

UNIwersYTET SZCZECIŃSKI



**STUDIA I PRACE WYDZIAŁU
NAUK EKONOMICZNYCH
I ZARZĄDZANIA NR 7**

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

SZCZECIN 2008

Rada Wydawnicza

prof. Stanisław Czepita, prof. Maria Czerepaniak-Walczak, prof. Marek Dutkowski
prof. Inga Iwasiów, prof. Ewa Kepczyńska, prof. Danuta Kopycińska, prof. Piotr Krasoń
prof. Andrzej Offmański, prof. Aleksander Panasiuk, prof. Andrzej Witkowski – przewodniczący
prof. Edward Włodarczyk – przewodniczący Senackiej Komisji ds. Wydawnictw
Edyta Łongiewska-Wijas – redaktor naczelna Wydawnictwa Naukowego

Rada Programowa

prof. Edward Urbańczyk – przewodniczący, Uniwersytet Szczeciński, prof. Peter Bielik
– Slovak Agricultural University (Słowacja), prof. Ryszard Borowiecki – Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie, prof. Paul-Marc Collin, University Jean Moulin Lyon 3 (Francja), prof. Zofia Dach
– Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, prof. Leon Dorozik – Uniwersytet Szczeciński,
prof. Gabriela Dragan – Academy of Economic Studies (Rumunia), prof. Zygmunt Drażek
– Uniwersytet Szczeciński, prof. Jerzy Dudziński – Uniwersytet Szczeciński, prof. Rolf Eggert
– Deutsche Bundesbank (Hamburg), prof. Zdzisław Gomółka – Uniwersytet Szczeciński,
prof. Dainora Grundey – Uniwersytet Wileński (Wilno), prof. Józef Hozer – Uniwersytet Szczeciński,
prof. Władysław Janasz – Uniwersytet Szczeciński, prof. Waław Jarmołowicz
– Akademia Ekonomiczna Poznań, prof. Stephen Jefferys
– London Metropolitan University (Wielka Brytania), prof. Teresa Kamińska – Uniwersytet Gdański,
prof. Bożena Klimczak – Uniwersytet Ekonomiczny Wrocław, prof. Teresa Kiziukiewicz
– Uniwersytet Szczeciński, prof. Danuta Kopycińska – Uniwersytet Szczeciński,
prof. Merouane Lakehal-Ayat – St. John Fisher College, Rochester, New York, prof. Kari Liuhto
– Turku School of Economics (Finlandia), prof. Francesco Losurdo – Uniwersytet w Bari (Włochy),
prof. Teresa Lubińska – Uniwersytet Szczeciński, prof. Bruno Sergi
– University of Messina (Włochy), prof. Czesław Sułkowski – Uniwersytet Szczeciński,
prof. Waldemar Tarczyński – Uniwersytet Szczeciński

Recenzent

prof. zw. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

Redaktor naukowy

prof. zw. dr hab. Edward Urbańczyk

Redakcja

Wojciech Chocianowicz

Korekta

Krystyna Kaźmierowska

Skład komputerowy

Marzena Kamasa

Projekt okładki

Paweł Koziół

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008

ISSN 1899-2382

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

Wydanie I. Ark. wyd. 32,0. Ark. druk. 45,0 Format B5.

USPol 113/2008

SPIS TREŚCI

I. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Janusz Kudła SEGMENTACJA RYNKU KAPITAŁOWEGO NA PODSTAWIE EFEKTU INTERWAŁOWEGO BET DLA WYBRANYCH INDEKSÓW GIEŁDOWYCH	9
Andrzej Niemiec WYKORZYSTANIE KLUCZOWYCH INDYKATORÓW OSIĄGNIĘĆ (KPIs) W ZINTEGROWANYM ZARZĄDZANIU RYZYKIEM	21
Maciej Piechocki ZARZĄDZANIE RYZYKIEM INWESTYCYJNYM	31
Jerzy Sawicki UBEZPIECZENIE BUSINESS INTERRUPTION (BI) JAKO ZABEZPIECZENIE PRZYSZŁYCH DOCHODÓW PRZEDSIĘBIORSTWA	37
Anna Szelągowska ZARZĄDZANIE PŁYNNOŚCIĄ SYSTEMU BANKOWEGO W POLSCE W LATACH 2006-2007	49
Marek Tomaszewski CZYNNIKI WYWOŁUJĄCE RYZYKO PRZY WPROWADZANIU INNOWACYJNYCH INSTRUMENTÓW ZARZĄDZANIA W SEKTORZE PUBLICZNYM	59
Edward Urbańczyk, Monika Klemke-Pitek KIERUNKI ZMIAN KRYTERIÓW OCENY ZDOLNOŚCI KREDYTOWEJ W ŚWIETLE ROZWIĄZAŃ NORMATYWNYCH ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM NOWEJ UMOWY KAPITAŁOWEJ	67
Tomasz Wiśniewski RYZYKO AKTYWNE I PASYWNE W WYCENIE PRZEDSIĘBIORSTW	79
Dariusz Zarzecki KOSZTY AWARII ENERGETYCZNYCH	89
Jacek Żbikowski ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE – WYBRANE PROBLEMY	105

II. SYSTEMY INFORMACYJNE PRZEDSIĘBIORSTW

Wiesława Caputa RACHUNEK KOSZTÓW W OCENIE WARTOŚCI KLIENTA	117
Zygmunt Drązek BANK MODELI JAKO NARZĘDZIE WSPOMAGANIA DECYZJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE	129
Daniel Gach ROLA NOWOCZESNYCH INSTRUMENTÓW KOMUNIKOWANIA SIĘ W TWORZENIU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA	141
Władysław Janasz INFORMACJA I WIEDZA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM	153

Jerzy Korczak, Kinga Kijewska	
IDENTYFIKACJA WYMAGAŃ SYSTEMU INFORMATYCZNEGO W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH	163
Marcin Marczuk	
ICT CZYNNIKIEM MAKSYMALIZACJI WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW	175
Adam Mytlewski	
BADANIE UWARUNKOWAŃ WPROWADZENIA MONITORINGU EKONOMICZNEGO DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO	187
Remigiusz Orzechowski	
NADZÓR IT W POLSCE I NA ŚWIECIE. WPŁYW NA EFEKTYWNOŚĆ WYKORZYSTANIA TECHNOLOGII INFORMACYJNYCH	197
III. CZYNNIK OSOBOWY W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA	
Maria Białasiewicz, Anna Wieczorek	
KOMPETENCJE W PODEJŚCIU PROJAKOŚCIOWYM DO ZASOBÓW LUDZKICH	213
Maria Białasiewicz, Anna Wieczorek	
PODEJŚCIE KOMPETENCYJNE W POLITYCE REKRUTACYJNEJ	227
Joanna Czerna-Grygiel	
KAPITAŁ LUDZKI A WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W GOSPODARCE GLOBALNEJ	239
Barbara Czerniachowicz	
KONCEPCJA ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ I INTELIGENTNEJ A UWARUNKOWANIA ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO	249
Barbara Dobiegała-Korona	
ZARZĄDZANIE PORTFELEM KLIENTÓW	263
Zbigniew Dylewski	
POWSZECHNOŚĆ WYSTĘPOWANIA PATOLOGII W REALIZACJACH UMÓW O DZIEŁO PRZY ŚWIADCZENIACH USŁUG TRANSGRANICZNYCH NA PODSTAWIE BADAŃ ANKIETOWYCH	275
Zbigniew Dylewski	
ANALIZA KORELACJI WYBRANYCH CZYNNIKÓW PATOLOGICZNYCH WYSTĘPUJĄCYCH PRZY REALIZACJI USŁUG TRANSGRANICZNYCH W BELGII W OPARCIU O DANE UZYSKANE W BADANIACH ANKIETOWYCH	285
Józef Frąś	
ZASOBY LUDZKIE I ICH ROZWÓJ W SYSTEMACH ZAPEWNIENIA JAKOŚCI	295
Joanna Fryca, Beata Majecka	
WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO REZULTAT ELASTYCZNOŚCI BEHAWIORALNEJ PRACOWNIKÓW	307
Wiktoria Korzeniewicz	
ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PROCESIE TWORZENIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA	317
Marek Makowiec	
WPŁYW SYSTEMU MOTYWACYJNEGO NA WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA – ANALIZA PRZYPADKU	327

Jan Nikolajew, Grażyna Leśniewska SPOŁECZNY I EKONOMICZNY WYMIAR ZAGROZEŃ ZAWODOWYCH W MORSKIM ŚRODOWISKU PRACY	339
Anna Posmyk BUDOWANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W ORGANIZACJI WIRTUALNEJ	351
Anna Posmyk ZAUFANIE JAKO WARUNEK FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI WIRTUALNEJ	363
Janina Potiopa EDUKACJA USTAWICZNA PODSTAWĄ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA . . .	373
Jolanta Urbańska SYSTEM OCEN PRACOWNICZYCH JAKO ŚRODEK USTALANIA POTENCJAŁU ZASOBÓW LUDZKICH	385

IV. DETERMINANTY WZROSTU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Melania Bąk WARTOŚCI NIEMATERIALNE A STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA	397
Anna Bielawa WIEDZA JAKO CZYNNIK KREUJĄCY ELASTYCZNOŚĆ I KREATYWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA ZARZĄDZANEGO PRZEZ JAKOŚĆ	409
Katarzyna Byrka-Kita PREMIA Z TYTUŁU KONTROLI W WYCENIE PRZEDSIĘBIORSTW	421
Dorota Ciesielska OFFSHORING PROCESÓW OPARTYCH NA WIEDZY JAKO ŹRÓDŁO WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA	433
Mieczysław Dudek, Piotr Mazurkiewicz WPŁYW PUBLICZNIE DOSTĘPNYCH INFORMACJI NA CENĘ AKCJI NA PRZYKŁADZIE SPÓŁKI HAWA SA	443
Tadeusz Dudycz WYKORZYSTANIE PODEJŚCIA DYNAMICZNEGO DO POMIARU PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ . . .	455
Aleksandra Gąsior MOTYWY I BARIERY PROCESÓW FUZJI I PRZEJĘĆ W POLSKIEJ GOSPODARCE RYNKOWEJ . . .	461
Beata Glinkowska FUZJE I PRZEJĘCIA JAKO JEDEN ZE SPOSOBÓW TWORZENIA GRUP KAPITAŁOWYCH W POLSCE	473
Honorata Howaniec UDZIAŁ MARKI W TWORZENIU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA	485
Magdalena Nikolajek-Gocejna WSPÓŁCZYNNIK INTELEKTUALNEJ WARTOŚCI DODANEJ (VAIC™) JAKO MIERNIK EFEKTYWNOŚCI DZIAŁANIA SPÓŁKI	495
Mirostaw Moroz ŹRÓDŁA KREACJI WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA – PRZYKŁAD FIRM INTERNETOWYCH . . .	507
Dariusz Nowak KRYTERIA WYBORU DOSTAWCÓW W KOOPERACJI PRZEMYSŁOWEJ	519

Paweł Mielcarz, Błażej Podgórski	
WPLYW NEGATYWNYCH I NEUTRALNYCH REKOMENDACJI NA OSIĄGANIE PONADPRZECIĘTNYCH STÓP ZWROTU NA GPW W LATACH 2005-2006 . . .	533
Iwona Posadzińska	
DETERMINANTY WZROSTU POZYCJI MARKI	545
Olga Rytel	
SILNA MARKA – FUNDAMENT WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA	557
Piotr Siemiątkowski	
NOWE KIERUNKI EKSPANSJI KAPITAŁU ZAGRANICZNEGO W EUROPIE ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ	567
Henryk Sobolewski	
PRYWATNY KAPITAŁ W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW	579
Janusz Soboń, Joanna Rogozińska-Mitrut, Zdzisław Sirojć	
PROBLEMY ROZWOJU WIELKICH MIAST EUROPY ŚRODKOWEJ I WSCHODNIEJ W OKRESIE TRANSFORMACJI SYSTEMOWEJ	591
Danuta Sz wajca	
WIZERUNEK I REPUTACJA PRZEDSIĘBIORSTWA W PROCESIE KREOWANIA JEGO WARTOŚCI . .	603
Beata Ślusarczyk	
PRACE BADAWCZO-ROZWOJOWE W KONTEKŚCIE POMOCY PUBLICZNEJ	615
Jolanta Świdarska	
NIEMATERIALNE CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA	625
Alfreda Zachorowska, Dariusz Wielgórka	
EFEKTYWNOŚĆ KOSZTOWA KONSOLIDACJI POLSKIEGO SEKTORA BANKOWEGO	633

V. STRATEGIE WZROSTU WARTOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Waldemar Bojar, Marek Sikora	
STRATEGIA WZROSTU MŚP W ZARZĄDZANIU USŁUGAMI GASTRONOMICZNO-CATERINGOWYMI	645
Andrzej Chajęcki	
STRATEGIE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W ASPEKCIE INTEGRACJI EUROPEJSKIEJ	657
Jakub Jaworski	
WSPÓŁPRACA PRZEDSIĘBIORSTWA Z FUNDUSZAMI PE/VC A ZDOLNOŚĆ DO KREACJI WARTOŚCI DLA WŁAŚCICIELI	665
Anna Pietruszka-Ortyl	
KOOPETYCJA W PERSPEKTYWIE WZROSTU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY IT W POLSCE	677
Jagienka Rzeźny-Cieplińska	
STRATEGIE INNOWACYJNOŚCI W POLITYCE UNII EUROPEJSKIEJ I ICH WYKORZYSTANIE PRZEZ MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA	689
Anna Wolak-Tuzimek	
MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA W GOSPODARCE POLSKIEJ	701

I



ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Janusz Kudła

SEGMENTACJA RYNKU KAPITAŁOWEGO NA PODSTAWIE EFEKTU INTERWAŁOWEGO BET DLA WYBRANYCH INDEKSÓW GIEŁDOWYCH

1. Niestabilność bet dla różnych okresów analizy

Nowoczesne modele ryzyka rynkowego wykorzystują często parametr beta będący miarą ryzyka systematycznego, a dokładniej reakcji rentowności danego aktywa na zmianę rentowności uzyskiwanej na rynku. Parametr ten jest bardzo ważny dla określenia premii za ryzyko i ustalenia udziałów akcji w zdywersyfikowanym portfelu inwestora. W przypadku efektywnego rynku kapitałowego należy się spodziewać, że parametry beta będą tym większe, im większe jest ryzyko (większą zmienność wykazują ceny danego aktywa, czyli im wyższa jest wariancja) związane z danym aktywem. Tym samym akcje małych spółek powinny mieć, średnio rzecz biorąc, wyższe bety niż spółki duże, gdyż ryzyko związane z działalnością małych spółek jest większe, a płynność akcji mniejsza. Jak wskazują jednak liczne badania¹, ta oczekiwana zależność nie jest niezmienna, lecz zależy od okresu, dla którego liczone są stopy zwrotu. Zmiana wartości bet wraz ze zmianą długości okresu, dla którego liczone są stopy zwrotu aktywów (interwału), nazywana jest efektem interwałowym.

¹ Porównaj na przykład: K. Cohen, G. Hawawini, S. Maier, R. Schwartz, D. Whitcomb, *Estimating and adjusting for the intervallling-effect bias in beta*, „Management Science”, 1983, t. 29, nr 1; czy G. Hawawini, *Why beta shifts as the return interval changes*, „Financial Analyst Journal”, 1983.

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi dla akcji zagranicznych² oraz krajowych³ bety dla małych spółek są niższe niż dla dużych, a zależność ta ulega odwróceniu wraz z poprawą płynności akcji danej spółki oraz wydłużaniem interwału. Zdaniem zespołu profesora J. Gajdki przyczyną tego stanu rzeczy jest wolniejsza reakcja inwestorów na informacje pochodzące od spółek małych w porównaniu z podobnymi informacjami płynącymi ze spółek dużych. W niniejszym artykule postaram się uprawdopodobnić inną hipotezę tłumaczącą obserwowane zachowanie bet. Sądzę, że zmiana wartości bet w zależności od czasu, dla którego liczone są stopy zwrotu (efekt interwałowy), wynika z segmentacji rynku akcyjnego, na którym akcje dużych spółek służą spekulacjom krótkoterminowym, zaś akcje spółek małych inwestycjom długoterminowym. Selekcja ta nie tyle wynika z preferencji inwestorów, ale jest prawdopodobnie wymuszona przez niższą płynność akcji małych spółek.

Zgodnie z postawioną hipotezą zbadane zostanie występowanie efektu interwałowego dla indeksów giełdowych w okresie jednodniowym, tygodniowym, miesięcznym i kwartalnym. Potwierdzenie występowania tego efektu pozwoli wykazać, że zjawisko to dotyczy całego rynku, a nie konkretnych spółek, co osłabi argumentację, zgodnie z którą różnice w oszacowaniach bet są wynikiem dłuższego okresu przyswajania informacji przez inwestorów handlujących akcjami spółek małych. Zjawisko to musiałoby bowiem dotyczyć w tym samym stopniu wszystkich małych spółek, niezależnie od prowadzonej przez nie polityki informacyjnej. Oszacowanie bet dla czterech przedziałów czasowych (interwałów) pozwoli ponadto na ustalenie szybkości zmian parametrów beta wraz ze zmianami interwału i przypisanie przybliżonego horyzontu inwestycyjnego, dla którego, z punktu widzenia ryzyka, inwestorom powinno być wszystko jedno, czy inwestują w małe, czy duże spółki.

Następnie zweryfikowana zostanie hipoteza, że indeksy małych i dużych spółek mają różne okresy inwestowania, a stopy zwrotu indeksu małych spółek (sWIG80) lepiej przewidują zachowanie stóp zwrotu indeksu dużych spółek (WIG20), niż odwrotnie. W ten sposób uprawdopodobniony mógłby być wniosek, że w przypadku małych spółek inwestycje mają charakter dłuższy, mniej speku-

² P. Handa, S. Kothari, C. Wasley, *The relation between the return interval and betas: Implications for the size effect*, „Journal of Financial Economics”, 1989, t. 23.

³ J. Gajdka, J. Brzeszczyński, T. Schabek, „Efekt interwałowy” w estymacji parametru Beta dla akcji notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Rola intensywności transakcji giełdowych oraz kapitalizacji spółek. Materiały konferencyjne, konferencja „Zarządzanie finansami”, Międzyzdroje 2008.

lacyjny krótkoterminowo i mogą wskazywać na prawdopodobny kierunek zmian cen na rynku również dla dużych spółek, z uwagi na mniejszy wpływ czynników krótkoterminowych (czysto spekulacyjnych). W ten sposób oszacowane efekty interwałowe bet znajdą swoje, przynajmniej częściowe, wytłumaczenie.

2. Efekt interwałowy bet dla wybranych indeksów: analiza empiryczna

Do zbadania efektu interwałowego bet użyte zostały dane z trzech indeksów giełdowych: WIG20, mWIG40, sWIG80 grupujących odpowiednio duże, średnie i małe spółki. Jako stopę zwrotu z rynku przyjęto stopy zwrotu (odpowiednie rentowności) indeksu WIG. Dane obejmowały okres od 18 listopada 2002 do 7 maja 2008 roku i pochodziły z serwisu money.pl. Łącznie było to 1373 dni notowań, co jest zgodne z zaleceniami innych autorów⁴, by do estymacji bet stosować okresy danych od 4 do 6 lat. Przyjęty przedział czasowy był zdeterminowany dostępnością kompletnych danych o kształtowaniu się indeksów. Jednocześnie za istotne uznano, by reprezentowały one okres, w którym giełda cieszyła się dużym zainteresowaniem inwestorów (okres koniunktury), a zatem dobrze odzwierciedlała mechanizmy oceny ryzyka stosowane przez inwestorów. Obliczeń dokonano dla czterech przedziałów czasowych, to jest dziennego, tygodniowego, miesięcznego i kwartalnego. Dla okresów dłuższych niż jeden dzień przyjęto przeciętną liczbę sesji, jaka wypada dla danego okresu (np. tydzień zwykle zawiera 5 sesji, stąd stopa tygodniowa wyliczona została z opóźnieniem w stosunku do końca 6 sesji wstecz). Stopy zwrotu policzone zostały jako zmiana ceny na zakończeniu sesji do ceny rozliczeniowej z dnia odniesienia⁵. Aby mieć dużo wartości do obliczeń i nie wyróżniać żadnego dnia, wartości stóp zwrotu policzono dla wszystkich sesji, pomijając tylko najwcześniejsze informacje potrzebne do obliczenia stóp zwrotu.

Oszacowania wielkości bet dokonano, korzystając z modelu wyceny aktywów kapitałowych CAPM (*capital asset pricing model*) przy zastosowaniu metody najmniejszych kwadratów⁶.

⁴ G. Alexander, N. Chervany, *On the Estimation and Stability of Beta*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis”, 1980, t. 15, nr 1.

⁵ Zazwyczaj większość autorów preferuje bety tygodniowe lub miesięczne, por.: K. Byrka-Kita, D. Rozkrut, *Beta na polskim rynku kapitałowym – wpływ aspektów technicznych szacowania na wartość indeksu*. Materiały konferencyjne, Konferencja „Zarządzanie finansami”, Międzyzdroje 2008

⁶ Zamiast tego można było użyć modelu rynkowego, czyli bezpośredniej relacji dwóch stóp zwrotu, tak jak na przykład w: J. Gajdka, et al., op. cit.

$$R_i = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

gdzie:

R_i – zwrot z aktywa,

R_f – stopa wolna od ryzyka,

R_m – stopa zwrotu z rynku,

wszystkie dla zadanego okresu.

Za stopę wolną od ryzyka przyjęto roczny WIBOR dostosowany za każdym razem do długości okresu, dla jakiego obliczany był parametr beta. W ten sposób wyestymowane zostały wielkości bet dla trzech indeksów w czterech okresach, co zostało umieszczone w tabeli 1.

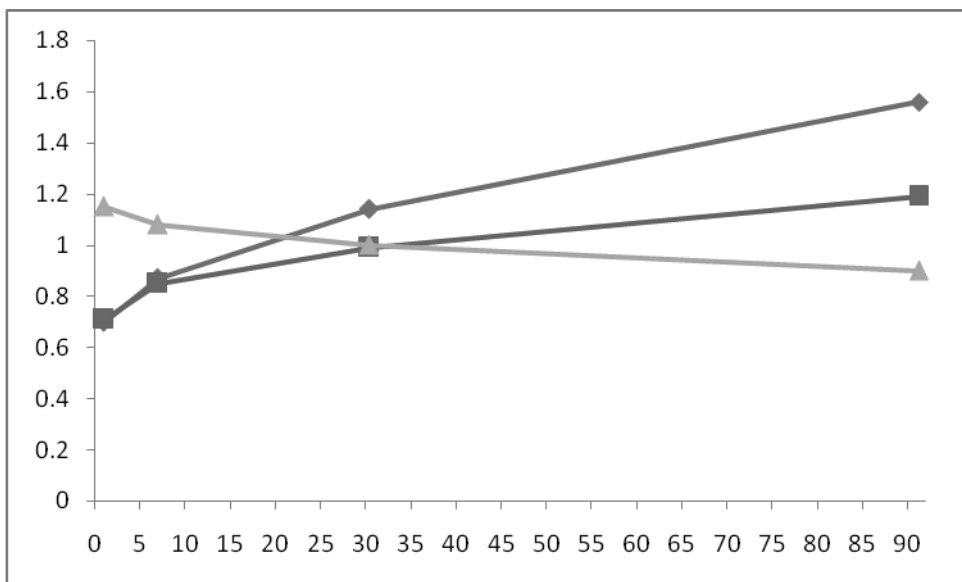
Tabela 1. Oszacowania wartości bet dla trzech indeksów giełdowych, grupujących: małe (sWIG80), średnie (mWIG40) i duże spółki (WIG20)

Indeks	Bety dzienne	Bety tygodniowe	Bety miesięczne	Bety kwartalne
sWIG80	0,70	0,87	1,14	1,56
mWIG40	0,71	0,85	0,99	1,19
WIG20	1,15	1,08	1	0,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie serwisu www.money.pl i obliczeń w programie STATA.

Jak można zauważyć, estymacja potwierdziła występowanie efektu interwałowego, gdyż beta indeksu najmniejszych spółek jest mniejsza dla krótkiego przedziału czasu od bety indeksu WIG20, grupującego największe spółki. Dla bet dziennych i tygodniowych indeksy małych i średnich spółek zachowują się bardzo podobnie, natomiast w okresie miesięcznym zbliżają się do siebie ryzyka systematyczne średnich i dużych spółek. Oczekiwana teoretycznie zależność wielkości bet dla różnych grup spółek (niskie ryzyko dla spółek dużych i duże dla spółek małych) pojawia się dopiero w perspektywie kwartalnej. Takie zachowanie bet może wskazywać, że w transakcjach tygodniowych spekulacje koncentrują się na spółkach dużych, a spółki małe i średnie są traktowane tak samo. Wraz z wydłużaniem okresu, z jakiego obliczamy stopy zwrotu, transakcje spekulacyjne mają mniejsze znaczenie i bardziej istotna staje się ogólna ocena ryzyka inwestycyjnego.

Rys. 1. Zmiany wartości bet przy różnym okresie szacowania:
 krzywa z rombami sWIG80, krzywa z kwadratami mWIG40,
 krzywa z trójkątami WIG20



Źródło: opracowanie własne na podstawie serwisu www.money.pl i obliczeń w programie STATA.

Wysokość bet rośnie dla indeksów małych i średnich spółek i maleje dla indeksu spółek największych, wraz z wydłużaniem interwału. Rozdzielenie okresu „spekulacyjnego” od okresu „inwestycyjnego” nie jest jednoznaczne dla wszystkich grup spółek, tym niemniej ryzyko systematyczne (mierzone betami) jest zbliżone w 21-31-dniowym horyzoncie czasowym dla wszystkich trzech indeksów. Jeżeli zatem chcemy używać bet jako mierników ryzyka wynikających ze specyfiki spółek, to najlepiej wybrać dłuższy niż miesiąc okres kalkulacji parametru beta, na przykład kwartalny⁷.

