. Nie udziela wywiadów, mało kto wie, jak wygląda, nie ujawnia się nawet pracownikom. Wiadomo natomiast, że w 1999 roku otworzył pierwszy supermarket pod nazwą Dino, a koncept przerodził się w sieć, która dwadzieścia lat później stała się jedną z najdynamiczniej rozwijających się w Polsce (grupadino.pl, dostęp: 07.11.2021). Jak wygląda historia tego sukcesu?

Pierwsze lata funkcjonowania, wówczas jeszcze malutkiej sieci, mijały pod znakiem poszukiwania swojego miejsca na rynku. W Dino testowano różne formaty sklepów i analizowano rynek, jednocześnie uruchomiono pierwsze centrum dystrybucyjne w Krotoszynie, a także połączono się kapitałowo z zakładami mięsnymi Agro-Rydzyna. Z biegiem czasu menedżerowie zauważyli, że niszę rynkową stanowią małe i średnie miejscowości. Tak narodziła się strategia sklepów *proximity* (ang. sąsiedztwo, bliskość), a więc, zgodnie ze sloganem firmy – „Najbliżej Ciebie" – zlokalizowanych w pobliżu mieszkańców żyjących w mniejszych miejscowościach. Kluczowym wydarzeniem dla firmy było pozyskanie kapitału od strategicznego inwestora, którym w 2010 r. stał się fundusz PEF VI (Enterprise Investors). Dino mogło przyspieszyć z rozwojem, dzięki czemu do końca 2015 r. zakupy w marketach sieci mogli już zrobić mieszkańcy 12 województw. Od

2017 r. spółka jest obecna na GPW w Warszawie, po tym jak fundusz dokonał wyjścia z inwestycji (exit), przeprowadzając IPO (grupadino.pl/historia, dostęp: 29.10.2021).

Za jedną z głównych przyczyn sukcesu Dino uważa się przyjęty przez nią model biznesowy (Słomski, 2020). W literaturze definiuje się go m.in. jako „unikatowy dla danego przedsiębiorstwa sposób działania na rynku, który zapewnia mu utrzymanie długookresowej przewagi konkurencyjnej poprzez dostarczanie nabywcom wartości dodanej, rozumianej jako spełnienie lub nawet przekraczanie oczekiwań, co do szeroko rozumianej jakości produktu (towaru/usługi)" (Brdulak, 2011, s. 31). Można powiedzieć, że Dino, kształtując swój model, zastosowało Strategię Błękitnego Oceanu (Chan Kim, 2005). Firma dociera do miejsc, w których dotąd nie funkcjonowały markety najważniejszych sieci, jednocześnie dostarcza pewnych nowych wartości, odpowiadających na zmieniające się trendy zakupowe polskich konsumentów. Do niedawna badania wskazywały na to, że główną determinantą wyboru sklepu jest cena, jednak dziś, czemu dodatkowo przysłużyła się pandemia COVID-19, coraz ważniejszym czynnikiem staje się właśnie bliskość sklepu od domu czy pracy, szybkość oraz wygoda zakupu, ale również jakość i obecność świeżych produktów regionalnych (Szalonka i Gardocka-Jałowiec, 2018, s. 411-415, KPMG, dostęp: 05.11.2021). Wynika to m.in. z rosnącego dochodu rozporządzalnego polskiego klienta (dzięki czemu klient nie przywiązuje już takiej uwagi do ceny), nowego modelu rodziny (rosnąca liczba singli), wzrastającej aktywności zawodowej kobiet (które dotąd w większym stopniu zajmowały się domem i zakupami), rozwoju regionalnego z funduszy UE oraz upodobnienia się oczekiwań klientów ze średnich i małych miast (grupadino.pl, dostęp: 19.10.2021).

Odpowiadać na te potrzeby stara się właśnie Dino. Markety sieci to zazwyczaj średnie placówki o powierzchni 400 mkw., usytuowane na działkach około 3000m2, w miejscowościach zamieszkiwanych przez ok. 2500 mieszkańców, z zapleczem 10-30 miejsc parkingowych (Prospekt emisyjny Dino Polska S.A.). Ponadto, mimo że sieć nie oferuje marek własnych, w swojej ofercie posiada produkty wielu regionalnych producentów. Niemałym atutem jest własny zakład mięsny, który pozwala na dostarczanie bogatej oferty świeżego mięsa i wędlin dostępnych w każdym sklepie na stoisku z obsługą. Przedsiębiorstwo również w działaniach marketingowych stawia na lokalność – reklamy znajdziemy na bilbordach, a ofertę w rozprowadzanej gazetce reklamowej.

Konsekwentnie realizowany model biznesowy sprawia, że tam, gdzie działa market Dino, najprawdopodobniej nie znajdziemy sklepów innych sieci, więc choć wydawałoby się, że firma z nimi wprost nie konkuruje, to jednak odbiera im znaczną część klientów, którzy dotąd na zakupy udawali się do większych miejscowości.

## Przyszłość pod znakiem ekspansji

W I półroczu 2021 r. markety Dino odwiedzał średnio milion klientów dziennie – jest to wzrost o ponad 33% r/r – mówiła Izabela Biadała, członek zarządu Grupy Dino (grupadino.pl, dostęp: 19.10.2021). Taka dynamika nie może dziwić, wobec tego, w jak szybkim tempie firma otwiera nowe sklepy. We wspomnianym okresie działalność rozpoczęło 150 marketów, co oznacza, że niemal każdego dnia swoje drzwi otwierał nowy. Ekspresowa ekspansja geograficzna to efekt założeń strategicznych spółki – te wskazują na skupienie działań w trzech głównych obszarach (grupadino.pl, dostęp: 29.10.2021):

- utrzymania dynamicznego organicznego wzrostu liczby placówek,
- kontynuacji wzrostu przychodów ze sprzedaży w istniejącej sieci sklepów (LFL),
- systematycznej poprawy rentowności.

Na Rysunku 1. przedstawiono, jak rozszerzała się sieć sklepów Dino w latach 2010-2020. Według najnowszych danych, przez dziewięć miesięcy od początku 2021 r. Dino udało się otworzyć kolejne 234 nowe sklepy, co oznacza, że aktualnie sieć posiada ich 1706 i jest obecna we wszystkich województwach, poza podkarpackim. Tempo wzrostu liczby placówek wyniosło prawie 25% r/r, co pozwoliło dać zatrudnienie niemal 30 tys. osób.

Oprócz imponującej liczby nowych sklepów, warto zwrócić uwagę na to, jak radzą sobie te dotychczas otwarte. Jednak i tu Dino nie ma powodów do zmartwień. Dynamika sprzedaży LFL (ang. *like-for-like*, a więc wśród sklepów, które funkcjonują już co najmniej rok) po III kwartale 2021 r. wyniosła 9,9% wobec 11,6% w latach 2017, 2018 i 12,6% w 2019 r. i do końca roku ma przekroczyć poziom 10%. Warto pamiętać, że zależy ona w dużej mierze od inflacji żywności.

Czwartym bardzo ważnym elementem strategii przedsiębiorstwa są działania na rzecz środowiska naturalnego. Ich efekty można zaobserwować gołym okiem - do końca 2021 r. na dachach 800 marketów i 3 centrów dystrybucji będą zainstalowane panele fotowoltaiczne. Ma także zostać zbudowana farma fotowoltaiczna na terenie Centrum Dystrybucyjnego w Sieroniowicach (infostrefa.pl, dostęp: 05.11.2021). Na tym spółka nie poprzestaje i deklaruje podjęcie kroków w obszarach:

- energii elektrycznej (wspomniane panele oraz korzystanie z urządzeń energooszczędnych),
- logistyki (poprawa efektywności dostaw, flota niskoemisyjna, bliskość centrów dystrybucji),

***Rysunek 1.** Ekspansja geograficzna Dino w latach (od lewej): 2010, 2015, 2020. Liczba sklepów kolejno (od lewej): 111, 511, 1473*

*Źródło: www.grupadino.pl`*

***Tabela 1.** Wybrane dane finansowe Grupy Kapitałowej Dino Polska S.A. za lata 2015-2020*

| PLN (tys.) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|
| Przychody ze sp. | 3 320 574 | 4 462 835 | 5 838 529 | 7 646 547 | 10 125 815 |
| dynamika | 28,2% | 34,4% | 30,8% | 31,0% | 32,4% |
| EBIT | 215 589 | 303 242 | 429 002 | 561 909 | 837 859 |
| dynamika | 34,7% | 40,7% | 41,5% | 31,0% | 49,1% |
| EBITDA | 288 291 | 401 386 | 541 060 | 725 426 | 1 036 005 |
| dynamika | 37,1% | 39,2% | 34,8% | 34,1% | 42,8% |
| Zysk netto | 151 210 | 213 604 | 307 554 | 410 907 | 643 917 |
| dynamika | 23,8% | 41,3% | 44,0% | 33,6% | 56,7% |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów spółki*

- gospodarowania odpadami (segregacja odpadów, opakowania wielokrotnego użytku, recykling, współpraca z dostawcami w zakresie opakowań).

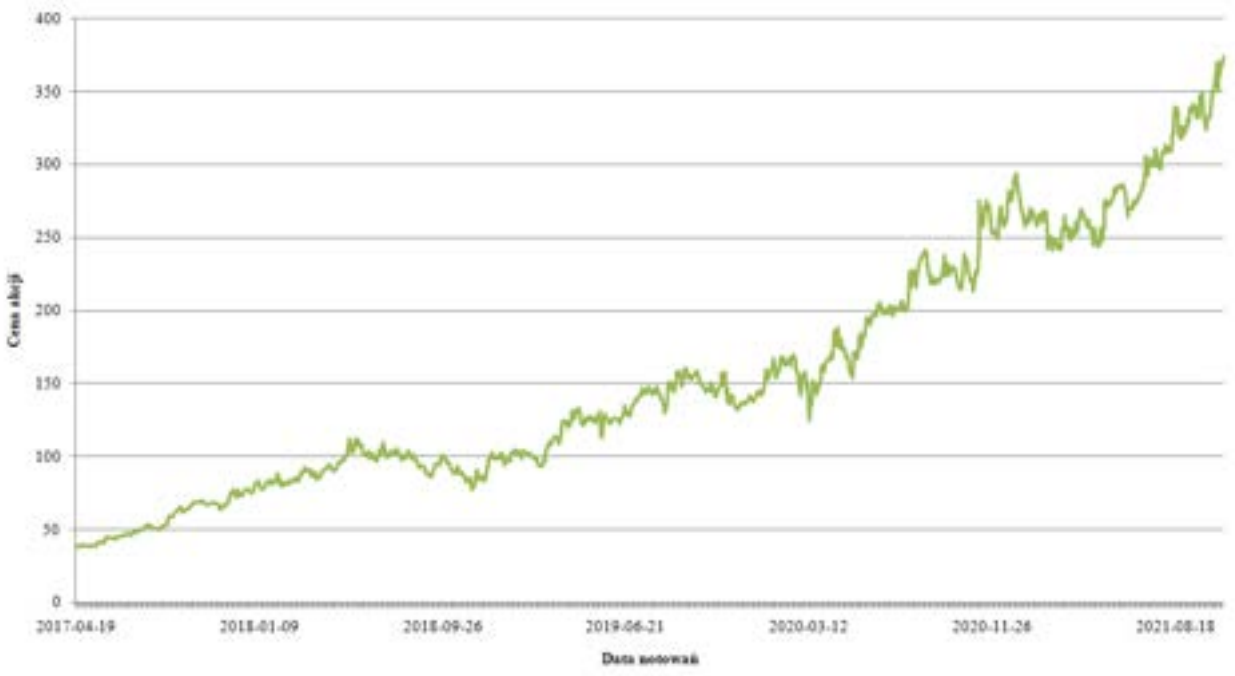
## Wybrane dane finansowe

Dotychczasowe wyniki finansowe spółki wydają się potwierdzać, że Dino radzi sobie nad wyraz dobrze. W Tabeli 1. zaprezentowano wybrane dane ze sprawozdań finansowych za ostatnie pięć lat. Po przeprowadzeniu analizy dynamiki można stwierdzić, że z roku na rok podmiot notuje dwucyfrowe wzrosty dynamiki przychodów ze sprzedaży. W 2020 r. rekordowo wzrósł zysk netto – o niemal 57% r/r.

Wynika to oczywiście z rozszerzającej się działalności, a w tym Dino nie zamierza zwalniać i wciąż intensywnie inwestuje. W 2020 r. na działalność inwestycyjną przeznaczono ponad 1 mld zł, a w tym roku ma zostać zainwestowane w sumie 1,3 mld zł. Pieniądze pozyskiwane są m.in. z emisji obligacji, których program został zawarty w Prospekcie emisyjnym. Początkowo opiewał on na 500 mln zł, lecz obecnie został zwiększony do mld zł. Najnowszą emisję mają stanowić obligacje czteroletnie oprocentowane według WIBOR 3M + marża 1,2 p.p. (obligacje.pl, dostęp: 29.10.2021). O nadmierne zadłużenie obawia się część inwestorów. Jak można zauważyć w rachunku przepływów pieniężnych, ujemne przepływy z działalności inwestycyjnej rosną w ostatnich latach szybciej niż dodatnie przepływy z działalności operacyjnej. Ta luka sprawia, że Dino sięga po dług, co pozwala zachować łączne przepływy na dodatnim poziomie. Jak czytamy w literaturze, dodatnie przepływy pieniężne z działalności operacyjnej, ujemne z inwestycyjnej i dodatnie z finansowej, które łącznie są dodatnie sugerują, że działalność inwestycyjna jest finansowania z podstawowej działalności oraz zewnętrznych źródeł finansowania, a łączne przepływy świadczą o dalszej możliwości inwestowania (Gabrusewicz i Remlein, 2011, s. 197). Wskaźnik dług netto (definiowany przez spółkę jako: oprocentowane kredyty i pożyczki oraz zobowiązania z tytułu leasingu + bieżąca część oprocentowanych kredytów i pożyczek oraz zobowiązania z tytułu leasingu pomniejszone o środki pieniężne i ich ekwiwalenty) do EBITDA z roku na rok utrzymuje się na poziomie ok. 1, lecz systematycznie maleje, a w 2020 roku pierwszy raz spadł do 0,96. W obecnej sytuacji szybkiego rozwoju i wysokich inwestycji, dług nie wydaje się więc być czymś nietypowym i jest niezbędny do dalszej ekspansji, jednak Dino musi odpowiednio nim zarządzać, a temu na pewno będą się przyglądać inwestorzy w najbliższych latach.

## Dino na GPW rozpala oczekiwania inwestorów

Dino zadebiutowała na GPW 19 kwietnia 2017 r., a w marcu 2019 r. stała się częścią indeksu skupiają-




***Wykres 1. Kurs akcji Dino na GPW od debiutu do 11.2021***

*Źródło: opracowanie własne na podstawie www.gpw.pl/archiwum-notowan*

cego największe polskie spółki – WIG20. Od tego czasu z pewnością należy do jednej z ulubionych spółek inwestorów długoterminowych. Akcje firmy systematycznie zyskują na wartości, notując jedynie okresowe korekty (Wykres 1).

W czasie, kiedy pisano ten artykuł (ostatni tydzień października 2021 r.), akcje spółki notowały swoje maksima, osiągając cenę nawet 375 zł, ponad 10-krotnie wyższą od ceny emisyjnej. Tym samym kapitalizacja spółki wynosiła ok. 36 mld zł, co dawało jej tytuł 9. największej spółki na polskiej giełdzie – miejsce przed m.in. PZU, KGHM, PEKAO czy PGE (stockwatch.pl, dostęp: 24.10.2021). Cena odbiegała jednak w coraz większym stopniu od wyceny fundamentalnej, na co wskazywały chociażby dwa najpopularniejsze wskaźniki: C/Z wynosił 49,4, a C/WK – 13,9 (gpw.pl/dinopl, dostęp: 19.10.2021). Jeśli się nimi kierować, inwestorzy wysoko wyceniają aspekty pozarachunkowe i nadal mają wysokie oczekiwania co do tempa rozwoju przedsiębiorstwa (Kuciński, 2013, s. 91-92). Podołanie nim może być teraz dużym wyzwaniem dla Dino. Za przewartościowany kurs uważa fundusz Marshall Wace LPP, który 20.10.2021 ujawnił się w Rejestrze Krótkiej Sprzedaży, z 0,50% pozycji krótkiej, czyli tzw. grą na spadek kursu (Rejestr Krótkiej Sprzedaży KNF, dostęp: 26.10.2021). Ostudzenia nastrojów oczekuje również analityk Janusz Pięta z BM mBanku, który na początku września wydał rekomendację „trzymaj" z ceną docelową 322,70 zł (biznesradar.pl, dostęp: 27.10.2021).

Istotnie, wystarczyło, że opublikowane 5.11. wyniki za III kwartał okazały się nieco niższe od zakładanego konsensusu, by kurs spółki został mocno przeceniony na otwarciu sesji. Można więc przypuszczać, że jeśli Dino nie będzie systematycznie przekraczać oczekiwań rynku, możliwym jest, że jej kurs obierze drogę ku swojej wycenie fundamentalnej, jednak niewątpliwie przykład tej spółki pokazuje, że biznesy niepaństwowe mogą stawać się ważną częścią polskich indeksów giełdowych i zyskiwać zaufanie inwestorów.

## Podsumowanie

Model biznesowy odgrywa niezmiernie istotną rolę w działalności przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonego studium przypadku sieci handlowej Dino można stwierdzić, że wraz z odpowiednią

strategią ma on kluczowy wpływ na sukces biznesu na rynku. Dzięki wykorzystaniu zyskującego na znaczeniu w ostatnich latach w branży handlu detalicznego segmentu *proximity*, firma ta może pochwalić się dynamicznie rosnącą liczbą sklepów, ekspansją geograficzną oraz sukcesywną poprawą wyników finansowych. Rezultaty działań przedsiębiorstwa, jak i kolejne ambitne plany oraz cele, dostrzegają inwestorzy giełdowi, dzięki czemu kurs spółki od momentu debiutu stał się poprzez swój ustawiczny wzrost okazją do inwestowania długoterminowego.

Spółka stoi przed wieloma wyzwaniami. Wysokie oczekiwania inwestorów, obsługa zadłużenia, wiele rodzajów ryzyka związanych ze skalą działalności, posiadanymi nieruchomościami, inflacją, wreszcie konkurencja dużych sieci handlowych – o większym potencjale organizacyjnym, marketingowym czy finansowym, a także mniejszych konkurentów z segmentu – to tylko niektóre z nich.

Przedstawiona charakterystyka firmy ukazuje jedynie najważniejsze aspekty związane z działalnością spółki i ze względu na ograniczoną obszerność nie należy jej utożsamiać z analizą fundamentalną. Z pewnością warto uważnie przyglądać się działalności Dino w najbliższych latach.

## Bibliografia

Biznesradar.pl (2021). *Rekomendacje dla DNP*. Pobrane z: https://www.biznesradar.pl/rekomendacje-spolki/DNP

Brdulak, H. (2011). Nowoczesne modele biznesu w logistyce. W: J. Witkowski, A. Baraniecka (red.). *Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach* (s. 31), Prace Naukowe UE we Wrocławiu 234, Wrocław

Chan Kim, W. (2005). *Strategia błękitnego oceanu*. MT Biznes, Warszawa

Gabrusewicz, W., Remlein, M. (2011). *Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa. Jednostkowe i skonsolidowane*. PWE, Warszawa

GPW. (2021). *Archiwum notowań*. Pobrane z: https://www.gpw.pl/archiwum-notowan

Grupa Dino. (2017). *Prospekt emisyjny Dino Polska S.A.* Pobrane 05.11.2021 z: https://grupadino.pl/raporty-gpw/prospekt-emisyjny/

Infostrefa (2021). *Dino Polska planuje w '22 wzrost nakładów inwestycyjnych*. Pobrane 5.11.2021 z: https://infostrefa.com/infostrefa/pl/wiadomosci/40762612,dino-polska-planuje-w-22-wzrost-nakladow-inwestycyjnych

Kaszuba, K. (2018, 10 maja). Polskie sieci supermarketów proximity rzucają wyzwanie dyskontom [Analiza]. Pobrane z: https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykul/polskie-sieci-supermarketow-proximity-rzucaja-wyzwanie-dyskontom-analiza/2

KNF. (2021). *Rejestr Krótkiej Sprzedaży*. Pobrane 26.10.2021 z: https://rss.knf.gov.pl/RssOuterView/

KPMG. (2021). *Czy pandemia COVID-19 trwale zmieni zwyczaje zakupowe Polaków?* Pobrane 05.11.2021 z: https://home.kpmg/pl/pl/home/media/press-releases/2020/09/media-press-czy-pandemia-covid-19-trwale-zmieni-zwyczaje-zakupowe-polakow.html

Kubicki, M. (2021, 26 października). Dino Polska wciąż rośnie. Uwaga na ryzyko korekty. Pobrane z: https://www.bankier.pl/wiadomosc/Dino-Polska-wciaz-rosnie-Uwaga-na-ryzyko-korekty-8211721.html

Kuciński, A. (2013). *Znaczenie wskaźników rynkowych w ocenie atrakcyjności inwestycyjnej spółek giełdowych*. Studia i prace Wydziału Ekonomicznego nr 1. Pobrane z: https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/15307/Znaczenie.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Słomski, D. (2020, 22 kwietnia). *Dino na giełdzie wygląda lepiej niż przed epidemią. Eksperci chwalą biznes i ostrzegają inwestorów*. Pobrane z: https://www.money.pl/gielda/dino-na-gieldzie-wyglada-lepiej-niz-przed-epidemia-eksperci-chwala-biznes-i-ostrzegaja-inwestorow-6502609846315137a.html

Stockwatch.pl (b.d.) *Ranking kapitalizacji spółek giełdowych*. Pobrane 24.10.2021 z: https://www.stockwatch.pl/ranking-kapitalizacji/

Szalonka, K. A., Gardocka-Jałowiec, A. (2018). *Determinanty wyboru miejsca zakupów*. Handel wewnętrzny, 2018;6(377):410-421 (tom II)

Obligacje.pl (2021, 12 października). *Dino wyemituje obligacje za 200 mln zł*. Pobrane z: https://obligacje.pl/pl/a/dino-wyemituje-obligacje-za-200-mln-zl

www.grupadino.pl

# Objectives and Key Results – jako metoda zarządzania największych przedsiębiorstw

*Joanna Dąbrowska*

*asia.dabrowska8@op.pl*

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
*kierunek: Nadzór i kontrola*
*I rok, II stopień*

*Opiekun naukowy:*
*dr Joanna Furmańczyk*

*Artykuł recenzowany*

*Agnieszka Górska*

*agnieszkagorska104@wp.pl*

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
*kierunek: Nadzór i kontrola*
*I rok, II stopień*

*Opiekun naukowy:*
*dr Joanna Furmańczyk*

*Artykuł recenzowany*

Objectives and Key Results, w skrócie „OKR", jest to potężne narzędzie do zarządzania, które zdobywa popularność wśród innowacyjnych firm z sektora technologicznego, handlu detalicznego, a nawet non-profit. Celem niniejszego artykułu jest wyjaśnienie działania metody OKR stosowanej przez jedne z najbardziej znanych na świecie organizacji, m.in.: Google, Dropbox, Twitter, Gates Foundation i Disney.

## Pojęcie OKR

Cele i kluczowe rezultaty (KR) to narzędzie służące do wstępnego wyznaczania zadań prowadzących do realizacji strategii organizacji. Stosuje się je dla firm, zespołów i osób działających indywidualnie, a jego rolą jest skupienie się całego przedsiębiorstwa na realizacji istotnych celów biznesowych (Doerr, 2018).

Pod pewnymi względami kierują się tą samą logiką, co tradycyjne cele, oparte na Balanced Scorecard, Hoshin Kanri lub Management by Objectives, ale wyróżniają się pośród nich swoją formą, co czyni je bardziej przydatnymi w wyzwaniach biznesowych współczesnych firm i profesjonalistów. OKR, w ich obecnym zastosowaniu, różnią się od zwykłych celów w następujący sposób (Mello, 2016):

- nie są bezpośrednio powiązane z planami wynagrodzeń o zmiennej wysokości, takimi jak premie za wyniki,
- prowadzone są w krótszych cyklach 3, 4 lub 6 miesięcy,
- domyślnie są publiczne, oznacza to, że poufne OKR są wyjątkiem, a nie regułą,
- nie są definiowane wyłącznie odgórnie, OKR powinny być ustawiane zarówno od dołu do góry, jak i od góry do dołu. W praktyce pracownicy odgrywają w tym procesie bardziej aktywną rolę.

OKR to zestaw jednego celu i n kluczowych wyników, przeważnie przyjmuje się od 2 do 5. Celem jest wynik biznesowy, który należy osiągnąć, nie jest on mierzalny tylko powinien być napisany w kategoriach jakościowych. Kluczowe wyniki powiązane z celem są ustalane zgodnie z koncepcją SMART,

co oznacza konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie wyniki oparte na określonych kluczowych wskaźnikach wydajności. Kluczowe wyniki pokazują, czy cel został osiągnięty, służą jako dowód osiągnięcia celu. Dobre OKR powinno być zbudowane w taki sposób, że jeśli wszystkie kluczowe wyniki zostaną osiągnięte, to oznacza, że postawiony cel również został spełniony. Na realizację postawionych wyników można przeznaczyć dowolny okres czasu, pamiętając przy tym, że nie może on być dłuższy niż dany cykl OKR, w którym są one ustalone, monitorowane i oceniane (Mello, 2016).

Metoda ta jest zarówno odpowiedzią na potrzeby organizacji, poprzez wspomaganie realizacji istotnych kwestii w całym przedsiębiorstwie, ale także tworzy wartości dla klienta firmy. Integruje zespoły wewnątrz, ale i łączy cele między zespołami. Należy przy tym pamiętać, że cele zespołu powinny być tworzone przez cały zespół, a nie przez jedną osobę, która nim zarządza. Pomaga to zmotywować członków zespołu do działania, ponieważ sami ustalali swoje cele. Cele zespołu powinny wynikać w dużym stopniu z celów całej organizacji i powinny być bardzo ambitne. Tylko wtedy uda się osiągnąć rzeczy, które dotychczas wydawały się nieosiągalne (Bienias, 2019). Oddanie zespołom władzy nad ich celami, ich współpraca i zaufanie we wspólnej realizacji oraz wprowadzenie Stretch Goals, tj. bardzo trudnych i ambitnych celów, prowadzi organizację do innowacyjnej kultury organizacyjnej, która wspomaga dalszy rozwój przedsiębiorstwa (Castro, 2021).

Ustalanie celów w metodzie OKR odbywa się w kilku krokach, pierwszym jest zdefiniowanie misji, tzn. powodu istnienia firmy i jej wizji, która pokazuje jak osiągnąć misję. Następnie należy ustalić cele strategiczne organizacji, które zazwyczaj należy realizować w okresie 1 roku. Potem krótkoterminowe cele i kluczowe rezultaty powinny ustalić poszczególne działy oraz ich członkowie. Po tych ustaleniach rozpoczynamy cykl OKR, w czasie którego monitorujemy wyniki i organizujemy cotygodniowe spotkania przeglądowe temu poświęcone. Gdy zakończy się dany cykl powinno dokonać się rozliczenia poprzedniego okresu i wyciągnąć wnioski w celu dalszego udoskonalania swoich celów (Bienias, 2019).

## Powstanie i rozwój metody Objectives and Key Results

Początki zarządzania wydajnością pracowników przez cele sięgają ojców zarządzania, którymi są Frederick Winslow Taylor i Henri Fayol. Byli oni pionierami w badaniu produktywności jednostek i już w 1916 r. H. Fayol wspomniał o korzystaniu z celów w procesie zarządzania. Określił on planowanie jako wizualizacja założonego celu oraz kroki i etapy, które prowadzą do jego osiągnięcia. Około 1935 r. przeprowadzono pierwsze eksperymenty, które dowodzą, że cele poprawiają wydajność pracowników. Autorem eksperymentów był Cecil Alec Mace. Brytyjczyk doszedł do wielu ciekawych wniosków m.in. uzależnił wydajność od istnienia celów, zbadał, że cele muszą być realne i można mierzyć je według różnych kryteriów (Mello, 2016).

Kolejną ważną datą dla zarządzania przez cele jest rok 1954. Wtedy Peter Drucker, uważany za guru zarządzania, stwierdził, że cele mogą być świetnym sposobem na zmierzenie wydajności pracy. Twierdził, że menedżerowie powinni wyznaczać cele służące poprawie produktywności, powinni zbadać wydajność przed ich wprowadzeniem i badać rezultaty w trakcie realizacji celu, aby móc je doskonalić przez cały czas. Metoda ta została nazwana „MBO", czyli „Zarządzanie przez cele". Niepodważalną zaletą MBO jest to, że dostarcza ona środki samokontroli i silniejszą motywację do działania. Podobną metodę opracowano także w powojennej Japonii około lat 50. XX w. i nazwano ją Hoshin Kanri. Polega ona na wdrożeniu spójnych celów strategicznych w całej organizacji, tj. poszczególnych wydziałach i jednostkach indywidualnych. Od momentu powstania powyższych metod zarządzania przez cele, praktycznie każde nowoczesne przedsiębiorstwo z nich korzysta (Mello, 2016).

Określenie OKR zostało wprowadzone przez Andy'ego Grove'a (urodzony jako András István Gróf) pochodzącego z Węgier, współzałożyciela firmy Intel. Pełnił tam funkcję CEO już przez ponad 10 lat, kiedy w latach 70. XX w. wprowadził „iMBO", tj. „Intel Management by Objectives". Pracownicy ustanawiali wówczas cele, roczne i kwartalne, oraz etapy ich realizacji, które nazwano kluczowymi wynikami. Według A. Grove'a kluczowe wyniki to kamienie milowe, które prowadzą do

osiągnięcia danego celu. Ponadto podkreślił, że dla uzyskania zamierzonych efektów wyniki powinny być mierzalne. Zaś samo ustalanie celów i wyników należy określać w dwojaki sposób tzn. od góry do dołu i odwrotnie. Pierwszy sposób ma zastosowanie w przypadku strategicznych celów, które powinny być wdrożone do różnych działów. Z kolei drugą możliwość stosować należy, aby zaangażować indywidualne jednostki do procesu poprawiania wydajności. A. Grove zachęcał pracowników Intela do definiowania własnych celów zgodnych z celami firmy i nawoływał, aby były one agresywne, tj. trudne i ambitne (Mello, 2016). W okresie zarządzania przez Andy'ego Grove'a firmą Intel osiągnięto bardzo dobre wyniki. Niewątpliwie przyczyniło się do tego wprowadzenie metody OKR. Z kolei sam CEO, w 1997 r., za swoje osiągnięcia w Intel został ogłoszony człowiekiem roku magazynu „Time" (Maj, 2019).

W latach 90. XX w. metoda OKR rozprzestrzeniła się do innych firm z Doliny Krzemowej dzięki Johnowi Doerrowi. Pracował on w firmie Intel od 1974 r. pośrednio pod A. Grove'em i wykorzystywał tam na co dzień OKR. Gdy został partnerem w Kleiner Perkins Caufield & Byers Po, cenionej firmie venture capital, szerzył wśród spółek portfelowych metodę OKR. Najważniejszą z nich był start-up dwóch studentów ze Stanford, którzy stworzyli niesamowitą wyszukiwarkę internetową- Google. W 1999 r. J. Doerr został doradcą w Google i przedstawił założycielom opisaną metodę zarządzania przez cele. Larry Page i Sergey Brin wdrożyli OKR do Google i stosuje się ją tam do dzisiaj (Gonçalves, 2021). Metoda ta jest traktowana jako narzędzie zarządzania wydajnością HR. Ponadto jest luźno stosowana, większość pracowników ma dowolność czy korzystać z OKR i w jakiej formie. Wyjątek stanowią sprzedawcy, których cele ustalane są odgórnie i zgodnie z budżetem. Po latach można stwierdzić, że wprowadzenie OKR do Google było ważnym punktem w ich rozwoju i umożliwiło wplecenie ogromnych ambicji założycieli w cele firmy (Mello, 2016).

John Doerr podczas prezentacji dla pomysłodawców Google przedstawił przykład OKR, który obrazuje poniższa grafika. Zgodnie z metodą, przykład ten zawiera jeden cel i trzy kluczowe wyniki.

Wkrótce po Intelu i Google, OKR zostało przyjęte przez setki firm i organizacji idących w ich ślady. Na długiej liście zagranicznych przedsiębiorstw, które stosują OKR znajdują się m.in.: Adobe, Amazon, Dell, Deloitte, Dropbox, Facebook, GoPro,

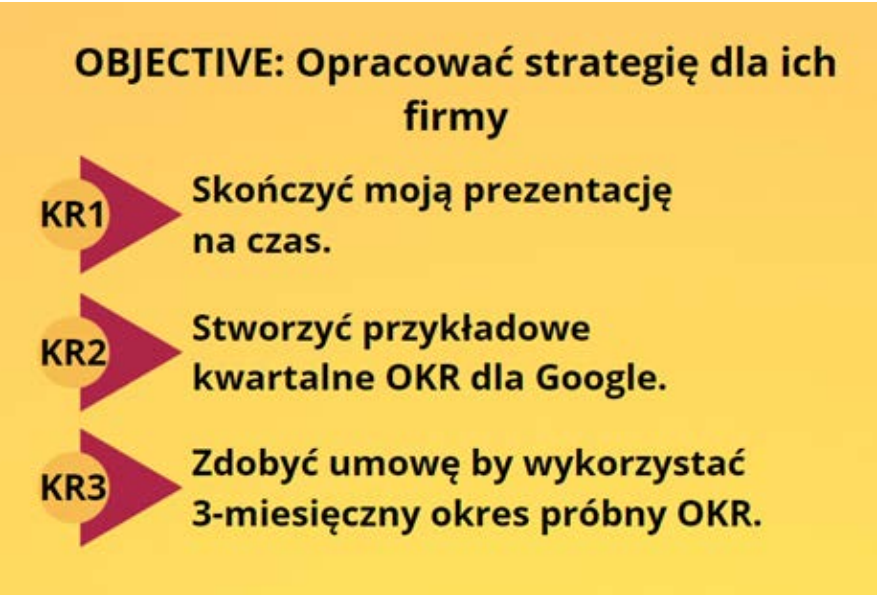
LG, LinkedIn, Microsoft, Mozilla, Netflix, Panasonic, Samsung, Siemens, Spotify, Twitter, Uber, Vox Media (Gonçalves, 2021). W Polsce OKR stosują m.in.: Allegro, Blue Media, Chmura Krajowa, DocPlaner, Flixbus, Gazeta.pl, inFakt, Lux Med, mBank, OLX, Qpony.pl (Bienias, 2020).

Dla LinkedIn OKR jest narzędziem, które daje każdemu w firmie poczucie pilności. Według dyrektora generalnego LinkedIn, Jeffa Weinera, mogą oni lepiej skoncentrować się na tym, co najważniejsze, korzystając z OKR ze względu na krótko- i długoterminowe ramy czasowe dla odpowiednich celów, jakie wyznaczyli firmie. Amazon to kolejna duża firma, która zastosowała OKR w swojej działalności. Jednym z kluczowych czynników sprzyjających przyjęciu OKR była sama liczba pracowników firmy, która często prowadzi do wielu nieporozumień, niespełnionych oczekiwań i napięć w zarządzaniu. Główne zastosowanie OKR na Twitterze jest po stronie przejrzystości i komunikacji. Upewniają się, że każdy może zobaczyć i sprawdzić, nad czym pracują inni. NASA zastosowała OKR, gdy postanowiła wysłać człowieka na Księżyc. Projekt nazwano „Moonshot Goal", a ich OKR nieustannie ewoluował przez 10-25 lat, aż osiągnęli swój ostateczny cel w 1961 roku (Gonçalves, 2021).

## Mocne i słabe strony zarządzania metodą OKR

Korzystanie z metody OKR może przynieść wiele korzyści, najczęściej wymienianymi zaletami tego sposobu są (Maj, 2019; Weller, 2021):

- jasność dla całej jednostki, pracowników oraz zarządzających w jakim kierunku zmierza organizacja,
- kluczowe rezultaty są przedstawione w sposób mierzalny, więc łatwo można wyciągać wnioski z postępów. W dodatku przez to, że OKR są uaktualniane w sekwencjach tygodniowych istnieje możliwość ich zmiany, gdy zajdzie taka potrzeba,
- przy ustalaniu OKR powinna wziąć udział cała jednostka, taka otwartość pozytywnie wpływa na pracowników, którzy czują się bardziej zaangażowani i docenieni, wiedzą lepiej co mają robić i odczuwają, że również mają pewnego rodzaju kontrolę. Prócz tego, wspólne ustalanie celów umożliwia wykorzystanie umiejętności i wiedzy większej ilości osób,
- łączenie celów jednostki z celami każdego pojedynczego pracownika zwiększa sens pracy danego pracownika. Zwraca uwagę, że cele przez niego ustalone wpłyną na osiągnięcie sukcesu całej organizacji, pokazuje to pracownikowi jego mierzalny wpływ na jednostkę,
- pracownicy mają zwrócić uwagę na ich wyniki, a nie konkretne zadania, ważniejszy jest efekt, który osiągną. Dlatego pracownicy analizują, które cele naprawdę mają sens dla organizacji i podejmują świadome i racjonalne decyzje,
- cele wyznaczane metodą OKR są ambitne, umożliwiają zespołom w jednostkach lub poszczególnym pracownikom wyjść ze strefy komfortu i osiągnąć więcej, niż sami myślą, że są w stanie osiągnąć,




***Rysunek 1. Przykład OKR Doerra***

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Doerr, 2018*

- ustanowione cele OKR są upublicznione dla wszystkich, każdy w organizacji może zobaczyć, na czym koncentruje się inna osoba, więc nie musi ona często raportować czym się zajmuje,
- działanie i wykonywanie zadań nie zawsze wiąże się z produktywnością. OKR pomaga jednostkom stać się bardziej nastawionymi na wyniki, a nie zadania,
- jeśli priorytety jednostki niespodziewanie ulegną zmianie, bardzo łatwo jest zmienić OKR by oddawały nowe koncepcje, do których dąży organizacja,
- cotygodniowa aktualizacja i kwartalne ustalanie OKR pomagają ludziom pamiętać co mają do wykonania oraz motywuje ich to do działania.

Metoda OKR ma wiele zalet i może przynieść jeszcze więcej korzyści jednostce, jeżeli jej zarządzający będą pamiętać o najczęściej popełnianych błędach w stosowaniu OKR i ich unikaniu. Oto lista przeważnie występujących mankamentów, poczynając od tych najpowszechniejszych (Castro, 2021):

- Ustalanie niemierzalnych Key Results, należy pamiętać by każdy KR był mierzalny, ponieważ tylko w ten sposób jest się w stanie zbadać progres.
- Wyznaczenie zbyt dużej liczby Objective lub Key Results. OKR powinny zawierać zadania, które są największymi priorytetami, a nie listą wszystkich zadań, które należy wykonać. OKR ma być opisem tego co jest najważniejsze podczas danego kwartału. Dodatkowo istnieje ryzyko, że przy zbyt dużej ilości pracownicy nie będą wstanie zapamiętać czy też osiągnąć wszystkich celów.
- Wyznaczanie niemożliwych do spełnienia OKR.
- Przypuszczanie, że zadania są synonimem kluczowych rezultatów. OKR to mierzalny rezultat tego co zostało zrobione, nie coś co jest do wykonania.
- Wyznaczanie wszystkich OKR odgórnie. Należy wyjaśniać ideę zespołowi i pokazać jak mogą się do tego przyczyniać, zamiast określać ich cele za nich.
- Przy tworzeniu OKR musi współpracować cała organizacja, nie można robić tego w zamkniętym gronie, bo współpraca przy osiąganiu celów będzie niemożliwa. Pracownicy pomagając wyznaczać cele czują się z nimi bardziej związani, lepiej je pamiętają i tworzenie OKR przy współpracy całej organizacji pomaga uwzględnić różne punkty widzenia.
- „Wyznaczyć i zapomnieć". Nie można traktować OKR jak ulotnych, noworocznych postanowień. OKR muszą być częścią kultury organizacji i muszą być sprawdzane w regularnych cyklach.
- Uważanie metody OKR za narzędzie do ewaluacji pracowników, podczas gdy jest ona stylem zarządzania.
- Nie powinno się kopiować metod Google lub innej organizacji bez analizy własnego przedsiębiorstwa. Nie istnieje jedna prawidłowa droga do wprowadzenia OKR, nawet w Google różne zespoły korzystają z różnych wariantów metody OKR.
- Nie łączenie OKR. OKR poszczególnych pracowników muszą wpływać na spełnienie OKR całej jednostki.

## OKR vs SMART

OKR i SMART to dwie metody definiowania celów dla całej organizacji, danego projektu lub na potrzeby osoby indywidualnej. Od 1980 roku metoda SMART zyskiwała na popularności, ale w ostatnim czasie wiele start-upów i przedsiębiorstw wdrożyło metodę objective and key results, która ukazuje założenia w znacznie szerszej perspektywie od SMART. Obie metody pozwalają utworzyć precyzyjne, realistyczne i określone w czasie cele. Metoda SMART pozwala odpowiednio utworzyć strukturę samego celu, by był on sprecyzowany, mierzalny, atrakcyjny, rzeczywisty oraz terminowy. Cele wyznaczane metodą SMART mogą być porównywane do kluczowych rezultatów znajdujących się w OKR, jednak metoda OKR wymaga od podmiotu odpowiedzi na pytanie „dlaczego?" chce dany cel osiągnąć, a tego aspektu nie znajdzie się w SMART (Weller, 2020).

Objective wyznacza główne, inspirujące cele, które dany podmiot chce osiągnąć w danym kwartale, podczas kiedy kluczowe rezultaty zawierają mierniki oparte na czasie. OKR są zazwyczaj mniej specyficznie i bardziej aspiracyjne od celów wyznaczonych przez SMART, często zachęcają do zmiany na tle kulturalnym lub przełomowego rozwoju. Ponadto OKR potrafią bardziej wiernie ukazać sukces i ścieżkę progresu organizacji (Weller, 2020).

Metoda SMART w odróżnieniu od OKR skupia się na indywidualnym działaniu, czyli jednym konkretnym celu. Zdarza się, że podmioty często korzystające z metody SMART, zaczynają kreować w ich oparciu listę „to-do", wyznaczając dużą liczbę celów przypominających zadania, zamiast określać założenia, które przyniosą jednostce rozwój. W metodzie SMART istnieje również ryzyko, że wyznaczone cele wcale nie będą związane z głównym celem przedsiębiorstwa. Inne niebezpieczeństwo może wystąpić, gdy cele w jednostce są powiązane z bonusami lub premiami, w takim wypadku pracownicy mogą zacząć tworzyć łatwo osiągalne cele, a w najgorszym przypadku będą to cele nieużyteczne, ustanowione tylko ze względu na prostość wykonania. Metoda SMART może cechować się mniejszą elastycznością w porównaniu do OKR, jeśli cele są oceniane raz do roku, podczas gdy OKR zakłada ewaluację w cyklach kwartalnych (Weller, 2020).

OKR i SMART powinny być wykorzystywane w odmiennych sytuacjach, metoda SMART sprawdzi się znacznie lepiej, gdy odgórnie chce się wyznaczyć cele dla powtarzalnych zachowań czy procesów lub gdy cele wyznaczone przez SMART nie muszą łączyć się z długoterminowym planem strategicznym jednostki (Weller, 2020).

## Podsumowanie

Na podstawie przeglądu literatury krajowej oraz zagranicznej wyjaśniono jak działa metoda zarządzania przez cele wprowadzona przez Andy'ego Grove'a. Opisano jej historię, strukturę, mocne oraz słabe strony, a to zrodziło następujące wnioski. OKR nie jest w stanie zastąpić dobrego kierownictwa, uzdolnionego zespołu czy kreatywności, ale jeśli jednostka już posiada te cechy to metoda OKR może wspomóc przedsiębiorstwo i pokierować je na wierzchołek góry sukcesu. Wiele znaczących i innowacyjnych firm na świecie stosuje to narzędzie do zarządzania przez cele. W Polsce również coraz częściej spotyka się z jej zastosowaniem dlatego, że OKR w znakomitym tempie rozwija się, a liczba jednostek korzystających z niej rośnie rokrocznie.