⁷ W badaniach na świecie okazywało się czasami, że model CAPM nie sprawdzał się dla okresu miesięcznego, ale uwaga ta dotyczy tylko sposobu kalkulacji bet, którą dla okresu miesięcznego lepiej jest przeprowadzić bezpośrednio, a nie z modelu CAPM; por. P. Handa, S. Kothari, C. Wasley, *Sensitivity of multivariate tests of the capital asset pricing model to the return interval measurement*, „Journal of Finance”, 1993, t. 48.

3. Zależności między indeksem małych (sWIG80) i dużych spółek (WIG20)

Uzyskane wartości bet wskazują, że dla krótkiego okresu akcje małych i średnich spółek mogą być dla siebie substytutami z punktu widzenia inwestorów krótkoterminowych (dalej nazywanych spekulantami). Z tego względu w dalszej części artykułu przyjrzymy się wzajemnym zależnościom jedynie między indeksem najmniejszych spółek sWIG80 i indeksem dużych spółek WIG20, pomijając indeks mWIG40.

Jeśli hipoteza segmentacji rynku jest poprawna, to powinno występować zróżnicowanie okresów inwestycyjnych między małymi i dużymi spółkami: inwestorzy długoterminowi powinni wolniej reagować na zmiany sytuacji rynkowej, ponieważ ich horyzont inwestycyjny jest długi i krótkoterminowe straty czy zyski słabiej wpływają na ich decyzje inwestycyjne. W przeciwieństwie do tego w przypadku spekulantów (inwestorów krótkoterminowych) nawet niewielka strata nie może być skompensowana, co powinno wymuszać szybsze zmiany trendu cenowego oraz gwałtowniejsze zmiany cenowe⁸.

Tabela 2. Przeciętny czas (liczony w dniach sesyjnych) odwrócenia trendu dla różnych okresów wyliczonej stopy zwrotu

Indeks	Liczba dni dla dziennej stopy zwrotu	Liczba dni dla tygodniowej stopy zwrotu	Liczba dni dla miesięcznej stopy zwrotu	Liczba dni dla kwartalnej stopy zwrotu
sWIG80	2,53	8,28	19,58	101,04
WIG20	1,94	5,12	10,64	44,72

Źródło: opracowanie własne na podstawie serwisu www.money.pl i obliczeń w programie Excel.

Dane w tabeli 2 potwierdzają różny horyzont inwestycyjny dla indeksów małych i dużych spółek. Jednocześnie wraz z wydłużaniem interwału długość okresu odwrócenia trendu zwiększa się bardziej niż proporcjonalnie w przypadku indeksu małych spółek w porównaniu z indeksem spółek dużych. Wskazywać

⁸ Taka sytuacja wystąpiła podczas korekty w pierwszych miesiącach 2008 roku, gdy najpierw indeks sWIG80 spadał szybciej niż indeks dużych spółek WIG20, by potem spadać wolniej i na początku czerwca 2008 znów przyspieszyć, wyprzedzając niejako zachowanie indeksu dużych spółek.

to może na silniejsze odchylenia długookresowe wartości indeksu sWIG80 od WIG20 (lub wolniejsze zmiany z sesji na sesję) i tłumaczyć zwiększone ryzyko inwestycji w małe spółki.

Wreszcie, jeśli postawiona na wstępie hipoteza o segmentacji rynku jest słuszna i inwestorzy długoterminowi preferują małe spółki, to trend stóp zwrotu tych ostatnich mierzony przez sWIG80 powinien lepiej tłumaczyć zachowania stopy zwrotu indeksu dużych spółek niż odwrotnie, gdyż ten ostatni jest kształtowany w znacznej mierze przez inwestorów krótkoterminowych (spekulantów), których wpływ na małe spółki jest niewielki. Aby to ocenić, można wykonać tzw. test przyczynowości Grangera oraz sprawdzić, jak wiele opóźnionych wartości stóp zwrotu z obu indeksów tłumaczy zachowania każdej ze stóp zwrotu, odpowiednio dla sWIG80 i WIG20. W praktyce sprowadza się to do estymacji modelu autoregresji wektorowej VAR (*Vector Autoregressive Model*).

Zastosowanie VAR jest możliwe, o ile proces jest stacjonarny, dlatego stacjonarność szeregu została wstępnie przetestowana przy pomocy rozszerzonego testu Dickey-Fullera, uwzględniającego możliwość występowania autokorelacji składnika losowego. Jak się okazuje, wszystkie analizowane szeregi czasowe (sWIG80 i WIG20) są stacjonarne przy 1% przedziale istotności, poza jednym przypadkiem kwartalnego sWIG80, który stacjonarny nie jest. Niemniej jednak wydaje się, że ten jeden wyjątek nie upoważnia do różnicowania wszystkich danych wejściowych, a jedynie będzie ograniczał możliwość wnioskowania w tym jednym przypadku hipotez statystycznych. Generalnie stacjonarność badanych szeregów czasowych była do przewidzenia, wzięwszy pod uwagę, że samo policzenie rentowności wymaga już użycia różnic pomiędzy cenami. Jednak dla pewności każdy model został policzony w wersji bez różnicowania i z różnicowaniem, tak by uzyskać oszacowania wpływu dynamiki stóp zwrotu indeksów na zmiany zwrotu rynkowego.

Model autoregresji wektorowej wymaga określenia liczby opóźnień, która dobierana jest na podstawie kryteriów statystycznych, takich jak ostateczny błąd predykcji i kryterium informacyjne Akaike. Liczba opóźnień użytych w modelach została ustalona jako większa z liczby opóźnień wskazanych dla obu szeregów danych w modelach bez różnicowania. Tylko niewielka część opóźnień jest statystycznie istotna. Z reguły też więcej opóźnień danego indeksu jest skorelowane z nim samym niż z drugim indeksem. Wpływ krzyżowy jest stosunkowo nieznaczący, choć test przyczynowości Grangera pozwala na odrzucenie w większości przypadków hipotezy o łącznej nieistotności opóźnionych wartości drugiej zmiennej.

Tabela 3. Liczby opóźnień, dla których można uznać, że istnieje wpływ na zachowanie zmiennej zależnej będącej stopą zwrotu z indeksu (przy 1% poziomie istotności)

Zmienna zależna	Liczba istotnych opóźnień sWIG80 lub Δ sWIG80	Liczba istotnych opóźnień WIG20 lub Δ WIG20	Zmienna zależna	Liczba istotnych opóźnień sWIG80 lub Δ sWIG80	Liczba istotnych opóźnień WIG20 lub Δ WIG20
Modele ze stopą zwrotu					
Dzienny sWIG80	2	1	Tygodniowy sWIG80	20	1
Dzienny WIG20	1	0	Tygodniowy WIG20	2	10
Liczba opóźnień 3			Liczba opóźnień 24		
Miesięczny sWIG80	6	3	Kwartalny sWIG80	3	1
Miesięczny WIG20	2	4	Kwartalny WIG20	0	1
Liczba opóźnień 29			Liczba opóźnień 16		
Modele ze zmianą stopy zwrotu					
Δ Dziennego sWIG80	3	1	Δ Tygodniowego sWIG80	11	1
Δ Dziennego WIG20	0	3	Δ Tygodniowego WIG20	4	4
Liczba opóźnień 3			Liczba opóźnień 24		
Δ Miesięcznego sWIG80	4	1	Δ Kwartalnego sWIG80	2	2
Δ Miesięcznego WIG20	1	1	Δ Kwartalnego WIG20	0	1
Liczba opóźnień 29			Liczba opóźnień 16		

Źródło: opracowanie własne na podstawie serwisu www.money.pl i obliczeń w programie STATA.

Szeregi stóp zwrotu indeksów wykazują wzajemną przyczynowość w sensie Grangera, poza wpływem kwartalnego sWIG80 na WIG20, którego nie można uznać za istotny przy 5% poziomie ufności, co jednak z uwagi na możliwą niestacjonarność kwartalnego sWIG80 nie pozwala jednoznacznie na wykluczenie istnienia przyczynowości. Dla zmian stóp zwrotu wyniki są tylko trochę bardziej zróżnicowane: w przypadku dziennych stóp zwrotu zmiana sWIG80 może być uznana za przyczynę zmian dziennych stóp zwrotu WIG20, podczas gdy odwrotna relacja nie jest spełniona. W pozostałych przypadkach występuje przyczynowość

w obie strony, choć widać, że wraz z wydłużaniem interwału maleje prawdopodobieństwo, że zmiany stopy zwrotu sWIG80 będą przyczyną zmian stóp zwrotu WIG20 i odwrotnie dla zmian stóp zwrotu WIG20⁹.

Podsumowanie

Uzyskane oszacowania wartości bet potwierdzają występowanie efektu interwałowego dla indeksów grupujących spółki różnej wielkości. Dla najkrótszych okresów (poniżej tygodnia) małe i średnie spółki nie stanowią dobrego celu inwestycyjnego dla inwestorów krótkoterminowych, co powoduje odwrócenie relacji bet pomiędzy małymi oraz średnimi spółkami z jednej strony i dużymi spółkami z drugiej strony. Bety spółek małych są zbyt niskie dla krótszych okresów. Zjawisko to nie występuje w przypadku, gdy inwestycje są dokonywane na okresy dłuższe niż miesiąc. Należy przypuszczać, że odpowiedzialny za to jest duży udział transakcji akcjami dużych spółek zawieranych na okresy nie przekraczające jednego tygodnia, które to transakcje mają niewielkie znaczenie dla akcji spółek małych i średnich.

Zmiany stóp zwrotu sWIG80 nie są przyczynami zmian stóp zwrotu WIG20 dla rentowności dziennych, mimo że mogą być za takie uznane same rentownościienne. Oznacza to, że selektywne zaburzenia zmieniające tylko dynamikę stopy zwrotu z WIG20 nie przekładają się na zmiany stóp zwrotu sWIG80. Istnienie odwrotnej zależności może być rezultatem zmian dotyczących całego rynku, to jest jednocześnie małe i duże spółki. Można zatem zaryzykować tezę, że wartości sWIG80 wyznaczają w krótkich przedziałach czasu kierunek zmian WIG20, który jednak dla najkrótszego okresu (dziennego) podlega zaburzeniom w wyniku działań spekulacyjnych, odpowiedzialnych za nieprzewidziane wahania stóp zwrotu WIG20 w okresach poniżej jednego tygodnia¹⁰. W dłuższym okresie (miesięcznym i kwartalnym) oba indeksy są współzależne, choć wpływ sWIG80

⁹ Prawdopodobieństwo, że stopy zwrotu sWIG80 nie są przyczynami stóp zwrotu WIG20, zmienia się w następujący sposób: 0,002; 0,016; 0,021; 0,06, podczas gdy prawdopodobieństwo, że WIG20 nie jest przyczyną sWIG80: 0,003; 0,013; 0,013; 0.

¹⁰ Z uwagi na trudność wyobrażenia sobie, dlaczego małe spółki miałyby lepiej niż spółki duże określać trendy występujące na rynku, można przyjąć, że sWIG80 jest powodowany głównie przez nieznanne czynniki koniunkturalne wyznaczające główny ruch indeksów giełdowych, podczas gdy zachowanie WIG20 jest dodatkowo zakłócanie przez spekulację krótkoterminową, przez co ten ostatni indeks mniej dokładnie odzwierciedla koniunkturę na rynku w okresach najkrótszych.

na WIG20 wydaje się słabnąć wraz z wydłużeniem interwału do pełnego kwartału, co nie jest obserwowane w drugą stronę. Ostatecznie oszacowania bet dla krótkich okresów nie oddają dobrze ryzyka, jakie niesie ze sobą inwestowanie w daną spółkę, jeśli horyzont inwestycyjny jest odmienny od tego, jaki przeważa w danym segmencie rynku.

Biorąc pod uwagę:

- zróżnicowanie bet dla indeksów skonstruowanych według wielkości spółek,
- zmiany bet w zależności od długości interwału czasowego, w którym liczone są stopy zwrotu,
- dłuższy okres trwania trendów cenowych dla małych spółek niż dla dużych, i do tego rosnący wraz z długością interwału, oraz
- zerwanie związku przyczynowego pomiędzy zmianami dziennych stóp zwrotu sWIG80 a WIG20, ale bez likwidacji wpływu samych rentowności, dla których związek przyczynowy pozostaje istotny,

można uprawdopodobnić tezę, że odpowiedzialna za te zjawiska jest segmentacja rynku, a nie odmienny sposób przetwarzania informacji płynących z małych i dużych spółek. Gdyby odpowiedzialny za to był sposób przetwarzania informacji, to należałoby się spodziewać raczej, że:

- a) nie tylko zmiany stóp zwrotu z obu indeksów byłyby niezależne od siebie, ale i same stopy, tymczasem inwestorzy reagują podobnie, ale nie w zakresie zmienności, o czym świadczy negatywny wynik testu przyczynowości dla zmian rentowności dziennej;
- b) długość zmian trendu dla obu indeksów powinny być zbliżone, skoro w ciągu kilkudziesięciu sesji przyczyny trudniejszego dostępu do informacji, czy problem płynności ulega złagodzeniu;
- c) nie wydłużałyby się okresy zmian trendu dla indeksu małych spółek w porównaniu do okresów zmian trendu indeksu spółek dużych, bo w długim okresie przewaga w szybkości przetwarzania przez inwestorów informacji od spółek dużych w stosunku do przetwarzania informacji od spółek małych powinna maleć, a nie rosnać.

**CAPITAL MARKET SEGMENTATION: EVIDENCE OF BETAS' INTERVAL EFFECT
ESTIMATED ON CHOSEN WARSAW STOCK EXCHANGE INDICES****Summary**

Beta parameters estimated from Capital Asset Pricing Model are not constant but depend on time interval. Especially, for small and medium enterprises stock returns are underestimated in short run and become larger with lengthening the interval. For large enterprises one can notice the opposite phenomenon. This is so called „interval effect”. In present paper the stock indices' betas are calculated based on Warsaw Stock Exchange data instead of very stocks. Despite the former hypothesis, about informational reasons of observed instability, we postulate segmentation of market responsible for the reversed pattern of betas value. In the short period, investors prefer short-time investment in stocks with high capitalization and liquidity, and in the long period the remaining stocks are purchased as medium and long-time investments. This proposition supports different time period of price trends for indices gathering small and large firms and test of Granger causality between two of them. According to the latter, returns from small and large enterprises are causes to each other, except the shortest daily rate of return for large firms, which is unaffected by changes of small firms rate of return. These facts together argue for segmentation of market rather than delays of investor reaction as a source of observed discrepancy in calculation of betas.

Translated by Janusz Kudła

Andrzej Niemiec

WYKORZYSTANIE KLUCZOWYCH INDYKATORÓW OSIĄGNIĘĆ (KPIs) W ZINTEGROWANYM ZARZĄDZANIU RYZYKIEM

Wprowadzenie

W gospodarce światowej ostatnich lat dużą popularność zdobyły kluczowe indykatory osiągnięć (KPIs). Temat KPIs jest aktualny do tego stopnia, że poświęcono mu niemal milion stron internetowych oraz niezliczone artykuły w bieżącym piśmiennictwie tematu na całym świecie. W polskiej literaturze naukowej ostatniego czasu również pojawiają się wzmianki o kluczowych indykatorach osiągnięć (KPIs – *Key Performance Indicators*)¹. Tak duża popularność tego zagadnienia jest przesłanką samą w sobie do bliższego zapoznania się z tematem KPIs. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie jednego z obszarów zastosowań kluczowych indykatorów osiągnięć, jakim jest zarządzanie ryzykiem. Aby było to jednak możliwe, należy w pierwszej kolejności przedstawić istotę KPIs i rolę, jaką pełnią w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

1. Pojęcie kluczowych indykatorów osiągnięć (KPIs)

Zasadniczo w anglojęzycznej literaturze przedmiotu rozumienie KPIs nie jest tak jednoznaczne i budzi szereg kontrowersji. K. Bauer definiuje KPIs jako ilościowe miary, które obrazują osiągnięcia organizacji w dążeniu do realizacji

¹ M.in. W. Gorzeń, K. Piernicki i K. Pniewski, *Formułowanie i komunikacja strategii wzrostu wartości*, w: *Value Based Management, koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Poltex, Warszawa 2008, s. 117 i następne; A. Niemiec, *Kluczowe indykatory osiągnięć w realizacji strategii przedsiębiorstwa*, w druku.

wyznaczonych celów i zadań². Tak pojmowana definicja nie dotyka jednakże ich istoty. Z natury rzeczy są one kluczowymi miernikami obrazującymi strategiczne nośniki wartości przedsiębiorstwa. Istnieją setki albo tysiące indyktorów osiągnięć (PIs, *Performance Indicators*) obrazujących częściowo dążenia organizacji w realizacji wyznaczonych celów. Wykorzystuje się je również w procesie zarządzania i są szczególnie istotne dla kadry zarządzającej niższego szczebla. Jednakże większość z nich nie jest kluczowa dla przedstawienia prawdziwego i, w miarę możliwości, pełnego obrazu strategicznego nośnika wartości. O tym, czy indyktor osiągnięć może być kluczowy, decydują jego cechy, które nie wynikają bezpośrednio z definicji. Efektywny system KPIs powinien być³:

- integrujący – KPIs powinny być powiązane ze strategią i systemem celów,
- przypisywalny – każdy KPIs powinien być przypisany osobie lub grupie osób rozliczanych z osiągniętych wyników w obszarze, jaki obrazuje,
- prospektywny – KPIs są miarami nośników wartości, w ten sposób za ich pomocą można przewidywać przyszłe i oceniać obecne wyniki przedsiębiorstwa,
- umożliwiający reakcję – KPIs dostarczają na czas informacji, na podstawie których możliwa jest reakcja,
- nieliczny – powinien koncentrować uwagę menedżerów na kilku istotnych problemach,
- zrozumiały – KPIs powinny być przejrzyste i proste, a nie składać się ze skomplikowanych indeksów, których użytkownicy nie wiedzą, w jaki sposób osiągać mierzone przez nie wyniki,
- zrównoważony i adekwatny – zestaw KPIs powinien zawierać różne rodzaje mierników, które nie wykluczają się wzajemnie,
- nośnikiem zmian – pomiar indyktorów osiągnięć powinien inspirować zmiany w sposobie zarządzania, w które włączony jest zarząd,
- standaryzowany – indykatory osiągnięć, metodologia liczenia i ich zdefiniowanie powinny być jednakowe w całej organizacji, a w miarę możliwości sam zestaw KPIs zbliżony dla poszczególnych jednostek,
- odniesiony do kontekstu – poprzez powiązanie z systemem celów umożliwia komunikowanie strategii w dół struktury komunikacyjnej oraz kontrolę przez wyższe szczeble, przez co użytkownicy mogą śledzić postępy w realizacji zadań,

² K. Bauer, *KPIs – The Metrics That Drive Performance Measurement*, DM Review, September 2004 s. 64.

³ W.W. Eckerson, *Creating Effective KPIs*, DM Review, June 2006, s. 16.

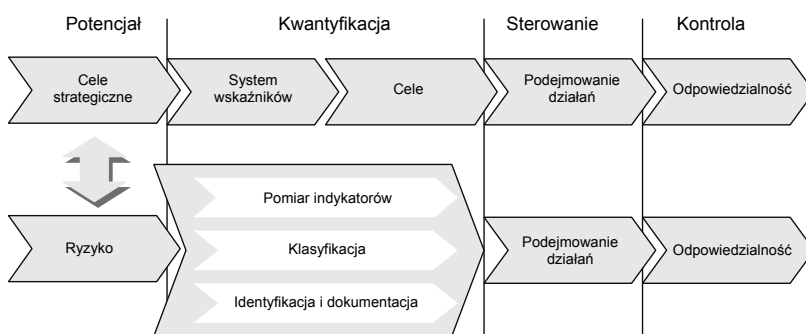
- motywujący – organizacje mogą powiązać system KPIs z systemem motywacyjnym w przedsiębiorstwie pod warunkiem, że jest on dobrze zrozumiały i stabilny w czasie,
- stosowny – system KPIs powinien być okresowo oceniany i modyfikowany, aby właściwie odzwierciedlać zmienne warunki otoczenia.

Dopiero tak skonstruowany system KPIs pełni istotną funkcję w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

2. Miejsce zarządzania ryzykiem w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Realizacja procesu zarządzania jest ściśle powiązana ze zintegrowanym procesem zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie jest obecnie definiowane jako proces zainicjowany wspólnie przez kadrę zarządzającą i innych pracowników, odnoszący się do założeń strategii i realizowany przez całe przedsiębiorstwo, stworzony do: identyfikacji potencjalnych zdarzeń, które mogą wpłynąć na istnienie podmiotu i zarządzania ryzykiem zgodne z profilem ryzyka, aby zabezpieczyć osiągnięcie całościowych celów⁴. Zaletą takiego systemu zarządzania ryzykiem (ERM, *Enterprise Risk Management*) jest zdolność do optymalizacji procesu tworzenia wartości pochodzącej z połączenia zarówno zarządzania ryzykiem, jak i kapitałem⁵. Związek ten zaprezentowano na rys. 1.

Rys. 1. Proces zarządzania ryzykiem w oparciu o operacjonalizację celów strategicznych



Źródło: S. Form, U. Hüllmann, *Chance – and Risk-Scorecarding. Umsetzungsaspekte eines IT-gestütztem strategischen Reporting, Controlling*, 2002 nr. 12.

⁴ *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, wrzesień 2004, s. 2.

⁵ P. Shimpi, *Enterprise Risk Management: From Compliance to Value*, Financial Executive, sierpień/wrzesień 2005, s. 53.

Integracja zarządzania ryzykiem i kapitałem widoczna jest już na pierwszym etapie działań oznaczonym jako „potencjał”, kiedy to wyznaczana jest strategia przedsiębiorstwa. K. Bauer w jasny sposób prezentuje miejsce systemu KPIs w zarządzaniu kapitałem (rys. 2).

Rys. 2. Piramida zależności strategicznych



Źródło: K. Bauer, *KPIs – The Metrics that Drive Performance Measurement*, *DM Review*, September 2004, s. 64⁶.

Punktem wyjścia i podstawą budowy systemu pomiaru osiągnięć jest wizja i misja (na rysunku opisane jako wizja). Warunkiem spełnienia wizji i misji jest sformułowanie i wybór odpowiedniej strategii. Realizacja strategii związana jest z wypracowaniem systemu celów strategicznych. System celów umożliwia określenie priorytetów i zadań, których realizacja przybliży przedsiębiorstwo do realizacji wizji. Wspomniane priorytety i zadania to krytyczne czynniki sukcesu. Ich identyfikacja i monitorowanie jest więc warunkiem realizowania szczegółowego planu działania wyznaczonego przez ramy strategii i systemu celów. Monitorowanie krytycznych czynników sukcesu następuje poprzez obserwację mierników KPIs. Jeżeli wartości wskaźników przyjmują wartości większe lub mniejsze od oczekiwanych, następuje reakcja, a więc podjęcie kluczowych działań.

⁶ W literaturze przedmiotu istnieją liczne modyfikacje powyższego schematu. Por. np. M. Rogusz, *Jak mierzyć sukces? Zbilansowana Karta Dokonań*, KPMGforum, nr 6/1999.

Wraz z wyborem i przyjęciem odpowiedniej strategii w ramach procesu zarządzania ryzykiem następuje określenie filozofii zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie oraz tworzenie infrastruktury zarządzania ryzykiem. Określenie filozofii zarządzania ryzykiem związane jest z określeniem poziomu ryzyka, jakie właściciele są w stanie zaakceptować. Filozofia ryzyka jest więc tworzona w oparciu o opinie akcjonariuszy/udziałowców odnośnie do profilu ryzyka przedsiębiorstwa. Określenie obecnego i docelowego profilu ryzyka umożliwi zdefiniowanie priorytetów. Ten etap odnosi się do powiązania zarządzania ryzykiem ze strategią przedsiębiorstwa. Związek ten realizowany jest przez ustalenie jasnej i przejrzystej strategii wraz z systemem celów, a następnie powiązanie jej z procesem zarządzania ryzykiem. Powiązanie strategii z procesem zarządzania ryzykiem odbywa się w oparciu o konfrontację tejże z filozofią ryzyka określoną w fazie budowy wewnętrznego otoczenia. Wzbogacenie zarządzania ryzykiem o odniesienie do strategii wpływa na jego integralność z zarządzaniem przez wartość.

Drugi etap to „kwantyfikacja”. Właśnie tutaj kluczową kwestią jest miejsce KPIs w zarządzaniu ryzykiem i kapitałem. Kwantyfikacja kluczowych indyktorów osiągnięć jest z jednej strony istotna z punktu widzenia mierzalności celu. Przynależy więc do zarządzania kapitałem. Z drugiej jednak strony mieści się w obszarze zainteresowań zarządzania ryzykiem, gdyż dotyczy w szczególności:

- samego pomiaru indyktorów osiągnięć,
 - doboru zestawu KPIs,
 - identyfikacji wielkości kontrolnych,
 - określenia obszaru odpowiedzialności.
- } Identyfikacja ryzyka
} Ocena ryzyka

Pomiar osiągnięć to pierwszy obszar zainteresowań zarządzania ryzykiem w ramach procesu identyfikacji ryzyka. W mniejszych podmiotach pomiar dokonywany jest okresowo, w dużych – w czasie rzeczywistym. Jest to możliwe przy zastosowaniu obecnych rozwiązań teleinformatycznych. Popularnymi narzędziami są interaktywne systemy pomiaru osiągnięć przedsiębiorstwa (*Interactive Business Performance Measurement, Interactive BPM*). Są to elastyczne systemy, które umożliwiają decydom śledzenie w czasie rzeczywistym dynamicznych mierników KPIs i PIs oraz reagowanie na zmiany, kiedy indyktor osiąga wielkości wyższe lub niższe od przyjętych widełek. Podstawą takiego systemu jest monitoring aktywności gospodarczej (*Business Activity Monitoring*), który obrazuje miary osiągnięć w czasie rzeczywistym. System pomiaru osiągnięć, bazując na monitoringu aktywności gospodarczej, umożliwia tworzenie zestawów kluczowych indyktorów osiągnięć spośród wszystkich monitorowanych indyktorów,

określanie ram dla nich, przypisanie obszarów odpowiedzialności za realizowanie kluczowych działań oraz ułatwia poprzez przyjazny interfejs reakcję na zmieniającą się sytuację na rynku⁷.