## Bibliografia

Bienias, T. (2019). *OKRy – ABC metody*. Pobrane z https://okry.pl/wp-content/uploads/2019/11/OKR-ABC-metody--Objectives-and-Key-Results-prosty-przewodnik-okry.pl_.pdf

Bienias, T. (2020). *OKRy – kto używa metody w Polsce?* Pobrane z https://okry.pl/okry-kto-uzywa-metody-w-polsce/

Castro, F. (2021). *The Beginner's Guide To OKR*. Pobrane z https://felipecastro.com/resource/The-Beginners-Guide--to-OKR.pdf

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters. How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. New York: Portfolio/Penguin.

Gonçalves, L. (2021). *The OKR Guide: From Strategy to Execution*. Pobrane https://www.academia.edu/39028538/THE_OKR_GUIDE_FROM_STRATEGY_TO_EXECUTION

Maj, K. (2019). *OKR – skuteczna metoda osiągania celów*. Pobrane z https://karolmaj.pl/okr-skuteczna-metoda-osiagania-celow/#advgb-toc-78d79239-6ffa-4bb8-bb9f-b68c276f0c48

Mello, F. S. H. (2016). *OKRs, From Mission to Metrics. How Objectives and Key Results Can Help Your Company Achieve Great Things*. San Francisco: Qulture.

Weller, J. (2020). *Understanding the Unique Utility of OKRs vs. SMART Goals*. Pobrane z https://www.smartsheet.com/content/okr-vs-smart-goals

Weller, J. (2021). *OKR Essential Guide*. Pobrane z https://www.smartsheet.com/content/okr-guide

# Jak pandemia i kryzys roku 2020 zmieniły polski eksport?

Pandemia COVID-19 i wynikająca z niej recesja, w jakiej znalazła się większość krajów świata to dla ekonomistów prawdopodobnie dwa największe czarne łabędzie od kryzysu finansowego z 2008 r. Znacznym przeobrażeniom w związku z tymi wydarzeniami podlega obecnie rzeczywistość gospodarcza, w tym także jej międzynarodowy wymiar. Analiza wymiany handlowej z zagranicą to podstawa zrozumienia polskiej rzeczywistości gospodarczej, jako że łącznie przekracza ona wartość 100% PKB kraju, co jest wysokim wynikiem nawet jak na europejskie państwo średniej wielkości. Niniejsza praca ma na celu przedstawienie głównych zmian, jakie nastąpiły w polskim handlu zagranicznym po wybuchu pandemii COVID-19 i określenie ich w związku ze światową sytuacją zdrowotną i gospodarczą.

**Maksymilian Skrzypczak**

*81980@student.ue.poznan.pl*

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
*kierunek: Międzynarodowe stosunki gospodarcze*
*II rok, I stopień*

*Koło naukowe: SKN EUrope*

*Opiekun naukowy: dr Judyta Cabańska*

*Artykuł recenzowany*

Za punkt odniesienia zostaną wykorzystane dane z 2019 r. Natomiast za początek oddziaływań pandemii na światową gospodarkę można uznać styczeń 2020. Choć w Polsce pierwszy przypadek zarażenia stwierdzono 4 marca 2020, informacje Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) o zagrożeniu chorobą już krążyły w sferze informacyjnej, wpływając na decyzje ekonomiczne, Chiny zaczęły wprowadzać restrykcje, a w lutym Włochy wprowadziły pierwszy europejski lockdown [potoczne określenie przepisów znacznie ograniczających swobodę prowadzenia działalności gospodarczej, organizowania zgromadzeń i przemieszczania się, mających na celu zatrzymanie rozprzestrzeniania się wirusa] (Chadwick, 2020). Z tego powodu zasadne wydaje się rozpatrywanie danych od początku 2020, ponieważ już wtedy partnerzy handlowi Polski doświadczali turbulencji.

Poniżej przedstawione i omówione pod względem ciągu przyczynowego zostaną dane dotyczące wielkości obrotów, ich struktury oraz kierunków, a ocena będzie zawierać prognozę na przyszłość. Do tej pory nie powstało wiele artykułów naukowych na ten temat, dlatego praca czerpie również z innych źródeł. Należy zaznaczyć, że obecnie nie można dokładnie omówić wszystkich procesów,

które dotknęły handel z powodu zawirowań pandemicznych. Część widocznych zmian związana jest z wcześniejszymi procesami, nakładającymi się na kryzys, a precyzyjniejsze wnioski będzie można wyciągnąć dopiero jakiś czas po ustaniu pandemii i ustabilizowaniu się światowej gospodarki.

## Zmiany w wartości i strukturze eksportu

W 2020 r. wolumen sprzedaży towarów i usług za granicę wyniósł ok. 1313,2 miliardów złotych (World Bank, 2021b). W 2019 r. eksport towarów urósł o 7,6% wobec r. poprzedniego i wyniósł 1 023,6 miliardów złotych. W 2020 r. eksport towarów wynosił już 1 062,5 miliardów złotych, co oznacza wzrost sprzedaży r./r. o 3,8%. Jest to dobry wynik, jeśli wziąć pod uwagę występującą w tym okresie recesję oraz załamanie handlu globalnego i europejskiego. Polska osiągnęła rekordową nadwyżkę w handlu zagranicznym towarami, o wartości 47,2 miliardów zł (Główny Urząd Statystyczny [GUS], 2021a, s. 1), co wynika z dalszego wzrostu eksportu i utrzymania importu na zbliżonym poziomie. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na spadek w drugim kwartale 2020 r., po którym nastąpiło wyraźne odbicie. Słabe wyniki od marca do lipca są przyczyną, dlaczego eksport w okresie styczeń-lipiec 2021 o wartości 726,9 mld zł oznaczał przyrost rok do roku aż o 26%. Powyższe statystyki potwierdzają, że załamanie handlu zagranicznego było przejściowe, a już w 2021 r. dane wskazują na mocne odbicie i powrót wymiany na tory wzrostowe.

Pandemia, poza tym, że ogólnie osłabiła globalny popyt, zmieniła jego strukturę, ponieważ część grup produktowych okazała się odporna na kryzys, a część wręcz na nim skorzystała. W całym 2020 r. znacząco wzrósł polski eksport leków (o ok. 18%), odzieży (17%), wyrobów tytoniowych (15%), komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych, urządzeń elektrycznych i napojów (po około 9%). Leki i produkty farmaceutyczne w zrozumiały sposób stały się potrzebne przez pandemię, a już w okresie marzec-maj 2020 r. ich sprzedaż zagraniczna wzrosła o 23% r./r. Eksport sprzętu elektronicznego zanotował wtedy spadek o 7%, ale z czasem zaczął rosnąć z powodu upowszechnienia nauki oraz pracy zdalnej, jak również generalnej

tendencji od cyfryzacji firm (Polski Instytut Ekonomiczny [PIE], 2021, s. 18-19).

Istotna była także zmiana preferencji konsumentów, którzy w obliczu ograniczeń i wynikającej z nich zmiany stylu życia, zwiększyli zakupy trwałego użytku dóbr konsumpcyjnych, stanowiących substytuty usług. Za przykład można podać sprzęt RTV, zyskujący na popularności w obliczu zmniejszenia dostępności kin, jak również alternatywnych sposobów spędzania czasu wolnego. Duży udział tych dóbr w polskim eksporcie w porównaniu do innych państw europejskich był atutem naszej gospodarki (PIE, 2021, s. 18).

Najsilniejsze spadki w 2020 r. dotyczyły sprzedaży paliw (38%), wiążącą się z radykalnym spadkiem cen w pierwszej połowie roku. Znaczne spadki zanotowała branża motoryzacyjna, zwłaszcza na początku, gdy w okresie marzec-maj 2020 r., eksport wyrobów spadł o ponad połowę. Ostatecznie r. 2020 zamknięty został ze stratą 13% do r. ubiegłego (PIE, 2021, s. 19).

Eksport usług ogółem w 2020 r. spadł o 5,9%, z ok. 62 do ok. 58 miliardów euro. Kluczowymi branżami dla polskiego eksportu usług według procentowego udziału są: transport (28%), pozostałe usługi gospodarcze (27,8%), usługi teleinformatyczne (14,1%) oraz podróże zagraniczne (11,6%). Łączenie stanowią ponad 80% sprzedaży usług za granicę. Najdotkliwszy spadek obrotów zanotowały podróże zagraniczne (44,4%), co wynika z ograniczeń w przemieszczaniu się. Usługi transportowe zanotowały delikatny spadek (1,7%), spowodowany głównie zamkniętymi granicami w drugim kwartale 2020 r. Usługi telekomunikacyjne i informatyczne wzrosły o 7,8%, de facto korzystając na sytuacji, która nie ograniczała przepływu danych w cyberprzestrzeni (w przeciwieństwie do wielu namacalnych interakcji), a jednocześnie sprzyjała cyfryzacji i przenoszeniu działalności do Internetu (Polski Fundusz Rozwoju [PFR], 2021, s. 6).

Wzrost wartości oraz udziału IT w eksporcie z dużym prawdopodobieństwem się utrzyma, z racji na trwałość wdrażanych przez wiele przedsiębiorstw rozwiązań związanych z cyfryzacją. Wraz z pokonywaniem wirusa w Europie, obroty usług podróżniczych powinny ponownie rosnąć, podobnie jak transport – w jego przypadku groźne mogą okazać się implementacja unijnego pakietu mobilności w lutym 2022 r. oraz długookresowy wzrost kosztów pracy w Polsce, natomiast są to czynniki niezwiązane bezpośrednio z obecnym kryzysem.

Jak widać, obroty towarowe okazały się bardziej odporne na zawirowania niż handel usługami. Wynika to z powodu istotnych barier dla ich świadczenia, jakim były lockdowny oraz ograniczenia w podróżowaniu. Spowodowało to znaczący spadek dochodów wielu branż usługowych. Branża hotelowa zaliczyła spadki liczby gości zagranicznych rzędu nawet 98% w pierwszych miesiącach obostrzeń (Świat Hoteli, 2020, s. 32). Rynek gastronomiczny dotknięty został spadkiem wartości o 15% przez cały 2020 r., powodując upadek wielu restauracji i punktów bistro (Stava, 2021).

Natomiast produkowane w Polsce i eksportowane za granicę wyroby materialne, z racji na naturę produkcji, w większości nie zmusiły do znaczącego ograniczenia działalności. Dotknięte zostały w mniejszym stopniu przez restrykcje prawne, a w większym przez recesję w krajach importujących i idący za tym spadek zagregowanego popytu. Usługi odpowiadają za nieco ponad 20% polskiego eksportu, zatem ich spadek nie odbił się znacząco na całkowitej wartości sprzedaży zagranicznej.

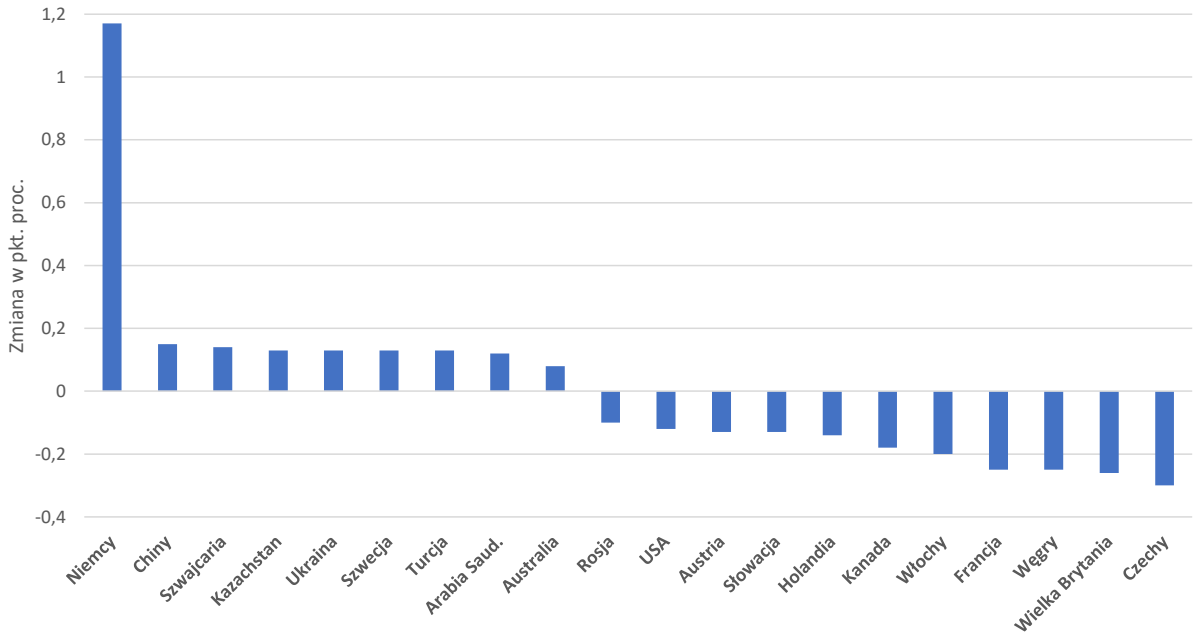
## Partnerzy handlowi

Na przestrzeni lat 2020-2021 wzrosło znaczenie Polski dla niemieckiego handlu zagranicznego. W 2019 r. Polska odpowiadała za 4,9% niemieckiego eksportu oraz 5,2% importu, plasując się odpowiednio na 7. i 5. miejscu oraz zajmując 6. pozycję w skumulowanych obrotach handlowych RFN. Rok później obroty wzrosły do 5,4% niemieckiego eksportu i 5,65% importu dóbr, zajmując 6. i 4. pozycję w tych kategoriach oraz 5. pod względem łącznej wartości handlu (Destatis, 2021). Tym samym Polska wyprzedziła Włochy w handlu z Niemcami, a w zakresie sprzedaży na ten rynek także Francję. Kraje te znalazły się w głębokiej recesji podczas omawianego okresu, a ponadto wprowadziły ostre restrykcje (Wilczewski i Bryk, 2020). W listopadzie 2020 r. eksporterzy z nad Wisły znaleźli się na 3. miejscu, wyprzedzając także Stany Zjednoczone.

2021 r. to dalszy wzrost znaczenia obustronnej wymiany dla gospodarki niemieckiej. W skali 8 miesięcy od stycznia do sierpnia przewaga sprzedaży USA do Niemiec nad Polską to zaledwie

3 miliardy euro spowodowana wzrostem cen ropy i gazu. Polska umocniła natomiast swoją przewagę nad Francją do 4 miliardów euro (Frączyk, 2021). O ile jednak zakupy we Francji i Stanach Zjednoczonych to głównie gotowe towary konsumpcyjne, często stanowiące konkurencję dla niemieckich firm, na import z Polski w znacznej mierze składają się półprodukty i podzespoły. Oznacza to, że pod względem jakościowym import z Polski jest korzystniejszy dla niemieckiego przemysłu, w przeciwieństwie do sprowadzanych z Francji samochodów lub kosmetyków. Zdaniem Berlińskiej Izby Przemysłowo-Handlowej, Polska okazała się „kotwicą stabilności dla gospodarki Niemiec w czasach pandemii" (Lehrke, 2021). Podobnie jak podczas kryzysu 2008 r., nie tylko handel był stabilny, ale globalne zawirowania ekonomiczne dały impuls do inwestowania na terenie Polski, przez co wzrastała wymiana w kolejnych latach i podobny trend jest prawdopodobny obecnie, jako że Polska jest w czołówce światowych odbiorców inwestycji green field [inwestycja greenfield to inwestycja bezpośrednia, w wyniku której powstaje w kraju nowy podmiot gospodarczy, np. nowa fabryka]. Choć realnie będzie można to ocenić za kilka lat, niewykluczone, że handel polsko-niemiecki ma cechy „antykruchości", czyli nie tylko jest odporny na chaos, co wręcz na nim długofalowo korzysta.

Największy przyrost udziału w polskim eksporcie należy do Chin, choć jest to zaledwie ok. 0,2 p. proc, a sprzedaż na tym kierunku stanowiła 1,3% całego polskiego eksportu. Zwiększenie łącznych obrotów spowodowane zostało wzrostem importu o ok. 2,2 punkty procentowe w 2020 r. Za nawet jedną piątą tego wzrostu odpowiada sprowadzanie sprzętu medycznego i artykułów zwalczających wirusa, np. maseczek ochronnych (PIE, 2021, s. 20). Istotne były także dobra trwałego użytku, głównie sprzęt elektroniczny, jak również części i podzespoły do jego produkcji. Warto zwrócić uwagę, że podobne rodzaje wyrobów napędzały także polski eksport w związku ze zmianami w strukturze popytu wywołanymi pandemią. Zachodził tutaj handel tymi samymi gotowymi towarami wynikający z różnic w preferencjach konsumentów, sprowadzanie części następnie używanych do produkcji oraz reeksport produktów zaimportowanych z Chin do innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Państwo Środka umocniło się na pozycji drugiego największego partnera handlowego Polski, mimo że wzajemne obroty są zdominowane przez chińską sprzedaż co prezentuje wykres 1.




**Wykres 1.** ***Zmiany w obrotach Polski z jej partnerami handlowymi***

*Źródło: Opracowanie strony „Obserwator Finansowy" na podstawie danych GUS, https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/pandemia-umocnila-pozycje-polski-w-swiatowym-eksporcie/*

Warto w tym miejscu wspomnieć o zjawisku, które widać na przykładzie Chin, a które może mocno wpłynąć długofalowo na polski eksport. Chiny przez ostatnie lata znacząco poprawiły swoją pozycję handlową wobec Unii Europejskiej, w tym i Polski, a rosnąca chińska klasa średnia stanowi podstawę do rozwoju popytu na import dóbr konsumpcyjnych. Jednoczenie w związku z pandemią i zerwanymi łańcuchami dostaw, wystąpiły na świecie umiarkowane tendencje regionalizacji współpracy gospodarczej, która w konsekwencji może ograniczyć lub nawet cofnąć wzrost pozycji Chin w światowym handlu, jak również zwiększyć znaczenie bliskich rynków eksportowych dla Polski, takich jak kraje Europy Środkowo-Wschodniej. Regionalizacja współpracy gospodarczej polega na integracji krajów danego regionu i tworzeniu powiązań ekonomicznych, które generują silnie współzależny system. Termin najczęściej używany jest do określania procesów globalizacji, zachodzących na poziomie regionalnym. Może on jednak także opisywać zjawisko odwrotne, czyli dezintegrację powiązań ekonomicznych o skali ogólnoświatowej i zastąpienia ich przez współpracę z lokalnymi partnerami. Przykładem są inwestycje Bosch w Polsce w 2021 r. – przedstawiciele niemieckiej firmy otwarcie twierdzili, że szukali lokalizacji do przeniesienia produkcji z Chin-jak również omówione wcześniej nasilenie wymiany handlowej między Polską a Niemcami.

Obserwowane od kilku lat impulsy dezintegracyjne rozpoczęły się wojną handlową między Chinami a USA, jednak zostały nasilone w związku z pandemią (PIE, 2021, s. 22, 26), czyli zjawiskiem przejściowym. Nie oznacza to jednak, że przenoszenie współpracy gospodarczej na szczebel regionalny jest tymczasowe. Zerwanie w wyniku lockdownów łańcuchów dostaw uświadomiło elitom, środowiskom biznesowym i społeczeństwom wielu państw, jakie niebezpieczeństwo niesie za sobą zbytnie uzależnienie od zagranicy. W Stanach Zjednoczonych i Unii Europejskiej rozpoczęła się debata nad skracaniem łańcuchów wartości, zwłaszcza w kontekście pozyskiwania kluczowych towarów i półproduktów z Chin, np. substancji farmaceutycznych (Banaszyk, Deszczyński, Gorynia, Malaga, 2021, s. 66). Rząd Japonii w kwietniu 2020 r. utworzył fundusz o wartości 2.1 miliarda USD, mający pomóc japońskim firmom opuścić rynek chiński (PIE, 2021, s.33). W debacie publicznej o handlu międzynarodowym nacisk kładzie się obecnie już nie tylko na zyskowność danego przedsięwzięcia, ale coraz bardziej zwraca się uwagę na jego bezpieczeństwo. Elity polityczne prawdopodobnie będą w dalszym ciągu starać się o zmniejszanie swojej podatności na zawirowania, także po ustaniu pandemii. Takimi

zjawiskami są m.in. naciski polityczne, wojny, katastrofy naturalne oraz kryzysy gospodarcze, humanitarne i ekologiczne.

Prawdopodobieństwo utrzymania się tendencji deglobalizacyjnych jest o tyle duże, że równolegle do kryzysu zdrowotnego i gospodarczego, destabilizacji ulega polityczny ład międzynarodowy (Banaszyk, Deszczyński, Gorynia, Malaga, 2021, s. 66). Stany Zjednoczone, do tej pory odpowiadające za dystrybucję globalnych dóbr publicznych, takich jak bezpieczeństwo i wolność szlaków handlowych, stają do rywalizacji z Chinami, najbardziej zaludnioną i największą (wg parytetu siły nabywczej) gospodarką świata.

Aby zrozumieć ryzyko, jakie dla globalizacji niesie ten konflikt, należy mieć świadomość, że została ona umożliwiona przez stabilność, jaką dawał jeden zestaw norm międzynarodowej współpracy, pilnowany przez Stany Zjednoczone. Do momentu osiągnięcia przez nie statusu hegemonicznego, świat funkcjonował w ustawieniu wielobiegunowym, gdzie regionalne mocarstwa negocjowały przestrzeń między sobą, często przy użyciu siły. Z historycznego punktu widzenia, taki stan rzeczy, pełen napięć, jest regułą, a świat jednobiegunowy z liderem zapewniającym spokój - wyjątkiem. W warunkach politycznie niestabilnych rozwój handlu międzynarodowego jest bardzo trudny, dlatego pomimo regeneracji chińskiej gospodarki i dalszego wzrostu obrotów handlowych, w perspektywie wieloletniej handel chińsko-polski czy w ogóle chińsko-europejski może stracić na znaczeniu.

## Podsumowanie

Polski handel uległ łagodnym, aczkolwiek zauważalnym i wartym odnotowania zmianom w związku z pandemią oraz wywołanym nią kryzysem gospodarczym. Nastąpił okresowy, drastyczny spadek obrotów, które jeszcze w tym samym roku zaczęły się stabilizować. Ostatecznie eksport urósł, ze względu na duży udział wyrobów odpornych lub korzystających na kryzysie. Z tego powodu zmieniła się także struktura obrotów, premiując jedne branże kosztem pozostałych, a patrząc z perspektywy makroekonomicznej, istotne jest dostrzeżenie stosunkowo dobrej pozycji wymiany towarowej wobec sektora usług. Sytuacja kluczowych partnerów handlowych Polski, póki co pozostaje stabilna, a największa zmiana dotyczy większego znaczenia wymiany polsko-niemieckiej dla obu krajów.

## Bibliografia

Banaszyk P., Deszczyński P., Gorynia M., Malaga K. (2021). Przesłanki modyfikacji wybranych koncepcji ekonomicznych na skutek pandemii COVID-19, pobrane z http://mariangorynia.pl/wp-content/uploads/Banaszyk_Deszczynski_Gorynia_Malaga_Przeslanki_modyfikacji_GN_2021_53-86.pdf

Destatis. (2021). Ranking of Germany's trading partners in Foreign Trade, pobrane z https://www.destatis.de/EN/Themes/Economy/Foreign-Trade/Tables/order-rank-germany-trading-partners.pdf?__blob=publicationFile

Frączyk J. (2021). Polska dogoniła Francję w rankingu partnerów handlowych Niemiec. W eksporcie jesteśmy nawet lepsi. *Business Insider*. Pobrane z https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/polska-dogonila-francje-w-rankingu-parterow-handlowych-niemiec-w-eksporcie-jestesmy/svhk1ev

GUS. (2021). Obroty towarowe handlu zagranicznego ogółem i wg krajów w 2020 r. Pobrane z https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5466/2/13/1/obroty_towarowe_handlu_zagranicznego_ogolem_i_wedlug_krajow_w_2020_roku.pdf

GUS. (2021b). Obroty towarowe handlu zagranicznego ogółem i według krajów w okresie styczeń - lipiec 2021r. Pobrane z https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/obroty-towarowe-handlu-zagranicznego-ogolem-i-wedlug-krajow-w-okresie-styczen-lipiec-2021-roku,1,108.html

Lehrke, G. (2021). Aufschwung nebenan: Vom „Polenmarkt„ zum Stabilitätsanker der Wirtschaft Berlins. *Berliner Zeitung*. Pobrane z https://www.berliner-zeitung.de/wirtschaft-verantwortung/aufschwung-nebenan-vom-polenmarkt-zum-stabilitaetsanker-der-wirtschaft-berlins-li.173316?pid=true

Polski Fundusz Rozwoju. (2021). Usługi w gospodarce i handlu zagranicznym Polski, https://pfr.pl/dam/jcr:a4a5790d--3ea6-45d1-8c1a-e73871629501/BA_Us%C5%82ugi_202106.pdf

Polski Instytut Ekonomiczny. (2021). Globalizacja w czasie pandemii. Pobrane z https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2021/07/PIE-Raport-Globalizacja-w-pandemii.pdf

Stava. (2021). Raport Stava o rynku dowozów jedzenia w Polsce. Pobrane z https://www.stava.eu/pl/raporty/

Świat Hoteli. (2021). Raport 2020. Rynek Hotelarski w Polsce. Pobrane z https://www.horecanet.pl/rynek-hotelarski-w-polsce-raport/

World Bank. (2021a). Exports of goods and services (% of GDP). Pobrane z https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS

World Bank, (2021b). Exports of goods and services (current US$). Pobrane z https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD

World Bank, (2021c). Imports of goods and services (current US$). Pobrane z https://data.worldbank.org/indicator/BM.GSR.GNFS.CD

# Rozwój rynku żywności ekologicznej w Polsce

Wraz z globalnym wzrostem świadomości w zakresie zrównoważonej konsumpcji coraz więcej konsumentów decyduje się na wybór produktu ekologicznego zamiast jego konwencjonalnego odpowiednika. Żywność ekologiczna postrzegana jest jako zdrowsza, bardziej naturalna i mniej szkodliwa dla środowiska. Nie wszystkie przekonania konsumentów dotyczące produktów ekologicznych są jednak prawdziwe. W wielu przypadkach to produkcja konwencjonalna jest bliższa wartościom, z jakimi konsumenci utożsamiają produkcję ekologiczną. Celem artykułu jest przedstawienie rynku żywności ekologicznej w Polsce i Europie oraz porównanie przekonań konsumentów na temat atrybutów produktów ekologicznych z ich atrybutami rzeczywistymi.

***Dominika Jurczyńska***

*dominika.jurczynska99@gmail.com*

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
*kierunek: Ekonomia*
*I rok, II stopień*

*Koło naukowe: SKN Gospodarki Żywnościowej*

*Opiekun naukowy:*
*dr Michał Borychowski*

*Artykuł recenzowany*

## Pojęcie produktu ekologicznego

Produkt ekologiczny jest wytworem rolnictwa ekologicznego, w którym wszystkie procesy związane z wytworzeniem produktu muszą przebiegać zgodnie z obowiązującymi przepisami. Ścisła regulacja zasad produkcji ekologicznej, od nasion po przetworzony produkt końcowy, ma na celu przede wszystkim ochronę środowiska, utrzymanie różnorodności biologicznej i zwiększanie zaufania konsumentów do ekologicznych produktów (Rozporządzenie Rady nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 r. i Rozporządzenie Komisji (WE) nr 889/2008 z dnia 5 września 2008 r.).

Rolnictwo ekologiczne opiera się na naturalności zachodzących procesów, zarówno w obrębie produkcji roślinnej, jak i zwierzęcej. Unia Europejska określa szereg przepisów prawnych związanych z produkcją ekologiczną, obowiązujących wszystkie kraje członkowskie UE. Do najważniejszych zasad należą zakaz stosowania GMO, ograniczenie zastosowania nawozów sztucznych, środków chwastobójczych i pestycydów, zakaz stosowania hormonów i ścisłe ograniczenie stosowania antybiotyków w produkcji zwierzęcej, a także rotacja upraw w celu efektywnego wykorzystania zasobów (Rozporządzenie Rady nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 r. i Rozporządzenie Komisji (WE) nr 889/2008 z dnia 5 września 2008 r.). Stosowanie w rolnictwie ekologicznym środków nieprzetworzonych ma umożliwić produkcję wysokiej jakości produktów o właściwościach zbliżonych do jakości żywności

powstałej bez ingerencji człowieka (Kułyk i Dubicki, 2019).

Obecnie do określenia żywności pochodzącej ze zrównoważonych produkcji wykorzystywane są trzy pokrewne terminy – „ekologiczna", „organiczna" i „bio". Zgodnie z przepisami obowiązującymi w UE są to sformułowania zastrzeżone, które można stosować wyłącznie do opisu produktów spełniających wymogi określone w regulacjach wspólnotowych (Biokurier, 2016). Trudności w dostrzeżeniu różnic pomiędzy tymi trzema określeniami stanowią obecnie pole do dyskusji wśród konsumentów na rynku żywności ekologicznej. W rzeczywistości różnice między nimi są niewielkie i dotyczą jedynie sposobu wspierania naturalnych procesów zachodzących podczas przebiegu produkcji. Nie występuje między nimi jakiekolwiek wartościowanie – produkty ekologiczne są tak samo wartościowe jak produkty organiczne i bio (Sosta, 2021). Zgodnie z regulacjami obowiązującymi na terenie Unii Europejskiej, wszystkie trzy określenia („ekologiczny", „organiczny" i „bio") odnoszą się do produktów, które powstają dokładnie w takim samym systemie jakości, w związku z czym mogą być one używane zamiennie (Rozporządzenie Rady nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 r. i Rozporządzenie Komisji (WE) nr 889/2008 z dnia 5 września 2008 r.).

Podstawowym oznaczeniem produktów ekologicznych jest wprowadzone 1 lipca 2010 r. unijne logo produkcji ekologicznej „Euro-liść" (rys. 1), które umieszczane jest na opakowaniach produktów ekologicznych, wytworzonych w państwach członkowskich (Barłowska, Wolanciuk i Idec, 2017). Obecność europejskiego logo żywności ekologicznej oznacza zgodność procesu produkcji z obowiązującymi w UE przepisami dotyczącymi rolnictwa ekologicznego, dając konsumentom pewność co do pochodzenia i jakości nabywanych przez nich produktów.

***Rysunek 1.** Unijne logo produkcji ekologicznej*

*Źródło: ec.europa.eu.*

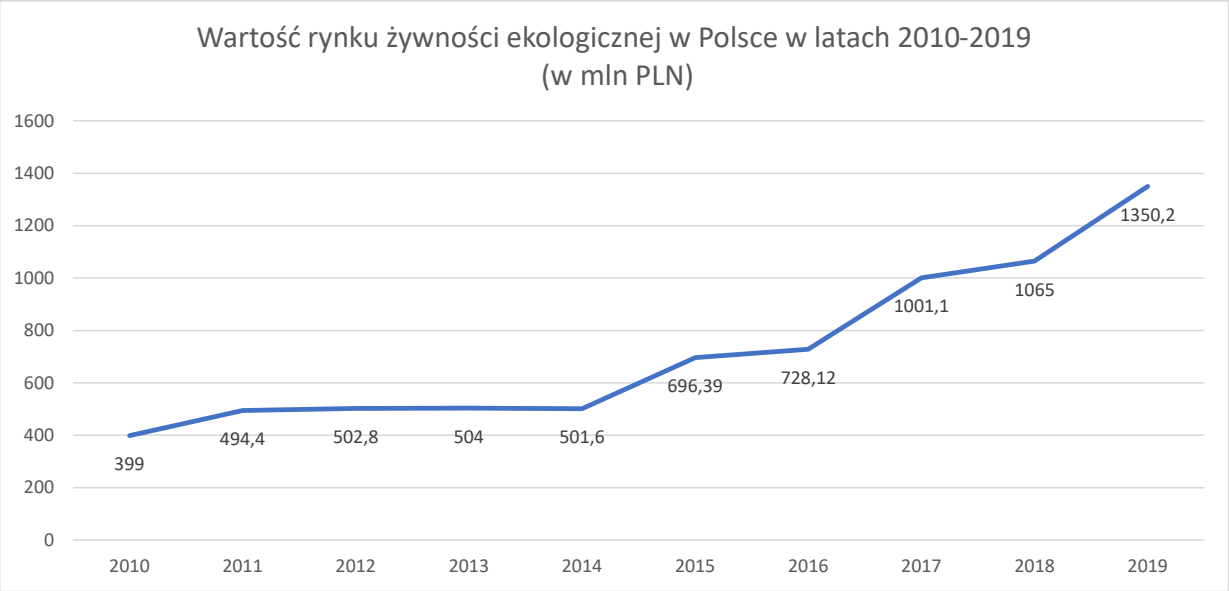
## Rynek żywności ekologicznej w Polsce

Pierwsze sklepy z żywnością ekologiczną pojawiły się w Polsce w latach 90. XX wieku. Od tego czasu powstało wiele sieci sklepów ekologicznych, których punkty zlokalizowane są głównie w większych miastach. Udział sklepów oferujących wyłącznie produkty ekologiczne w całym rynku ekologicznym szacowany jest na ok. 50% (PIŻE, 2021).

Kluczową rolę w rozwoju polskiego rynku żywności ekologicznej odgrywają także międzynarodowe sieci sklepów dyskontowych (takie jak Lidl, Carrefour czy Biedronka), które kilka lat temu zaczęły wprowadzać ekologiczne produkty do swojej oferty, promując tym samym żywność ekologiczną w Polsce. Zapewniło to dostęp do tego typu produktów konsumentom zamieszkującym mniejsze miejscowości, gdzie brakuje specjalistycznych sklepów oferujących żywność ekologiczną oraz zwiększyło dostępność tego typu produktów również w większych miastach (PIŻE, 2021).

Dostępność produktów ekologicznych w Polsce stale więc wzrasta, a ich oferta jest regularnie poszerzana. Obecnie żywność ekologiczną można znaleźć także na stacjach benzynowych, w mniejszych sklepach spożywczych oraz innych ogólnodostępnych punktach sprzedaży.

Dynamicznie rozwija się również sprzedaż internetowa produktów ekologicznych, która w 2020 r. znacząco się ożywiła, co było spowodowane pandemią COVID-19 i związanymi z nią ograniczeniami w handlu. Według szacunków Polskiej Izby Żywności Ekologicznej (2021), w ciągu ostatnich dwóch lat liczba sklepów internetowych specjalizujących się w sprzedaży żywności ekologicznej co najmniej podwoiła się. Pomimo pogorszenia sytuacji dochodowej konsumentów w czasie pandemii, na całym świecie odnotowano wzrost sprzedaży żywności ekologicznej (Koalicja na rzecz BIO, 2021).




***Wykres 1.*** ***Wartość rynku żywności ekologicznej w Polsce w latach 2010-2019 (w mln PLN)***

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych FiBL.*

Rynek żywności ekologicznej w Polsce stale się rozwija, jednak wciąż znacznie odbiega od rynku europejskiego. Obecnie jego wartość szacowana jest na ok. 1,35 mld zł (w cenach detalicznych brutto).

Sprzedaż żywności ekologicznej w całej Europie osiągnęła w 2019 r. 45 mld euro (ok. 193,5 mld zł), co oznacza wzrost o 8% względem roku poprzedniego (FiBL & IFOAM, 2021). Największy udział miały w nim Niemcy (12 mld euro) i Francja (11,3 mld euro). Wartość rynku żywności ekologicznej w Polsce stanowi zaledwie 0,07% wartości rynku europejskiego. Pod względem ilości sprzedaży Polska zajmuje 14. pozycję w Europie (Koalicja na rzecz BIO, 2021).

W 2019 r. wśród wszystkich państw europejskich najwyższy udział rynku żywności ekologicznej w całym rynku spożywczym odnotowano w Danii, Szwajcarii i Austrii. W każdym z wymienionych państw wartość ta przewyższyła 9%. W Polsce sprzedaż żywności ekologicznej stanowi zaledwie 0,5% sprzedaży całego rynku spożywczego.

W 2019 r. wydatki Polaków na żywność ekologiczną per capita wyniosły 8 euro (ok. 36 zł), podczas gdy średnia europejska osiągnęła wartość 56 euro, a unijna aż 84 euro (FiBL & IFOAM, 2021). W całej Europie, także w tym zakresie, najwyższe wyniki osiągnęły Dania (344 euro) i Szwajcaria (338 euro).

## Dlaczego konsumenci wybierają produkty ekologiczne?

Na rynku żywności ekologicznej z perspektywy konsumenta najważniejsze są dwie kwestie: wiedza i zaufanie (Nestorowicz, 2018). Aby być skłonnym do zakupu droższego produktu, musi mieć on zaufanie do producenta, że wyższa cena zapewni mu dodatkowe korzyści. Skłonność do zapłacenia wyższej ceny za produkt ekologiczny związana jest z przypisywaną mu wartością, a ta z kolei zależy od wiedzy konsumenta. Do dodatkowych korzyści, których w przekonaniu konsumenta dostarcza żywność ekologiczna można zaliczyć m.in. jej naturalne pochodzenie, wyższą jakość, prozdrowotne właściwości, a także niższą szkodliwość dla środowiska.

Polscy konsumenci charakteryzują się pozytywnym nastawieniem do produktów ekologicznych. Najczęściej określają je jako „dobre dla zdrowia", „bezpieczne", „wysokiej jakości", „o dużej wartości odżywczej" oraz „budzące zaufanie" (Koalicja na rzecz BIO, 2021). Wraz z rosnącą świadomością ekologiczną społeczeństwa, konsumenci coraz częściej odwołują się także do środowiskowych aspek-

tów produkcji i dystrybucji żywności. Przy wyborze produktu coraz ważniejsze stają się wartości, jakie za nimi stoją, takie jak troska o środowisko czy dobrostan zwierząt gospodarskich. W badaniu realizowanym przez instytut badawczy ARC Rynek i Opinia (2020) aż 57% konsumentów zadeklarowało, że stara się unikać produktów, powodujących szkody w środowisku, a niemal połowa badanych (48%) mając do wyboru dwa podobne produkty, zawsze bierze pod uwagę aspekty ekologiczne.

Kompleksowe badania na temat spożycia żywności ekologicznej w Polsce przeprowadził Bryła (2016). Polscy konsumenci w zdecydowanej większości uważają żywność ekologiczną za droższą w porównaniu z żywnością konwencjonalną, ale jednocześnie zdrowszą i bardziej przyjazną środowisku. Ponadto są zdania, że charakteryzuje się ona wyższą jakością (co związane jest z bardziej rygorystyczną kontrolą procesu produkcji), produkowana jest w bardziej naturalny sposób i smakuje lepiej niż żywność konwencjonalna. Jako najważniejsze czynniki wpływające na wybór żywności ekologicznej Bryła (2018) określił zdrowie, przyjazność dla środowiska, bezpieczeństwo, smak i zapewnienie jakości.

Konsumenci kierują się różnymi motywami przy nabywaniu produktów ekologicznych. Jednocześnie różne bariery powstrzymują ich od włączenia żywności ekologicznej do swojej codziennej diety (Kuberska i Grzybowska-Brzezińska, 2020). Do czynników zniechęcających konsumentów do jej zakupu można zaliczyć przede wszystkim wyższe ceny żywności ekologicznej w porównaniu z żywnością konwencjonalną, a także problemy z zaufaniem do produktów ekologicznych (Aschemann-Witzel i Zielke, 2015). Potwierdza to badanie przeprowadzone przez Bryłę (2016), w którym on także jako największą barierę w zakupie żywności ekologicznej zidentyfikował wysokie ceny, a zaraz po nich niewystarczającą świadomość konsumencką dotyczącą produkcji ekologicznej. Ponadto konsumenci często mają problem z rozróżnieniem produktów ekologicznych i konwencjonalnych podczas dokonywania zakupów. Powoduje to u nich poczucie niepewności co do wyboru właściwego produktu, w wyniku którego niektórzy z nich całkowicie rezygnują z wyboru produktów ekologicznych (Gleim i in., 2013). Pomimo stosowania licznych oznaczeń i certyfikatów na opakowaniach, brak pewności co do tego, czy wybrany produkt rzeczywiście pochodzi z rolnictwa ekologicznego wciąż w znacznym stopniu zniechęca konsumentów do zakupu produktów ekologicznych.

## Czy produkty ekologiczne rzeczywiście są lepsze?

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że z perspektywy konsumentów najważniejszymi czynnikami wyróżniającymi żywność ekologiczną jest jej naturalne pochodzenie, wysoka jakość, prozdrowotne właściwości i przyjazność środowisku. Jak się okazuje, nie ma jednak jednoznacznych dowodów na to, że żywność ekologiczna znacząco różni się od żywności konwencjonalnej pod względem dostarczanych wartości odżywczych i pozytywnego wpływu na zdrowie (Kuberska i Grzybowska-Brzezińska, 2020). Badania wskazują, że żywność ekologiczna składa się z większej ilości antyoksydantów (Barański i Średnicka-Tober, 2014), jednak w środowisku naukowym wciąż brakuje powszechnej zgody co do rzeczywistych korzyści zdrowotnych antyoksydantów, jeśli takie w ogóle występują. W przypadku ilości dostarczanych wartości odżywczych sytuacja wygląda podobnie. Niektóre badania wykazały, że żywność ekologiczna zapewnia minimalnie większą ilość witaminy C i kwasów omega-3 (Duarte i in., 2012), podczas gdy inne nie wykazały pod tym względem żadnych zasadniczych różnic (Dangour i in., 2009).

Jeżeli chodzi o kwestie związane z naturalnością procesu produkcji, w raporcie Europejskiego Urzędu ds. Bezpieczeństwa Żywności (2017) dowiedziono, że na produktach ekologicznych rzeczywiście znajduje się mniej pozostałości pestycydów niż na produktach konwencjonalnych. Mniej pozostałości nie oznacza jednak ich braku, gdyż mimo iż pestycydy powinny być ostatnim rozwiązaniem w rolnictwie ekologicznym, to według obowiązujących w UE regulacji stosowanie ich nie jest całkowicie zakazane (Rozporządzenie Rady nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 r.).

Ostatnią z przesłanek, które w największym stopniu wpływają na wybór żywności ekologicznej przez konsumentów jest troska o środowisko. W 2017 r. Ritchie przeprowadziła kompleksową

analizę danych dotyczących wpływu produkcji ekologicznej i konwencjonalnej na środowisko. Badanie podzielono na poszczególne kategorie, takie jak emisja gazów cieplarnianych, zużycie energii czy zagospodarowanie ziemi. Przeprowadzona analiza pozwoliła na stwierdzenie, że pomimo silnego społecznego przekonania, że rolnictwo ekologiczne przynosi lepsze wyniki środowiskowe, to w rzeczywistości rolnictwo konwencjonalne w wielu kategoriach osiąga znacznie lepsze rezultaty. Dzieje się tak w przypadku użytkowania gruntów, emisji gazów cieplarnianych i zanieczyszczania zbiorników wodnych (Ritchie, 2017). Rolnictwo organiczne wypada lepiej jedynie w kontekście mniejszego zużycia energii i ilości wykorzystywanych pestycydów. Potwierdza to raport opracowany przez szwedzką agencję żywności, w którym wyniki środowiskowe rolnictwa ekologicznego i konwencjonalnego były w większości równe. Znaczne różnice odnotowano jedynie w przypadku użytkowania gruntów, gdzie rolnictwo konwencjonalne miało zdecydowaną przewagę oraz ekotoksyczności, gdzie z kolei to rolnictwo ekologiczne osiągnęło lepsze wyniki (Landquist i in., 2016).

## Podsumowanie

Produkty ekologiczne w ciągu minionej dekady stały się ważną częścią rynku żywnościowego. Odpowiedzią na rosnące zapotrzebowanie konsumentów na zrównoważone produkty żywnościowe

jest rolnictwo ekologiczne, które promując bardziej zrównoważone praktyki rolnicze, przyczynia się do ochrony środowiska i poprawy dobrostanu zwierząt. Unijne regulacje prawne dotyczące produkcji żywności ekologicznej mają gwarantować konsumentom pewność co do jakości nabywanych przez nich produktów. Jak się okazuje, nie wszystkie przekonania na temat produktów ekologicznych mają swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości. W wielu przypadkach to produkty konwencjonalne są bliższe wyznawanym przez konsumentów wartościom. Nie oznacza to jednak, że produkcja ekologiczna jest nieuzasadniona w sensie środowiskowym bądź społecznym. Mimo iż przekonanie o jej mniejszej szkodliwości dla środowiska jest wyidealizowane, to nadal żywność ekologiczna produkowana jest w bardziej naturalny sposób, z wykorzystaniem mniejszej ilości środków przetworzonych. Obserwując zmiany, jakie w ciągu ostatniej dekady miały miejsce na rynku żywności ekologicznej w Polsce, a także wdrażane przez UE strategie dotyczące rolnictwa ekologicznego, w kolejnych latach można spodziewać się dalszego wzrostu zainteresowania produktami ekologicznymi, mimo ich wyższych cen i niejednoznacznie udowodnionych zalet.