Aktualność zestawu KPIs jest pytaniem o poprawność doboru przyjętego zestawu mierników, jego klasyfikację oraz trafność ustalania wielkości granicznych i sposobu reakcji. KPIs jest dynamicznym i zmiennym układem wskaźników zależnym od niestałych warunków funkcjonowania podmiotu, celów, czy krytycznych obszarów działań. Proces tworzenia i selekcji KPIs jest w efekcie ciągły. W miarę rozwoju przedsiębiorstwa zmienia się zarówno skład przyjętych miar, jak i ich ilość. Zdobywanie informacji w czasie rzeczywistym umożliwia z kolei tworzenie historii i analizowanie parametrów zmienności poszczególnych indykatorów, co jest często podstawą do ich selekcji, ale także określania oczekiwanych ram wartościowych poszczególnych indykatorów. Częścią tego procesu jest także analiza korelacji KPIs z celem głównym przedsiębiorstwa, jakim jest przyrost wartości.

Dzięki monitorowaniu aktywności gospodarczej pozyskuje się liczne dane dotyczące podmiotu. Umożliwiają one ocenę ryzyka, a więc siłę wpływu i istotność danego ryzyka w zarządzaniu. Istotność danego ryzyka jest potwierdzona faktem, czy miernik osiągnięć je charakteryzujący jest kluczowy, czy nie. Ocena wpływu danego ryzyka na podmiot jest możliwa dzięki systemowi monitorowania aktywności biznesu. Archiwizacja danych z tego systemu pozwala na śledzenie zmienności i analizę statystyczną. W efekcie każdy indykator osiągnięć, poza aktualnymi wielkościami, ma określone podstawowe parametry rozkładu. Określenie dolnych i górnych przedziałów, jakie indykator może przyjmować, jest w efekcie bardzo proste. Zazwyczaj są to odpowiednie kwartyle rozkładu wartości tego indykatora.

Kolejnym elementem zarządzania ryzykiem w procesie oceny ryzyka korzystającym z koncepcji KPIs jest określenie obszarów odpowiedzialności, a więc dokumentacja. Narzędziem umożliwiającym określenie obszarów odpowiedzialności jest mapa ryzyka. Dzieli się ona na część będącą narzędziem informacyjnym i część, która jest narzędziem operacyjnym na potrzeby zarządzania. Tak skonstruowana mapa charakteryzuje ryzyko i opisuje, jak nim zarządzać. Schemat przykładowej mapy ryzyka zamieszczono na rysunku 3.

⁷ R. Khan, *Empowering Business Teams with Interactive BPM*, KM World, Jan 2007, s. 17.

Rys. 3. Risk Map Deutsche Post AG

Informacyjny instrument zarządzania							
Szanse i ryzyka	Główne zmiany	Krótki opis	Wewnętrzne zależności	Szanse - priorytet	Ryzyko - priorytet	Szacowanie / ocena	Strefa odpowiedzialności
rozwój pracowników	zwiększenie sprzedaży i nowe kanały dystrybucji	wzrost zatrudnienia związany ze wzrostem sprzedaży	niedostosowanie płac		A	duże ryzyko związane z dużym negatywnym potencjałem	Pan Kowalski (dział personalny) Pani Nowak

Operacyjny instrument zarządzania									
Szanse i ryzyka	Nowe kanały dystrybucji	Prawdopodobieństwo	Punktowa ocena (1-10)	Ważona ocena	Kluczowy miernik	Poziom	Wzorzec	Tolerancja	Strategie działania
rozwój pracowników	Jakość procesu rekrutacji	0,4	4	1,6	Wskaźnik przyjęć pracowników w miesiącu na kanał dystrybucji	3	5	4	Intensyfikacja rozmów rekrutacyjnych
	Wynagrodzenia ogółem	0,2	7	1,4	Współczynnik płacy zatrudnionego w porównaniu do ogólnych kosztów wynagrodzeń	98%	102%	97%	Zrównanie płac pracowników nowo zatrudnionych z obecnymi
	Aktywizacja concernu matki	0,2	7	1,4	Znajomość concernu matki przez podmioty zabiegające	85%	90%	80%	Kampania informacyjna
	Rekrutacja w dziale rachunkowości	0,2	1	0,2	Liczba zatrudnionych przez dział personalny	10	15	12	Schemat zatrudnień dla działu personalnego

Źródło: A. Burger, A. Buchhart, op. cit., s. 181.

Mapa ryzyka jest narzędziem dostarczającym informacji o każdym ryzyku i indykatorach osiągnięć, a także strategii sterowania tym ryzykiem. Skupienie się na poszczególnych rodzajach ryzyka umożliwia zastosowanie mapy w działaniu operatywnym. Rozdrobnienie to umożliwia zastosowanie informacji na różnych poziomach zarządzania przez różne jednostki organizacyjne. Zalety tego instrumentu to jasne i przejrzyste przyporządkowanie ryzyka osobom odpowiedzialnym za zarządzanie nim oraz szczegółowy opis jego mierników z wielkościami granicznymi. Zasadnicza struktura mapy ryzyka składa się z następujących elementów:

- wyszczególnienia adresata informacji,
- określenia poszczególnych rodzajów ryzyka cząstkowego składających się na analizowane ryzyko,
- mierników umożliwiających ocenę wpływu ryzyka na przedsiębiorstwo,
- wielkości granicznych tych mierników, których przekroczenie powinno wiązać się z podjęciem odpowiednich działań,
- wyszczególnienia centrów odpowiedzialności.

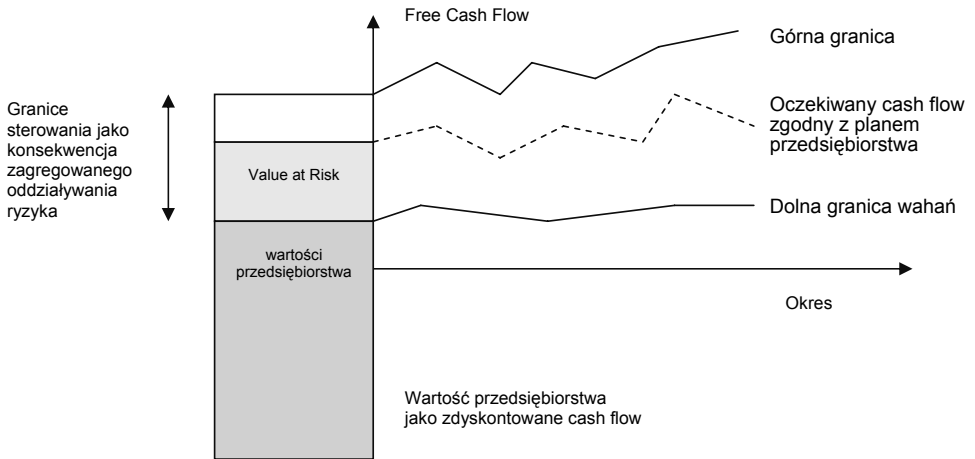
Mapa ryzyka jest narzędziem stosunkowo elastycznym. Z reguły firmy same dostosowują pojemność informacyjną mapy do potrzeb. Może więc zostać ona rozbudowana jak w przypadku Risk Map Deutsche Post AG. Stopień szczegółowości zależy od tego, dla jakiego szczebla jest generowana informacja.

Kolejne etapy sterowania i kontroli realizowane są w oparciu o system mierników KPIs i takie narzędzia, jak choćby mapa ryzyka. Na tej podstawie budowany jest interfejs dla zarządzającego w formie tabelarycznej czy graficznej (np. *dashboard*), w oparciu o te narzędzia możliwe jest sterowanie, które dzięki zarządzaniu ryzykiem przyjmuje formę bardziej uporządkowanych i zaplanowanych działań.

Etap kontroli odwołuje się z kolei do monitorowania profilu ryzyka. To kolejne pole do zastosowania systemu KPIs. Dzięki informacjom dotyczącym rozkładów KPIs możliwe jest określenie zmienności wartości przedsiębiorstwa, a w efekcie oznaczenie granic sterowania wartością i profilu ryzyka przedsiębiorstwa. Wymaga to wszakże zintegrowania KPIs z modelem wyceny wartości przedsiębiorstwa lub zbudowania modelu charakteryzującego zmianę wartości w zależności od zmian KPIs. Pomiar całościowej ekspozycji w sposób prosty umożliwiają miary zagrożenia z grupy metod VaR. Oszacowanie całościowej ekspozycji na ryzyko umożliwia w efekcie ocenę profilu ryzyka przedsiębiorstwa i jest wykonywane dwukrotnie. Po pierwsze – w fazie oceny ryzyka, jako element związany z planowaniem strategicznym, wpisujący się w obszar działań związanych z tworzeniem i utrzymywaniem potencjału wartości przedsiębiorstwa. Za drugim razem nato-

miast z oceną *ex post*, a więc monitoringiem ryzyka wpisującym się w monitoring wartości, czyli *Value Skimming*. Problem przedstawiono na rysunku 4.

Rys. 4. Zarządzanie ryzykiem i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa



Źródło: W. Gliessner, A. Weissmann, *Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel. Methoden, Fallbeispiele, Checklisten*, Wiesbaden 2001, s. 47. Za: M.C. Palli, *Wertorientierte Unternehmensführung. Konzeption und empirische Untersuchung zur Ausrichtung der Unternehmung auf den Kapitalmarkt*, Deutscher Universität-Verlag, Wiesbaden 2004, s. 170.

Wartość przedsiębiorstwa, wyznaczona dolną granicą wahań, jest to minimalna wartość, jaką może osiągnąć przedsiębiorstwo. Przedział *Value at Risk* jest różnicą pomiędzy oczekiwaną wartością przedsiębiorstwa a minimalną z możliwych (skrajnie pesymistycznym scenariuszem zdarzeń), jest to także obszar ekspozycji przedsiębiorstwa na ryzyko utraty wartości. Sumę obszaru wartości przedsiębiorstwa i *Value at Risk* można zrealizować, zakładając realistyczny scenariusz zdarzeń.

Podsumowanie

W podsumowaniu należy podkreślić istotne znaczenie systemu kluczowych indyktorów osiągnięć w zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem. Począwszy od pierwszego etapu, kiedy to jest identyfikowany profil ryzyka przedsiębiorstwa, następnie w procesie identyfikacji i oceny ryzyka, aż do sterowania i kontroli. W etapie identyfikacji i oceny ryzyka, dzięki monitorowaniu aktywności biznesowej,

możliwe jest określenie krytycznych czynników sukcesu i przypisanie miar, które w sposób najodpowiedniejszy będą charakteryzowały osiągnięcia przedsiębiorstwa w tej mierze. Ocena ryzyka to skupienie się na analizie systemu KPIs, określeniu wielkości kontrolnych i granicznych oraz obszarów odpowiedzialności. Sterowanie i kontrola to monitorowanie wartości KPIs i działanie w przypadku zmiany ich wartości, to także ocena wpływu zmian KPIs na wartość przedsiębiorstwa w ramach procesu *Value Skimming*. Efektem tego jest określenie profilu ryzyka przedsiębiorstwa. Zarządzanie ryzykiem jest procesem zamkniętym. Porównanie profilu ryzyka z oczekiwaniami akcjonariuszy zamyka i za razem otwiera kolejny cykl zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

APPLICATION OF KEY PERFORMANCE INDICATORS SYSTEM (KPIs) IN INTEGRATED ENTERPRISE RISK MANAGEMENT PROCESS

Summary

The aim of this article was to present an application of KPIs system in integrated enterprise risk management process. The usefulness of KPIs in risk management is especially important in corporate risk profile assessment at the beginning, when strategy is setting up or being revised, and at the end when created value are being analyzed in Value Skimming process. Additionally KPIs system makes easy risk identification and quantification. KPIs are also integrating the process of steering in capital and risk management.

Translated by Andrzej Niemiec

Maciej Piechocki

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM INWESTYCYJNYM

Wprowadzenie

Inwestowanie w procesie gospodarczym utożsamione jest z lokowaniem kapitału własnego lub obcego w¹:

- wartościach niematerialnych i prawnych,
- rzeczowych składnikach majątku trwałego,
- należnościach długoterminowych,
- instrumentach finansowych.

Inwestowanie w wymienione składniki majątku trwałego firmy ma odmienny charakter i wynika z różnych przesłanek. Celem głównym inwestowania jest długofalowy rozwój firmy. Proces ten obarczony jest największym poziomem ryzyka z powodu trudno przewidywalnych zachowań otoczenia gospodarczego w długim horyzoncie czasowym. W niniejszym artykule autor ustosunkuje się do podatkowej funkcji amortyzacji wynikającej z procesu konieczności umarzania wydatków na wartości niematerialne i prawne oraz aktywa trwałe.

1. Istota amortyzowania

Istota amortyzowania definiowana jest jako równowartość zużycia środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych, zaliczona w koszty działalności².

¹ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o Rachunkowości, z późniejszymi zmianami: Dz. U z 2002 r. Nr 76, poz. 694, Dz. U z 2004 r. Nr 60, poz. 535, Nr 139, poz. 1324.

² B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościniak, *Leksykon zarządzania finansami*, Wydawnictwo oddk, Gdańsk 1998, s. 36.

Skutkiem takich uwarunkowań finansowych jest brak możliwości spisania w ciężar kosztów wydatku inwestycyjnego w momencie jego ponoszenia. Konieczność obciążania kosztów według jednej z przyjętych metod (liniowej, degresywnej lub naturalnej) jest niekorzystne dla podmiotów gospodarczych.

Podmioty gospodarcze zobligowane są do określenia polityki amortyzacyjnej w planie amortyzacji. Przepisy podatkowe (art. 16i upd) dopuszczają stosowanie stawek podstawowych, podwyższonych lub obniżonych. Stawki podstawowe zaprezentowane są w załączniku do ustawy o podatku dochodowym. Decyzje o wyborze metody amortyzowania pozostawione są podmiotom gospodarczym. Prawo bilansowe nakazuje jednostce gospodarczej okresowo weryfikować stawki amortyzacyjne³³. Skutkiem okresowych weryfikacji są korekty dokonywanych odpisów w latach następnych. Również MSR 16 podaje, że weryfikacji stawek amortyzacji należy dokonywać na koniec roku obrotowego z uwzględnieniem weryfikacji wartości rezydualnej. Korekty o tym charakterze nie przewiduje prawo podatkowe. Stan ten powoduje rozbieżności wyceny podatkowej i księgowej.

UoR oraz MSR 16 § 47 dopuszcza następujące metody amortyzacji:

- liniową,
- degresywną,
- zróżnicowanego odpisu uwzględniającego oczekiwane użycie środka trwałego.

Prawo podatkowe dopuszcza nieco inne metody amortyzowania:

- liniową prostą według stawek z załącznika do ustawy,
- indywidualną dla środków trwałych ulepszonych lub używanych,
- degresywną dla maszyn i urządzeń produkcyjnych.

Istota różnicy tkwi w metodzie degresywnej, i tak w prawie bilansowym i w MSR z roku na rok amortyzacja liczona jest od zmniejszającej się podstawy, natomiast w prawie podatkowym metoda degresywna staje się w pewnym momencie metodą liniową poprzez zastosowanie przelicznika do poziomu 2, a w warunkach szczególnych do poziomu 3.

Amortyzacja jest formą „przyzwolenia” na tempo spisywania w ciężar kosztów wydatku inwestycyjnego. Tempo spisywania określane jest w formie poziomu stóp amortyzacji dla różnych grup aktywów trwałych.

Z powodu zróżnicowania stóp procentowych amortyzacja jest również narzędziem oddziaływania fiskalnego na wyniki podmiotów gospodarczych oraz wpływy budżetowe z tytułu podatków CIT i PIT.

Proces amortyzacji można uznać jako narzędzie spowalniające rozwój gospodarczy. Zdaniem autora ani metoda bilansowa, ani podatkowa nie uwzględnia

³³ UoR, op. cit, art. 32, ust. 3.

dodatkowego efektu podatkowego związanego z wszystkimi metodami amortyzacji rozkładającymi w czasie proces odpisywania wydatku inwestycyjnego w ciężar kosztów. Na podstawie przekazu rodzinnego w okresie międzywojennym prof. Władysław Grabski doprowadził w latach 30. ub. wieku do uchwalenia ustawy znoszącej amortyzowanie środków trwałych. Ustawa ta była jednym z kluczowych czynników dynamicznego rozwoju gospodarczego Polski w okresie międzywojennym.

2. Klasyczne formy oceny efektywności inwestycji

Przedstawione zostaną metody oceny efektywności inwestycji w formie czasu zwrotu, księgowej stopy zwrotu oraz zaktualizowanej wartości netto przy następujących założeniach:

a) koszt inwestycji	50 000
b) źródła finansowania:	
– kapitał własny w	60%
– kapitał obcy w	40%
c) koszt kapitału:	
– kapitał własny	11,266%
– kapitał obcy	10%
– średnioważony koszt kapitału	10%
d) czas trwania projektu i amortyzacji	5 lat
e) przychody roczne z inwestycji	35 000
f) koszt uzyskania przychodu	26 700
– w tym amortyzacja	10 000

Przy powyższych założeniach stosując klasyczną kalkulację można ustalić w skali roku co następuje:

a) przychód	35 000
b) koszt uzyskania przychodu	26 700
– w tym amortyzacja	10 000
c) zysk brutto	8 300
d) podatek dochodowy 19%	1 577
e) zysk netto	6 723
f) CF	16 723

Wykorzystując powyższą kalkulację, można ustalić co następuje⁴⁴:

$$Pb = 50\,000 / 16\,723 = 2,99 \text{ roku}$$

$$ARR = (6\,723 / 50\,000) \cdot 100 = 13,44\%$$

$$PV = 16\,723 \cdot 3,79079 = 63\,393$$

$$NPV = 63\,393 - 50\,000 = 13\,393$$

Stosując klasyczne metody oceny efektywności można uznać inwestycję za opłacalną, gdyż: czas zwrotu wynosi 3 lata, roczna księgową stopa zwrotu kształtuje się na poziomie 13,44%, a zdyskontowana nadwyżka finansowa osiągnie poziom 13 393, jeśli nie zmienią się warunki symulowane w okresie 5 lat.

Zaprezentowane powyżej powszechnie stosowane metody oceny nie uwzględniają efektu dodatkowego podatku, który jest skutkiem braku możliwości uznania wydatku inwestycyjnego jako kosztu na początku eksploatacji środka trwałego.

Fakt stopniowego amortyzowania powoduje niedowartościowanie kosztów i co za tym idzie – przewartościowanie wyniku brutto. Nawiązując do zaprezentowanych założeń, można ustalić poziom przewartościowania zysku nieosiągniętego:

– w roku 1	40 000
– w roku 2	30 000
– w roku 3	20 000
– w roku 4	10 000
– w roku 5	0

Razem 100 000

Zysk ten obciążony jest podatkiem na poziomie 19 000 zł. Jak wykazano, dodatkowy podatek od niewygosparowanego zysku pomniejsza osiągnięte wyniki.

⁴⁴ Por.: J. Gajdka, E. Walińska, *Zarządzanie finansowe*, FRR, Warszawa 1998, s. 23-35, por. także: J. Kozłowski, *Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie*, WPSTiH, Bydgoszcz 2003, s. 178-192; S. Sojak, *Rachunkowość zarządcza*, Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 506-522.

3. Ocena efektywności inwestycji z wyłączeniem amortyzacji rozliczanej w czasie

Gdyby dopuszczono możliwość pomniejszania przychodów o wydatki inwestycyjne w pierwszym roku eksploatacji, nadwyżka finansowa składałaby się tylko z wyniku finansowego netto.

Wykorzystując założenia przytoczonego przykładu można ustalić:

– roczny przychód	35 000
– roczny koszt uzyskania przychodu	16 700
– roczny zysk brutto	18 300

Kalkulując wynik brutto do opodatkowania należy go ustalić następująco:

– rok 1	-50 000
	18 300
	<hr/>
	-31 700
– rok 2	18 300
	<hr/>
	-13 400
– rok 3	18 300
	<hr/>
	4 900
– rok 4	18 300
	<hr/>
	23 200
– rok 5	18 300
	<hr/>
zysk łączny brutto	41 500
zysk netto	33 615
zdyskontowany zysk netto	22 309

Stosując zaprezentowane rozwiązanie:

$$NPV = 50\,000 - 22\,309 = 27\,691$$

$$Pb = 50\,000 / 18\,300 = 2,7 \text{ roku}$$

ARR będzie kształtował się w pierwszych 2 latach na poziomie ujemnym, aby osiągnąć wartości dodatnie w kolejnych latach.

Podsumowanie

Reasumując można stwierdzić, że wprowadzenie obowiązku amortyzowania wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych jest czynnikiem spowalniającym generowanie zysku przez firmy inwestujące z jednej strony oraz elementem generującym dodatkowe wpływy budżetowe. Ryzyko inwestowania określane jest w standardach światowych bez uwzględniania efektu dodatkowego opodatkowania z powodu niedowartościowania kosztów. Zjawisko to uwzględniane powinno być przez inwestorów poprzez doliczanie do kosztów normalnych związanych z eksploatacją aktywów trwałych kosztów dodatkowego opodatkowania od zysków nieosiągniętych, a wykazywanych tylko formalnie.

THE MANAGEMENT OF RISK IN INVESTMENT

Summary

This article presents the impact of the depreciation of the value of the intangible and tangible assets to a company's profit, and the additional tax burden associated with it. Also the relation between the time of depreciation and the risk of reduction of the company's value, are shown. In addition, the tax creative function of the depreciation is documented by example.

Translated by Maciej Piechocki

Jerzy Sawicki

UBEZPIECZENIE BUSINESS INTERRUPTION (BI) JAKO ZABEZPIECZENIE PRZYSZŁYCH DOCHODÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

W ramach dość powszechnie zawieranego przez przedsiębiorstwo ubezpieczenia od ognia i innych zdarzeń losowych odpowiedzialność zakładu ubezpieczeń ograniczona jest do pokrycia kosztów odtworzenia mienia zniszczonego podczas szkody. Inaczej: zadaniem ubezpieczeń majątkowych jest kompensata kosztów – co zgodnie z kodeksem cywilnym¹ można sprowadzić do pokrycia kosztów i przywrócenia przedmiotu szkody do stanu poprzedniej użyteczności².

Reasumując, typowe ubezpieczenia majątkowe nie pokrywają strat finansowych poniesionych przez przedsiębiorstwo, a powstałych w następstwie całkowitej lub częściowej przerwy w prowadzonej działalności produkcyjnej, będącej skutkiem szkody materialnej. W pełni zrozumiałe jest, że przedsiębiorstwo, będące jednocześnie właścicielem mienia, oczekuje zysków z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej. Pokrycie przez zakład ubezpieczeń szkody w ramach polisy majątkowej kompensuje jedynie koszt odtworzenia mienia, nie pokrywając szkód pośrednich, które są często wyższe od tych pierwszych.

Ubezpieczenie *business interruption* (BI) umożliwia rozszerzenie ochrony ubezpieczeniowej o szkody pośrednie będące następstwem wystąpienia zdarzeń losowych w postaci pożaru, wybuchu czy powodzi oraz innych zdarzeń losowych, które mogą dotknąć przedsiębiorstwo. Chodzi w szczególności o utra-

¹ Ustawa Kodeks cywilny, art. 826 § 3.

² *Ubezpieczenia gospodarcze*, pod red. T. Sangowskiego, Poltext, Warszawa 2001, s. 218-219.

cone przez przedsiębiorstwo korzyści, które mogą wystąpić w przypadku strat bezpośrednich w mieniu objętym ubezpieczeniem.

1. Istota ubezpieczeń od różnych ryzyk finansowych

Dokonując analizy ubezpieczeń finansowych, nie można pominąć ubezpieczeń zaliczanych do grupy ubezpieczeń od różnych ryzyk finansowych. Z samej nazwy można wnioskować, że ubezpieczenia tej grupy należą do ubezpieczeń finansowych. Nie jest to najważniejsze podejście. Podstawowym zadaniem ubezpieczeń finansowych jest zabezpieczenie przed ewentualnymi stratami będącymi następstwem niewywiązania się przez kontrahenta z zaciągniętych zobowiązań. Takich cech ochrony ubezpieczeniowej trudno się doszukać w produktach ubezpieczeniowych zaliczanych do tej grupy. Jednakże dokonując analizy 16 grupy ubezpieczeń, w myśl ustawy o działalności ubezpieczeniowej³ – obserwujemy pewną niejednorodność. Część z nich stanowi typową grupę ubezpieczeń obejmujących swą ochroną ubezpieczeniową typowe ryzyka losowe, a część nielosowe, jak na przykład ubezpieczenie utraty wartości rynkowej (*residual value insurance*). W tym drugim przypadku możemy doszukać się cech charakterystycznych dla ubezpieczeń finansowych w postaci:

- indywidualnej oceny ryzyka (np. w ubezpieczeniu tytułu prawnego – tzw. *title insurance*),
- wysokiej zależności wyników od cyklu koniunktury gospodarczej (np. w ubezpieczeniu na wypadek bezrobocia – tzw. *unemployment insurance*).

Te cechy nie przesadzają o zakwalifikowaniu ich do grona ubezpieczeń finansowych. Jednakże w grupie 16 występują także ubezpieczenia, które zwyczajowo możemy zaliczyć do ubezpieczeń finansowych. Należą do nich ubezpieczenia ryzyka kursowego, a także ubezpieczenie przyszłej wartości akcji. Wymienione ubezpieczenia nie dotyczą ryzyka niewywiązania się z zaciągniętych zobowiązań przez kontrahenta – co jest charakterystyczne dla ubezpieczeń finansowych. Z kolei dokonując porównania ubezpieczenia ryzyka kursowego z ubezpieczeniem kredytu kupieckiego, zauważamy podobieństwo poprzez występowanie w obu przypadkach ryzyka politycznego – co może być przyczyną niewywiązania się

³ Zob. załącznik do ustawy o działalności ubezpieczeniowej z dnia 22 maja 2003 r. (Dz. U. Nr 124, poz. 1151 z dnia 16 lipca 2003 r.). W dziale II Pozostałe ubezpieczenia osobowe oraz ubezpieczenia majątkowe w pkt 16 przedstawiono ubezpieczenia wchodzące w skład ubezpieczeń różnych ryzyk finansowych.

kontrahenta z zaciągniętych zobowiązań wobec wierzyciela⁴. Na uwagę zasługuje także charakter podmiotu w ubezpieczeniach grupy 16, w której mogą być podmioty gospodarcze, jak i osoby fizyczne. Jednakże z jednym możemy się zgodzić. Ubezpieczenia wchodzące w skład tej grupy łączy jeden wspólny element. Jest nim sposób konstruowania produktów ubezpieczeniowych mających na celu ochronę wyniku finansowego założonego przez ubezpieczonego podmiot⁵.

Do głównych produktów ubezpieczeniowych wchodzących w skład ubezpieczeń różnych ryzyk finansowych grupy 16 o cechach ubezpieczeń finansowych możemy zaliczyć:

- ubezpieczenie przerw w działalności gospodarczej (*business interruption*),
- ubezpieczenie nieprzewidzianych wydatków handlowych,
- ubezpieczenie stałych wydatków ogólnych,
- ubezpieczenie od ryzyka utraty zatrudnienia.

Ubezpieczenie nieprzewidzianych wydatków handlowych, stałych wydatków ogólnych oraz ubezpieczenie od ryzyka utraty zatrudnienia stanowią najczęściej rozszerzenie ubezpieczenia BI lub innej bazowej umowy.

2. Ubezpieczenie *business interruption* – BI

Ubezpieczenie *business interruption* – BI można nazwać ubezpieczeniem pośrednim lub ubezpieczeniem następstw zdarzenia losowego. Zdaniem A. Rucińskiej „ubezpieczenie *business interruption* jest formą ubezpieczenia finansowego”. Ma ono ścisły związek z przyszłymi dochodami przedsiębiorstwa. Z kolei jego podstawowym celem jest zrekompensowanie strat powstałych w następstwie szkody losowej polegającej na utraconym zysku brutto⁶ w okresie objętym ochroną ubezpieczeniową. W tym czasie przedsiębiorstwo musi ponosić dodatkowe koszty, niezależne od wielkości produkcji, w tym koszty wynajmu obiektów, wynagrodzeń pracowników. Ponadto w tym okresie przedsiębiorstwo nie osiąga oczekiwanego zysku, traci rynek oraz swoich klientów – co niejednokrotnie przewyższa war-

⁴ J. Kukiełka, D. Poniewierka, *Ubezpieczenia finansowe*, Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2003, s. 21-22.

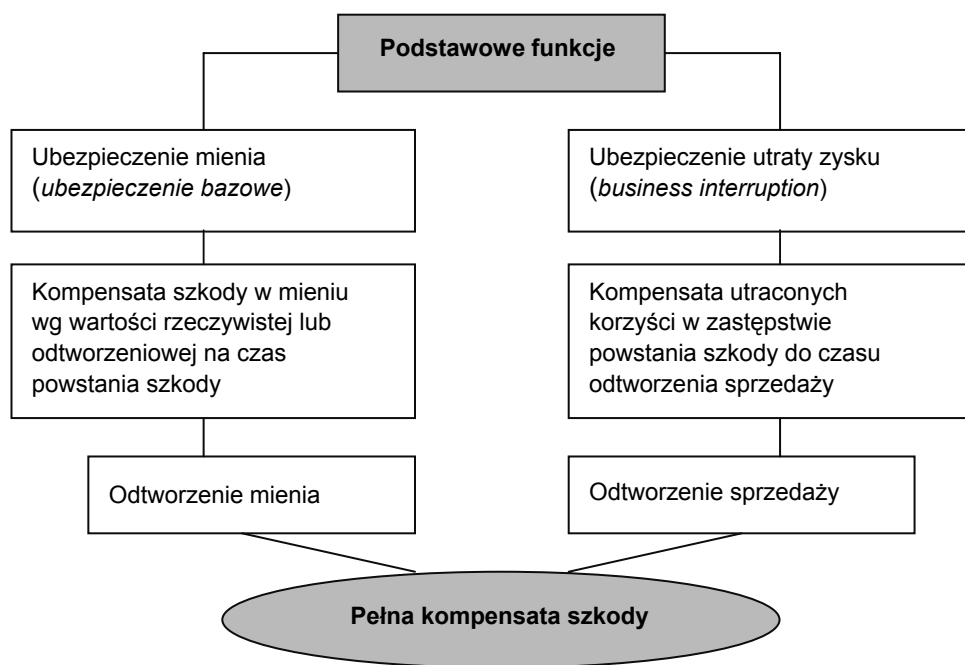
⁵ *Ubezpieczenia finansowe i gwarancje ubezpieczeniowe*, pod red. R. Holly, Poltext, Warszawa 2003, s. 221.

⁶ Przyjęte w ubezpieczeniach pojęcie zysku brutto jest odmienne od ujęcia księgowego. W ujęciu ubezpieczeniowym stanowi on sumę zysku netto i kosztów stałych lub różnicy pomiędzy obrotem a kosztami zmiennymi. Wobec tych rozbieżności zakłady ubezpieczeń napotykały na trudności związane z prawidłową kalkulacją sumy ubezpieczenia.

tość szkody rzeczowej⁷. Porównania funkcji ubezpieczenia BI z ubezpieczeniem majątkowym przedstawiono na rysunku 1.

Na uwagę zasługują wyniki badań przeprowadzonych na rynku francuskim, z których wynika, że 7 przedsiębiorstw na 10 w ciągu trzech lat od powstania dużej szkody majątkowej kończy swoją działalność gospodarczą. Bezpośrednią tego przyczyną jest wystąpienie szkody majątkowej, a pośrednią ponoszenie przez przedsiębiorstwo wysokich kosztów związanych z przerwą w działalności gospodarczej oraz z odtworzeniem działalności gospodarczej.

Rys. 1. Porównanie podstawowych funkcji ubezpieczenia BI z ubezpieczeniem mienia



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: *Ubezpieczenia finansowe i gwarancje ubezpieczeniowe*, pod red. R. Holly, Poltext, Warszawa 2003, s. 223.

Przedsiębiorstwo może rozszerzyć ochronę ubezpieczeniową o ryzyko *nieprzewidzianych wydatków handlowych*. Najczęściej odbywa się to poprzez sporządzenie dodatkowej klauzuli do ubezpieczenia BI lub do funkcjonujących programów

⁷ A. Rucińska, *Ubezpieczenie ryzyka utraty zysku wskutek przerw w działalności gospodarczej* (cz. I), „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 7-8-9/A, Warszawa 1996, s. 57-58.

ubezpieczeniowych. Przedmiotem ubezpieczenia są koszty dodatkowe będące następstwem szkody w mieniu, które muszą być poniesione, aby przedsiębiorstwo mogło kontynuować działalność. Do kosztów tych możemy zaliczyć dodatkowe koszty transportu, płac, wynajmu pomieszczeń, budynków oraz maszyn i urządzeń. Za wypadek ubezpieczeniowy uważa się wystąpienie konieczności poniesienia przez przedsiębiorstwo nieprzewidzianych wydatków handlowych niezbędnych do kontynuowania działalności, będących bezpośrednim następstwem szkody w mieniu. Odpowiedzialność zakładu ubezpieczeń dodatkowo ograniczona jest:

- sumą ubezpieczenia stanowiącą górną granicę odpowiedzialności,
- ustalonym okresem odszkodowawczym (np. 6 miesięcy),
- określonym w umowie okresem wyczekiwania (franszyza redukcyjna określona w czasie, np. 3 dni).

Analizując przydatność tego ubezpieczenia dla przedsiębiorstwa, nie można pominąć ważniejszych wyłączeń od odpowiedzialności. Należą do nich następujące koszty, które będą znacząco wzrastać w następstwie:

- a) dodatkowych nieprzewidzianych uprzednio zdarzeń, które mogą powstać podczas trwania przerwy w działalności gospodarczej;
- b) wystąpienia sytuacji, gdy ubezpieczający nie posiada wystarczających środków finansowych, które mógłby przeznaczyć na rekonstrukcję lub odtworzenie majątku będącego przedmiotem szkody.

Ponadto należy mieć na uwadze, że wypłacone odszkodowanie z tytułu ubezpieczenia nieprzewidzianych wydatków handlowych nie może stanowić źródła zysku – co sprawia, że przy ustalaniu wysokości odszkodowania akceptowane są jedynie uzasadnione koszty.

W ramach ubezpieczenia różnych ryzyk finansowych funkcjonuje *ubezpieczenie stałych wydatków ogólnych*. W ogólnym ujęciu jest to uproszczona forma ubezpieczenia *business interruption*. Podobnie jak inne produkty ubezpieczeniowe należące do tej grupy są one dodawane za pomocą klauzul do ubezpieczenia bazowego obejmującego ubezpieczenie mienia przedsiębiorstwa. Przedmiotem ubezpieczenia są koszty stałe (np. czynsz, płace, koszty najmu, dzierżawy lokali, obiektów, czy pracy maszyn i urządzeń, które nie zostały objęte ochroną ubezpieczeniową w ramach powstania szkody w mieniu. Wypadek ubezpieczeniowy definiowany jest jako konieczność ponoszenia przez przedsiębiorstwo stałych wydatków ogólnych, po zaistniałej szkodzie w mieniu. Ochrona ubezpieczeniowa – podobnie jak w pozostałych przypadkach – jest uruchamiana, jeżeli konieczność

ich ponoszenia jest następstwem szkody powstałej w ramach polisy bazowej. Poza tym odpowiedzialność zakładu ubezpieczeń jest ograniczona ustaloną w umowie ubezpieczenia:

- przyjętą sumą ubezpieczenia, która stanowi granicę odpowiedzialności,
- ustalonym w umowie ubezpieczenia okresem ubezpieczenia oraz okresem odszkodowawczym.

Ubezpieczenie stałych wydatków ogólnych pokrywa zazwyczaj koszty mające bezpośredni wpływ na kontynuację działalności przez przedsiębiorstwo.

Ubezpieczenie od ryzyka zatrudnienia, czyli ubezpieczenie od skutków bezrobocia, możemy także zaliczyć w skład grupy ubezpieczenia różnych ryzyk finansowych o cechach ubezpieczeń finansowych. W praktyce jest stosunkowo rzadko oferowane przez krajowych ubezpieczycieli. Tłumaczone jest to trudnościami w oszacowaniu ryzyka. Dla przykładu we Francji tego typu ubezpieczenie posiada co piąty francuski kredytobiorca. Niemniej jednak ubezpieczenie od utraty zatrudnienia charakteryzuje się wysokim stopniem ryzyka oszustwa ubezpieczeniowego – co potwierdzają wyniki szkodowości⁸. Z reguły ubezpieczenie od skutków bezrobocia obwarowane jest klauzulami dotyczącymi:

- ustalonego okresu karencji, co uzależnione jest od wysokości dochodów (im wyższe dochody, tym dłuższy okres karencji),
- maksymalnego okresu odszkodowawczego, który z reguły jest ograniczony do dwóch lat,
- określonego limitu odszkodowawczego stanowiącego górną sumę ubezpieczenia,
- franszyzy redukcyjnej, którą najczęściej stanowią pobierane świadczenia z ubezpieczeń ustawowych lub pomocy społecznej⁹.

W praktyce umowy tego typu zawierane są coraz częściej za pośrednictwem wyspecjalizowanych biur brokerskich – co umożliwia poprawne oszacowanie ryzyka oraz ustalenie akceptowalnej ochrony ubezpieczeniowej przez obie strony umowy.

⁸ Wysokie wyniki szkodowości w ubezpieczeniu od ryzyka zatrudnienia są szczególnie wysokie w takich krajach, jak Wielka Brytania czy Francja. Dla przykładu według źródeł francuskich aż połowa ubezpieczonych od ryzyka bezrobocia pobiera świadczenie przez pewien czas, mimo powrotu do aktywności zawodowej.

⁹ *Ubezpieczenia finansowe i gwarancje ubezpieczeniowe*, pod red. R. Holly, Poltext, Warszawa 2003, s. 226 do 230.

3. Składka ubezpieczeniowa – odszkodowanie

Zdaniem Z. Jęksy w ubezpieczeniu utraty zysku, podobnie jak w ubezpieczeniu mienia, zasadnicze znaczenie ma poprawne skalkulowanie sumy ubezpieczenia, celem pełnej kompensaty strat na wypadek powstania szkody. Jej poprawne wyliczenie nie jest prostą formułą w przypadku ubezpieczeniu utraty zysku (BI). Spowodowane jest to niematerialną postacią ubezpieczenia, którą na dodatek należy ustalić, jako wartość przyszłą¹⁰. Podstawę ustalenia wysokości składki stanowi zysk brutto będący jednocześnie górną granicą odpowiedzialności zakładu ubezpieczeń. Dla ubezpieczenia utraty zysków jest ona równa rocznemu zyskowi brutto. W praktyce zakłady ubezpieczeń stosują dwie metody kalkulacji sumy ubezpieczenia na bazie:

- a) **metody różnicowej** ustalanej wg wzoru:

$$\text{zysk brutto} = \text{obrót} - \text{koszty zmienne};$$

- b) **metody sumarycznej** ustalanej wg wzoru:

$$\text{zysk brutto} = \text{zysk netto} + \text{koszty stałe}^{11}.$$

Suma ubezpieczenia w tym przypadku powinna odpowiadać wartości zysku brutto w okresie odszkodowawczym¹².

Stosowanie drugiej metody wymaga, aby informacje dotyczących kosztów stałych były szczegółowo wymienione w dokumentacji ubezpieczeniowej¹³ oraz stale aktualizowane w czasie trwania okresu ubezpieczenia. Do czasu większego upowszechnienia ubezpieczenia utraty zysku oraz celem uniknięcia ewentualnego niedoubezpieczenia z powodu braku systematycznej aktualizacji kosztów zmiennych korzystniejszy dla przedsiębiorstwa będzie pierwszy sposób kalkulacji sumy ubezpieczenia. Nie można pominąć także sytuacji, w której przedsiębiorstwo nie osiąga zysku, lecz stratę, co ma miejsce w pierwszych latach działalności. Takie

¹⁰ Z. Jęksa, *Ubezpieczenia majątku i zysku firmy*, Poltext, Warszawa 2000, s. 135.

¹¹ A. Rucińska, *Ubezpieczenie ryzyka utraty zysku wskutek przerw w działalności gospodarczej* (cz. II), „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 10-11-12, Warszawa 1996, s. 58.

¹² *Ubezpieczenia gospodarcze*, pod red. T. Sangowskiego, Poltext, Warszawa 2001, s. 223.

¹³ Zwykle jest to wniosek oraz załączniki, które stanowią integralną część umowy ubezpieczenia (polisy).

przedsiębiorstwa także mogą być objęte ochroną ubezpieczeniową. W tym przypadku sumę ubezpieczenia można ustalić w następujący sposób:

– $\text{zysk brutto} = \text{koszty stałe} - \text{strata netto}$.

Poprawne ustalenie sumy ubezpieczenia wymaga przede wszystkim:

- dokładnej analizy rachunku zysków i strat, celem ustalenia zysku brutto,
- przewidywanego w przyszłości zysku brutto¹⁴.

Ponadto poprawne ustalenie sumy ubezpieczenia wymaga zgodnego współdziałania przedsiębiorstwa i zakładu ubezpieczeń. Jest to szczególnie ważne, bo pozwala uniknąć ewentualnego niedoubezpieczenia¹⁵ w przypadku powstania szkody, co może skutkować brakiem jej pełnej kompensaty.

Do kalkulacji stopy składki brane są pod uwagę następujące elementy:

- stopień ryzyka wystąpienia szkody materialnej, a tym samym przerwy w działalności gospodarczej,
- ustalony okres odszkodowawczy, który z reguły trwa nie krócej niż 12 miesięcy,
- bazowa stopa składki przyjęta do ubezpieczenia mienia,
- dodatkowa dokumentacja, w tym listy płac,
- przyjęte dodatkowe (szczególne) warunki ubezpieczenia.

Według D. Blanda „system ustalania stawek oparty jest o:

- ryzyka natury fizycznej,
- długości okresu odpowiedzialności,
- ryzyko przerw w działalności”¹⁶.

Podstawę do ustalenia stopy składki w ubezpieczeniu utraty zysku BI stanowi średnia ważona stawki zastosowana w ubezpieczeniu bazowym. Zwykle jest to ubezpieczenie od ognia i innych żywiołów. W takim przypadku przyjmuje się średnią ważoną zastosowaną do środków trwałych z wyłączeniem budynków.

¹⁴ W praktyce badany jest rok finansowy poprzedzający okres, na który zostanie zawarta umowa ubezpieczenia. Dlatego kalkulacja przewidywanego zysku brutto powinna być aktualizowana o dodatkowe informacje, jak: trendy rozwojowe, przewidywany wzrost zysku oraz inflacja w roku przyszłym. a także zakładane plany rozwojowe na przyszły rok, a więc rok ubezpieczeniowy.

¹⁵ Niedoubezpieczenie ma miejsce w przypadku, gdy suma ubezpieczenia jest niższa od faktycznej wartości przedmiotu szkody, co w przypadku ubezpieczenia utraty zysku stanowi wartość utraconego zysku brutto. W przypadku wystąpienia zdarzenia objętego umową ubezpieczenia wartość szkody zostaje pomniejszona o wysokość niedoubezpieczenia.

¹⁶ A. Rucińska, *Ubezpieczenie ryzyka utraty zysku wskutek przerw w działalności gospodarczej* (cz. II), „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 10-11-12, Warszawa 1996, s. 54.

Wysokość składki jest uzależniona od okresu ubezpieczenia. Dodatkowo jest korygowana o zniżki i ewentualne zwwyżki w zależności od rodzaju zabezpieczeń czy ilości lokalizacji.

Przykładowe stopy składki w zależności od okresu odszkodowawczego stosowane przez zagranicznych ubezpieczycieli przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Przykładowe stopy składki w ubezpieczeniu utraty zysku (BI) w zależności od okresu ubezpieczenia

Okres odszkodowawczy	Wzrost w %	Stawka w ubez. bazowym w %	Stawka w ubez. utraty zysku w %
5 miesięcy	100	0,2	0,2
12 miesięcy	150	0,2	0,3
18 miesięcy	140	0,2	0,28
24 miesiące	125	0,2	0,25

Źródło: A. Rucińska, *Ubezpieczenie ryzyka utraty zysku wskutek przerw w działalności gospodarczej* (cz. II), „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 10-11-12, Warszawa 1996, s. 56.

Należy jednak podkreślić, że większość zakładów ubezpieczeń nie akceptuje okresu odszkodowawczego krótszego od 12 miesięcy. Spowodowane jest to małym prawdopodobieństwem, że przedsiębiorstwo zdoła odtworzyć produkcję lub usługi w tak krótkim czasie.

Tabela 2. Przykładowe (średnie) stopy składki stosowane przez krajowych ubezpieczycieli

Okres odszkodowawczy	Wzrost w %	Stawka w ubez. bazowym w %	Stawka w ubez. utraty zysku w %
12 miesięcy	200	0,2	0,4
18 miesięcy	150	0,2	0,3

Źródło: A. Rucińska, *Ubezpieczenie ryzyka utraty zysku wskutek przerw w działalności gospodarczej* (cz. II), „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 10-11-12, Warszawa 1996, s. 57.

W praktyce krajowe zakłady ubezpieczeń stosują własne systemy ustalania wysokości składki w ubezpieczeniu BI. Zostały one przedstawione w tabeli 2.

Ich wysokość¹⁷ uzależniona jest głównie od indywidualnej oceny ryzyka. Na uwagę zasługuje znaczny wzrost stawki – co jest następstwem zwiększenia stawki bazowej.

Straty w ramach ubezpieczenia utraty zysku (BI) można przedstawić w postaci następujących kategorii:

- utraty zysku,
- straty powstałe w wyniku ponoszenia kosztów stałych,
- straty powstałe w wyniku poniesienia dodatkowych kosztów (np. wzrostu kosztów wytworzenia),
- straty powstałe w wyniku poniesienia kosztów na kontynuowanie dalszej działalności.

Wysokość szkody w ramach ubezpieczenia utraty zysku można ustalić po wystąpieniu zdarzenia objętego ubezpieczeniem w ramach polisy podstawowej. Przyjęcie odpowiedzialności zakładu ubezpieczeń w ramach zawartej umowy ubezpieczenia BI może nastąpić, jeżeli ubezpieczający udowodni, że powstanie szkody losowej (w ramach zawartej umowy bazowej) miało wpływ na przerwanie produkcji i spadek obrotów. Odszkodowanie możemy wyliczyć według następującego wzoru:

$$So - Oa \cdot WZb + Wkw - Os = Opp$$

gdzie:

- So – oznacza: standardowy (uaktualniany) obrót,
- Oa – obrót aktualny z okresu odszkodowawczego,
- WZb – wskaźnik zysku brutto uaktualniany w zależności od tendencji,
- Os – zaistniałe oszczędności,
- Opp – wartość odszkodowania podlegająca zasadzie proporcji¹⁸.

Źródło: opracowano na podstawie: A. Rucińska, Ubezpieczenie ryzyka utraty zysku wskutek przerw w działalności gospodarczej (cz. II), „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 10-11-12, Warszawa 1996, s. 61-62.

¹⁷ Zob. J. Jęksa, *Ubezpieczenia majątku i zysku firmy*, Poltext, Warszawa 2000, na s. 194-200 przedstawiono zasady kalkulacji wysokości składki wraz z przykładami.

¹⁸ Zasada proporcji w ubezpieczeniu utraty zysku będzie miała zastosowanie, jeżeli suma ubezpieczenia jest mniejsza od sumy otrzymanej w wyniku pomnożenia obrotu rocznego przez wskaźnik zysku brutto.

Okres odszkodowawczy rozpoczyna się w dniu powstania szkody materialnej w ramach ubezpieczenia mienia i trwa dopóki zaistniała szkoda ma ujemny wpływ na wynik gospodarczy przedsiębiorstwa, jednakże nie dłużej niż maksymalny okres odszkodowawczy określony w umowie ubezpieczenia utraty zysku BI¹⁹.

Podsumowanie

Przedstawione rozważania niewątpliwie potwierdzają, że ubezpieczenia od różnych ryzyk finansowych można zaliczyć do grupy ubezpieczeń o cechach ubezpieczeń finansowych. Stanowią one pewnego rodzaju ich substytut, gdyż nie mogą funkcjonować samodzielnie, lecz tylko jako ubezpieczenie uzupełniające do ubezpieczenia bazowego, będącego ubezpieczeniem majątkowym. Ich głównym celem jest zwiększenie ochrony ubezpieczeniowej w ramach funkcjonującego programu ubezpieczeniowego przedsiębiorstwa.

Ubezpieczenie od różnych ryzyk finansowych wypełnia lukę ochrony ubezpieczeniowej w zakresie utraconych korzyści zwane powszechniej – ubezpieczeniem utraty zysku (*business interruption* – BI)²⁰.

Przedsiębiorstwo korzystając z tego instrumentu finansowego, może uzyskać dodatkowe zabezpieczenie dalszego funkcjonowania w przypadku wystąpienia szkody. Jest to możliwe poprzez dopływ środków finansowych umożliwiających odtworzenie poziomu produkcji oraz pozycji na rynku do stanu przed zaistnieniem szkody – poprzez uruchomienie ubezpieczenia BI. Jednakże skuteczność tego instrumentu uzależniona będzie od wypracowanego programu ubezpieczeniowego – co będzie miało bezpośredni wpływ na wysokość wypłaconego odszkodowania.

¹⁹ A. Rucińska, *Ubezpieczenie ryzyka utraty zysku wskutek przerw w działalności gospodarczej* (cz. II), „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 10-11-12, Warszawa 1996, s. 57-58.

²⁰ *Ubezpieczenia gospodarcze*, pod redakcją T. Sangowskiego, Poltext, Warszawa 2001, s. 219.

BUSINESS INTERRUPTION (BI) INSURANCE AS A WAY OF SECURING ENTERPRISE'S FUTURE INCOME

Summary

The analysis introduces the Business Interruption insurance (BI), which may determine a way of securing enterprise's future income. The essence of insurances being a part of the whole group of different financial risks insurances, including the BI insurance, and functioning of such have been described. Following part of the study shows methods of determining insurance amount as a basis of defining rates of insurance premium. Rules of determining compensation amount within the BI insurance have been also described.

Translated by Jerzy Sawicki

Anna Szelałowska

ZARZĄDZANIE PŁYNNOCIĄ SYSTEMU BANKOWEGO W POLSCE W LATACH 2006-2007

Wprowadzenie

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na kwestie związane z problemem nadpłynności polskiego systemu bankowego. Analiza danych z lat 2006-2007 pozwoliła wskazać słabe strony tego systemu i zwrócić uwagę na niektóre nieprawidłowości, z jakimi polskie banki miały do czynienia w ostatnich latach, w tym m.in. utratę przez system płynności krótkoterminowych, utratę płynności przez BGK SA na koniec 2006 roku, korzystanie przez banki z kredytu lombardowego w ostatnim kwartale 2007 roku oraz brak skuteczności w planowaniu wielkości operacji otwartego rynku przez bank centralny.