## Bibliografia

Aschemann-Witzel, J. i Zielke, S. (2015). Can't buy me green? A review of consumer perceptions of and behaviour toward the price of organic food. *Journal of Consumer Affairs*, 51(1), 211-251; doi: 10.1111/joca.12092.

ARC Rynek i Opinia. (2020). *Społeczna odpowiedzialność konsumenta w dobie pandemii w Polsce i wybranych krajach UE. Implikacje dla biznesu*. Zrealizowano dla: Szkoła Główna Handlowa, Katedra Badań Zachowań Konsumentów.

Barański, M. i Średnicka-Tober, D. (2014). Higher antioxidant and lower cadmium concentrations and lower incidence of pesticide residues in organically grown crops: a systematic literature review and meta-analyses. *British Journal of Nutrition*, 112(5), 794-811; doi: 10.1017/S0007114514001366.

Barłowska, J., Wolanciuk, A. i Idec, J. (2017). Rolnictwo ekologiczne w Polsce na tle Unii Europejskiej i świata. *Przegląd hodowlany*, nr 2/2017.

Biokurier.pl. (2016). *Organic, BIO, EKO – czy są różnice?* Pobrano 10.11.2021 z https://biokurier.pl/jedzenie/organic-bio-eko-czy-sa-roznice/

Bryła, P. (2016). Organic food consumption in Poland: motives and barriers. *Appetite*, 105 (2016), 737-746.

Bryła, P. (2018). Organic food online shopping in Poland. *British Food Journal*, 120(5), 1015-1027.

Duarte, A., Caixeirinho, D., Sustelo, V., Fernandes, M., Marreiros, A., Nunes, C. i Miguel, G. (2012). Organic Acids Concentration in Citrus Juice from Conventional versus Organic Farming. *Acta Horticulturae*, vol. 933, 601-606.

Dangour, A., Dodhia, S., Hayter, A., Allen, E., Lock, K. i Uauy, R. (2009). Nutritional quality of organic foods: a systematic review. The American Journal of Clinical Nutrition, 90(3), 680-685; doi: 10.3945/ajcn.2009.28041.

EFSA (European Food Safety Authority). (2017). The 2015 European Union report on pesticide residues in food. *EFSA Journal 2017*, 15(4):4791; doi:10.2903/j.efsa.2017.4791.

Gleim, M.R., Smith, J.S., Andrews, D. i Cronin, J.J. (2013). Against the green: a multi-method examination of the barriers to green consumption. *Journal of retailing*, 89(1), 44-61; doi: 10.1016/j.jretai.2012.10.001.

Kuberska, D. i Grzybowska-Brzezińska, M. (2020). Transformation of the Organic Food Market in Poland Using Concentration and Dispersion. *European Research Studies Journal*, 23(1), 617-638.

Kulyk, P. i Dubicki, P. (2019). Uwarunkowania zachowań konsumentów na rynku żywności ekologicznej. *Problemy Rolnictwa Światowego*, 19(1), 79-87; doi: 10.22630/PRS.2019.19.1.7.

Landquist, B., Nordborg, M. i Hornborg, S. (2016). *Litteraturstudie av miljöpåverkan från konventionellt och ekologiskt producerade livsmedel*. Livsmedelsverket National Food Agency.

Nestorowicz, R. (2018). Asymetria wiedzy a rozwój rynku żywności ekologicznej w Polsce. *Handel Wewnętrzny*, 5(376), 212-224.

Przybylak, K. i Żakowska, S. (2021). Żywność ekologiczna w Polsce. Raport 2021. Przygotowanie raportu: Koalicja na rzecz BIO we współpracy z NielsenIQ.

Ritchie, H. (2017). *Is organic really better for the environment than conventional agriculture?* Pobrano 11.11.2021 z https://ourworldindata.org/is-organic-agriculture-better-for-the-environment#licence

Rozporządzenie Komisji (WE) nr 889/2008 z dnia 5 września 2008 r. ustanawiające szczegółowe zasady wdrażania rozporządzenia Rady (WE) nr 834/2007 w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych w odniesieniu do produkcji ekologicznej, znakowania i kontroli.

Rozporządzenie Rady (WE) nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 r. w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych i uchylające rozporządzenie (EWG) nr 2092/91.

Sołtysiak, U. (2021). *Organic farming and its market in Poland from the perspective of 2020. Current status and prospects*. Przygotowanie raportu: Polska Izba Żywności Ekologicznej.

Sosta.pl. (2021). *Eko, bio, organic, zdrowa żywność. Czym się różnią? Obalamy mity*. Pobrano 10.11.2021 z https://sosta.pl/eko-bio-organic-zdrowa-zywnosc-czym-sie-roznia-obalamy-mity/

Willer, H., Trávníček, J., Meier, C. i Schlatter, B. (2021). *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2021*. Research Institute of Organic Agriculture FiBL, Frick, and IFOAM – Organics International, Bonn (v20210301).

# Zmiany w Kazachstanie od czasu odzyskania suwerenności i wyjścia ze struktur Związku Radzieckiego

Inspirację do podjęcia nakreślonej w tytule problematyki stanowił nadchodzący 16 grudnia bieżącego roku jubileusz 30-lecia odzyskania przez Kazachstan niepodległości. Ten stosunkowo już długi okres suwerenności skłania do podjęcia prób odpowiedzi na pytania dotyczących zmian, jakie miały miejsce w tym czasie, nakreślonych celów rozwojowych, a także realizowanej polityki społeczno-gospodarczej.

*Zhuman Ordababyev*

*zhumanordabayev@gmail.com*

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
*kierunek: Finanse, audyt, inwestycje*
*II rok, I stopień*

*Koło naukowe: SKNR KONTO*

*Opiekun naukowy: prof. dr hab. Małgorzata Słodowa-Hełpa*

*Artykuł recenzowany*

## Położenie, obszar i zasoby naturalne

Kazachstan jest dużym krajem o powierzchni 2,7 mln km², sytuującej go na 9 miejscu w skali światowej. Dominująca część jego terytorium (88%) leży w Azji, druga - znacznie mniejsza (12%) w Europie. Stolicą państwa jest obecnie Nur-Sułtan (Astana).

O strategicznym położeniu Kazachstanu decyduje zarówno przebieg przez jego terytorium międzynarodowych korytarzy transportowych umożliwiających wymianę handlową między Europą a Azją, jak i jego sąsiedztwo. Graniczy bowiem z Rosją, Chinami, Kirgistanem, Turkmenistanem oraz Uzbekistanem. Przytacza się (Olędzki, 2021a), że przez jego teren przebiega aż 11 szlaków lądowych (w tym 5 kolejowych i 6 drogowych) oraz, że coraz bardziej rośnie znaczenie szlaku wodnego przez Morze Kaspijskie, głównie do Azerbejdżanu i Iranu.

Kazachstan jest krajem bardzo zasobnym w surowce naturalne, energetyczne (ropa i gaz) oraz rudy różnych metali (żelazo, chrom, miedź, mangan, cynk, ołów, srebro, wolfram). Szacuje się, że tutejsze złoża rud cynku, wolframu oraz barytu są największe na świecie. Ponadto, Kazachstan jest liderem w wydobyciu i przetwarzaniu rud uranu (ok. 40% światowej produkcji). Te uwarunkowania determinują oczywiście strukturę produkcji oraz wymiany handlowej (Oledzki, 2021a).

## Mieszkańcy Kazachstanu

Obecnie (01.06.2021) w Kazachstanie mieszka 18 962 892 osób (Tengrinews.kz., 2021). Po upadku ZSRR kraj ten miał duże problemy demograficzne, u podstaw których leżały dwie główne przyczyny: po pierwsze, istniał kryzys ekonomiczny,

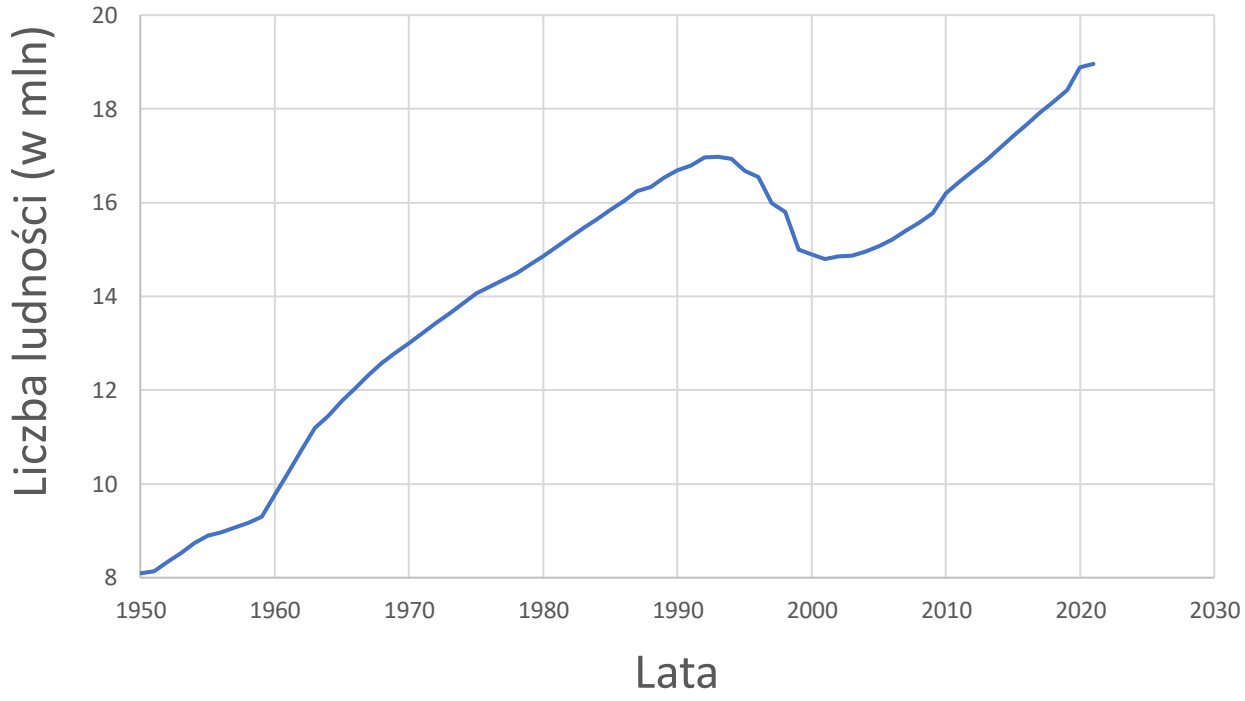
ponieważ zostały zerwane więzi z Rosją i z innymi republikami radzieckimi, a rząd prowadził terapię szokową powiązaną z hiperinflacją, która w 1992 r. wyniosła aż 2960,8% (Есеналина, 2019). To wpłynęło na spadek liczby urodzeń. Po drugie, wpływ wywarła również migracja części mieszkańców wynikająca z kryzysu ekonomicznego i politycznego. Podczas, gdy w latach 1950-1990 liczba ludności Kazachstanu stale rosła rocznie średnio o 230 tys. osób, to w okresie 1991-2021 ten wzrost wynosił statystycznie 74 tys. mieszkańców. Przyrost zaludnienia w okresie funkcjonowania Kazachskiej Socjalistycznej Republiki Radzieckiej (KSRR) wynikał głównie z napływu ludności z europejskiej części ZSRR, a w szczególności: Ukraińców, Białorusinów i Rosjan. W latach 1954-1965 została wdrożona kampania zagospodarowania nieużytków, a także realizowany był radziecki model industrializacji. Właśnie w dużej mierze ze względu na ówczesne zapotrzebowanie na kadry i na siłę roboczą dodatnie saldo migracji było wtedy najwyższe. Po 1968 r. liczba ludności rosła wyłącznie dzięki przyrostowi naturalnemu (Зимовина, 2003).

Jak wynika z wykresu 1, w latach 1994-2001 populacja zmniejszała się (rocznie średnio o około 342 tys. osób). W tym czasie miał miejsce spory odpływ mieszkańców Kazachstanu (zwłaszcza Rosjan i Niemców). Liczba Rosjan zmniejszyła się z 6 227 549 osób w 1989 r. do 3 793 764 w 2009 r., z kolei Niemców z 957 518 osób do 178 400 w 2009 r. (Бюро национальной статистики). W latach 2012-2013 widoczne było zrównanie się liczby mieszkańców ze stanem z 1991 r., a w kolejnych latach nastąpił wzrost zaludnienia. Jednym z głównych czynników poprawy sytuacji demograficznej był przyrost populacji Kazachów. W 1989 r. mieszkało ich 6 534 616, a w 2009 r. już ponad 10 mln (Бюро национальной статистики).

W niewielkim stopniu zmienił się również poziom urbanizacji kraju. O ile w 1989 r. na terenie Kazachstanu było 86 miast (Шибутов, 2017), to aż 43 z nich powstało w latach 1955-1986, m.in. Jekybastuz, Stiepnogorsk, Rudnyj (Официальный сайт Д.А. Кунаева, 2019), a obecnie jest ich 89 i w stosunku do 1991 r. wskaźnik urbanizacji (58,7%) wrósł jedynie o 1,5% (Джаксылыков, 2020).

## Gospodarka

Przemysł stanowi główny silnik rozwojowy gospodarki Kazachstanu. Jego dynamiczny rozwój miał




***Wykres 1.** Zmiany w zaludnieniu Kazachstanu w latach 1950-2021*

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.demoscope.ru/weekly/ssp/sng_pop.php, https://tengrinews.kz*

miejsce w czasie przywództwa D.A. Kunajewa (I sekretarz KC Komunistycznej Partii Kazachstanu). Wówczas pod względem wskaźników ekonomicznych Kazachstan zajmował 3 miejsce wśród 15 republik radzieckich (Официальный сайт Д.А. Кунаева, 2019). Rozwijane były przede wszystkim następujące gałęzie: przemysł wydobywczy, metalurgia metali nieżelaznych i żelaznych, chemiczny, maszynowy, lekki i spożywczy.

Niestety po upadku ZSRR w latach 90. wiele zakładów przemysłowych (w których pracowało po kilkanaście tysięcy osób) zostało porzuconych, spadł poziom części wskaźników ekonomicznych (poziom produkcji przemysłowej obniżył się o 32%) (Социально-экономическое развитие, 2012) i jak dotychczas Kazachstan nie może wrócić do stanu sprzed lat.

W porównaniu z KSRR, wielokrotnie rozrósł się przemysł wydobywczy. W tym czasie powstała także większość hut takich jak kombinat Górniczo-Hutniczy w Żezkazganie (1958) oraz zakład wydobywczy i przetwórczy w Sokolovsko-Sarbaisku (1954). Wówczas w hutach pracowało tysiące osób, dla przykładu w hucie karagandzkiej w latach 80 pracowało 40 tys. osób, natomiast w 2011 r. już tylko około 17 tys. W trakcie prywatyzacji większość zakładów została sprzedana za grosze.

Uwidacznia się także tendencja spadku pozycji hutnictwa żelaza, lecz także wzrost metalurgii nieżelaznych. W 2020 r. produkcja miedzi rafinowanej i nieobrobione stopy miedzi zajmowały 2 miejsce eksportu Kazachstanu (w 1990 r. zostało wyprodukowanych 365 tys. ton miedzi rafinowanej a w 2019 r. już 477 tys. ton), a ferrostopów 5 miejsce (Никоноров, 2020). Na podstawie wskaźników eksportu widać, że obok ropy naftowej jednym z ważnych sektorów gospodarki współczesnego

***Tabela 1. Zmiany wydobycia głównych surowców w Kazachstanie w latach 1991-2020***

| Wydobycie głównych surowców | 1991 | 1995 | 2000 | 2005 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ropa naftowa w mln ton | 26,6 | 20,5 | 35,3 | 61,5 | 86,2 | 90,4 | 90,5 | 85,7 |
| Węgiel kamienny w mln ton | 130 | 83,3 | 74,9 | 86,6 | 106,7 | 113,7 | 111,1 | 109,2 |
| Gaz ziemny w mld m3 | 7,9 | 5,9 | 11,5 | 25,0 | 52,9 | 55,5 | 56,4 | 55,1 |

*Źródło: Opracowanie na podstawie http://stat.gov.kz/*

Obecnie wiodąca częścią gospodarki jest ropa naftowa. Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 można stwierdzić, że wydobycie ropy oraz gazu stało się istotnym narzędziem stabilizacji i podtrzymania gospodarki. Dzięki wysokim cenom ropy naftowej rząd rozwiązał wielu problemów ekonomicznych i nadal stosuje tę metodę. Dla przykładu w 2020 r. sprzedaż ropy naftowej zajmowała 1 miejsce wśród całego eksportu Kazachstanu (Никоноров, 2020a). W kraju głównie funkcjonują inwestorzy zagraniczni, a w 2019 r. zainwestowali oni 14,5 mld $ w przemysł wydobywczy (Kazakhstan today, 2020). Ponadto większość kopalń jest stara i wymaga modernizacji.

Metalurgia metali nieżelaznych i żelaznych została uruchomiona głównie w latach 30-40, a przemysł tytanu i magnezu w latach 50-60 XX wieku. Kazachstanu jest metalurgia. Kraj wydobywa wielką ilość zasobów, lecz nie ma możliwości przetworzenia tych kopalin; przykładowo w 2018 r. wydobyto 103,2 mln ton rud miedzi (Kapital.kz, 2019a). Wynika z tego, że brakuje odpowiednich zakładów przetwórczych..

W KSRR rozwinięty był przemysł chemiczny. Produkowane były wówczas nawozy mineralne, tworzywa sztuczne, kauczuk, opony itd. W 1990 r. funkcjonowało 20 dużych zakładów chemicznych (Полтавский, 2012), w 2014 r. było ich 13 (Гайфутдинова, 2014). Po otwarciu zakładów w Czymkencie (obecnie już zamknięty) i Dżambule Kazachstan został światowym liderem w produkcji fosforu żółtego. Teraz większość fabryk ma przestarzałe zaplecze infrastrukturalne i nie produkuje wysokotechnologicznych towarów.

Jedną z najważniejszych gałęzi przemysłu KSRR był przemysł maszynowy. Wówczas istniało 2000 dużych przedsiębiorstw przemysłu maszynowego i obróbki metali (Полтавский, 2012). Główne zakłady znajdowały się w Ałmacie, Karagandzie, Pawłodarze, Uralsku, Pietropawłowsku. W pietropawłowskim zakładzie budowy maszyn ciężkich produkowane były systemy średniego zasięgu, a w Pawłodarze ciągniki (1966-1999). W 1984 r. ta fabryka pobiła swój rekord produkując 55 tys. maszyn (Ливинцова, 2006). W 2012 r. było już jedynie 100 zakładów tej branży.

Po upadku ZSRR Kazachstan stracił takie branże, jak budowa obrabiarek i produkcja silników. Zamiast tego pojawiły się budowa lokomotyw oraz produkcja samochodów (BNews.kz, 2017). W 2019 r wyprodukowanych zostało 50 447 pojazdów (Нурбай, 2020), produkowane są jednak podzespoły do montażu wyrobów finalnych.

Nie funkcjonuje też wiele zakładów przemysłu lekkiego mających swój rozkwit w czasach ZSRR; np. przędzalnia bawełny w Ałmacie, gdzie pracowało 9 tys. osób. W 1985 r. w tej branży funkcjonowało 18 fabryk odzieży, w których pracowało 203 tys. osób. Rozwiniętymi branżami były też przemysł skórzany, obuwniczy i wełniany. Obecnie jest zatrudnionych 11,2 tys. osób (Сыздыкбаев, 2020), a Kazachstan importuje odzież z 74 krajów.

Kazachstan jest mocarstwem energetycznym, ponieważ, jak już wspomniano; kraj ma wielkie zasoby gazu, węgla, ropy naftowej, uranu (1 miejsce w światowym wydobyciu, 2 miejsce według zapasów), a także wód. W KSRR powstało wiele elektrowni, na przykład w 1973 r. najnowsza elektrownia jądrowa (która już nie działa) lub elektrownia GRES-1 - jedna z największych w kraju. Większość energia w Kazachstanie jest wytwarzana przez elektrownie cieplne. Na tym polu coraz bardziej widoczne są problemy, ponieważ niemała ilość elektrowni jest zbyt stara. Około 69% elektrowni wodnych i 53% elektrowni cieplnych ma 30 i więcej lat (Kapital.kz, 2019b). Szacuje się, że w 2030 r. państwo będzie miało deficyt energii, dlatego rząd rozpatruje możliwość budowy elektrowni jądrowej.

W latach 90. kryzys dotknął również sektor rolny, który wcześniej był w ZSRR jednym z głównych producentów mięsa, zboża oraz wełny. Obecnie Kazachstan stara się przeprowadzać reformy i rozwijać ten sektor.

W 1985 r. KSRR dysponowała 198 milionami hektarów użytków rolnych w tym grunty rolne 35,7 mln ha, pastwiska 157,0 mln ha (Официальный сайт Д.А. Кунаева, 2019). W 2017 r. Kazachstan miał 177,8 mln ha użytków rolnych, z tego grunty orne 26,7 mln ha, natomiast pastwiska 146,9 mln ha (Правительство Республики Казахстан, 2017).

Obecnie Kazachstan jest jednym z głównych światowych eksporterów zboża. Ma duży potencjał w rolnictwie, lecz reformy są potrzebne ze względu na niskie plony i niedostatki infrastrukturalne. Ponadto ilość inwentarzu żywego jest mała.

## Problemy społeczne Kazachstanu

Po upadku ZSRR model gospodarczy zaczął się zmieniać, co spowodowało zmiany nadbudowy społeczeństwa czyli nauka, religia, instytucje wychowania i kształcenia, moralność itd. W tym czasie, w okresie kształtowania się kapitalizmu i prowadzenia akumulacji pierwotnej kapitału, przeprowadzono prywatyzację. Bogactwo ludu zostało wykupione za niewielkie pieniądze przez nową elitę, a przestępczość i korupcja rozkwitły w okresie transformacji gospodarki. Oprócz tego w latach 90. nastąpiły wzrost bezrobocia, wysoki poziom polaryzacji ludności i spadek mobilności społecznej, a w latach 2000. możliwe było rozwiązanie tych problemów poprzez realizację programów socjalnych.