1. Wpływ NBP na nadpłynność systemu bankowego w 2006 roku

Rok 2006 charakteryzował się chroniczną nadpłynnością, jednocześnie NBP w swej polityce zarządzania płynnością systemu przyjął zasadę utrzymywania nadmiaru pieniądza przy niskich stopach procentowych. Planując płynność systemu i wielkość operacji otwartego rynku, NBP zostawiał około 3 miliardów złotych nadwyżki, z przeznaczeniem na bieżące rozliczenia. Miało to również zabezpieczyć banki przed niespodziewanymi odpływami środków. Pozostała nadwyżka lokowana była w NBP po stopie depozytowej. Z uwagi na powtarzającą się z miesiąca na miesiąc sytuację oraz możliwość finansowania utworzonych aktywów tanim pieniądzem banki starały się ulokować całą swoją nadpłynność w bonach

NBP. W wyniku ograniczonej ich podaży banki zaczęły wchodzić na tzw. redukcję. Zgłaszały chęć zakupu większej ilości bonów, niż wynikało to z faktycznych potrzeb. Zadziałał efekt skali banku¹. Więksi kupowali więcej bonów, tworząc aktywa wyżej oprocentowane, finansując je środkami mniejszych banków, które w wyniku nadmiernej redukcji pozostały z niezagospodarowanymi środkami przy utrzymującej się nadpłynności na rynku. Poziom redukcji powiększał się z każdym miesiącem, aby osiągnąć w grudniu 2006 roku wysokość 93% (tabela 1).

Tabela 1. Sprzedaż bonów pieniężnych NBP
w okresie styczeń 2006 – grudzień 2006 (w mln zł)

Data aukcji	Podaż	Popyt	Redukcja
06.01.2006	21000	26698	21,4%
13.01.2006	21000	29626	29,1%
20.01.2006	17500	36342,5	51,9%
27.01.2006	14500	28067,3	48,4%
03.02.2006	16200	27960,5	42,1%
10.02.2006	17300	31007,5	44,2%
17.02.2006	21200	32870	35,6%
24.02.2006	22500	31581,7	28,8%
03.03.2006	21400	33753	36,6%
10.03.2006	21000	33709	37,7%
17.03.2006	21200	30840,5	31,3%
24.03.2006	21000	26017,4	19,3%
31.03.2006	21200	27627,5	23,3%
07.04.2006	19000	23862,5	20,4%
14.04.2006	22000	28588	23,1%
21.04.2006	19000	29517	35,6%
28.04.2006	18200	22634,5	19,6%
05.05.2006	17500	31222,5	44,0%
12.05.2006	22000	31328,3	29,9%
19.05.2006	20300	32624,5	37,9%
26.05.2006	21500	35501,5	39,4%
02.06.2006	22600	33451	32,4%
09.06.2006	24000	37334,5	35,7%
16.06.2006	21500	37645,5	42,9%
23.06.2006	18000	32843	45,2%
30.06.2006	19000	34303,5	44,6%
07.07.2006	20500	41580,5	50,7%

¹ M. Zygierewicz, *Instrumentarium polityki monetarnej*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2007, nr 4, s. 34.

Data aukcji	Podaż	Popyt	Redukcja
14.07.2006	19700	46344	57,5%
21.07.2006	18200	48220	62,3%
28.07.2006	21500	44649,5	51,9%
04.08.2006	19500	40020,5	51,3%
11.08.2006	21600	42423,5	49,1%
18.08.2006	19000	38031	50,1%
25.08.2006	20200	41906,5	51,8%
01.09.2006	20600	45271,5	54,5%
08.09.2006	18700	44601,8	58,1%
15.09.2006	19200	49242,5	61,0%
22.09.2006	21500	48485	55,7%
29.09.2006	24500	62390	60,7%
06.10.2006	18500	47175,4	60,8%
13.10.2006	17900	58889,5	69,6%
20.10.2006	19600	67019,4	70,8%
27.10.2006	21300	61375,5	65,3%
03.11.2006	16700	67621	83,3%
10.11.2006	17800	79936,5	87,7%
17.11.2006	17800	91652,5	80,6%
24.11.2006	19500	108486	82,0%
01.12.2006	20800	137902,44	84,9%
08.12.2006	17100	140743,33	87,9%
15.12.2006	17000	177980,66	90,5%
22.12.2006	16300	234984	93,1%
29.12.2006	18400	26545	30,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP.

Druga połowa grudnia 2006 roku charakteryzowała się niskimi poziomami dla stawek krótkiego depozytu, czyli najbardziej płynnych terminów. Zbliżał się ostatni dzień okresu rezerwy obowiązkowej, który w grudniu 2006 roku przypadał na ostatni dzień roku kalendarzowego. Większość banków pozostawała z ogromną nadpłynnością. W piątek 29 grudnia 2006 roku miała nastąpić ostatnia operacja otwartego rynku, która stanowiła ostatnią szansę ulokowania środków po wyższych stawkach. Na rynku rozpoczęło się obstawianie wysokości poziomu redukcji. Dealerzy określali go na około 95%. Banki w spokoju oczekiwały wyniku przetargu, gdy około godziny 12.20 na stronie z wynikami przetargu pojawiła się redukcja w wysokości 30,7%. Oznaczało to, że banki kupiły ponad trzy razy więcej, niż pozwalał im na to stan ich wolnych środków. Bankiem, który najodważniej wszedł w aukcję i w wyniku tego najbardziej ucierpiał, był Bank Gospodarstwa Krajowego SA. Posiadając jeden miliard zł nadpłynności, zakupił ponad trzy miliardy bonów i nie był w stanie tego zakupu sfinansować. Zobowiązania wo-

bec Narodowego Banku Polskiego są zawsze regulowane w pierwszej kolejności, zatem NBP obciążył BGK SA do wysokości jego salda na rachunku w DSP, nie pozostawiając mu żadnych środków dla zaspokojenia zleceń klientów oraz zobowiązań międzybankowych. Na koniec 2006 roku BGK SA utracił płynność. Inne banki biorące udział w tej aukcji również borykały się z problemem rozliczenia transakcji, ale uruchomione przez nie kredyty lombardowe pozwoliły na utrzymanie płynności, choć nie wystarczyły w wielu przypadkach na dodatnie rozliczenie rezerwy obowiązkowej. Nastąpił efekt domina, ponieważ BGK SA nie rozliczył swych zobowiązań wobec innych banków, co spowodowało płynnościowe zatory płatnicze i problemy z rozliczeniem stanu rezerwy.

Rok 2006 zakończył się dla systemu międzybankowego uruchomieniem kredytów lombardowych, nierozliczeniem sesji ELIXIRU, utratą płynności przez system oraz wysoką kwotą ulokowaną na rachunku depozytowym w NBP. Następnego dnia roboczego, tj. 2 stycznia 2007, roku banki zaczęły dochodzić od BGK SA należnych im karnych odsetek w wysokości potrójnej stopy lombardowej (16,5%). Tak wysoką stawkę banki musiały zapłacić NBP za skrycie niedoborów powstałych wskutek niewyrobienia stanu rezerwy obowiązkowej.

2. Polityka NBP w zarządzaniu płynnością systemu w 2007 roku

Po utracie płynności przez system na koniec 2006 roku NBP postanowił nie pozostawiać sztucznej nadpłynności. Operacje otwartego rynku były dostosowywane do banków. NBP uznał, iż prawo popytu i podaży najdokładniej wyreguluje rynek. Banki, mając świeżo w pamięci wydarzenia końca 2006 roku, same analizowały odchylenie od średniej rezerwy systemu i pozostawiały odpowiednią ilość środków, aby uniknąć lombardu². Dane w tabeli 2 pokazują wyniki aukcji w 2007 roku, przy czym na uwagę zasługuje analiza danych z 13 lipca 2007 roku i 23 listopada 2007 roku, bowiem liczba chętnych do wzięcia udziału w aukcji była niemal równa ilości sprzedanych bonów, a powstała minimalna redukcja świadczyła o idealnym dopasowaniu operacji przez NBP do potrzeb rynku (tabela 2).

W dniu 30 listopada 2007 roku (pierwszy dzień rezerwy) banki zgłosiły chęć zakupu 17 miliardów nominału bonów pieniężnych. Po przeanalizowaniu sytuacji bieżącej banki kupiły tylko 7,492 miliarda nominału bonów, pozostawiając resztę na nadpłynności. NBP złożył inicjatywę w planowaniu stanów rezerwy w poszczególnych okresach na ręce dealerów zarządzających płynnością w poszczególnych bankach. Przez pierwsze trzy kwartały 2007 roku wszystko regulowało się

² M. Zygierewicz, *Dochoły z rezerwy*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2007, nr 6, s. 40-41.

modelowo, przez cały miesiąc stabilne stawki, a na koniec rezerwy nadpłynność. Jednakże na koniec rezerw w październiku i listopadzie 2007 roku na tym stabilnym wydawałoby się rynku zabrakło pieniędzy. Doszło do absurdu, bowiem aby uspokoić sytuację, NBP informował dealerów zarządzających płynnością w bankach o mających nastąpić wpływach pozasystemowych.

Tabela 2. Sprzedaż bonów pieniężnych NBP w 2007 roku (w mln zł)

Data aukcji	Podaż	Popyt	Redukcja
05.01.2007	20 300	28 320,00	28,3%
12.01.2007	19 000	37 125,00	48,8%
19.01.2007	19 200	58 042,00	66,9%
26.01.2007	20 000	67 776,00	70,5%
02.02.2007	21 000	72 334,00	71,0%
09.02.2007	20 000	93 130,80	78,5%
16.02.2007	19 000	105 749,00	82,0%
23.02.2007	20 500	102 864,80	81,1%
02.03.2007	21 600	94 988,00	77,4%
09.03.2007	21 500	91 074,00	76,4%
16.03.2007	19 800	72 961,33	72,9%
23.03.2007	19 500	67 413,22	71,1%
30.03.2007	22 200	26 298,00	15,6%
06.04.2007	20 000	23 744,00	15,8%
13.04.2007	19 500	27 240,00	28,4%
20.04.2007	20 000	20 386,02	1,9%
27.04.2007	23 400	27 395,00	14,6%
04.05.2007	22 000	20 558,50	-
11.05.2007	22 000	22 608,00	2,7%
18.05.2007	20 800	22 549,81	7,8%
25.05.2007	21 700	26 039,29	16,7%
01.06.2007	23 800	22 176,67	-
08.06.2007	23 000	20 880,30	-
15.06.2007	22 200	24 920,80	11,0%
22.06.2007	21 600	26 749,16	19,3%
29.06.2007	21 600	20 217,25	-
06.07.2007	22 900	21 356,21	-
13.07.2007	20 700	20 773,00	0,4%
20.07.2007	20 700	19 433,00	-
27.07.2007	23 000	16 243,20	-
03.08.2007	22 500	21 240,80	-
10.08.2007	20 000	19 361,80	-
17.08.2007	19 700	19 061,40	-
24.08.2007	22 600	23 993,05	5,8%
31.08.2007	21 000	24 212,50	13,3%
07.09.2007	21 300	22 791,08	6,6%
14.09.2007	19 500	17 397,44	-

Data aukcji	Podaż	Popyt	Redukcja
21.09.2007	21 600	20 436,29	-
28.09.2007	23 500	21 501,90	-
05.10.2007	19 500	21 837,50	10,7%
12.10.2007	18 700	22 657,83	11,5%
19.10.2007	18 200	18 069,06	-
26.10.2007	19 900	22 749,89	12,5%
02.11.2007	19 500	15 930,89	-
09.11.2007	20 500	19 334,20	-
16.11.2007	18 400	17 081,90	-
23.11.2007	20 500	20 506,90	0,04%
30.11.2007	17 000	7 492,20	-
07.12.2007	20 000	14 214,82	-
14.12.2007	15 500	13 267,60	-
21.12.2007	15 900	9 732,35	-
28.12.2007	16 000	7 768,80	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP.

Tabela 3. Stan rezerwy obowiązkowej systemu
w styczniu 2008 roku (w tys. zł)

Data	Rezerwa	Depozyt	Kredyt lombardowy
31.12.2007	16 998 121,87	301 480,00	1 552 000,00
02.01.2008	16 901 134,53	1 291,00	0,00
03.01.2008	18 061 631,92	1 729,00	0,00
04.01.2008	15 173 408,01	1 917,00	0,00
07.01.2008	15 845 076,59	2 534,10	0,00
08.01.2008	19 011 740,97	1 623,70	0,00
09.01.2008	19 053 124,81	1 697,90	0,00
10.01.2008	19 460 807,65	1 248,00	0,00
11.01.2008	19 457 197,64	2 097,30	0,00
14.01.2008	18 637 984,93	1 006,90	0,00
15.01.2008	18 583 644,78	17 042,70	0,00
16.01.2008	17 783 030,52	3 642,00	0,00
17.01.2008	18 213 852,27	291 162,60	0,00
18.01.2008	15 176 202,80	76 481,00	0,00
21.01.2008	15 038 273,30	2 536,40	0,00
22.01.2008	15 191 466,41	3 049,00	0,00
23.01.2008	16 257 357,23	12 066,00	0,00
24.01.2008	16 650 732,20	61 500,00	0,00
25.01.2008	16 486 011,64	25 181,80	0,00
28.01.2008	16 738 385,83	16 750,00	0,00
29.01.2008	17 701 298,51	172 135,62	0,00
30.01.2008	14 367 032,00	5 439 003,68	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP.

Dealerzy, mając w pamięci sytuację z końca 2006 roku, zachowywali się bardzo ostrożnie. BGK SA już od pierwszych dni grudnia 2007 roku rolował z dnia na dzień swoją nadpłynność. Inne banki również zastosowały taką taktykę i tylko nieliczni brali udział w operacjach NBP. Niebawem stan rezerwy systemu został wyrobiony, a stawki spadły do poziomu stopy depozytowej NBP. W grudniu 2007 roku można było zaobserwować zniżkujące stawki oprocentowania najbardziej płynnego dla rynku pieniądza w terminie O/N (od 4 do 4,8%). Ostatni dzień grudniowej rezerwy przypadął na dzień 30 grudnia 2007 roku. Stopy procentowe w tym dniu jak i poprzednim spadły do poziomu stopy depozytowej NBP, a banki, posiadając ogromną nadpłynność i nie mogąc znaleźć chętnych na wolne środki, pozakładały depozyty w NBP. Przez cały grudzień 2007 roku banki utrzymywały nadmiar środków i kumulowały je na tzw. przełom roku. Potężna nadpłynność miała nie dopuścić do powtórzenia się sytuacji z 2006 roku. W dniu 31 grudnia 2007 roku, tj. pierwszego dnia nowej rezerwy, większość banków, posiadając nadmiar środków, ogłosiła brak aktywności rynkowej. Znalazło się kilka banków, które musiały pozyskać środki pod bieżącą płynność z uwagi na ujemny stan rachunku czy też ostatnie niespodziewane obciążenia klientowskie. Po rozliczeniu się ostatniego ELIXIRU w wyniku braku bieżącej płynności systemu banki były zmuszone do uruchomienia kredytów lombardowych. Powtórzyła się sytuacja z końca roku 2006. Pomimo pierwszego dnia rezerwy Bank Millennium SA, będąc zwolnionym z utrzymywania rezerwy obowiązkowej, ulokował nadpłynne środki w wysokości ponad 300 milionów złotych na depozycie w NBP. Jednocześnie zostały uruchomione kredyty lombardowe w wysokości 1,55 miliarda złotych. Sytuację tę obrazują dane w tabeli 3 przedstawiające sytuację kształtowania się rezerwy obowiązkowej systemu w styczniu 2008 roku.

3. Sytuacja na rynku pieniężnym w okresie styczeń-luty 2008 roku

Stan ilości pieniądza w systemie w styczniu 2008 roku był zrównoważony, a ilości bonów pieniężnych wystawione na aukcje przez NBP w pełni rozwiązywały problem bieżącej nadpłynności. Przez cały styczniowy okres rezerwy obowiązkowej stawki oprocentowania krótkiego pieniądza, najbardziej istotnego z punktu widzenia zachowania przez banki bieżącej płynności, były stabilne. Oscylowały one w korytarzu około 20 pipsów wokół stopy interwencyjnej NBP. Ostatniego dnia styczniowej rezerwy, z uwagi na nadpłynność systemu, stawki O/N spadły do poziomu stopy depozytowej NBP.

W styczniu 2008 roku miało miejsce inne wydarzenie bardzo istotne z punktu widzenia zachowań rynkowych. Nastąpił krach na światowych giełdach finansowych, który nie ominął także GPW SA, powodując spadek cen akcji oraz udziałów uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych. W wyniku poniesionych strat inwestorzy zaczęli wycofywać kapitał i lokować go na niżej oprocentowanych, ale za to bezpiecznych lokatach bankowych. Zwiastowało to wzrost stanu rezerwy obowiązkowej systemu w ciągu dwóch kolejnych miesięcy 2008 roku (tyle trwa naliczenie rezerwy przez NBP). Znalazło to swoje odzwierciedlenie już w lutym 2008 roku, kiedy to średni stan rezerwy wzrósł w stosunku do stycznia 2008 roku o ponad 820 mln zł. Był to najwyższy przyrost w analizowanym okresie 62 miesięcy (tabela 4).

Tabela 4. Średnie stany rezerwy systemu bankowego
w okresie styczeń 2003 – luty 2008 (w mln zł)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Styczeń	13 039	10 220	11 075	12 217	14 266	16 996
Luty	13 062	10 346	11 002	12 196	14 526	17 822
Marzec	13 060	10 232	10 997	12 162	14 827	-
Kwiecień	13 074	10 234	11 007	12 306	15 030	-
Maj	13 224	10 340	11 237	12 413	15 278	-
Czerwiec	13 207	10 443	11 339	12 549	15 511	-
Lipiec	13 197	10 672	11 533	12 598	15 616	-
Sierpień	13 321	10 669	11 626	12 861	15 850	-
Wrzesień	13 320	10 631	11 671	13 003	15 827	-
Październik	12 483	10 681	11 744	13 056	16 118	-
Listopad	9 600	10 718	11 997	13 358	16 379	-
Grudzień	9 684	10 819	12 065	13 970	16 703	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP.

Ponadto w lutym 2008 roku na poszczególnych aukcjach bonów pieniężnych zaobserwowano wzrost redukcji ilości przyjętych przez NBP zleceń (tabela 5).

Tabela 5. Sprzedaż bonów pieniężnych NBP
w okresie styczeń – luty 2008 (w mln zł)

Data aukcji	Podaż	Popyt	Redukcja
04.01.2008	11000	11488,9	4,3%
11.01.2008	13500	10689,1	-
18.01.2008	15500	16038,10	3,4%

Data aukcji	Podaż	Popyt	Redukcja
25.01.2008	15000	14095,3	-
01.02.2008	15100	16768,08	10,0%
08.02.2008	13300	16703,84	20,4%
15.02.2008	13500	18733,15	27,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP.

Powyższy przebieg aukcji rodzi wątpliwości co do skuteczności regulacji ilości pieniądza w systemie przez NBP. Istnieje bowiem podejrzenie, iż wskutek pojawiających się nowych środków pozyskiwanych od klientów banki zaczynają grać pod redukcję, a takie zachowania doprowadziły do utraty płynności przez system w grudniu 2006 roku.

Podsumowanie

Polski rynek pieniężny jest małym lokalnym rynkiem o dużej podatności na czynniki zewnętrzne. Ogromną bolączką jest płynność w terminach krótkookresowych, która jest bezpośrednio zależna od stanu wyrobienia rezerwy obowiązkowej systemu. W dniach newralgicznych dla rezerwy systemu stopy procentowe często przyjmują skrajne wartości w korytarzu wahań oprocentowania depozytów. Dochodzi do sytuacji, w których najkrótsze, najbardziej płynne terminy przestają być płynne. Jedynym instrumentem posiadanym przez NBP służącym do regulacji ilości pieniądza na rynku jest operacja otwartego rynku. Instrument ten zamiast spełniać rolę likwidatora nadmiaru środków jest traktowany przez banki jako sposób utworzenia aktywa i grania na nadpłynności. Brak jednorodnych instrumentów dostrajających powoduje nagłą fluktuację stóp procentowych. Dotychczasowe instrumenty mające służyć do regulacji jednorodnej płynności, tj. kredyt lombardowy oraz depozyt w NBP, nie spotkały się z uznaniem banków. Kredyt lombardowy jest kłopotliwy w uruchomieniu, gdyż należy blokować papiery wartościowe, a jego zaciągnięcie kojarzone jest z kłopotami finansowymi i zostawia negatywnie postrzegany w różnego rodzaju sprawozdaniach ślad jako: „zobowiązania wobec banku centralnego”. Depozyt w NBP generuje straty na wyniku odsetkowym w zestawieniu z ceną pozyskania pieniądza. Nie zachodziłaby potrzeba korzystania z dwóch powyższych instrumentów, gdyby NBP idealnie równoważył podaż i popyt pieniądza na rynku. W praktyce przy obecnych operacjach otwartego rynku nie jest to możliwe. Przy niedoborze pieniądza mógłby powrócić do często stosowanej praktyki z lat 90.

XX wieku i stosować operacje *reverse repo*, w których wyniku wracałby na rynek brakujący pieniądz. Rozwiązaniem problemu byłby również odkup bonów przed terminem ich zapadalności.

Innym rozwiązaniem mogłoby się okazać wprowadzenie obok klasycznej siedmiodniowej operacji odpowiednio niżej oprocentowanych dwudniowych bonów pieniężnych (poniedziałek – środa, środa – piątek, piątek – poniedziałek) pozwalających na bardzo dokładne dopasowanie środków do potrzeb. Wydarzenia takie jak:

- utrata przez system płynności krótkoterminowych,
- występujący trzy razy z rzędu lombard na koniec miesiąca (w październiku, listopadzie i grudniu 2007 roku),
- utrata płynności i lombard występujący na koniec 2006 roku wraz z nierozliczeniem ELIXIRU i utratą płynności przez BGK SA,
- lombard występujący na koniec 2007 roku,
- brak skuteczności w planowaniu wielkości operacji otwartego rynku,

świadczą o potrzebie nowych instrumentów i rozwiązań NBP mających zastosowanie na coraz to bardziej ewoluującym polskim rynku pieniężnym.

THE MANAGEMENT OF THE POLISH BANKING SECTOR LIQUIDITY IN 2006-2007

Summary

Polish banking sector has contended with the excess liquidity for many years. However during 2006-2007 this increasing problem had the biggest influence on financial situation in many banks. The direct cause of the excess liquidity was the inefficient policy of the National Bank of Poland and insufficient using of money-markets instruments.

Translated by Anna Szelałowska

Marek Tomaszewski

CZYNNIKI WYWOŁUJĄCE RYZYKO PRZY WPROWADZANIU INNOWACYJNYCH INSTRUMENTÓW ZARZĄDZANIA W SEKTORZE PUBLICZNYM

Wprowadzenie

W polskich warunkach zagadnienie ryzyka w działalności gospodarczej stało się popularnym obszarem badawczym stosunkowo niedawno, bowiem na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Początkowo temat ten analizowany był tylko w sektorze bankowym, jednak wraz z upływem czasu problem ryzyka zaczęto rozpatrywać również w kontekście przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych. Dopiero od niedawna problem ryzyka zaczęto badać w sektorze publicznym.

Przemiany ustrojowe, jakie miały miejsce we wszystkich sferach życia społeczno-gospodarczego, przyczyniły się do coraz silniejszego nacisku na efektywność prowadzonej działalności. W pierwszej kolejności efektywnością funkcjonowania musiały wykazać się podmioty prowadzące działalność gospodarczą, ponieważ bez wysokiej rentowności nie mogłyby przetrwać na otwartych, konkurencyjnych rynkach. Problematyka efektywności gospodarowania, podobnie jak problematyka ryzyka, dopiero z pewnym opóźnieniem stała się przedmiotem zainteresowania sektora publicznego. Zapis zalecający zmianę dotychczasowej formy zarządzania na zarządzanie zorientowane na wyniki po raz pierwszy znalazł się w ustawie o finansach publicznych z dnia 30 czerwca 2005 roku. Zgodnie z artykułem 35 ustawy dokonywanie wydatków publicznych musi następować w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych

nakładów¹. Natomiast wskazówki w zakresie zarządzania ryzykiem zostały sformułowane w Załączniku do Komunikatu nr 13 Ministra Finansów z dnia 30 czerwca 2006 r. w sprawie standardów kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych. Powyższa sytuacja spowodowana była przez opór sektora publicznego wobec gospodarki wolnorynkowej oraz specyficzne podejście nadzoru właścicielskiego do podmiotów z tego sektora.

Jednostki samorządu terytorialnego mogą prowadzić działalność gospodarczą w zakresie tak zwanej gospodarki komunalnej same lub poprzez jednostki budżetowe, zakłady budżetowe lub spółki prawa handlowego². Opór sektora publicznego wobec gospodarki wolnorynkowej znajduje odzwierciedlenie w propozycji nowelizacji ustawy Prawo zamówień publicznych, która stawia spółki komunalne na uprzywilejowanej pozycji wobec rynkowych konkurentów. Zdaniem Biura Związku Miast Polskich samorzady nie po to inwestują pieniądze mieszkańców w spółkę, aby później nie mogła ona działać, gdyż zamówienie otrzyma prywatna firma³. Takie rozwiązanie nie służy poprawie efektywności gospodarowania pieniędzmi publicznymi. Z kolei w przypadku zakładów budżetowych gmina ponosi pełną odpowiedzialność za ich zobowiązania, a niedobór przychodów wobec kosztów pokrywany jest z dotacji. Zakłady budżetowe, działając nawet nieefektywnie, mają zagwarantowane przychody z tytułu zlecanych usług na rzecz gminy. Ponadto należy pamiętać, że niektóre z podmiotów należących do sektora publicznego są naturalnymi monopolistami, którzy ze względu na specyfikę działalności nie muszą się obawiać wejścia na rynek nowych podmiotów.

Z kolei specyficzne podejście nadzoru właścicielskiego do zarządów firm z sektora publicznego polega na tym, że o obsadzie władz spółek komunalnych nierzadko decydują względy polityczne.

Od stosunkowo niedawna można zauważyć, że organy założycielskie dla podmiotów z sektora publicznego zaczynają wprowadzać zarówno do działalności swojej, jak i podmiotów zależnych instrumenty, systemy informatyczne oraz strategie długofalowe w celu poprawy efektywności i racjonalności gospodarowania.

Wymienione powyżej elementy nie powstały bezpośrednio na potrzeby sektora publicznego, ale zostały zapożyczone od podmiotów funkcjonujących w realiach wolnorynkowych i dostosowane następnie do potrzeb sektora publicznego.

¹ Art. 35 ust. 3 Ustawy o finansach publicznych z dnia 30.06.2005 r.

² Zgodnie z art. 4 ust. 1 pkt. 12 spółki prawa handlowego nie są zaliczane do podmiotów sektora publicznego.

³ *Uprzywilejowana pozycja spółek komunalnych*, „Rzeczpospolita”, 27.02.2008.

W chwili obecnej do najczęstszych i najpoważniejszych problemów podmiotów wchodzących w skład sektora publicznego można zaliczyć:

- a) brak koordynacji działań pomiędzy różnymi podmiotami należącymi do sektora publicznego⁴;
- b) kadencyjność władz sektora publicznego, zarówno wykonawczych (wójt, burmistrz, prezydent), jak i uchwałodawczych (rada gminy, miasta, powiatu);
- c) ocenę wydatków pod kątem realizacji w stosunku do przyjętego planu, a nie celowości i efektywności.

2. Czynniki utrudniające pomyślne wprowadzenie innowacyjnych instrumentów zarządzania w sektorze publicznym

Czynniki, które utrudniają wprowadzenie innowacyjnych instrumentów zarządzania w sektorze publicznym, można podzielić na:

- wewnętrzne,
- zewnętrzne.

Do czynników wewnętrznych można zaliczyć czynniki związane z:

- zasobami ludzkimi,
- zasobami technicznymi,
- zasobami finansowymi.

Wśród czynników wewnętrznych, związanych z zasobami ludzkimi można wyróżnić:

- kwalifikacje osób zatrudnionych w podmiotach sektora publicznego,
- zaangażowanie pracowników w wykonywanie obowiązków służbowych.

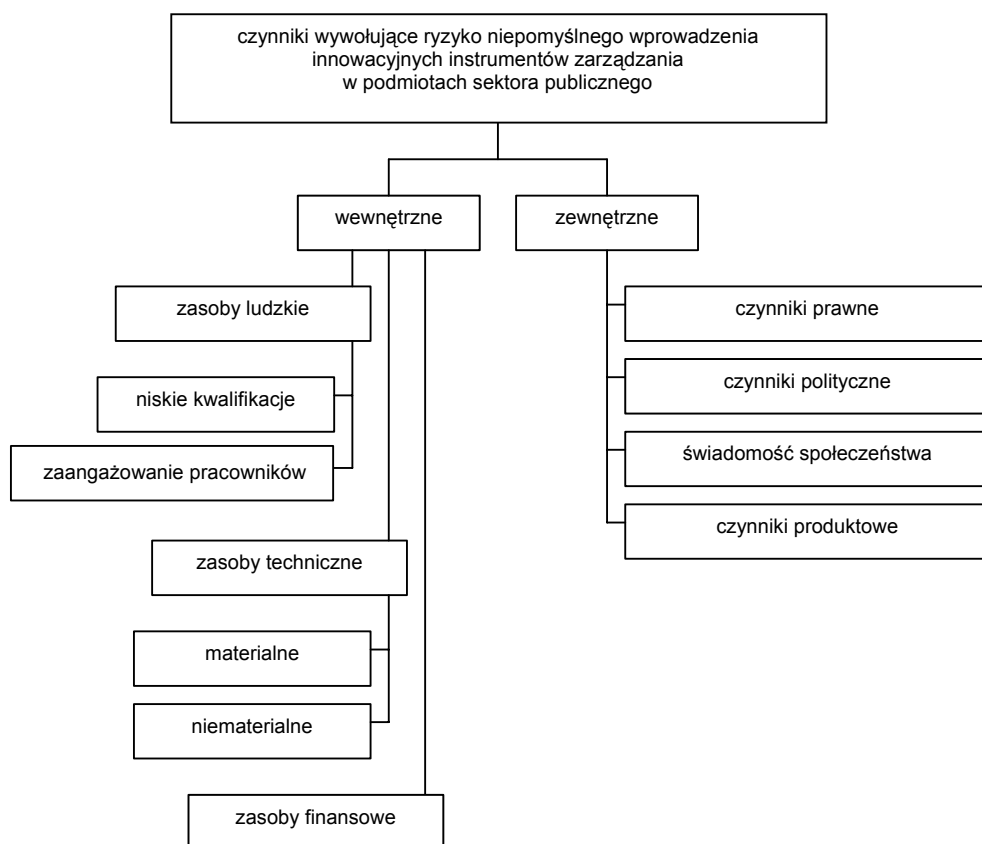
Niski poziom kwalifikacji, niewłaściwe wykonywanie obowiązków służbowych lub brak zaangażowania pracowników, którzy uczestniczą we wprowadzaniu innowacyjnych instrumentów zarządzania, może przyczynić się do wdrożenia tych instrumentów w stopniu niezadowalającym. Późniejsze korzystanie z takich instrumentów może w takiej sytuacji nie przynosić spodziewanych efektów. Niski poziom kwalifikacji osób zatrudnionych w danym podmiocie może wynikać z:

- zatrudniania osób z niskimi kwalifikacjami do wykonywania powierzonych obowiązków,

⁴ Przykładem może być położenie nowej nawierzchni na ulicy Krzywoustego w Szczecinie w roku 2005, po czym po wykonaniu części prac okazało się, że w planie remontu ulicy nie uwzględniono wymiany instalacji gazowej („Kurier Szczeciński” z 2.09.2005).

- braku lub nie spełniającego swojej roli systemu motywowania pracowników do podnoszenia kwalifikacji.

Rys. 1. Czynniki wywołujące ryzyko niepomyślnego wprowadzenia innowacyjnych instrumentów zarządzania.



Źródło: opracowanie własne.

Z kolei niewystarczające zaangażowanie pracowników w proces wdrażania najczęściej wynika z:

- nieodpowiedniego systemu motywowania, czyli braku powiązania efektu pracy z wynagrodzeniem,
- mentalności, szczególnie widocznej u starszych pracowników, którzy wyrobili sobie wiele lat temu pogląd na sposób funkcjonowania danego podmiotu i nie akceptują żadnych istotnych zmian,

- emocji związanych z utożsamianiem się pracownika z organizacją.

W ostatnim przypadku pracownik, który tworzył podmiot od podstaw, może nie akceptować zmian narzuconych przez nowe kierownictwo.

Czynniki wewnętrzne, związane z zasobami technicznymi, przyczyniające się do niepowodzenia wprowadzenia innowacyjnych instrumentów zarządzania, można podzielić na trzy grupy:

- materialne,
- niematerialne,
- finansowe.

Czynniki materialne związane są z wyposażeniem technicznym niezbędnym do sprawnej obsługi aplikacji wspomagających proces podejmowania decyzji. Czynniki tego rodzaju są bardzo podatne na wpływ postępu technicznego. Postęp techniczny powoduje, że pomimo sprawności fizycznej sprzęt komputerowy wraz z upływem czasu charakteryzuje się coraz mniejszą wydajnością w stosunku do wymagań stawianych przez oprogramowanie. Do głównych problemów związanych z czynnikami materialnymi można zaliczyć:

- posiadanie przez podmiot sprzętu komputerowego o parametrach niewystarczających do obsługi aplikacji wspomagających zarządzanie,
- awarie sprzętu komputerowego, w których wyniku utracone mogą zostać bazy danych niezbędne do sprawnego zarządzania jednostkami.

Czynniki niematerialne są ściśle związane z oprogramowaniem komputerowym podmiotów wprowadzających innowacyjne instrumenty zarządzania. Rozwój informatyki i telekomunikacji zwiększył szybkość przetwarzania danych. Z drugiej strony nastąpiło osłabienie zabezpieczeń przed przestępcami włamującymi się do komputerowych baz danych, daje też znać o sobie niszczące działanie wirusów komputerowych. Bezpieczeństwo systemów komputerowych ma bardzo duże znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania wszystkich podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, chociażby ze względu na to, iż cały system ewidencji księgowej jest z informatyzowany. Ponadto nie bez znaczenia jest fakt, iż wszystkie innowacyjne instrumenty czy też strategie zarządzania finansami są wspomagane przez różnego typu aplikacje informatyczne, które również mają coraz większe wymagania sprzętowe. Często wprowadzenie innowacyjnego instrumentu zarządzania poprzedza wymiana znacznej części komputerów w całym podmiocie lub w poszczególnych jego działach. Aplikacje te współpracują z licznymi bazami danych, których uszkodzenie przez wirusy lub przestępców komputerowych może sparaliżować zarządzanie w całym podmiocie.

Zasoby finansowe stanowią trzecią grupę czynników wewnętrznych mogących w znacznym stopniu przeszkodzić we wprowadzaniu innowacyjnych instrumentów zarządzania. Aby pozyskać zasoby techniczne (materialne jak i niematerialne), zmotywować pracowników, podnieść ich kwalifikacje, potrzebne są zasoby finansowe. Brak środków na dowolnym etapie wdrażania powoduje zatrzymanie całego procesu. Napływ środków unijnych może przyczynić się do realnego wzrostu możliwości wdrażania zmian w sposobie funkcjonowania sektora publicznego.

Z kolei do czynników zewnętrznych utrudniających wprowadzenie instrumentów zarządzania finansami w sektorze publicznym zaliczyć można:

- czynniki prawne,
- czynniki polityczne,
- świadomość społeczeństwa,
- czynniki produktowe.

Ryzyko związane z wdrażaniem innowacyjnych instrumentów zarządzania w ramach czynników prawnych wynika najczęściej ze zmienności przepisów prawnych. Wdrażając innowacyjny instrument zarządzania, należy na bieżąco monitorować, jakie warunki konkretny instrument musi spełnić, by był zgodny z aktualnie obowiązującymi przepisami prawnymi.

Czynniki polityczne wpływające na zmianę ryzyka wprowadzania innowacyjnych instrumentów zarządzania wynikają głównie z woli politycznej organów zarządzających podmiotami sektora publicznego. Jeśli organy te mają silną wolę wprowadzenia zmian w zarządzaniu podmiotami zależnymi, wówczas wzrasta szansa na pomyślne wprowadzenie tych instrumentów. Jeśli wola wprowadzenia zmian w zarządzaniu podmiotami słabnie, wówczas szanse na pomyślne wdrożenie innowacyjnych instrumentów zarządzania maleje.

Z czynnikami politycznymi silnie związane są czynniki wynikające ze świadomości społecznej mieszkańców danego regionu. Jeśli społeczność lokalna aktywnie uczestniczy w życiu społeczno-gospodarczym danego regionu, domaga się wówczas większej ilości informacji na temat działalności podmiotów, które są współfinansowane z podatków płaconych przez mieszkańców. Może ona również domagać się zwiększania efektywności funkcjonowania podmiotów sektora publicznego, za którą będzie rozliczać władze samorządowe. Oznacza to, że im wyższa świadomość społeczno-gospodarcza lokalnej społeczności, tym większy nacisk na władze lokalne, by wprowadzać innowacyjne instrumenty zarządzania.

Czynniki produktowe to kolejna grupa, która może przyczynić się do niepowodzenia wdrożenia innowacyjnych instrumentów zarządzania. Odpowiednie

aplikacje informatyczne wspomagające procesy decyzyjne warunkują pomyślnie wdrożenie innowacyjnych instrumentów zarządzania. Aplikacje takie najczęściej tworzone są na potrzeby organu założycielskiego, a następnie przekazywane podmiotom zależnym z sektora publicznego. W tym momencie pojawia się niebezpieczeństwo polegające na tym, że narzucone aplikacje informatyczne, które były stosowane w jednostkach nadzorujących, będą trudne do zaakceptowania dla podmiotów zależnych. W przypadku tego typu instrumentów podmioty zależne muszą dostosować swoje aplikacje informatyczne w taki sposób, by były one kompatybilne z odpowiednimi aplikacjami organów założycielskich. Ponadto firmy informatyczne oczekują od zleceniodawcy precyzyjnego określenia założeń. Oferują usługi zgodne ze specyfikacją ustaloną w projekcie. Niestabilne procedury w zakresie procesów legislacyjnych finansów publicznych powodują, że zmiany te mogą być traktowane jako nowe zlecenie na projekt.

Nawiązując do czynników produktowych, warto wspomnieć o problemie kompetencji leżącym zarówno po stronie firm informatycznych, jak i jednostek administracji publicznej. Od pracowników sektora finansów publicznych biorących udział w pracach zespołów wdrożeniowych wymaga się wiedzy prawnej, organizacyjnej, ekonomicznej, a nierzadko również z innych dziedzin. Firmy informatyczne zazwyczaj nie dysponują takimi specjalistami. Oczekują, że niezbędną wiedzę merytoryczną dostarczą podmioty zlecające zadanie. Przedstawiciele firm informatycznych często mają problem ze sformułowaniem listy pytań, na które powinni dostać odpowiedzi, aby mogli podjąć prace projektowo-wdrożeniowe. W celu uzupełnienia tej luki kompetencyjnej w zespołach wdrożeniowych powinni się znaleźć oprócz pracowników merytorycznych i informatyków również prawnicy oraz specjaliści z innych branż.

Podsumowanie

Jednostki zaliczane do sektora publicznego kierują się w swojej działalności innymi celami niż podmioty spoza tego sektora. Celem jednostek z sektora publicznego jest bowiem zaspokajanie potrzeb mieszkańców bez względu na ponoszone koszty, a nie, jak w przypadku pozostałych podmiotów, maksymalizacja wartości przedsięwzięcia. Ponadto osoby zarządzające finansami jednostek sektora publicznego borykają się z problemem ograniczenia swobody planowania, zorientowaniem na realizację przyjętego planu oraz koniecznością zabiegania o głosy wyborców. Sektor publiczny charakteryzują również odmienne prioryte-

ty przy wdrażaniu innowacyjnych instrumentów zarządzania. Przedsiębiorstwa spoza sektora publicznego dążą do poprawy efektywności gospodarowania, co oznacza wprowadzanie różnych innowacji (w tym również innowacji w zakresie zarządzania). Z kolei przedsiębiorstwa z sektora publicznego wcześniej dążyły wyłącznie do zwiększania ilości oferowanych świadczeń bez względu na ponoszone koszty. Dopiero od niedawna sektor publiczny zaczął kłaść większy nacisk na poprawę efektywności swojej działalności, czyli *de facto* zaczął wprowadzać zaczerpnięte od przedsiębiorstw wolnokonkurencyjnych innowacyjne instrumenty zarządzania. Z pomyślnym wprowadzaniem tych instrumentów wiąże się wiele czynników wywołujących ryzyko, które można podzielić na czynniki wewnętrzne i czynniki zewnętrzne. Czynniki wewnętrzne wynikają z organizacji podmiotu i jego specyfiki działania, natomiast czynniki zewnętrzne wynikają z mikro – i makrootoczenia.

FACTORS IN PUBLIC SECTOR EVOKING RISK OF INTRODUCTION OF INNOVATIVE INSTRUMENTS IN MANAGEMENT

Summary

Question of risk has become popular investigative area relatively recently in Polish conditions in economic activity, so, on early 90's of twentieth century. The topic had been analysed only in the bank sector but with passage of time the risk analysis has been introduced to the production and service companies. Since a short time public sector risk analysis has been started.

Innovative instruments of managements has not emerged on requirements of public sectors directly, but they have been borrowed from functioning subjects in free-market realities and then they were adopted to the public sector.

Many factors are tied with prosperous introduction of innovative instrument of management evoking risk. It is possible to divide them into on internal factors and external factors. Internal factors result from organization of subject and specificity of operation, however, external factors result from micro and macroenvironment.

Translated by Marek Tomaszewski

Edward Urbańczyk
Monika Klemke-Pitek

KIERUNKI ZMIAN KRYTERIÓW OCENY ZDOLNOŚCI KREDYTOWEJ W ŚWIETLE ROZWIĄZAŃ NORMATYWNYCH ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM NOWEJ UMOWY KAPITAŁOWEJ

Wprowadzenie

Od początku lat dziewięćdziesiątych w Polsce podczas oceny zdolności kredytowej i ryzyka kredytowego banku stosowane są dwa, niezależne od siebie kryteria: terminowość regulowania należności bankowych oraz sytuacja ekonomiczno-finansowa dłużnika¹. Pierwsze z nich, w rozumieniu regulowania rat kapitałowych lub odsetek – ze względu na swój wymierny, czasowy charakter (opóźnienie w regulowaniu długu) i jednoznaczność interpretacji, uważane jest niekiedy za kryterium ilościowe². Drugie, ocena ekonomiczno-finansowa kredytobiorcy, nie jest jednoznacznie ustalone w obowiązujących aktach normatywnych i pozwala na bardzo różne podejście analityczne ze strony banków, gdyż zakłada się, że jako podmioty finansujące powinny dysponować najpełniejszą wiedzą o sytuacji swoich klientów³.

¹ M.S. Wiatr, *Ocena zdolności kredytowej jako podstawowy element zarządzania indywidualnym ryzykiem kredytowym – niektóre aspekty teorii i praktyki*, w: *Banki na rynku finansowym. Teraźniejszość i przyszłość*, pod redakcją M. Dębniewskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003, s. 288.

² Zob.: M.S. Wiatr, *Kierunki zmian polskiego ryzyka kredytowego – próba oceny*, „Bank i Kredyt”, nr 1/2004.

³ W. Wąsowski, *Ekonomika i finanse banku komercyjnego w zarysie*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 164.

Od 2001 roku kierunki doskonalenia systemów oceny zdolności kredytowej są dostosowywane do regulacji Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego i będą zmierzać do wymagań zawartych w Nowej Umowie Kapitałowej⁴. Pomiar ryzyka w podejściu standardowym sprowadza się do podziału dłużników na klasy ryzyka w zależności od ich przynależności do określonego segmentu podmiotów i zewnętrznego ratingu nadanego przez agencję ratingową⁵. Natomiast w podejściu zaawansowanym banki mają możliwość używania wewnętrznych narzędzi zarządzania ryzykiem kredytowym w procesie szacowania adekwatności kapitałowej.

1. Ewolucja polskich rozwiązań normatywnych w zakresie szacowania ryzyka kredytowego

W celu uchwycenia oraz mierzenia ryzyka kredytowego, jak również jego klasyfikacji do odpowiednich kategorii należności (ekspozycji kredytowych), polskie normy legislacyjne przewidują stosowanie odpowiednich regulacji, które począwszy od lat dziewięćdziesiątych podlegały ciągłej ewolucji i doskonaleniu⁶.

W 1990 roku zostało wprowadzone zalecenie nr 2 prezesa NBP z 10 sierpnia 1990 r. w sprawie przeglądu i klasyfikacji należności od klientów banków oraz sporządzania okresowych informacji. Zalecenie to zostało zmodyfikowane na przełomie lat 1990/1991, kiedy to zarządzeniem nr 24 prezesa NBP z 31 grudnia 1990 r. wprowadzono Bankowy Plan Kont, nawiązując tym samym do (przyjętych w dyrektywie 86/635/EEC) rozwiązań Unii Europejskiej. Zastosowana modyfikacja w zakresie ryzyka kredytowego polegała na rozszerzeniu klasyfikacji kategorii należności z trzech do czterech pozycji. Obowiązek ustalania ryzyka bankowego przy wykorzystaniu dwóch niezależnych od siebie kryteriów: termi-

⁴ K. Janasz, *Ryzyko kredytowe w systemie bankowym*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 161.

⁵ M. Capiga, *Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem banku. Polskie regulacje ostrożnościowe a wymogi unijne*, „Bank i Kredyt” nr 10/2002.

⁶ Z przesłedzenia ewolucji polskich rozwiązań normatywnych dotyczących badania zdolności kredytowej wynika, iż w kolejnych latach obowiązywały różnorodne akty normatywne, tj. Zarządzenie Prezesa NBP nr 19/92 (1993-1994); Zarządzenie nr 13/94 (1995-1998); Uchwała Komisji Nadzoru Bankowego nr 13/98 (1999); Uchwała Komisji Nadzoru Bankowego nr 8/1999 (2000-2001); Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 grudnia 2001r. Dz. U. nr 149, poz. 1672/2001 (lata 2002-2003), Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 grudnia 2003r. Dz. U. nr 218, poz. 2147/2003 (ważne od 2004 r. do chwili obecnej).

nowości spłaty kapitału i odsetek oraz sytuacji ekonomiczno-finansowej kredytobiorcy został wprowadzony dopiero w trybie zarządzenia nr 19/92 prezesa NBP z 18 listopada 1992 roku⁷. Kolejny system (zarządzenie nr 13/94 prezesa NBP z 10 grudnia 1994 r.) nie naruszył zasadniczo poprzedniej klasyfikacji, a istotną zmianą było wprowadzenie jednego miesiąca zamiast 7 dni jako okresu opóźnienia zobowiązującego przekwalifikowanie należności do kategorii poniżej standardu. Funkcjonujący najdłużej, w latach 1995-1998, akt normatywny (zarządzenie nr 13/94) nakazał rozszerzenie tytułu tworzenia rezerw celowych na wszystkie aktywa i zobowiązania bilansowe objęte ryzykiem, co było podyktowane praktyką powszechnie występującą w krajach zachodnich⁸. Następny system, obowiązujący jedynie w 1999 roku (uchwała nr 13/98 KNB) nakładał obowiązek klasyfikacji należności do pięciu kategorii, pod kątem terminowości regulowania rat kapitałowych lub odsetek (do 1998 roku funkcjonowało określenie: kapitału i odsetek) oraz oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej. Rozwiązania obowiązujące w kolejnych latach 2000-2001 (uchwała nr 8/99 Komisji Nadzoru Bankowego) i w okresie 2002-2003 (regulacja w drodze Rozporządzenia Ministra Finansów) nie wprowadziły rewolucyjnych zmian, wnosząc jedynie elementy porządkujące⁹.

Warto wspomnieć, iż zarówno w praktyce, jak i w teorii do kryteriów oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej od początku wprowadzenia, tj. od 1993 roku, zgłaszano wiele wątpliwości i zastrzeżeń interpretacyjnych. W pierwszym okresie (lata 1993-1998) dla wyodrębnionych grup mierników ryzyka kredytowego używano określenia „czynniki (mierniki) obiektywne”, obejmujące mierniki ilościowe oraz „czynniki (mierniki) subiektywne”, zawierające elementy jakościowo-opisowe. Określenia mierników używane do 1999 roku sugerowały wagę oceny ilościowej, która wydawała się rzetelna, niepodważalna i bardziej wartościowa niż subiektywna ocena jakościowa. Od 1999 roku w miejsce określenia „obiektywne” i „subiektywne” prawodawca wprowadził pojęcie bardziej neutralne – mierniki „ilościowe” i „jakościowe”.

⁷ Wszystkie wymienione regulacje w zakresie zarządzania ryzykiem kredytowym dotyczyły ryzyka bankowego (w ich nazwach operowano pojęciami: „ryzyka bankowego”, „ryzyka związanego z działalnością banków”). Świadczyły o tym tytuły aktów legislacyjnych, choć ich treść merytoryczna jednoznacznie koncentrowała się na ryzyku kredytowym. Zob.: M.S. Wiatr, *Kierunki zmian...*, op. cit., s. 15.

⁸ Zob.: *Współczesny bank*, praca zbiorowa pod red. W.L. Jaworskiego, Poltext, Warszawa 1999, s. 472.

⁹ Zobacz szerzej: M. Zaleska, *Zasady tworzenia rezerw na ryzyko bankowe w świetle postanowień Komisji Nadzoru Bankowego*, „Bank i Kredyt” nr 3/2001.

W polskiej praktyce bankowej, zgodnie z wprowadzonymi w końcu 1992 r. podstawowymi, a na ówczesne warunki w miarę spójnymi regulacjami systemowymi, banki mogły wykorzystywać dowolną liczbę mierników. Pierwsze dwa akty regulujące (Zarządzenia nr 19/92 i 13/94) były mało wiążące i stosunkowo nieprecyzyjne, np. nie odróżniały zyskowności kapitału od rentowności, a do oceny wypłacalności krótkoterminowej sugerowały stosowanie jednego wskaźnika płynności. W kolejnych regulacjach, aż do rozporządzenia Ministra Finansów z grudnia 2001 roku, nie wspomniano o wskaźnikach zadłużenia czy obsługi długu, które w praktyce stanowią najważniejsze elementy oceny sytuacji kredytobiorcy. W opinii M.S. Wiatra prawodawca nie był do końca świadomy znaczenia owych zaleceń, czego dowodem może być stosowanie przez 9 lat sformułowania „(...) czynniki obiektywne, do których można zaliczyć (...)”¹⁰, jak również zalecanie dość dowolnego zestawienia tych wskaźników (wypłacalności i płynności) lub też ich grup (rentowności, rotacji należności i zapasów), czy też umieszczanie w końcowym fragmencie zapisów dotyczących czynników obiektywnych wyrażenia „itp.” (Zarządzenie nr 19/92) lub „inne czynniki” (Zarządzenie nr 13/94). W ten sposób, aż do regulacji z 2001 roku, banki nie miały narzuconych kompleksowych zakresów analizy wskaźnikowej według klasycznego układu (rentowność, płynność, sprawność działania, zadłużenie i pokrycie długu). Dopiero wspomniana regulacja systemowa zobligowała banki do bardziej wnikliwego analizowania sytuacji ekonomiczno-finansowej, przy zastosowaniu elementarnych zakresów analizy wskaźnikowej¹¹. W zależności od rodzaju podmiotu gospodarczego, charakteryzowanego przedsięwzięcia, udziału środków własnych, wartości kredytu, proponowanego okresu kredytowania czy zabezpieczenia – bank stosuje odpowiednią kombinację wskaźników.

Ostatnia zmiana rozporządzenia (z dnia 10 grudnia 2003 r.) w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków, według W. Wąsowskiego miała na celu „(...) rozwiązanie problemów, które wiążą się ze wzrostem konkurencyjności, skali finansowania gospodarki przez banki w Polsce w okresie przygotowania, a następnie integracji z Unią Europejską”¹². Istotną zmianą w stosunku do obowiązujących systemów w poprzednich latach jest zliberalizowanie kryterium terminowości obsługi długu, które powszechnie uznawano za mocno restrykcyjne w porównaniu z praktyką międzynarodową¹³.

¹⁰ M.S. Wiatr, *Kierunki zmian polskiego...*, op. cit., s. 20.