Kazachstan boryka się również z wieloma problemami społecznymi które mają swój początek w latach 90., m.in.: drenaż mózgów spowodowany w dużej mierze migracją, nieukończone reformy edukacji, deficyt szkół (w r. 1991 było 8575 obecnie jest 7440), a także częste zmiany ministrów nauki i oświaty. Wprawdzie liczba techników i szkół wyższych oraz uczniów i studentów wzrosła, to jednak w większości placówek poziom nauczania jest niski i dlatego dużo osób wyjeżdża do Rosji, Czech, Niemiec itd. Finansowanie edukacji jest niewystarczające. Pojawiają się też problemy wychowawcze, jako, że rodzice spędzający znaczną część swojego życia w pracy, nie są w stanie zapewnić wystarczającej dyscypliny w stosunku do swoich dzieci, a szkoła przestała pełnić tę rolę. Zauważalny stał się również wzrost indywidualizmu; kolektyw i przedkładanie potrzeb drugiego człowieka nad własne jest

rzadko spotykane wśród młodych osób. Odsetek kazachskiej młodzieży czytającej książki jest coraz niższy, podczas gdy ZSRR był uważany za najbardziej oczytany kraj na świecie. Oprócz tego odnotowuje się spadek zainteresowania przedmiotami ścisłymi; kiedyś ludzie chcieli stać się np. inżynierami lub powtórzyć wyczyn Gagarina.

W KSRR nie było nierówności, wszyscy ludzie mieli pracę, a zwolnienie pracownika wiązało się z wieloma trudnościami, w związku z czym bezrobocie nie było odnotowywane. Istniała również możliwość otrzymania mieszkania za darmo. Co więcej rząd dążył do zmniejszenia wymiaru czasu pracy od 40 do 30-godzinnego tygodnia pracy. Obecnie zauważalny jest podział społeczeństwa na bogatych (mniejszość) i biednych, dla przykładu w 2020 r. 1 mln osób żyło poniżej granicy ubóstwa, łatwo jest stracić pracę (związki zawodowe słabo działają), a kupując mieszkanie, ludzie są zmuszeni do wzięcia kredytu hipotecznego z bardzo wysokim oprocentowaniem, co jest dla nich dużym obciążeniem finansowym, nierzadko na całe życie.

Wynagrodzenie minimalne wynosi 400 zł., podczas gdy minimum potrzebne do przeżycia to 322 zł. System opieki zdrowotnej jest niedofinansowany i ma niską jakość, co wyraźnie potwierdziła pandemia COVID-19. Dla przykładu ZSRR wydawał 8,4% swojego PKB na edukację i naukę, a Kazachstan w 2018 r. wydał 3,4% swojego PKB na opiekę zdrowotną (co stanowi trzykrotnie mniej niż w krajach rozwiniętych).

## Kazachstan na arenie międzynarodowej

Kazachstan jest członkiem ONZ, OBWE, SOW (Szanghajska Organizacja Współpracy), ODKB (Organizacja Układu o Bezpieczeństwie Zbiorowym), WNP (Wspólnota Niepodległych Państw) itd. Państwo prowadzi wielokierunkową politykę otwierania się oraz prowadzi szerokie negocjacje, starając się utrzymywać kontakty z różnymi kra-

jami, zarówno tymi sąsiadującymi z Rosją i Chinami, jak i z innymi krajami takimi jak USA, czy Turcja - zainteresowanymi Kazachstanem i dysponującymi dużą ilością zasobów naturalnych. Jednym z głównych priorytetów jest stanie się platformą negocjacyjną, w ramach której mogliby się spotykać światowi przywódcy, np. na wzór Finlandii. W 2017 r. w Astanie (Nur-Sułtan) odbyła się konferencja dotycząca rozstrzygnięcia konfliktu w Syrii.

W 2018 r. Kazachstan uzyskał po raz pierwszy przewodnictwo w Radzie Bezpieczeństwa ONZ. Kraj opowiada się za likwidacją stosowania broni jądrowej. Jako pierwszy zamknął poligon, zrezygnował z użycia tej broni, mimo że pod względem zapasów głowic był na 4 miejscu na świecie.

Rząd angażuje się w tworzenie na terenie Kazachstanu centrów finansowych Azji Środkowej, przyciąganie inwestorów zagranicznych poprzez tworzenie stref ekonomicznych, stymulowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (Olędzki, 2020b; Osiecki, 2019).

W 2018 r. zostało otwarte pierwsze międzynarodowe centrum finansowe MCFA, realizujące różne projekty, angażujące się w tworzenie startupów itd. Kraj ma mocną pozycję w zakresie pozyskiwania inwestorów zagranicznych. W latach 1993-2020 łącznie do Kazachstanu napłynęło 365 mld. dolarów (Додонов, 2021). Tworzone są platformy finansowe, pojawiają się nowe przepisy prawne. Co więcej pierwszy raz na terenie byłego ZSRR wprowadzona została jurysdykcja dla centrum finansowego MCFA na podstawie systemu anglosaskiego. W tym celu do współpracy zostali zaproszeni znani sędziowie pracujący w tym systemie.

## Relacje między Kazachstanem a Polską

Relacje dyplomatyczne Kazachstanu z Polską zostały uruchomione w 1992 r. Kraj jest jednym z ważnych partnerów handlowych Polski w Azji. Oba państwa są zainteresowane współpracą na płaszczyźnie ekonomicznej (wymiana handlowa w r. 2015 wynosiła 1130,01 w mln USD, w r. 2020 w okresie 8 miesięcy 2020 wyniosła 1300 mln USD). Co potwierdziło Polsko-Kazachstańskie Forum Gospodarcze zorganizowane w Warszawie w 2016 r. Uczestniczyło w nim aż 800 osób. Rangę tej imprezy podnosił udział prezydentów, Nursułtana Nazarbajewa i Andrzeja Dudy, którzy podpisali Memorandum o Współpracy obu krajów (*Polska i Kazachstan liczą na nowe otwarcie,* 2016). W trakcie obrad podpisano też piętnaście umów bilateralnych; w tym odnowione Memorandum o Współpracy pomiędzy PARP oraz Funduszem Rozwoju Przedsiębiorczości „DAMU".

W 2017 r., w trakcie wystawy EXPO i rewizyty Prezydenta RP, zostało zorganizowane forum w Astanie, w którym brało udział ponad 200 polskich przedsiębiorców, podpisano 15 porozumień i umów pomiędzy instytucjami oraz przedstawicielami biznesu z Polski i Kazachstanu (*Polsko-Kazachstańskie Forum*, 2017). Analogiczne fora gospodarcze odbywały się w kolejnych latach. Ostatnie miało miejsce w Warszawie 5 października 2021 r. Oprócz wcześniejszych obszarów współpracy widoczne jest duże zainteresowanie partnerów kazachskich sektorem rolno-spożywczym, biotechnologicznym i farmaceutycznym, z których słynie Polska. Delegacja kazachstańska odwiedziła przedsiębiorstwa produkcyjne Mlekovita i Falubaz, Łódzką Specjalną Strefę Ekonomiczną oraz odbyła spotkanie w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego (*W Warszawie odbyło się Kazachstańsko-Polskie Forum Gospodarcze,* 2021).

Trudno byłoby nie wspomnieć o współpracy władz polskich i społeczeństwa ze wspólnotą kazachskiej Polonii w liczbie 32 tys. osób będących potomkami deportowanych tam Polaków. Polski rząd wysyła do Kazachstanu nauczycieli języka polskiego, historii i kultury; pracownicy ambasady RP organizują obchody świąt narodowych i uczestniczą w wielu imprezach organizowanych przez aktywne stowarzyszenia polonijne w tym kraju.

## Podsumowanie

Kazachstan jest krajem wielkich kontrastów. Średnie statystyczne są wypadkowymi wyraźnie zróżnicowanych wskaźników nie tylko w zakresie produkcji, lecz także sieci infrastrukturalnej. O ile stolica kraju oraz część wielkich miast imponuje rozmachem i nowoczesnością wielu rozwiązań, to niestety nie można byłoby tego odnieść do większości terenów kraju, gdzie uwstecznienie jest widoczne gołym okiem. Jeśli zatem państwo nie chce zostać na uboczu historii, musi pilnie wyciągnąć wnioski. Należy bowiem zauważyć, że mimo innych uwarunkowań geopolitycznych, część zjawisk

i procesów jest znamiennych dla transformujących się gospodarek, również tych, które miały miejsce w Polsce.

Jak wskazuje część badaczy (Kuryłowicz, 2017, 170-176), specyfika silnie spersonalizowanego systemu politycznego Kazachstanu ułatwiła przywódcom realizację polityki historycznej, a także zagranicznej, według własnej wizji.

Niepodległość Kazachstanu miała oznaczać skok ku nowoczesności, zrzucenie „balastu niewydolnego systemu nakazowo-rozdzielczego hamującego rozwój" i doprowadzenie rynku do skali dającej się łatwiej włączyć do gospodarki światowej.

## Bibliografia


BNews.kz (2017). Текущее состояние машиностроительной отрасли в РК: Проблемы и вызовы. Pobrane z https://qazindustry.gov.kz/ru/article/tekuschee-sostoyanie-mashinostroitelnoi-otrasli-v-rk-problemy-i-vyzovy.

Kapital.kz (2019a). Добыча руды увеличилась на 8% за год. Pobrane z https://kapital.kz/economic/75413/dobycha-rudy-uvelichilas-na-8-za-god.html.

Kapital.kz (2019b). Электроэнергетическая отрасль: состояние и перспективы развития. https://kapital.kz/economic/83490/elektroenergeticheskaya-otrasl-sostoyaniye-i-perspektivy-razvitiya.html

Kazakhstan (orthographic projection). Pobrane z https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kazakhstan.

Kazakhstan today (2020). Казахстан в 2019 году привлек около $25 млрд прямых иностранных инвестиций. Pobrane z https://www.kt.kz/rus/economy/kazahstan_v_2019_godu_privlek_okolo_25_mlrd_pryamyh_1377893568.html.

Kuryłowicz, M. (2017). *Modernizacja czy kolonizacja? Recepcja okresu radzieckiego w polityce historycznej Kazachstanu i Uzbekistanu.* Nowa Polityka Wschodnia, 4 (15), 167-189.

Olędzki, J. (2021a). *Co Kazachstan oferuje inwestorom z zagranicy?* Pobrane z https://firma.rp.pl/nowe-rynki/art17070681.

Olędzki, J. (2021b). *Kazachstan stawia na specjalne strefy ekonomiczne.* Pobrane z https://firma.rp.pl/nowe-rynki/art17063721.

Osiecki, A. (2019). *Kazachstan stawia na rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw.* Pobrane z https://firma.rp.pl/nowe-rynki/art17063881.

*Polska i Kazachstan liczą na nowe otwarcie w relacjach gospodarczych* (2016). Pobrane z https://www.gov.pl/web/kazachstan/relacje-dwustronne.

*Polsko-Kazachstańskie Forum Gospodarcze z udziałem Prezydentów Andrzeja Dudy i Nursułtana Nazarbajewa. Relacja* (2017). Pobrane z https://kig.pl/.

*W Warszawie odbyło się Kazachstańsko-Polskie Forum Gospodarcze.* (2021). Pobrane z https://www.gov.pl/web/kazachstan/.

Tengrinews.kz. (2021). Названа численность населения Казахстана. Pobrane z https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/nazvana-chislennost-naseleniya-kazahstana-439420/.

Социально-экономическое развитие постсоветских стран: итоги двадцатилетия. (2012). Авторский коллектив Центра постсоветских исследований ИЭ РАН. Pobrano z: http://www.inecon.org/docs/Vardomsky_book_2012.pdf.

Бюро национальной статистики. Pobrane z: http://stat.gov.kz/.

Гайфутдинова, В. (2014). Pobrane z https://kapital.kz/experts/26017/na-razvitiye-khimicheskoy-promyshlennosti-planiruyetsya-vydelit-poryadka-1-1-trln-tenge.html.

Джаксылыков, С. (2020). Урбанизация в Казахстане: неожиданная смена приоритетов. Pobrane z https://ekonomist.kz/jaxylykov/urbanizacii-razvitie-prioritety-kazakhstan/.

Додонов, В. (2021). Иностранные инвестиции в Казахстан: история успеха. Pobrane z https://strategy2050.kz/ru/news/inostrannye-investitsii-v-kazakhstan-istoriya-uspekha/.

Ливинцова, В. (2006). ПО «Павлодарский тракторный завод» им. В.И.Ленина. Pobrane z Avtomash.ru http://www.avtomash.ru/pred/ptz/ptz_istori.htm.

Есеналина, А. (2019). Как инфляция в Казахстане пробила потолок. Pobrane z https://lsm.kz/inflyaciya-v-kazahstane-za-28-let-infografika.

Зимовина, Е.П. (2003). Динамика численности и состава населения Казахстана во второй половине XX века. Pobrane z http://www.demoscope.ru/weekly/2003/0103/analit03.php.

Никоноров, А.(2020). На чем зарабатывает Казахстан: топ-5 ключевых экспортных товаров 2020 года. Pobrane z https://inbusiness.kz/ru/news/na-chem-zarabatyvaet-kazahstan-top-5-klyuchevyh-eksportnyh-tovarov-2020-goda.

Нурбай, Р. (2020). Автопром Казахстана: производство, экспорт и переработка. Pobrane z https://strategy2050.kz/ru/news/avtomobilnaya-promyshlennost-kazakhstana-proizvodstvo-eksport-i-pererabotka/.

Официальный сайт Д.А. Кунаева (2019). Наследие. Pobrane z: http://kunayev.kz/ru/life/Nasledie.

Полтавский, С. (2012). Блеск и нищета Казахстана. Pobrane z https://inosmi.ru/sngbaltia/20121205/202996017.html.

Об утверждении Государственной программы развития агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2017 – 2021 годы. Правительство Республики Казахстан (2017). Pobrane z https://primeminister.kz/assets/media/gprapk.pdf.

Сыздыкбаев, А. (2020). Почему легкая промышленность важна для Казахстана, объяснила Дарига Назарбаев. Pobrane z: https://lenta.inform.kz/ru/pochemu-legkaya-promyshlennost-vazhna-dlya-kazahstana-ob-yasnila-dariga-nazarbaeva_a3621236.

Шибутов, М. (2017). Как изменилось общество Казахстана после 1990 года. Pobrane z https://regnum.ru/news/economy/2349971.html.

# Mity i kontrowersje dotyczące spółki z o.o.

Spółka z o.o. jest drugą z kolei, po indywidualnej działalności osób fizycznych, najchętniej wybieraną formą prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce. Pomimo tego nadal istnieje wiele błędnych przekonań odnoszących się do funkcjonowania tego typu podmiotów. Pojawiające się kontrowersje dotyczą w szczególności instytucji kapitału zakładowego spółki z o.o. Celami niniejszego artykułu są weryfikacja z rzeczywistym stanem prawnym panujących w społeczeństwie mitów dotyczących spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz omówienie nieprawidłowych praktyk w niej stosowanych.

*Weronika Sydow*

*wsydow@wp.pl*

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
*kierunek: Finanse, audyt, inwestycje*
*I rok, II stopień*

*Koło naukowe:*
*SKN TAX*

*Opiekun naukowy:*
*dr Agnieszka Sobiech*

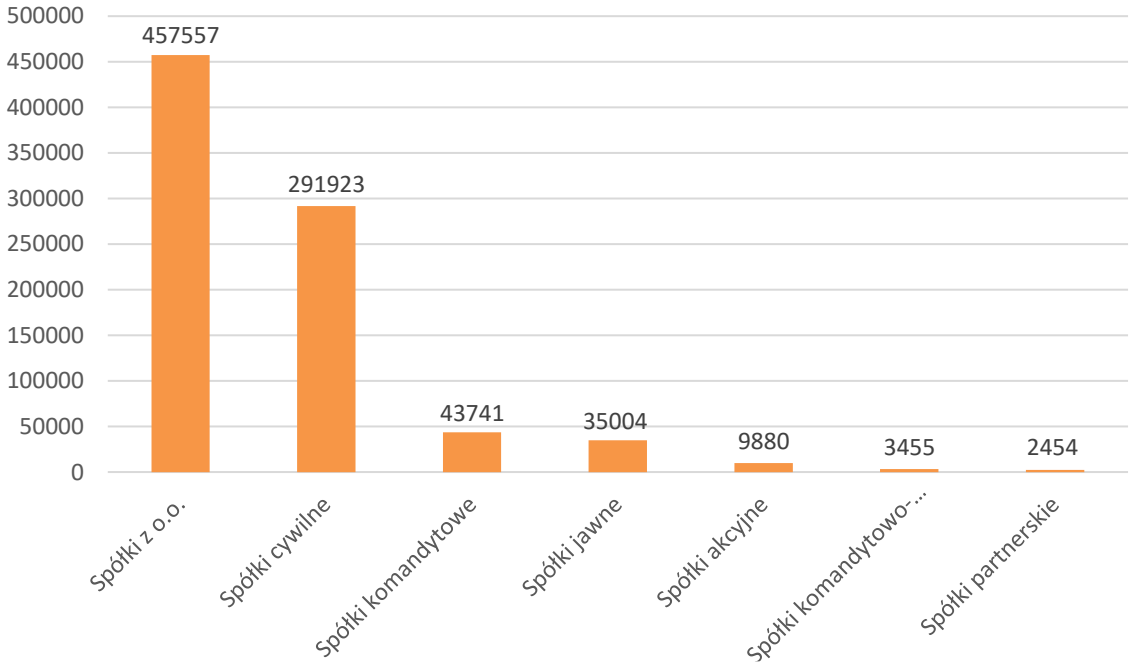
*Artykuł recenzowany*

## Cechy szczególne spółek z o.o.

W 2020 r. ponad 50% istniejących w Polsce spółek stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (wykres 1). Zanotowano wówczas prawie pół miliona tego typu podmiotów (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2021). W systematyce prawa spółki z o.o. uregulowane są przez Kodeks spółek handlowych i należą do grupy spółek kapitałowych (Ustawa z 15 września 2000, art. 1), charakteryzujących się posiadaniem osobowości prawnej oraz koniecznością tworzenia kapitału zakładowego o ustalonej wartości. W przypadku spółki z o.o. wysokość kapitału zakładowego powinna wynosić co najmniej 5 tys. zł. Kapitał ten dzieli się na udziały o wartości równej lub większej niż 50 zł. Udziały poszczególnych wspólników opiewają na taką samą albo różną kwotę (wszystkie udziały muszą mieć tą samą wartość, jeśli wspólnik może posiadać ich kilka) (Ustawa z 15 września 2000, art. 152-154, art. 181).

Zasadniczy wpływ na wybór formy spółki z o.o. ma wyłączenie odpowiedzialności wspólników, niezasiadających w zarządzie, za zobowiązania spółki (Ustawa z 15 września 2000, art. 151). Istnieją jednak sytuacje, gdy ponoszą oni ryzyko utraty wniesionego do spółki wkładu (np. w przypadku upadłości spółki). Ponadto, wspólnicy omawianego podmiotu gospodarczego nie są zobligowani do opłacania składek na ubezpieczenia społeczne oraz zdrowotne (choć istnieją od tej reguły wyjątki).

Ustawodawca nie określa głównego celu, dla którego może powstać spółka z o.o., jednakże ten musi być prawnie do-




***Wykres 1.** **Struktura spółek w Polsce w 2020 r.***

*Źródło: opracowanie własne na podstawie Główny Urząd Statystyczny, 2021.*

puszczalny (Ustawa z 15 września 2000, art. 151). Zdarza się, że decyzja o wyborze spółki z o.o. podyktowana jest w szczególności chęcią dokonania optymalizacji podatkowej mającej zazwyczaj na celu minimalizację obciążeń. Z uwagi na powyższe dochodzi do przekształcenia dotychczasowych form prowadzenia działalności w spółkę z o.o. oferującą korzystniejsze opodatkowanie.

## Szczególna rola kapitału zakładowego

Wiele pojawiających się nieścisłości dotyczy wnoszonego do spółki kapitału zakładowego. Należy przy tym wyróżnić trzy rzeczywiste funkcje tego kapitału, do których należą (Setcki, 2015, s. 181):

- funkcja prawna – kapitał zakładowy stanowi sumę udziałów odzwierciedlających zakres praw i obowiązków wspólników w zależności od liczby objętych przez nich udziałów,
- funkcja gospodarcza – wniesione na poczet kapitału zakładowego wkłady stanowią początkowy majątek umożliwiający funkcjonowanie spółce,
- funkcja gwarancyjna – umieszczenie kapitału zakładowego w bilansie po stronie pasywów ma wpływ na wypłaty na rzecz wspólników, które są możliwe po przewyższeniu przez aktywa sumy zobowiązań i kapitału spółki (kapitał zakładowy nie jest kwotą zdeponowaną na rachunku spółki, z której wierzyciele mogliby się zaspokoić).

Należy mieć również na uwadze wymienianą nieraz funkcję informacyjną kapitału zakładowego, mówiącą, że ujawnianie wielkości kapitału w Krajowym Rejestrze Sądowym może dawać pojęcie o rozmiarze spółki. Uważa się jednak, że istnieją lepsze źródła informacji poświadczających wiarygodność przedsiębiorstwa, a dane na temat wysokości kapitału zakładowego mogą wprowadzać niektóre jednostki w błąd (Nowakowska, 2011, s. 130).

Wkład wnoszony przez wspólnika na kapitał zakładowy nie zawsze musi mieć formę pieniężną. Do spółki z o.o. można wnosić również aporty, do których zalicza się m.in. papiery wartościowe, prawo własności czy majątkowe prawa autorskie. Za omawiany wkład nie uznaje się niezbywalnego prawa lub świadczenia pracy bądź usług (Ustawa z 15 września 2000, art. 14). Mitem jest, że kapitał w spółce z o.o. powinien opiewać na wysoką kwotę – jak wcześniej wspomniano, wystarczy równowartość 5 tys. zł, co w porównaniu do np. wymaganego kapitału zakładowego spółki akcyjnej (100 tys. zł), jest niewielką kwotą (Ustawa z 15 września 2000, art. 308).