¹¹ Ibidem, s. 20.

¹² W. Wąsowski, *Zmiany w regulacji rezerw celowych*, „Prawo Bankowe”, nr 2/2004.

¹³ Zob.: W. Wąsowski, *Zmiany w regulacji...*, op. cit., s. 22; M.S. Wiatr, *Kierunki zmian...*, op. cit., s. 23.

Omawiając dalsze modyfikacje rozporządzenia, należy zauważyć, iż w dotychczasowej regulacji do kredytów straconych zaliczane były ekspozycje kredytowe wobec dłużników, przeciwko którym bank złożył wnioski o wszczęcie postępowania egzekucyjnego lub rozpoczął zaspokajanie z zabezpieczeń w innym trybie. Ten rygorystyczny przepis został wykreślony, gdyż obecnie bank ma limit czasowy na wykorzystanie posiadanych zabezpieczeń. Podobnie zaniechano wyjątkowo ostrego podejścia w naruszeniu kapitałów podstawowych, które powodowało przeniesienie należności do kategorii „wątpliwych”, natomiast aktualne kryterium opiera się na aktywach netto¹⁴.

W nowym rozporządzeniu ujednociono dotychczas zróżnicowane podejście do klasyfikacji kilku ekspozycji kredytowych wobec jednego dłużnika. Do tej pory stosowano bardzo liberalne i wątpliwe rozwiązanie, pozwalające dywersyfikować oceny klasyfikacyjne ekspozycji kredytowych tego samego klienta do kategorii zarówno „normalnych”, jak i „zagrożonych”, w zależności od czasu opóźnień danej ekspozycji. W opinii M.S. Wiatra „(...) oznaczało to akceptację sytuacji, w której pacjenta z chorą ręką ogólnie uważa się za zdrowego, ponieważ pozostała kończyzna górna, a na dodatek dwie dolne kończyny są zdrowe (...)”¹⁵.

Kolejną zmianą jest zwiększenie roli zabezpieczeń w ocenie ryzyka kredytowego, w związku z dopuszczeniem, w ściśle określonych sytuacjach, możliwości zastąpienia oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej dłużnika – oceną sytuacji ekonomiczno-finansowej wystawcy gwarancji lub poręczenia, ponieważ „(...) wystawcy tych zabezpieczeń – podmioty o niepodważalnej wiarygodności – dają bowiem dostateczną rękojmię, a zarazem są alternatywnym źródłem spłaty długu”¹⁶. Równocześnie ponownie dopuszczono możliwość uwzględniania najpewniejszych zabezpieczeń (np. gotówka, wybrane rodzaje papierów wartościowych, gwarancje lub poręczenia Skarbu Państwa bądź państwowej osoby prawnej) jako kryterium klasyfikowania ekspozycji, a nie tylko uwzględnianie rodzaju zabezpieczeń na etapie tworzenia rezerw celowych¹⁷.

Aktualne przepisy zmniejszyły częstotliwość obligatoryjnego stosowania kryterium sytuacji ekonomiczno-finansowej (zamiast kwartalnego monitoringu dopuszcza się przeprowadzanie oceny nie rzadziej niż raz w roku) w odniesieniu do tzw. małych ekspozycji kredytowych, będących dla banku elementami

¹⁴ Zob.: *ibidem*.

¹⁵ M.S. Wiatr, *Kierunki zmian polskiego...*, op. cit., s. 18.

¹⁶ *Ibidem*, s. 23.

¹⁷ *Ibidem*.

odpowiednio zdywersyfikowanego ryzyka¹⁸. Wprowadzone modyfikacje wyszły naprzeciw propozycjom zgłaszanym przez teoretyków oraz praktyków i istotnie złagodziły dotychczasowe rygory. Przewiduje się, że w dłuższym okresie poprawią konkurencyjność polskiego sektora bankowego, zapewniając jednocześnie przejrzystość jego funkcjonowania.

Na sektor bankowy, a tym samym na kapitał zewnętrzny finansujący przedsiębiorstwa coraz większy wpływ będą wywierały postanowienia Nowej Umowy Kapitałowej (Bazylea II). Jest ona kontynuacją Bazylejskiej Umowy Kapitałowej z 1988 r. oraz jej późniejszych zmian z 1996 r. Nowa Umowa Kapitałowa znacznie rozszerza zakres ryzyka w stosunku do poprzednich dokumentów opracowanych przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego, dlatego też niebezpieczne ekspozycje na ryzyko będą wymagały zaangażowania większych kapitałów na jego pokrycie¹⁹.

2. Ocena regulacji Komitetu Bazylejskiego w zakresie ryzyka kredytowego

Nowa Umowa Kapitałowa Komitetu Bazylejskiego to nowy system uregulowań, w którego ramach będą musiały funkcjonować wszystkie banki. Ma on na celu ochronę stabilności sektora finansowego, a ważnym jego aspektem jest kompleksowe podejście do ryzyka. Bank do oszacowania wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka kredytowego może wybrać metodę standardową lub zaawansowaną.

W metodzie standardowej w celu określenia wagi ryzyka stosuje się rating zewnętrzny. Główni gracze na rynku nadający rating to: Moody's, Standard&Poor's oraz Fitch Ratings. W Nowej Umowie Kapitałowej, w stosunku do dokumentów ją poprzedzających, zaszła ważna zmiana: przyjęto do stosowania wagi ryzyka. Ich

¹⁸ W praktyce chodzi o kredytowanie przedsiębiorstw, których ekspozycje spełniają jednocześnie trzy warunki: a) są klasyfikowane do „normalnych”, b) nie przekraczają 10% funduszy własnych banku, c) nie przekraczają 1 mln EUR. Zob.: Zał. nr 1 Rozporządzenia (...) z dnia 10 grudnia 2003 r.

¹⁹ W 1974 roku utworzono Bazylejski Komitet ds. Regulacji Bankowości i Procedur Nadzorczych, nazwany na początku od nazwiska jego przewodniczącego Komitetem Cooke'a. Komitet składa się z przedstawicieli banków centralnych i władz nadzoru bankowego z krajów G10. Do grupy G10 należy w rzeczywistości jedenaście krajów (Belgia, Francja, Holandia, Japonia, Kanada, Niemcy, Stany Zjednoczone, Szwajcaria, Szwecja, Wielka Brytania, Włochy), a Luksemburg i Hiszpania są reprezentowane. Rządy poszczególnych krajów są zobowiązane do umieszczania zaleceń Komitetu w prawach krajowych. Zob. szerzej: P. Dziekoński, *Nowa Bazylejska Umowa Kapitałowa – konsekwencje dla rynku kredytowego*, Materiały i Studia, zeszyt nr 164, Warszawa, czerwiec 2003, s. 11-12.

wysokość zawiera się w przedziale od 20% do 150%. Waga ryzyka jest zdeterminowana przez otrzymany przez kredytobiorcę rating zewnętrzny. Dla przedsiębiorstw nie posiadających ratingu waga tego ryzyka będzie wynosiła 100%. Dotychczas dla większości przypadków wynosiła pełne 100%²⁰.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że agencje *credit ratingu* nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za przyznane przez siebie oceny. W przeciwieństwie do banków komercyjnych nie ryzykują też powierzonych pieniędzy. Natomiast ich wpływ na rynek finansowy jeszcze bardziej się wzmocni w wyniku proponowanych rozwiązań. Ponadto oceny *credit ratingu* obecnie posiada relatywnie niewielka liczba podmiotów, głównie dużych. Komitet Bazylejski sam przytacza szacunki, z których wynika, że 81% firm korzystających z finansowania banków spoza G10 oraz Unii Europejskiej nie posiada ocen *credit ratingu* (waga ryzyka 100%), podczas gdy 5% posiada ocenę *credit ratingu* na poziomie spekulacyjnym (waga 150%). Zatem gdy wszyscy na rynku posługują się tym samym narzędziem – zewnętrznym *credit ratingiem* – według tej samej formuły, to aby uzyskać przewagę nad konkurentami, banki powinny świadomie zastosować drugą metodę – szacowania ryzyka w oparciu o system ratingów wewnętrznych²¹.

Metoda wewnętrznych ratingów (IRB) stanowi alternatywę w stosunku do metody standardowej i ma docelowo pozwolić na obniżenie zapotrzebowania na kapitał banku, a tym samym zredukować koszty jego działalności²². Użytkowanie wewnętrznych ratingów powinno zapewnić precyzyjniejszy pomiar ryzyka kredytowego i w konsekwencji posłużyć do dokładniejszego określenia wielkości niezbędnego kapitału²³. Najlepszy dowód jakości systemu ratingowego, a jed-

²⁰ B. Półtorak, *Nowa Umowa Kapitałowa – czy zaskoczy przedsiębiorstwa?*, CFO, Magazyn Finansistów 2007.

²¹ *Nowa Umowa Kapitałowa Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego, Konsekwencje dla gospodarki i sektora bankowego w Polsce*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004, s. 193-194.

²² M. Rehker, M. Pokora, *Zarabiać na zysku?*, „Gazeta Bankowa”, nr 29/2001.

²³ Wewnętrzne modele są na ogół oparte na obliczaniu VaR (*Value at Risk*), co jest dość popularne w krajach zachodnich, między innymi ze względu na zgodę Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego na stosowanie metod opartych na koncepcji VaR do obliczania maksymalnej dopuszczalnej ekspozycji na ryzyko rynkowe. K. Janasz, *Ryzyko...*, op. cit., s. 267. Zobacz szerzej: C. Butler, *Tajniki Value at Risk. Praktyczny podręcznik zastosowania metody VaR*, Liber, Warszawa 2001; G. Gątarek, R. Maksymiuk, M. Krysiak, Ł. Witkowski, *Nowoczesne metody zarządzania ryzykiem finansowym*, WIG-Press, Warszawa 2001; B.J. Hirtle, M. Levonian, M. Seidenberg, S. Walter, D. Wright, *Using Credit Risk Models for Regulatory Capital: Issues and Options*. „Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review”, March 2001.

nocześnie warunek konieczny jego uznania stanowi nie tylko fakt zastosowania go do obliczania minimalnych wymogów kapitałowych, ale też wykazanie, że jest on integralną częścią systemu oceny ryzyka kredytowego²⁴. Proponowane rozwiązania są korzystne dla banków z punktu widzenia pracochłonności w zarządzaniu ryzykiem kredytowym, ponieważ nie będą musiały dublować pracy: raz – szacując ryzyko za pomocą wewnętrznych modeli, a drugi raz – obliczając niezbędny poziom kapitału.

Wyznaczając rating wewnętrzny, bank szacuje prawdopodobieństwo niewypłacalności swojego dłużnika (PD). W tym przypadku szczególne miejsce będzie zajmował nadzór bankowy, który musi kontrolować prawidłowość przyjętych metod do wyceny ryzyka²⁵. W celu wyeliminowania nierówności związanych ze stosowaniem narzędzi różnej jakości określono ogólne ramy wymagań systemu ratingowego, które dotyczą w szczególności instrumentów ratingowych, za pomocą których nadaje się poszczególnym dłużnikom PD²⁶. Prawdopodobieństwo niewywiązania się klienta z zobowiązań jest parametrem obliczanym za pomocą wiarygodnego narzędzia analitycznego, bazującego na prognozach oraz historycznie zaobserwowanych stopach niewypłacalności i badaniu ich związku ze wskaźnikami finansowymi oraz cechami niemierzalnymi (jakościowymi), decydującymi o kondycji podmiotu gospodarczego. W dokumencie konsultacyjnym z 2001 roku podane zostały kryteria, które powinny zostać uwzględnione w projekcji instrumentów ratingowych²⁷. Mają one jednakże tylko pomocniczy charakter,

²⁴ Zob.: P. Dziekoński, *Nowa Bazylejska...*, op. cit., s. 41.

²⁵ B. Półtorak, *Nowa Umowa Kapitałowa...*, op. cit.

²⁶ Zob.: B. Rolfes, C. Emse, *Rating-basierte Ansätze zur Bernessung der Eigenkapitalunterlegung von Kreditrisiken*, ecfs, Duisburg, 2001, s. 19-23, za P. Dziekoński, *Nowa Bazylejska...*, op. cit. s. 36.

²⁷ Do kryteriów tych zaliczono następujące elementy: potencjał dochodowości (historyczna i prognozowana zdolność do generowania gotówki w celu spłaty zadłużenia); struktura kapitału (struktura kapitału i prawdopodobieństwo, że nieprzewidywalne okoliczności spowodują utratę wypłacalności); jakość przychodów (stopień, w jakim przychody i przepływy gotówkowe pochodzą z podstawowych operacji gospodarczych), informacja (jakość i aktualność informacji o dłużniku, w tym dostępność zbadanych przez audytora sprawozdań finansowych); dźwignia operacyjna (poziom dźwigni operacyjnej i wpływ, jaki zmienność popytu może wywrzeć na rentowność i przepływy gotówkowe dłużnika); elastyczność finansowa (dostęp dłużnika do rynku instrumentów dłużnych i kapitałowych, umożliwiających pozyskanie dodatkowych środków finansowych); kierownictwo (wnikliwość i umiejętność efektywnego reagowania na zmieniające się warunki i uruchamianie zasobów, a także stopień jego agresywności i konserwatyizmu); branża (pozycja dłużnika na

ponieważ zdefiniowanie szczegółowych kryteriów oraz wskaźników mierzących stopy niewypłacalności pozostawiono w gestii banków²⁸.

Problemem w zastosowaniu omawianych metod jest nałożenie przez nadzór bankowy norm jakościowych, tzw. „dobrych praktyk”, w których określono strukturę i funkcjonalność systemu ratingowego. Jedną z trudnych do spełnienia norm dla polskich banków jest „kompletność danych”, która wymaga klasyfikacji przez system ratingowy wszystkich kredytobiorców oraz przechowywania danych historycznych dotychczasowych klientów. Wprowadzenie w życie Nowej Umowy Kapitałowej będzie wymagało od polskich banków wiele samodyscypliny i poważnych inwestycji w technologie informatyczne. Aktualny kierunek rozwoju metod punktowych w ocenie zdolności kredytowej i monitoringu kredytobiorcy należy uznać za właściwy, ponieważ gromadzenie materiału statystycznego przedsiębiorstw stanowi niezbędny element budowy i zastosowania metod empiryczno-indukcyjnych w przyszłości. Polskie banki, przygotowując się do tych wyzwań, wprowadzają systemy scentralizowane, które będą wspomagać ocenę ryzyka kredytowego w aspekcie wielopłaszczyznowych analiz portfela kredytowego oraz umożliwią aplikację nowoczesnych metod zarządzania ryzykiem kredytowym i zarządzania bankiem jako całością.

Podsumowanie

Reasumując można stwierdzić, iż prawodawca określił stosowanie mierników finansowych i jakościowych, jak również wskazał możliwość korzystania z dostępnych ocen uznanych agencji ratingowych, ale pozostawił bankom kształtowanie procesu oceny kredytowej. Dotyczy to swobody wyboru kryteriów jakościowych i finansowych, ich proporcji w ogólnej ocenie, stosowanej punktacji, układu odniesienia oraz traktowania prawnych zabezpieczeń spłaty kredytu czy też mierników projektu inwestycyjnego jako elementów systemu zdolności kredytowej i instrumentów redukcji ryzyka kredytowego. Równocześnie w gestii banków pozostawiono wybór metod oraz parametrów do szacowania prawdopodobieństwa niewypłacalności dłużnika.

tle branży); ryzyko kraju (charakterystyka ryzyka kraju, w którym dłużnik prowadzi działalność i wpływ tego ryzyka na zdolność spłaty zadłużenia). Zob.: *The New Basel Capital Accord*, Basel Committee on Banking Supervision, January 2001, art. 237-239.

²⁸ Zob. szerzej M. Capiga, *Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem banku. Polskie regulacje ostrożnościowe a wymogi unijne*, „Bank i Kredyt” nr 10/2002.

Możliwość wypracowania przez dany bank własnych procedur ratingu wewnętrznego trzeba uznać za korzystne i przynajmniej w części uniezależniające dany bank od produktów agencji *credit ratingu*. Jednak opracowanie ryzyka danego klienta w takim banku spowoduje konieczność poniesienia dodatkowych nakładów finansowych na zebranie i analizę wieloletniego materiału statystycznego, jak również materiałów dotyczących danych ogólnorynkowych i ich prognoz koniecznych w tym systemie.

Banki będą zmuszone do poniesienia nakładów finansowych na dostosowanie organizacyjne i systemowe do wymogów przewidzianych w Nowej Umowie Kapitałowej, co jest związane z koniecznością przebudowania w wielu wypadkach struktury informatycznej. Dotyczy to w szczególności architektury systemów ratingowych i modułów zabezpieczeń, gdzie wymagana jest dzienna aktualizacja wartości oraz wprowadzenie powiązań ekspozycji z ratingami klientów²⁹.

Metoda wewnętrznych ratingów stanie się elementem niezbędnym do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. W Polsce obecnie tylko kilka banków – z 15 największych – przygotowuje się do wprowadzenia metody IRB. Wydaje się, że wspomniana metoda przyczyni się również do zaostrenia konkurencji nie tylko w Polsce, ale też między europejskimi i amerykańskimi bankami.

Niemniej jednak należy zwrócić uwagę, że praktyka gospodarcza najprawdopodobniej wypracuje nowe narzędzia, które spowodują, że po kilku latach funkcjonowania Bazylea II ponownie nie będzie satysfakcjonowała regulatorów. Obecnie bowiem wiele instrumentów rynku finansowego zostało wykreowanych bądź rozwinęły się w ostatnim dziesięcioleciu właśnie dlatego, że w starej umowie nie były uregulowane.

²⁹ The Institute of International Finance oszacował, że w związku z Nową Umową Kapitałową 30.000 banków wyda w ciągu pięciu lat ponad 2,25 biliony USD na zakup narzędzi oceny ryzyka kredytowego i operacyjnego oraz wdrożenie systemów i szkolenia.

TRENDS IN CHANGES OF CRITERIA FOR ASSESSING CREDITWORTHINESS WITH REFERENCE TO NORMATIVE ACTS AND THE NEW BASEL CAPITAL ACCORD

Summary

This article discusses the findings resulting from the development of Polish normative acts concerning assessing the credit risk. The analysis involved the current criteria for assessment of creditworthiness, such as the regulation of capital instalments or interests and the assessment of both economic and financial situation of the borrower. The author points out some difficulties that might be encountered when examining the economic and financial situation of a borrower. Those difficulties are due to some non-specific criteria in normative acts, which allow banks to adopt different analytical approaches.

*Translated by Edward Urbańczyk
and Monika Klemke-Pitek*

Tomasz Wiśniewski

RYZIKO AKTYWNE I PASYWNE W WYCENIE PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Ryzyko jest jedną z podstawowych kategorii związanych ściśle z prowadzeniem działalności gospodarczej¹. Przejawia się ono tym, że realizacja działań różni się od wyznaczonych wcześniej planów. Wpływ ryzyka na wartość firmy może mieć skutki zarówno pozytywne, gdy rezultaty działań są lepsze od planowanych, jak i negatywne, gdy są gorsze. Ta możliwa zmienność wyników stanowi przeciwieństwo statycznej wyceny wartości przedsiębiorstwa, w której bierze się pod uwagę tylko jeden scenariusz rozwoju sytuacji będący podstawą do przeprowadzenia wyceny. Wszystkie wyceny bazujące na jednym scenariuszu rozwoju sytuacji należałoby opatrzyć etykietą wycen statycznych, gdyż nie uwzględniają one możliwości realizacji strategii działania według innych scenariuszy.

Ryzyko stanowiące typową cechę działalności gospodarczej powinno być zatem szerzej analizowane w procesie wyceny wartości przedsiębiorstwa. Typową formą uwzględniania ryzyka jest stosowanie wielu scenariuszy rozwoju sytuacji (w szczególności scenariusza optymistycznego i pesymistycznego) i poprzez to działanie poznanie zakresu zmienności wartości firmy. Nie jest to wszakże jedyna możliwa metoda poznania zakresu wartości firmy. Natomiast brak w obliczeniach i rozważaniach analizy wpływu istotnej cechy działalności gospodarczej, jaką jest ryzyko, znacząco obniża jakość prowadzonych wycen wartości przedsiębiorstw.

¹ Por. H. Gawron, *Ocena efektywności inwestycji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1997, s. 138; K. Marcinek, *Finansowa ocena przedsięwzięć inwestycyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2004, s. 123-125; M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, wyd. 2, PWN, Warszawa 1997, s. 232.

Niniejszy artykuł podejmuje problematykę ryzyka w wycenie wartości firm. Przeanalizowane zostały podstawowe techniki oceny ryzyka oraz zaproponowano podział technik analizy ryzyka zbieżny z koncepcją opcji realnych.

1. Ryzyko a niepewność

W potocznym znaczeniu pojęcie ryzyka często utożsamiane jest z niepewnością. Definitywnie jednak pojęcia te nie są jednoznaczne. Według ekonomicznej teorii ryzyka Willeta z 1901 roku ryzyko jest obiektywnym stanem otoczenia skorelowanym z subiektywną niepewnością wynikającą z braku wiedzy o obiektywnych prawach rządzących rzeczywistością². Definicja ta opiera się na założeniach wynikających z determinizmu filozoficznego odrzucającego przypadkowość świata zewnętrznego. Niepewność w praktyce jest często interpretowana jako brak wiedzy bądź informacji o otaczającej rzeczywistości, co zbliża to podejście do definicji Willeta. Taka interpretacja niepewności sugeruje również możliwość zmniejszania jej poziomu przez pozyskanie danych źródłowych lub wiedzy na temat zależności między istotnymi zjawiskami. Zdecydowanie częściej jednak rozróżnienie między niepewnością a ryzykiem następuje według koncepcji ryzyka Knighta z 1922 roku³. Zgodnie z nią ryzyko to niepewność mierzalna, podczas gdy niepewność, której nie można zmierzyć, jest niepewnością *sensu stricto* nazywaną po prostu niepewnością.

Niezależnie od przyjętej koncepcji ryzyka zwraca uwagę jego pojmowanie jako niekorzystnego odchylenia od wartości przewidywanych. To pojęcie ryzyka jest typowe w kulturze zachodniej. Kultury Wschodu od dawna postrzegały ryzyko zarówno jako zagrożenie, jak i szansę⁴. To dwukierunkowe rozumienie ryzyka jest bardzo zbliżone do współczesnej analizy ryzyka w nauce finansów skupiającej się nie tylko na analizie zagrożeń wynikających z niepewności otoczenia, ale także analizującej pozytywne konsekwencje niepewności⁵. W obszarze ubezpieczeń,

² Za: W. Tarczyński, M. Łuniewska, *Dywersyfikacja ryzyka na polskim rynku kapitałowym*, Placet, Warszawa 2004, s. 32-35.

³ Ibidem.

⁴ Por. T. Jajuga, *Koncepcje zarządzania ryzykiem*, w: *Zarządzanie finansami. Finansowanie przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, tom II, pr. zb. pod red. D. Zarzeckiego, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004, wyd. I, s. 342.

⁵ Por. K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje: instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, PWN, Warszawa 2000, s. 99.

z którego wywodzi się większość definicji ryzyka przyjmowanych w finansach, również wyodrębnia się te dwa podejścia do ryzyka, nazywając ryzyko jednostronne, odnoszące się do możliwości pojawienia się straty, ryzykiem czystym, zaś ryzyko obustronne – ryzykiem spekulacyjnym⁶. Zaznacza się przy tym, że przedmiotem działalności ubezpieczeniowej może być tylko ryzyko czyste.

Podejściem opisującym ryzyko w trochę inny sposób jest jego definicja przyjmowana w analizie opcji realnych. **Niepewność** rozumiana jest jako przypadkowość otoczenia zewnętrznego⁷, na którą firma i kadra kierownicza nie ma wpływu. Każda firma w zależności od różnych czynników jest w różnym stopniu **wrażliwa** (ang. *exposure*) na wpływ zewnętrznej niepewności. Ma to swoje konsekwencje w postaci większej lub mniejszej wrażliwości przepływów pieniężnych i wartości firmy na źródła niepewności. Konsekwencją wrażliwości firmy na niepewność jest **ryzyko**. Wynika z tego, że kadra kierownicza może w świadomy sposób przygotować firmę na zagrożenia związane z niepewnością, a tym samym zmniejszyć ryzyko poprzez szereg wyborów dotyczących skali działania, produktu, rynku, technologii, organizacji, dostawców, odbiorców itp., czyli szeroko pojętej strategii działania. Przejawia się to w podejmowaniu działań operacyjnych i strategicznych zmieniających stopień wrażliwości aktywów firmy na niepewność. W niektórych rozwiązaniach zaplanować można takie reakcje firmy na niepewność, że spowodują one wzrost wartości lub ograniczą straty, jakie firma by poniosła w wyniku realizacji projektów zgodnie z bazowym scenariuszem działania.