***Tabela 1.** Wybrane mity i właściwe reguły odnoszące się do funkcjonowania spółek z o.o.*

| Mity dotyczące spółek z o.o. | Właściwe reguły dotyczące spółek z o.o. |
|---|---|
| **Kapitał zakładowy** | |
| Wyłączną formą kapitału zakładowego jest forma pieniężna | Możliwe jest wnoszenie aportów do spółki |
| Kapitał zakładowy spółki z o.o. jest wysoki | Minimalna wartość kapitału zakładowego wynosi 5 tys. zł |
| Nie można wykorzystać środków stanowiących kapitał zakładowy spółki z o.o. do bieżącej działalności | Środki wniesione na poczet kapitału zakładowego mogą być wykorzystane np. na nabycie niezbędnych aktywów |
| Spółka z o.o. ponosi odpowiedzialność wyłącznie do wysokości kapitału zakładowego | Spółka odpowiada całym zgromadzonym majątkiem za swoje zobowiązania |
| Kapitał zakładowy pełni funkcję gwarancyjną wobec wierzycieli | Kapitał zakładowy nie jest kwotą zdeponowaną na rachunku spółki, z której wierzyciele mogliby się zaspokoić |
| **Inne** | |
| Otwarcie spółki z o.o. jest wymagającym procesem | Rejestracja spółki z o.o. jest możliwa przez Internet (łatwiejszy i szybszy sposób niż w przypadku sporządzania aktu notarialnego) |
| Nie można przekształcić innej formy prowadzenia działalności gospodarczej w spółkę z o.o. | Spółka może powstać w sposób wtórny |
| Konieczne jest posiadanie innych udziałowców w spółce z o.o. | Spółka z o.o. może być prowadzona jednoosobowo |
| Wspólnicy spółki z o.o. odpowiadają za zobowiązania spółki | Wspólnicy ponoszą jedynie ryzyko utraty wniesionego do spółki wkładu |
| Konieczne jest zatrudnianie pracowników | Praca może być wykonywana przez wspólników spółki z o.o. osobiście |

*Źródło: opracowanie własne.*

Nieprawdą jest to, że nie można korzystać ze środków stanowiących kapitał zakładowy spółki z o.o. Wniesione zasoby bywają wykorzystywane w działalności spółki, np. pieniądze przeznacza się na nabywanie potrzebnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa aktywów (Kayyali, 2021). Wówczas nie ulega zmianie wartość kapitału zakładowego – dochodzi wyłącznie do przekształcenia jego formy.

Spółka z o.o. nie ponosi odpowiedzialności wyłącznie do wysokości kapitału zakładowego. W rzeczywistości spółka odpowiada całym zgromadzonym majątkiem za swoje zobowiązania. Wynika to z faktu posiadania zdolności prawnej, czyli zdolności do bycia podmiotem praw i obowiązków. W określonych sytuacjach do odpowiedzialności mogą zostać pociągnięci również członkowie zarządu. Ryzyko takie odnosi się zarówno do odpowiedzialności cywilnej (Ustawa z 15 września 2000, art. 299) jak i podatkowej (Ustawa z 29 sierpnia 1997, art. 116).

## Mity dotyczące działania w formie spółki z o.o.

Kilka nieścisłości odnoszących się do instytucji kapitału zakładowego zostało już wyjaśnionych. Można jednakże wymienić również inne mity, które dotyczą prowadzenia działalności w formie spółki z o.o. Oba rodzaje nieprawidłowych stwierdzeń, zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Niektórzy mogą obawiać się, że otwarcie spółki z o.o. to czasochłonny i kosztowny proces. Warto podkreślić, że obowiązujące regulacje umożliwiają rejestrację omawianego typu przedsiębiorcy przez Internet (Ustawa z 15 września 2000, art. 157). Elektroniczna forma znacznie usprawnia zawiązanie spółki. Nie jest konieczne wówczas zawieranie

umowy w formie aktu notarialnego, co zmniejsza koszty całego procesu. W celu rejestracji spółki należy posiadać profil zaufany ePUAP i konto w KRS, a decyzja o utworzeniu nowego przedsiębiorcy może zostać przesłana po kilku godzinach od momentu złożenia kompletu dokumentów w formie on-line (Kayyali, 2021).

Spółka z o.o. może powstać w sposób pierwotny lub wtórny (w wyniku transformacji innej spółki lub spółek bądź przekształcenia przedsiębiorcy jednoosobowego). Dany podmiot może przekształcić wybraną wcześniej przez siebie formę prowadzenia działalności gospodarczej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Taka transformacja spółki wiąże się jednak z koniecznością zastosowania określonych w Kodeksie spółek handlowych procedur, co może wymagać czasu i poniesienia kosztów.

W przypadku spółki z o.o. nie jest konieczne występowanie kilku udziałowców. Spółka może zostać założona również przez jedną osobę fizyczną albo jeden podmiot, przy czym jedynym wspólnikiem nie może zostać jednoosobowa spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (Ustawa z 15 września 2000, art. 151). Nie występuje wówczas zwolnienie z opłacania składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne.

Prowadzenie spółki z o.o. nie wymaga zatrudniania pracowników, w tym np. księgowego. Praca może być wykonywana przez samych wspólników spółki osobiście, co powinno zostać uregulowane w umowie spółki, umowie o pracę lub umowie cywilnoprawnej (Ustawa z 15 września 2000, art. 151), a obszar księgowości przedsiębiorcy może zostać powierzony zewnętrznemu biuru rachunkowemu.

Istnienie wymienionych opinii odnoszących się do funkcjonowania spółek z ograniczoną odpowiedzialnością może zaburzać decyzję o podjęciu prowadzenia działalności w tej formie. Poza zapoznaniem się z zasadami działania omawianej spółki prawa handlowego, ważne jest również zaznajomienie się z obowiązującymi przepisami w zakresie spółek z o.o. w celu niepopełniania niezgodnych z prawem praktyk. Przykład jednej z nich zostanie omówiony w kolejnym rozdziale tego artykułu.

## Spółka z więcej niż jednym właścicielem

Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, podobnie jak inne spółki kapitałowe mogą być prowadzone jednoosobowo. Konstrukcja taka jest uzasadniona ekonomicznie, jednak, jak już zostało wspomniane, cele gospodarcze spółek prawa handlowego bywają kwestią wtórną w stosunku do implikacji podatkowych i obciążeń w zakresie ubezpieczeń społecznych. Podczas prowadzenia jednoosobowej spółki z o.o. na wspólniku ciąży obowiązek opłacania składki na ubezpieczenie społeczne (ZUS) i składki zdrowotnej (Ustawa z 13 października 1998, art. 8). Celem uniknięcia wysokich składek część wspólników uciekała się do przekazania 1% (bądź 5%) udziałów najbliższym członkom swojej rodziny. Organy kwestionowały takie rozwiązanie nazywając drugiego wspólnika iluzorycznym a podmiot, który posiadał 99% (bądź 95%) jedynym, bądź "niemal jedynym", zgodnie z wyrokiem SN z dnia 3 sierpnia 2011 roku, sygn. akt I UK 8/11.

Stanowisko organu odnośnie tzw. "wspólnika iluzorycznego" w 2019 roku podważył Sąd Okręgowy w Krakowie (sygn. akt VII U 1663/18). Pozwana posiadała 5% udziałów w spółce, jednakże według jej zeznań miała zamiar w przyszłości nabyć kolejne 45% udziałów oraz realnie przyczyniała się do rozwoju spółki. Na podstawie stanu faktycznego oraz prawnego sąd orzekł, że obowiązek składkowy po stronie wspólnika nie powstał.

Po wielu sprawach spornych utrwaliła się praktyka zakładania spółek z o.o. w proporcji udziałów 91%-9%, w których 9% posiada bliski członek rodziny. Ten konkretny stosunek wynika z dwóch przyczyn. Pierwszą z nich jest chęć uniknięcia nieporozumień z ZUS. Drugą przyczyną jest chęć pozostania anonimowym. Zgodnie z art. 38 Ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym (z 20 sierpnia 1997) nie są ujawniani w rejestrze przedsiębiorców wspólnicy, którzy posiadają w kapitale zakładowym mniej niż 10% udziałów. Posiadanie udziałów w takiej proporcji nie powinno być uznane przez organ za "iluzoryczne", a co za tym idzie, nie powoduje powstania obowiązku opłacania składki zdrowotnej, ani składki na ubezpieczenie społeczne.

## Podsumowanie

Problem błędnego postrzegania spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jest nadal dostrzegalny w społeczeństwie. Pomimo wielu nieprawdziwych opinii, jest to najczęściej wybierana forma spółki spośród wszystkich spółek handlowych. O popu-

larności tej formy prawnej prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce decydują przede wszystkim zalety jak np. relatywnie niskie wymagania kapitałowe i koszty rejestracji, brak odpowiedzialności wspólników za zobowiązania spółki czy brak konieczności opłacania składek na ubezpieczenie społeczne. Przeprowadzona w niniejszym artykule analiza przepisów prawnych, literatury i orzecznictwa pozwala na weryfikację mitów i dostrzeżenie nieprawidłowości w obszarze działania spółek z ograniczoną odpowiedzialnością.

## Bibliografia

GUS. (16.03.2021). *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2020 r.* Pobrane z https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-2020-r-,1,25.html (dostęp: 23.12.2021)

Kayyali, S. (2021, 12 czerwca). Spółka z o.o. – mity [plik video]. Pobrane z https://www.facebook.com/samirkayyalipl/videos/sp%C3%B3%C5%82ka-z-oo-mity/392760138719170/

Nowakowska, A. (2011). Funkcja informacyjna kapitału zakładowego spółki z o.o. w świetle projektowanej noweli-zacji Kodeksu spółek handlowych. *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, 49, 122-133, https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=fd37231d-af8c-4d0b-8d0a-cf9a75111b7b%40redis (dostęp: 11.11.2021)

Setcki, D. (2015). Problem struktury majątkowej spółki z o.o. de lege ferenda a sytuacja prawna wierzycieli. *Przegląd Prawniczy Uniwersytetu Warszawskiego*, XIV(1), 180-189, http://lawreview.wpia.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2017/06/2015_1_16.pdf (dostęp: 11.11.2021)

Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (tekst jednolity: Dz.U. z 2021 r., poz. 112 z późn. zm.)

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (tekst jednolity: Dz.U. z 2021 r., poz. 1540 z późn. zm.)

Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (tekst jednolity: Dz.U. z 2021 r., poz. 423 z późn. zm.)

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (tekst jednolity: Dz.U. z 2020 r., poz. 1526 z późn. zm.)

Wyrok SN z dnia 3 sierpnia 2011 r., I UK 8/11, http://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/Orzeczenia1/I%20UK%208-11-1.pdf (dostęp: 11.11.2021)

Wyrok SO w Krakowie z dnia 29 stycznia 2019 r., VII U 1663/18, https://sip.lex.pl/orzeczenia-i-pisma-urzedowe/orzeczenia-sadow/vii-u-1663-18-wyrok-sadu-okregowego-w-krakowie-522819050 (dostęp: 11.11.2021)

# Jak zadbać o swój portfel? Zawód doradcy finansowego od podszewki

Celem poniższego artykułu jest omówienie podstawowych kwestii dotyczących planowania finansowego i doradztwa w tym obszarze. Aktualność poruszanej problematyki wynika z wciąż niewystarczającej wiedzy oraz niskiej świadomości społeczeństwa w temacie szeroko pojętego planowania finansowego i doradztwa finansowego, co również znalazło potwierdzenie w badaniach przeprowadzonych w ramach publikacji.

**Julia Dreślińska**

*julkadresl@wp.pl*

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
*kierunek: Finanse, audyt, inwestycje*
*I rok, II stopień*

*Koło naukowe:*
*SKN TAX*

*Opiekun naukowy:*
*dr hab. Krzysztof Waliszewski, prof. UEP*

*Artykuł recenzowany*

**Piotr Eichler**

*piotreichler.zg@gmail.com*

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
*kierunek: Nadzór i kontrola*
*I rok, II stopień*

*Koło naukowe:*
*SKN TAX*

*Opiekun naukowy:*
*dr hab. Krzysztof Waliszewski, prof. UEP*

*Artykuł recenzowany*

## Wprowadzenie

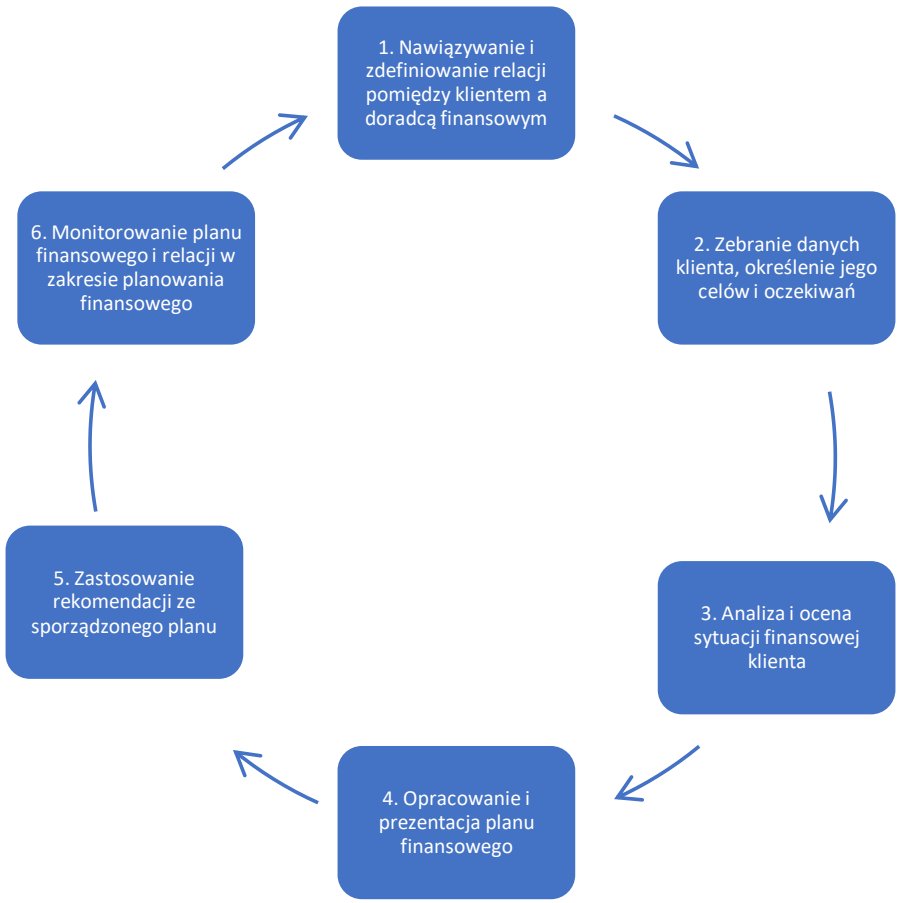
Na początku lat 60. XX w. środowisko gospodarcze zaczęło się dynamicznie zmieniać. Przyczyną tych zmian była niewystarczająca stabilność środowiska zewnętrznego i wzrost konkurencji. W wyniku zaistniałej sytuacji doszło do połączenia podejścia genetycznego i docelowego planowania, a rezultatem fuzji był ukierunkowany charakter planowania, który nazwano planowaniem strategicznym. Planowanie należy do jednych z najważniejszych i najtrudniejszych elementów zarządzania. Można wyróżnić planowanie produkcji, handlowe, inwestycyjne, społecznie i wiele innych. Jedną z form planowania jest także planowanie finansowe (Nestor, 2016, s. 72-73).

Po raz pierwszy z koncepcją planowania finansowego można spotkać się w roku 1862, kiedy powstały pierwsze uniwersytety przyznające dotacje ziemskie

oraz została uchwalona ustawa Morilla. Rozwinęła się wtedy znacznie ekonomia domowa, która później stała się inspiracją wielu uniwersyteckich programów planowania finansowego (Yeske, 2016, s. 10).

Jednak z perspektywy profesjonalnej praktyki planowania finansowego, które jest znane obecnie, jego początki przypadają znacznie później. W 1963r. John Keeble ze swoim współpracownikiem Richardem Felderem tworzą pierwszy plan finansowy. Pomimo tego, to Loren Dunton uważany jest za „ojca" zawodu planisty finansowego. To właśnie on, 6 lat później, wraz z 12 innymi specjalistami z branży finansowej utworzył w USA stowarzyszenie zajmujące się zasadami etyki doradców finansowych (IAFP) (Brandon & Welch, 2009, s. 220). Z biegiem kolejnych lat powstają trzy główne organizacje: stowarzyszenie członkowskie (FPA), ramię ds. edukacji i egzekwowania prawa (CFP Board) oraz jedna, która skupiała się na doradztwie płatnym (NAPFA). Organizacje te promują branże planistyczną, utrzymują i egzekwują wysokie standardy praktyki oraz wspierają inicjatywy utrzymujące planistów na poziomie powierniczym. Od końca lat 90. XX w. zarząd CFP pracował nad promowaniem standardu CFP na całym świecie udzielając sublicencji. Proces ten umożliwił ekspansję poza granicę USA. W 2000 r. w Bod Hamburg powstaje Europejska Federacja Doradców Finansowych, a 2 lata później z siedzibą u zachodnich sąsiadów, w Rotterdamie, zostaje założona Europejska Federacja Planowania Finansowego EFPA Polska.

W Polsce doradztwo finansowe pojawia się z początkiem XXI wieku w formie doradztwa internetowego. W 2004r. powstają pierwsze stacjonarne placówki: sieć oddziałów Expandera oraz spółki Open Finance (Waliszewski, 2012, s. 481). W celu monitorowania i zapewnienia najwyższych standardów szkolenia i certyfikacji doradców finansowych w Polsce, 16 listopada 2016r. powołane zostaje Stowarzyszenie Doradców Finansowych pod nazwą Europejska Federacja Finansowych Profesjonalistów Polska (EFFP Polska). Aktywna polityka organizacji na rzecz zawodu doradcy finansowego szybko przynosi efekty. Już w 2010 r. zawód doradcy finansowego zostaje włączony do klasyfikacji zawodów w Polsce z kodem zawodu 241202 i następuje jednoznaczne rozdzielenie go od zawodu pośrednika finansowego, który figuruje pod kodem 331103. 3 lata później, dla zawodu doradcy




***Rysunek 1. Proces planowania***

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie „International Standard ISO 22222", 2005 r.*

finansowego zostaje zatwierdzony i opublikowany Krajowy Standard Kompetencji Zawodowych. W tym samym roku EFFP Polska zyskuje miano Organizacji Pożytku Publicznego (EFFP, 2021).

## Planowanie finansowe według ISO 22222

Systematyczny rozwój tego obszaru i specyfika profesji doprowadziły w 2005 r. do ustanowienia międzynarodowego standardu ISO 22222 dotyczącego doradztwa finansowego z udziałem osobistych planistów finansowych. Implementacja przepisów miała na celu osiągniecie jak i rozpromowanie uniwersalnych wzorców dla osób, które świadczą profesjonalne usługi osobistego planowania finansowego. Współpraca nastawiona jest na realizację osobistych celów finansowych klienta, stąd konieczne jest wzajemne zaufanie „wspólników". W standardzie ISO 22222 poza kwestiami etycznymi, kompetencjami oraz wymaganym doświadczeniem uregulowano sam proces planowania finansowego, którego schemat przedstawiono poniżej.

Współpraca doradcy finansowego z klientem rozpoczyna się od klarownego opisu oraz dokumentacji usług będących przedmiotem świadczenia. Kolejno doradca zobowiązany jest do przedstawienia obowiązków zarówno swoich, jak i klienta w trakcie trwania usługi. Co istotne, od samego początku należy określić sposób wynagrodzenia, jak długo będzie trwała ich relacja i jak decyzje będą podejmowane. W kolejnym etapie doradca finansowy pozyskuje dane dotyczące obecnej sytuacji klienta. Wspólnie określają jego cele osobiste i finansowe, kolejno wskazując ramy czasowe, w których będą one realizowane. Po uzyskaniu niezbędnych informacji planista finansowy dokonuje analizy i oceny obecnej sytuacji klienta uwzględniając jego stosunek do ryzyka i określa schemat działania za pomocą, którego możliwe będzie spełnienie celów odbiorcy. W czwartym etapie klientowi przedstawiony jest przygotowany plan finansowy oraz dokładnie omówione zostają proponowane zalecenia, aby mógł w pełni świadomie podejmować decyzje. W przypadku jakichkolwiek obiekcji klien-

***Tabela 1.** Podmioty świadczące usługi doradcze na rynku*

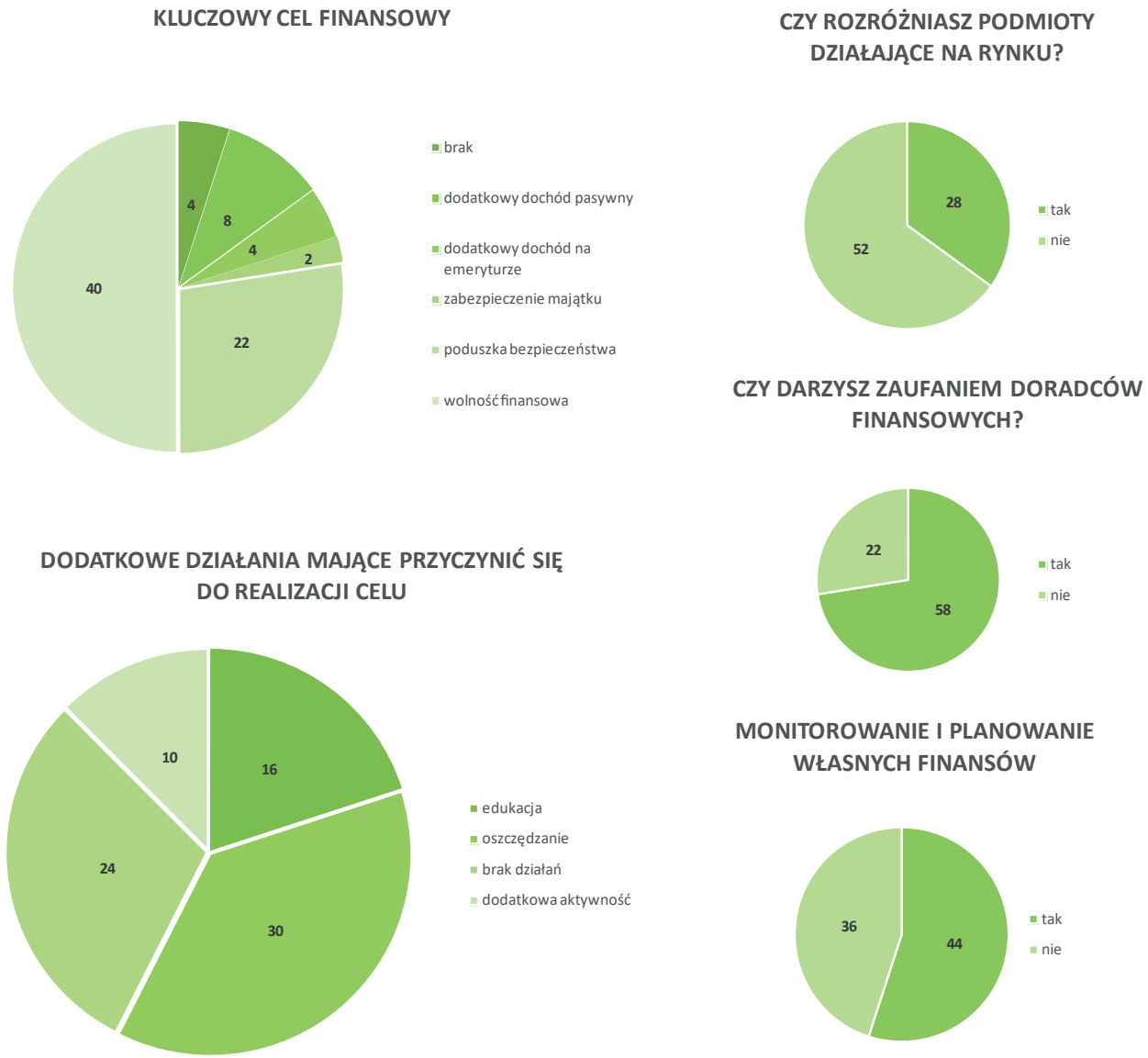
| | |
|---|---|
| Doradca/broker *consumer finance* | Świadczy podstawowe usługi sprzedaży produktów typowych dla rynku consumer finance, jak kredyty gotówkowe, karty kredytowe, kredyty samochodowe, kredyty ratalne. |
| Pośrednik/broker kredytowy | Świadczy usługi pośrednictwa przy zakupie bardziej skomplikowanych produktów kredytowych (głównie chodzi o kredyty hipoteczne lub konsolidacyjne). Podmiot ten pośredniczy między bankiem a klientem w określeniu warunków transakcji i zawarciu umowy kredytowej. Może współpracować z jednym bankiem jako jego agent wyłączny lub z wieloma bankami i wówczas jest brokerem kredytowym. |
| Doradca produktów inwestycyjnych | Świadczy usługi pośrednictwa i doradztwa przy zakupie produktów lokacyjnych, oszczędnościowych, inwestycyjnych, ubezpieczeniowych i innych, pomagając wybrać jednocześnie strukturę aktywów. |
| Doradca finansowy | Świadczy usługi pośrednictwa i doradztwa przy zakupie różnych produktów finansowych (kredytów, inwestycji, lokat, ubezpieczeń), wykorzystując swoją wiedzę do przedstawienia wielu produktów, najbardziej odpowiednich z punktu widzenia potrzeb klienta i aktualnej oferty rynkowej. |
| Planner finansowy | Świadczy usługi doradztwa w zakresie planowania finansowego polegającego na rekomendacji wyboru różnych produktów finansowych w całym cyklu życiowym gospodarstwa domowego, nie ograniczając się do pojedynczej transakcji, lecz opierając się na analizie sytuacji gospodarstwa domowego, doradztwa w zakresie stworzenia koncepcji przyszłego najbardziej optymalnego budżetu gospodarstwa domowego, uwzględniając potrzeby i obowiązki w zakresie wydatków, pomagając w jego wdrożeniu i kontroli. |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Waliszewski, Nadzór i licencjonowanie doradców finansowych i pośredników kredytowych, a stabilność i bezpieczeństwo polskiego systemu bankowego w: Stabilizowanie sektora bankowego w okresie kryzysu, red. A. Janc, UE w Poznaniu, „Zeszyt Naukowy" nr 155, Poznań 2010, s. 200.*

ta, doradca dokonuje rewizji zaleceń. Następny etap polega na uzgodnieniu i wprowadzeniu wybranych zaleceń. Warto zaznaczyć, że sam proces planowania może się ograniczać do zaleceń lub służyć jako narzędzie koordynujące pracę klienta z innymi specjalistami, takich jak adwokaci, księgowi lub maklerzy. Po wdrożeniu odpowiednich zaleceń, dokonuje się okresowych przeglądów sytuacji, kontrolujących postępy w osiąganiu postawionych celów. W przypadku istotnych wydarzeń w życiu klienta, dokonuje się korekty zaleceń.

## Podmioty działające na rynku i jak je odróżnić

Na rynku usług doradczych działa wiele podmiotów uprawnionych do świadczenia wskazanych usług, co sprawia, że poprawne rozróżnienie zakresu ich świadczeń oraz tego do jakiego typu klienta skierowana jest oferta stają się kluczowymi elementami przy podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu współpracy. Można wyróżnić następujące jednostki:




***Wykres 1.** Plansza przedstawiająca wykresy z rozkładem odpowiedzi na wybrane pytania z formularza*

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań*

Istotną kwestią odróżniającą doradcę finansowego od pośrednika jest jego holistyczne podejście. Doradca finansowy nie tylko wskazuje najbardziej odpowiednie dla klienta spośród dostępnych na rynku ofert przy wyborze uwzględniając cykl życia gospodarstwa domowego i wynikającą z niego zmienność dochodów, potrzeb finansowych oraz nabywanych usług, ale przez cały okres usługi zapewnia mu opiekę (Waliszewski, 2019, s. 228). Kolejnym odmiennym elementem jest forma wynagrodzenia. W przypadku pośrednictwa jest to prowizja (*commission*) związana ze sprzedażą produktu wypłacana przez podmiot, do której produkt należy. Może to prowokować sytuacje, w których pośrednik będzie proponował złożone produkty finansowe, nie zawsze adekwatne do realnych potrzeb konsumenta, tylko i wyłącznie po to, aby uzyskać jak największą prowizję.

Z zupełnie inną formą nagradzania mają doradcy, którzy uzyskują zapłatę w postaci honorariów (*fee*). Wynika z tego, że jego celem jest działanie na rzecz i w interesie klienta, a nie instytucji finansowej co sugerować może jego niezależność (Waliszewski, 2012, s. 482).

## Wyniki badań

Autorzy postanowili zbadać, ogólną świadomość oraz wiedzę społeczeństwa w temacie szeroko pojętego planowania finansowego jak i zawodu doradcy finansowego. Badanie przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety w formie online. W tym przypadku grupę badawczą stanowiły osoby w wieku od 18 do 30 roku życia, przy założeniu, że są oni w stanie zasadniczo wpłynąć na swoją przyszłość finansową. W badaniu wzięło udział 80 osób: 42 kobiety oraz 38 mężczyzn. Największą część respondentów stanowiły osoby między 22 a 23 rokiem życia.

Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie kluczowego dla nich celu finansowego, w ten sposób aż połowa wybrała wolność finansową. Dla uczestników badania istotne wydało się również posiadanie poduszki bezpieczeństwa (27,5%). Następnie badani wskazywali kolejno: dodatkowy dochód pasywny (10%), dodatkowy dochód na emeryturze (5%), brak zdefiniowanego celu (5%) oraz zabezpieczenie majątku (2,5%).

Zapytani, czy podejmują konkretne działania, mające przyczynić się do realizacji wcześniej określonych celów, ankietowani udzielili wielu odpowiedzi, jednak najczęściej było to po prostu oszczędzanie. Obiecujący wydaje się być fakt, że znalazły się osoby, które jako klucz do osiągnięcia celu uznaje edukację. Co warto zaznaczyć, znaczna część respondentów przyznała, że nie robi nic, aby w przyszłości ten cel osiągnąć.

Aż 72,5% uczestników badania wskazało, że stara się regularnie oszczędzać pieniądze. Z kolei jeszcze większa część badanych (77,5%) oznajmiła, że posiada finansową poduszkę bezpieczeństwa. Nieco ponad połowa (55%) zadeklarowała, że monitorują poziom swoich finansów i starają się je planować przy wykorzystaniu dostępnych narzędzi, np. dedykowane ku temu aplikacje lub skoroszyty.

Interesujące może się wydać, że znaczna większość tj. 72,5% ankietowanych darzy zaufaniem osoby wykonujące zawód doradcy finansowego, pomimo że, aż 65% badanych nie rozróżnia podmiotów działających na rynku usług doradczych. Co więcej, tylko 5% uczestników badania oznajmiło, że korzystało z konsultacji ze specjalistami.

Uczestnicy badania już teraz są w pełni świadomi, że ich przyszła emerytura będzie stosunkowo niska, tym samym 100% odpowiedzi sugeruje brak zadowolenia z wysokości przyszłych świadczeń emerytalnych. Znaczna część badanych uznała, że satysfakcjonującym poziomem emerytury byłaby wartość powyżej 70% ich ostatniego wynagrodzenia. Niestety mimo takiego stanu rzeczy 95% ankietowanych nie skorzystała jeszcze z finansowych usług doradczych dostępnych na rynku.

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi zauważyć można relatywnie duże zainteresowanie tematem planowania finansów osobistych wśród osób ankietowanych. Stwierdzono, że znaczna część badanych podejmuje konkretne działania w tej sferze począwszy od regularnego oszczędzania czy też posiadania poduszki bezpieczeństwa, do monitorowania oraz próby kontroli stanu swoich finansów. Zaobserwowano także dość duży problem z rozróżnieniem podmiotów działających na rynku usług doradczych. Interesujący wydawać się może fakt, iż pomimo wysokiego poziomu zaufania zadeklarowanego przez ankietowanych, tylko nieliczni zdecydowali się na skorzystanie z tego typu usług. Należy się zastanowić z czego wynika tego typu rozbieżność oraz przemyśleć w jaki sposób można zaktywizować osoby, które wykazały bierność, aby

***Tabela 2. Pytania z formularza***

| |
|---|
| 1. Proszę wskazać kluczowy dla Pana/Pani cel finansowy. |
| a. brak (4)<br>b. dodatkowy dochód pasywny (8)<br>c. dodatkowy dochód na emeryturze (4)<br>d. zabezpieczenie majątku (2)<br>e. poduszka bezpieczeństwa (22)<br>f. wolność finansowa (40) |
| 2. Czy podejmuje Pan/Pani jakieś działania mające przyczynić się do realizacji celu? Jakie? |
| a. edukacja (16)<br>b. oszczędzanie (30)<br>c. nie podejmuje żadnych działań (24)<br>d. dodatkowa aktywność (10) |
| 3. Czy stara się Pan/Pani monitorować poziom własnych finansów i zajmuje się ich planowaniem? (np. wykorzystując przeznaczone do tego aplikacje) |
| a. tak (44)<br>b. nie (36) |
| 4. Czy oszczędza Pan/Pani regularnie pieniądze? |
| a. tak (58)<br>b. nie (8)<br>c. może (14) |
| 5. Czy posiada Pan/Pani finansową poduszkę bezpieczeństwa (pieniądze na czarną godzinę)? |
| a. tak (62)<br>b. nie (8)<br>c. może (10) |
| 6. Czy rozróżnia Pan/Pani działające na rynku podmioty oferujące usługi doradcze? |
| a. tak (52)<br>b. nie (28) |
| 7. Czy darzy Pan/Pani zaufaniem osoby wykonujące zawód doradcy finansowego? |
| a. tak (58)<br>b. nie (22) |
| 8. Czy korzysta/ł-a Pan/Pani z finansowych usług doradczych? |
| a. tak (4)<br>b. nie (76) |
| 9. Czy uważa Pan/Pani, że wysokość przyszłej emerytury będzie zadowalająca? |
| a. tak (0)<br>b. nie (80) |
| 10. Proszę podać oczekiwania co do przyszłej emerytury jako wartość % ostatniego wynagrodzenia. |
| ≥ 70% (56)<br><70% (24) |

*Źródło: Opracowanie własne*

przez współpracę ze wspomnianymi podmiotami zadbali lepiej o swoje finanse.

## Przyszłość zawodu

Żyjemy w dobie internetu oraz nieustannie rozwijającej się technologii. Bez dwóch zdań doradztwo stanowi konieczny element w drodze do osiągnięcia zamierzonych celów finansowych. Z drugiej strony rozwój technologiczny stanowi swego rodzaju wyzwanie dla sektora finansowego, który stale musi podążać za dynamicznie zmieniającymi się potrzebami klientów (Waliszewski, Warchlewska, 2020, s. 98). W wyniku gruntownych zmian w strukturze i zauważalnego ciągłego rozwoju rynku kapitałowego na przestrzeni ostatnich lat zaobserwowano znaczące zwiększenie liczby instrumentów finansowych oraz ich rodzajów. Co więcej, rosły również oczekiwania inwestorów co do kompleksowości porad udzielanych przez podmioty uprawnione. Wzmożone zainteresowanie wymagało wprowadzenia standaryzowanych metod działania i zastosowania rozwiązań umożliwiających nie tylko zwiększenie skali, ale też redukcję zarówno czasu realizacji jak i kosztów omawianych usług. Urząd KNF rozpoznając potrzebę takich rozwiązań i identyfikując ich potencjał, z dniem 4 listopada 2020 r. wydał specjalne stanowisko w sprawie świadczenia usługi robo-doradztwa. Tym samym podkreśla, że nie jest ono źródłem prawa, lecz źródłem poznania przepisów prawa, natomiast samo robo-advisory nie jest przedmiotem odrębnych regulacji i powinno stanowić uzupełnienie do wcześniej zdefiniowanych stanowisk i wyjaśnień z tego obszaru. Instytucja charakteryzuje samą usługę robo-doradztwa i jej przedmiot. Wskazuje ona istotę prawidłowej oceny odpowiedzialności instrumentów finansowych dla klienta czy powinności przy opracowywaniu koncepcji, założeń czy samych algorytmów (Komisja Nadzoru Finansowego, 2020). Pierwsi robo-doradcy rozpoczęli działalność w USA w 2008 r. Natomiast jednym z początkowych podmiotów świadczących usługi robo-doradztwa w Europie Środkowo-Wschodniej jest Finax, który założono w 2017 r.

Robodoradztwo jest tylko jednym z wielu rozwiązań wypracowanych w ramach technologii Fintech. Jest to skrót od Financial Technologies, który używany jest do określania przedsiębiorstw oraz oferowanych przez nie produktów i usług, które posługują się innowacyjnymi technologiami cyfrowymi podczas zaspakajania wymagań finansowych klientów przez ciągłe uruchamianie nowych usług. Fintech opiera się głównie na działalności w internecie oraz najnowszych technologiach informatycznych, jak i analitycznych (Rogowski, 2017, s. 38). Oczekiwania konsumentów zmieniają się z roku na rok. Pojawiają się zatem pytania: Czy człowiek może zostać w stu procentach zastąpiony przez sztuczną inteligencję? Czy doradztwo finansowe może sprowadzać się do „robo-adivce"? Jedno jest pewne - w kolejnych latach sektor bankowy czekają zmiany. Wirtualny doradca to zautomatyzowany doradca finansowy mający na celu pomoc w panowaniu nad naszym portfelem oraz przy podejmowaniu odpowiednich decyzji inwestycyjnych. Działa on na zasadzie algorytmu, a więc na skończonym ciągu niezbędnych do przeprowadzenia działań, które doprowadzą do rozwikłania problemu (Figna, 2019, s. 86). Głównym celem robo-porad jest zmniejszenie, bądź całkowite wykluczenie roli człowieka w omawianym procesie. Rzeczywistość sektora bankowego ciągle się zmienia. Ciąży na nim presja wprowadzania coraz to nowszych rozwiązań i podążanie za nowinkami technologicznymi, aby utrzymać poziom w starciu z konkurencją. Już teraz można zauważyć wszechobecność biometrycznych narzędzi uwierzytelniania a głównym zadaniem na przyszłość jest automatyzacja wszelkich procesów dzięki zastosowaniu sztucznej inteligencji. Wszystkie te działania mają na celu sprostać ciągle rosnącym wymaganiom klientów przy jednoczesnym utrzymaniu odpowiednio wysokiej jakości usług oraz obsługi. Przykładem sztucznej inteligencji, którą na co dzień spotyka się w bankowości są np. chaty z wirtualnym doradcą (Figna, 2019, s. 88-89). Technologia robo-advice ma wiele zalet, a mianowicie niski koszt nadzorowania portfela inwestycyjnego, a przede wszystkim niesamowite wyniki. Zautomatyzowane badania potrzeb i wymagań klientów to jeden z ważniejszych aspektów robo-porad, które czynią je przydatnymi i funkcjonalnymi. Należy się jednak zastanowić czy wywiad, który poprowadzi z klientem robot, będzie tak samo wnikliwy jak ten przeprowadzony przez prawdziwego doradcę finansowego. Czy ankiety online są w stanie w pełni zastąpić ludzką rozmowę? Klasyczna robo-porada składa się z trzech faz (Figna, 2019):

- Początkowa weryfikacja skłonności inwestora,
- Realizacja planu inwestycyjnego,
- Kontrola oraz ocena planu.

W każdej z nich automatyczni doradcy przy pomocy odpowiednio przystosowanych witryn pozwalają na kontrolowanie własnego portfela oraz jego modyfikację zależnie od aktualnych preferencji klienta. Istotą całego robo-advice jest ustalenie indywidualnych upodobań inwestycyjnych klienta. Żeby je zidentyfikować, wykorzystywane są ankiety online a ściślej odpowiedzi na nie. Przy wykorzystaniu ankiet dokonuje się szybkiej analizy wstępnej każdego klienta, a następnie pomocą robo-doradcy przygotowany zostaje portfel inwestycyjny. W porównaniu z tradycyjnymi metodami wywiadu bezpośredniego, sztuczna inteligencja bez wątpienia pozwala na zaoszczędzenie czasu oraz daje możliwość przekształcenia swoich priorytetów inwestycyjnych lub zmiany wcześniejszych założeń przez stronę internetową czy też odpowiednią aplikację, dotyczących na przykład oczekiwanej stopy zwrotu bez konieczności konsultacji telefonicznej czy też spotkań z doradcą (Figna, 2019, s. 91).

## Podsumowanie

Powyższy artykuł przedstawia kwestie dotyczące planowania finansowego, które w dużym stopniu powiązane są z doradztwem finansowym. Po przeanalizowaniu literatury z zakresu badanego tematu stwierdzono, że za główny cel doradztwa finansowego uznaje się utworzenie planu finansowego a następnie podążanie według jego założeń. Autorzy zdecydowali się także na przedstawienie zasadniczych różnic pomiędzy podmiotami działającymi na rynku, gdyż wyniki przeprowadzonego badania jednoznacznie wykazują, że dla większości ankietowanych jest to kwestia problematyczna. Jednocześnie społeczeństwo wydaje się być świadome, jak ważna jest kwestia dbania o własne finanse oraz poczucia stabilizacji na tej płaszczyźnie, co bez wątpienia jest dobrym krokiem w kierunku odpowiedzialnego zarządzania własnym portfelem. Zawód doradcy finansowego to stosunkowo młoda profesja, która rozwija się bardzo dynamicznie i nie brakuje jej perspektyw. Samo planowanie finansowe pełni ważną rolę jako skoncentrowane na kliencie podejście, które zwrócone jest ku zaspokajaniu potrzeb finansowych ich gospodarstw domowych podczas całego cyklu życia. Doradcy finansowi pomagają sprawować kontrolę nawet nad drobnymi wydatkami oraz wspierają w optymalnym oszczędzaniu kapitału. Cały proces jest bardzo istotny przy planowaniu nanofinansów, czyli finansów dnia codziennego, co bez wątpienia wpływa korzystnie na parametry bezpieczeństwa finansowego gospodarstw domowych. W 2019 r. zawód doradcy finansowego obchodził 50-lecie i cały czas ma bardzo duży potencjał do rozwoju, szczególnie w krajach, gdzie oferowane usługi nie osiągnęły jeszcze zaawansowanego poziomu. Takim krajem jest między innymi Polska (Waliszewski, Welch, 2021, s. 152).

## Bibliografia

Denby B.E., Welch Jr., H. (2009). *The History of Financial Planning: The Transformation of Financial Services*, Wiley.

EFFP. (2021). Pobrano z: https://effp.pl/

Figna, A. (2019). *Automated Financial Advice (Robo-advice) – Advice of the Future or Future without Advice.* Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, (84).

International Standard ISO 22222. (2005). *Personal financial planning — Requirements for personal financial planners.*

Komisja Nadzoru Finansowego. (2020). *Stanowisko urzędu Komisji Nadzoru Finansowego w sprawie świadczenia usługi robo-doradztwa.* Pobrano z: https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Stanowisko_UKNF_ws_swiadczenia_uslugi_robo_doradztwa_71303.pdf

Nestor, O. (2016). *A Historical Retrospective and the Essence of Strategic Financial Planning,* Ekonomia Międzynarodowa, nr 13

Rogowski, W. (2017). Świt wirtualnego doradztwa finansowego (robo-*advisor)*, e-Mentor, nr 4

Waliszewski, K. (2010). *Nadzór i licencjonowanie doradców finansowych i pośredników kredytowych a stabilność i bezpieczeństwo polskiego systemu bankowego.* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, (155), 197-215.

Waliszewski, K. (2012). *Europejskie standardy doradztwa finansowego w Polsce.* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego (Akademii Ekonomicznej) w Katowicach, (105), 479-490.

Waliszewski, K. (2019). *Perspektywy holistycznego pośrednictwa i doradztwa finansowego w Polsce.* Przedsiębiorczość i zarządzanie, 20, 242-255.

Waliszewski, K., Warchlewska, A. (2020). "Who uses Robo-Advisors? The Polish Case" European Research Studies Journal, European Research Studies Journal, vol. 0(Special 1), 97-114..

Waliszewski, K., Welch, H. O. (2021). From the Roots to the Present of Personal Financial Planning – Achievements on the 50th Anniversary of the Movement. Finanse i Prawo Finansowe, 1(29), 129-153.

Yeske, D. (2016). *A Concise History of the Financial Planning Profession*, Journal of Financial Planning, no. 11