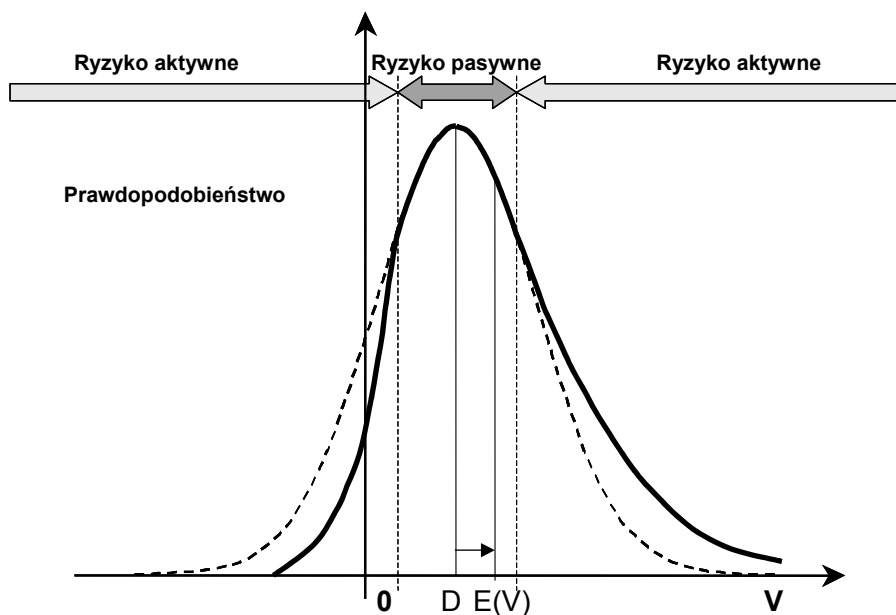
Opierając się na powyższej definicji ryzyka i niepewności autor proponuje wyróżnienie i analizę dwóch rodzajów wpływu niepewności na wartość firmy. Po pierwsze, wartość firmy może podlegać fluktuacjom i odchyłać się nieznacznie od wartości wyznaczonej scenariuszem bazowym. Firma nie będzie wówczas reagowała na pogorszenie wyników, gdyż nie zostaną przekroczone poziomy parametrów wejściowych uznawanych za bezpieczne, a realizacja strategii nie będzie zagrożona – być może wystąpią negatywne odchylenia od oryginalnego scenariusza, ale będą one akceptowalne lub za małe, aby wywołać reakcję firmy. Pozytywne zmiany wartości parametrów wejściowych obciążonych niepewnością będą w takim przypadku na tyle małe, że również nie wywołają reakcji firmy. Taką niepewność można nazwać **niepewnością o pasywnym wpływie**

⁶ Za: W. Tarczyński, M. Łuniewska, *Zarządzanie ryzykiem – podstawowe zagadnienia*, PWE, Warszawa 2001, s. 19.

⁷ Por.: M. Amram, N. Kulatilaka, *Real Options: Managing Strategic Investment in an Uncertain World*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1999, s. 8.

na projekt inwestycyjny, lub też można mówić o **ryzyku pasywnym** (por. rys. 1). Po drugie, większe odchylenia od wartości planowanych w scenariuszu bazowym spowodują przekroczenie poziomu parametrów uznanych za bezpieczne. W tym przypadku zarówno odchylenia *in plus*, jak też *in minus* będą wywoływały reakcję firmy zmierzającą bądź to do ograniczenia strat, bądź do wykorzystania sytuacji lepszej, niż planowano w scenariuszu bazowym. Niepewność tego rodzaju można zdefiniować jako **niepewność o aktywnym wpływie** na projekt inwestycyjny, lub stwierdzić, że projekt podlega **ryzyku aktywnemu** (por. rys. 1). Rysunek 1 odnosi się co prawda do wartości pojedynczego projektu inwestycyjnego realizowanego przez firmę, jednak identycznych reakcji można się spodziewać w odniesieniu do firmy jako całości. Jedynym zastrzeżeniem jest to, że rozkłady wartości firmy nie będą zawierały ujemnych wartości.

Rys. 1. Aktywne i pasywne ryzyko projektu inwestycyjnego



D - dominanta rozkładu wartości projektu inwestycyjnego
E(V) - wartość oczekiwana projektu inwestycyjnego

Źródło: opracowanie własne na bazie L. Trigeorgis: *A Conceptual Options Framework for Capital Budgeting*, w: *Real Options and Investment under Uncertainty: Classical Readings and Recent Contributions*, pod red. E.S. Schwartz, L. Trigeorgis, MIT Press, 2001, s. 81.

Postrzeganie ryzyka przez pryzmat jego wpływu na firmę i jej reakcję na niepewność otoczenia jest charakterystyczne dla podejścia opcyjnego. Jedyną różnicą zaprezentowanego podejścia polega na tym, że uwzględnia ono pewien obszar zmienności wartości firmy (lub wartości projektu – por. część osi odciętych na rys. 1 oznaczona jako ryzyko pasywne), w którym firma nie reaguje na zmiany parametrów zewnętrznych. Jest to sytuacja dość typowa, gdyż nawet firma świadomie konstruuje opcje realne w swoich projektach inwestycyjnych i przygotowana do ich wykonania, w trakcie realizacji tychże projektów nie będzie reagowała na zmienność otoczenia, dopóki odchylenie od stanów planowanych nie będzie na tyle duże, że wykonanie opcji będzie opłacalne. Dopiero po przekroczeniu pewnych granicznych wartości opcja realna zaszyta w projektach zostanie wykonana, czyli dopiero wtedy firma reaguje na niepewność otoczenia. Pierwszym czynnikiem, który wpływa na występowanie obszaru ryzyka pasywnego, jest zatem sama konstrukcja zamierzonej przez firmę reakcji na ryzyko, która zakłada, że reakcja ta (wykonanie opcji realnej) będzie realizowana po przekroczeniu ceny wykonania opcji.

Drugi czynnik, który może wpływać na występowanie obszaru ryzyka pasywnego, to częstotliwość kontroli parametrów decyzyjnych uruchamiających wykonanie opcji. Jak można zaobserwować w praktyce, pewne decyzje oraz kontrola parametrów ekonomicznych dokonywane są w firmach cyklicznie (np. miesięcznie, kwartalnie, rocznie), a nie w sposób ciągły. Kontrola poziomu parametrów inicjujących wykonanie opcji realizowana będzie również w pewnych cyklach, co prowadzi do wniosku, że w okresie pomiędzy cyklami oceny projekt inwestycyjny podlegał będzie ryzyku pasywnemu. Częściowym rozwiązaniem tego problemu może być przeniesienie zadania inicjowania opcji realnej z wartości projektu, która jest trudna do zaobserwowania, na wybraną zmienną decyzyjną mającą wpływ na wartość projektu (i firmy), której poziom łatwo jest obserwować i porównywać do wyznaczonych wartości granicznych inicjujących wykonanie opcji realnej. Wybór zmiennej decyzyjnej inicjującej wykonanie opcji i określenie właściwego poziomu jej wartości granicznej stanowi osobny problem, przyczyniając się do zwiększenia trudności praktycznego zastosowania metody opcji realnych⁸. Nawet przy zastosowaniu takich zmiennych decyzyjnych, sama organizacja procesu decyzyjnego

⁸ Por. T. Wiśniewski, *Zastosowanie metody Monte Carlo do oceny ryzyka specyficznego projektu inwestycyjnego*, w: *Strategie przedsiębiorstw w procesie transformacji*, pod red. W. Janasza, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 416, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 249–260.

w firmie może w dalszym ciągu wymuszać pewną cykliczność w podejmowaniu kluczowych decyzji. Oznacza to, że opcja, która teoretycznie jest opcją typu amerykańskiego, może być wykonana tylko w momentach, w których firma jest organizacyjnie gotowa do podjęcia decyzji o wykonaniu opcji. Opcja realna zawarta w projekcie inwestycyjnym takiej firmy będzie zatem miała bardziej charakter opcji bermudzkiej (warunek wykonania opcji sprawdzany jest w określonych momentach), niż opcji amerykańskiej (warunek wykonania opcji sprawdzany w sposób ciągły).

Najważniejszym czynnikiem wpływającym na występowanie ryzyka pasywnego jest jednak samo przygotowanie firmy do realizacji przyjętej strategii działania. Jeżeli firma planuje swoje działania i przewiduje swoje reakcje na zmienne warunki realizacji projektów inwestycyjnych, to zmniejsza obszar zmienności objęty ryzykiem pasywnym (por. rys. 1) i zwiększa obszar zmienności objęty ryzykiem aktywnym. W szczególności firma powinna przygotować swoje reakcje w przypadku osiągnięcia przez projekt wyników znacząco gorszych niż zamierzone (ryzyko aktywne po lewej stronie) oraz w przypadku osiągnięcia przez projekt wyników znacząco lepszych niż zamierzone (ryzyko aktywne po prawej stronie). W rezultacie firma jest przygotowana do realizacji różnych scenariuszy w zależności od rozwoju sytuacji w niepewnym otoczeniu i osiąga lepsze wyniki, niż miałyby to miejsce w przypadku realizacji strategii zgodnie z bazowym scenariuszem działania w warunkach otoczenia zmienionych w stosunku do założeń tego scenariusza. Firmy, które nie przygotowują zawczasu swojej reakcji na zmienność otoczenia, w trakcie realizacji strategii zwiększają obszar zmienności objęty ryzykiem pasywnym i biernie poddają się wpływowi ryzyka. W wyniku tego obniżają wartość firmy w porównaniu z firmami aktywnie zarządzającymi realizacją swojej strategii w trakcie jej wdrażania. Na rys. 1 sytuacja obrazująca zachowanie firmy nie reagującej na zmienne warunki realizacji projektu inwestycyjnego zaznaczona jest linią przerywaną jako symetryczna dystrybuanta rozkładu wartości.

Oprócz metod analizy wpływu ryzyka na projekt inwestycyjny należy również odnieść się do ryzyka zawartego w stopie dyskontowej używanej w dochodowych metodach wyceny przedsiębiorstw. Przyjmuje się, że poprzez koszt kapitału w metodach dyskontowych uwzględnione jest ryzyko projektu. Ryzyko, za które inwestorowi należy się zwrot, to ryzyko systematyczne, którego nie jest on w stanie pozbyć się w procesie dywersyfikacji posiadanego portfela akcji. Dyskontowanie kosztem kapitału nie jest zatem równoznaczne z otrzymaniem ekwiwalentu pewności, gdyż stosowana stopa dyskontowa nie zawiera korekty o całe ryzyko, a tylko o ryzyko rynkowe wynikające z dywersyfikacji portfela akcji. Inaczej

mówiąc, wycena projektu metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych nie jest ekwiwalentem pewności wartości danej firmy, a tylko wartością firmy uwzględniającą wszystkie koszty, w tym koszt kapitału.

Należy również pamiętać o kierunku działania dyskonta i kierunkach działania ryzyka. Dyskontowanie kosztem kapitału zawsze zmniejsza wartość firmy poprzez uwzględnienie w przepływach kosztu kapitału. Z kolei ryzyko pasywne może zmniejszać lub zwiększać wartość firmy w stosunku do jego planowanej wartości. Przy założeniu symetrii rozkładu ryzyko to nie wpływa na średnią wartość firmy. Ryzyko aktywne wpływa natomiast na zwiększenie wartości firmy. W wyniku aktywnych reakcji firmy na ryzyko w trakcie działania występuje asymetria i następuje zwiększenie średniej wartości firmy – por. rys. 1, wartość $E(V)$. Należy przy tym zauważyć, że przesunięcie to odnosi się do wartości średniej. Poszczególne scenariusze rozwoju sytuacji mogą natomiast osiągać różne wartości. Część z nich w wyniku właściwych reakcji firmy będzie się jednak kończyła wartością wyższą niż analogiczny scenariusz realizowany bez właściwej reakcji firmy na niepewność.

2. Metody uwzględniania ryzyka

Metody analizy ryzyka są stosunkowo dobrze opracowane w polskiej literaturze przedmiotu. Najczęściej wymieniane pośrednie metody oceny ryzyka specyficznego to⁹:

- analiza wrażliwości,
- analiza scenariuszy,
- metody probabilistyczno-statystyczne,
- metoda drzew decyzyjnych,
- symulacyjna metoda Monte Carlo.

Powyższa kolejność wyszczególnienia metod pokazuje rosnącą ich komplikację. Analiza wrażliwości jest stosunkowo najprostszą metodą analizy ryzy-

⁹ Wybrane prace przedstawiające pośrednie metody analizy ryzyka w polskiej literaturze przedmiotu to: E. Ostrowska, *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, PWE, Warszawa 2002, rozdz. 6, 7 i 8; *Budżetowanie kapitałów*, pr. zb. pod red. W. Pluty, PWE, Warszawa 2000, rozdz. 4; T. Jajuga, T. Słoński, *Długoterminowe decyzje inwestycyjne i finansowe*, wyd. 2, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 175-194; W. Rogowski, *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 193-229.

ka specyficznego polegającą na badaniu wpływu jednego bądź maksymalnie dwóch czynników na analizowaną wartość przy zachowaniu stałego poziomu pozostałych zmiennych w wybranym scenariuszu. Analiza scenariuszy pokazuje z kolei zachowanie się badanej zmiennej pod wpływem równoczesnych zmian wielu parametrów wejściowych równocześnie. Analiza scenariuszy rozbudowana o prawdopodobieństwo zajścia poszczególnych scenariuszy umożliwia wykorzystanie metod probabilistyczno-statystycznych. W szczególności otrzymać można dzięki temu podejściu wartość oczekiwaną badanej zmiennej ważoną prawdopodobieństwami zajścia poszczególnych scenariuszy. W tworzeniu wartości oczekiwanej biorą zatem udział wszystkie scenariusze. Niestety prawdopodobieństwo zajścia poszczególnych scenariuszy wyznaczane jest zazwyczaj subiektywnie. Łącząc poszczególne scenariusze i niepewne stany natury (otoczenia) w formę hierarchicznego drzewa, uzyskuje się możliwość tworzenia bardziej złożonych zestawów scenariuszy wzajemnie ze sobą powiązanych. Umożliwia to tworzenie dynamicznego obrazu działalności przedsiębiorstwa związanego z realizacją wybranych strategii. Dodając do każdej gałęzi drzewa decyzyjnego szacunek prawdopodobieństwa zajścia stanów natury z tej gałęzi, łączy się strukturę zdarzeń niezależnych od firmy, przewidywane reakcje firmy (w formie wycinkowych scenariuszy) i prawdopodobieństwo poszczególnych ścieżek, uzyskując możliwość wyznaczenia wartości oczekiwanej takiego zbioru scenariuszy i zdarzeń. Z kolei metoda Monte Carlo jest dalszym rozwinięciem koncepcji uszczegóławiania analizy ryzyka i polega na wygenerowaniu bardzo dużej ilości dopuszczalnych scenariuszy i przedstawieniu wyników w formie analizy rozkładu statystycznego poszukiwanej zmiennej wyjściowej.

Uwzględniając podział ryzyka na aktywne i pasywne, zaprezentowane metody można pogrupować następująco:

- a) metody analizy ryzyka pasywnego:
 - analiza wrażliwości,
 - analiza scenariuszy (ilościowych),
 - metody probabilistyczno-statystyczne,
 - symulacyjna metoda Monte Carlo;
- b) metody analizy ryzyka aktywnego:
 - analiza scenariuszy (jakościowych),
 - metoda drzew decyzyjnych,
 - wycena opcji realnych,
 - dwukrotna symulacja Monte Carlo.

W powyższym podziale do metod analizy ryzyka aktywnego zaliczono wycenę opcji realnych. Jest to metoda pozwalająca bezpośrednio szacować zwiększenie średniej wartości firmy w wyniku planowanych, aktywnych reakcji firmy na niepewność otoczenia. Wyjaśnienia wymaga również zaliczenie do obydwu grup analizy scenariuszy i metod symulacyjnych. W przypadku analizy scenariuszy wyróżnić można dwie podgrupy – analizę scenariuszy ilościowych i jakościowych. Scenariusze ilościowe odzwierciedlają reakcję wartości firmy na niepewność o charakterze pasywnym. Częstym podejściem jest w tym przypadku zestawienie scenariuszy optymistycznych i pesymistycznych oprócz scenariusza bazowego. Zazwyczaj scenariusze te nie przewidują reakcji firmy na zmianę warunków realizacji projektu i uwzględniają tylko zmienność parametrów wejściowych branż pod uwagę równocześnie. Scenariusze jakościowe stanowią natomiast opis reakcji firmy na niepewność i jako takie pozwalają badać wpływ ryzyka aktywnego na wartość firmy. Symulacyjna metoda Monte Carlo z założenia bada wpływ zmienności parametrów wejściowych na zmienność otrzymywanych wyników. Jeżeli jednak do modelu symulacyjnego dodane zostaną scenariusze realizacji projektu opisujące reakcję firmy na ryzyko, to otrzymane rezultaty będą opisywały aktywny wpływ niepewności¹⁰ na projekt inwestycyjny (i wartość firmy).

Podsumowanie

Zaproponowany podział metod analizy ryzyka według kryterium jego pasywnego lub aktywnego wpływu na realizację strategii różni się od dotychczasowych propozycji klasyfikacji metod analizy ryzyka. Aczkolwiek większość autorów wyróżnia te same szczegółowe metody analizy ryzyka¹¹, to nie są one pogrupowane w dwie zaproponowane grupy. W ocenie autora podział na te dwie główne grupy metod ma podstawowe znaczenie w zrozumieniu i właściwym traktowaniu ryzyka w wycenie wartości firm. W szczególności właściwa reakcja firmy na ryzyko aktywne zwiększa wartość firmy, co nie jest brane pod uwagę przy statycznej analizie wartości projektu. Należy zaznaczyć, że analiza ryzyka pasywnego i aktywnego ma charakter analizy dynamicznej, czyli analizy pokazującej skutki realizacji strategii działania firmy w dynamicznych (zmiennych) warunkach otoczenia.

Należy nadmienić, że powszechnie stosowana praktyka zwiększania kosztu kapitału w celu uwzględnienia wpływu całości ryzyka na wartość firmy jest kon-

¹⁰ Por.: T. Wiśniewski, *Zastosowanie metody Monte Carlo...*, op. cit.

¹¹ Por.: E. Ostrowska, *Ryzyko projektów...*, op. cit., s. 95-98; H. Gawron, *Ocena efektywności...*, op. cit., s. 140-141.

cepcyjnie biegunowo odmienna od przedstawionej koncepcji aktywnego wpływu niepewności na projekt inwestycyjny. Koncepcja równoważnika pewności zakłada zmniejszenie średniej wartości firmy w celu przejścia na wartości pozbawione ryzyka, natomiast koncepcja aktywnego wpływu ryzyka uwzględnia dwoistość ryzyka (jego pozytywny i negatywny wpływ) i dopuszcza zwiększenie wartości firmy poprzez właściwą jej reakcję na ryzyko. Wydaje się, że właśnie taki model funkcjonowania ryzyka bliższy jest rzeczywistym zachowaniom firm.

Wnioskiem z prowadzonych rozważań oraz z praktyki użycia metod analizy ryzyka jest konieczność formalnego włączenia analizy ryzyka do metod wyceny wartości firm. Ponieważ ryzyko jest integralną cechą działalności biznesowej, powinno ono być analizowane jako składowa wyceny przedsiębiorstwa. Pomijanie metod analizy ryzyka jest przy tym istotnym błędem popełnianym przez praktyków wyceniających firmy. W szczególności analizowana powinna być zmienność wartości firmy oddająca jej ryzyko pasywne oraz wartość opcji realnych opisująca wpływ ryzyka aktywnego na firmę. Zwłaszcza ryzyko aktywne jest w tej analizie istotne, gdyż odpowiednie przygotowanie firmy na reakcję na to ryzyko podnosi średnią wartość planowanych działań.

ACTIVE AND PASSIVE RISK IN COMPANY VALUATION

Summary

Risk is important characteristic of business operation. Therefore, company valuation procedures should include analysis of risk influence on company value. In the paper split to active and passive risk is introduced and for each group a set of methods is assigned on the basis of indirect risk analysis methods used in investment appraisal. In particular analysis of active risk is important because this kind of risk could result in increase in expected value of the firm assuming the firm is correctly prepared for reaction to such risk. This planned reaction are widely known as real options but in practice simpler methods of real option analysis could be used.

Translated by Tomasz Wiśniewski

Dariusz Zarzecki

KOSZTY AWARII ENERGETYCZNYCH

Wprowadzenie

Przerwy w dostawach energii wynikające z awarii wpływają na gospodarkę i gospodarstwa domowe w sposób zarówno bezpośredni, jak i pośredni. Przykłady bezpośrednich konsekwencji obejmują zepsutą żywność, utratę danych, niesfunkcjonowanie systemów ratowania życia w szpitalach i domach. Konsekwencje pośrednie dotyczą na przykład strat z powodu celowych podpażeń i rabunków, wypłat za nadgodziny dla policjantów i strażaków, potencjalnych podwyżek stawek ubezpieczenia¹.

Innym podziałem zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich konsekwencji awaryjnych wyłączeń prądu jest ich podział na²:

- a) konsekwencje ekonomiczne (możliwe do zmierzenia w pieniądzu straty, koszty i utracone korzyści);
- b) konsekwencje społeczne (odnoszące się do przerwanych wypoczynku i zakłóceń w działalności zawodowej);
- c) konsekwencje organizacyjne (organizacyjne, proceduralne i inne zmiany jako reakcja na awarię).

Konsekwencji bezpośrednich można uniknąć w przypadku dysponowania przez użytkowników końcowych systemami awaryjnego zasilania, te jednak oka-

¹ Zob. *Physical Vulnerability of Electric Systems to Natural Disasters and Sabotage*, OTA Project E-453, June 1990, s. 19.

² Zob. W.T. Miles, J. Corwin, P.D. Blair, *Cost of Power Outages – The 1977 New York City Black-out*, The IEEE Industrial and Commercial Power System Technical Conference, Seattle, WA, May 14-17, 1979, s. 65-66.

zują się często zawodne. Konsekwencje pośrednie można ograniczyć poprzez planowanie kryzysowe, usprawnianie komunikacji, edukację użytkowników energii, programy społeczne i inne działania planistyczne³.

Szacowanie kosztów awarii energetycznych jest trudne i nieprecyzyjne, ponieważ wartość ekonomiczna niezawodności w zakresie dostaw energii elektrycznej jest różna dla poszczególnych użytkowników. Estymacja kosztów opiera się na analizie hipotetycznych kosztów wynikających z awarii lub próbie odtworzenia poziomu aktywności gospodarczej przy założeniu, że awaria nie wystąpiła. Obie metody mają swoje słabe strony i ograniczenia. Poza tym koszty pośrednie i społeczne często nie są możliwe do skwantyfikowania i mogą być jedynie wymienione i opisane⁴.

Inny podział kosztów i strat z tytułu awarii energetycznych wyróżnia koszty krótkoterminowe i długoterminowe. Te pierwsze są ponoszone w trakcie i tuż po awarii i obejmują na przykład zepsute produkty żywnościowe, utraconą sprzedaż, niewykorzystany czas na odpoczynek i rozrywkę oraz inne koszty utraconych korzyści. Koszty długoterminowe są wynikiem dokonywanych przez klientów inwestycji zmierzających do ograniczenia negatywnych konsekwencji wyłączeń prądu. Przykładem są zakupy generatorów prądotwórczych. Koszty krótko – i długoterminowe mogą mieć zarówno charakter bezpośredni, jak i pośredni.

Jednym ze sposobów szacowania ekonomicznych kosztów awarii energetycznych jest obliczenie skłonności konsumentów do ponoszenia kosztów w celu uniknięcia przerw w dostawach energii. Jest wskaźnik znany jako WTP – *willingness to pay*. Jest to miara kosztu niezawodności dostaw elektryczności.

1. Wpływ wyłączeń prądu na poszczególne sektory

1.1. Przemysł

Procesy przemysłowe są bardzo wrażliwe na przerwy w dostawach prądu. Przerwa, nawet krótsza niż 1 sekunda, może wyłączyć urządzenia z produkcji na kilka godzin. Skutkować to może uszkodzeniem, zniszczeniem materiału, procesu produkcyjnego czy nawet gotowych produktów. Degradacja produktów jest szczególnym problemem w procesach chemicznych, produkcji wyrobów stalowych, przemyśle spożywczym oraz wielu innych. Zaciemnienia związane są także z kosztami utraconych korzyści (nie wytworzonej produkcji). Ludzkie zdrowie

³ Ibidem, s. 65-66.

⁴ Ibidem, s. 66.

i względy bezpieczeństwa są również ważnym zagadnieniem w analizowanym problemie. Nie tylko pracownicy są narażeni na możliwe urazy czy zagrożenie życia, problem zaciemnień dotyczy także okolicznych terenów i znajdujących się tam mieszkańców. Przykładowymi niebezpieczeństwami mogą być wycieki lub ulatnianie się substancji chemicznych, co może prowadzić do zanieczyszczenia środowiska oraz wielu zatruć.

Koszty sektora przemysłowego są łatwiejsze do bezpośredniego wyliczenia, gdyż zazwyczaj wiążą się z uszkodzeniem urządzeń, zniszczeniem bądź utratą materiałów czy urazami pracowników. Utracony czas jest głównym kosztem. Jedno z podejść proponuje rozpatrzenie klasycznych ekonomicznych czynników produkcji, takich jak ziemia, praca, kapitał, zysk oraz przedsiębiorstwo i zestawienie ich z możliwymi wartościami, które te środki mogłyby wytworzyć. Wartości te mogą być oszacowane przy wykorzystaniu miar opisujących dodatkowe niewykorzystane zdolności produkcyjne każdego z czynników produkcji. Gdy czynniki produkcji nie są w pełni używane, koszty zaciemnienia szacuje się przy użyciu odpowiednich wag oddających puste przebiegi. W przypadku zasobów w pełni zatrudnionych w procesie produkcyjnym strata z tytułu wyłączeń prądu odzwierciedla utracone wartości, które zostałyby w tym czasie wytworzone. W tym przypadku uwzględnia się również koszty zepsucia czy zniszczenia materiałów, awarii sprzętu, koszty pośrednie. Brana pod uwagę jest także nadwyżka konsumenta, gdy jego popyt nie został zaspokojony.

Na przykład w 1965 roku zakład produkujący opony Dunlop w Buffalo stracił 1 700 opon wartych 50 000 USD, kiedy to przerwano proces produkcyjny, czego przyczyną była awaria prądu. Innym przykładem jest zakład produkujący silniki do samochodów marki Chevrolet w Nowym Jorku: podczas wiercenia otworów w tłokach silników zatrzymane zostały wiertarki, wskutek czego uległo zniszczeniu 350 bloków silników. Duża montownia producenta samochodów Ford musiała zatrzymać wszystkie procesy produkcyjne, ponieważ elektrownia Orange & Rockland Utilities Inc. po usunięciu części awarii podłączyła najpierw Akademię Wojskową West Point, tłumacząc, że kadeci muszą się uczyć.

1.2. Sektor komercyjny

Dla wielu przedsiębiorców zajmujących się handlem każda przerwa w dostawie prądu o długości nawet 1-2 sekund ma duże znaczenie i niesie ze sobą ogromne koszty wynikające głównie z wyłączenia sprzętu komputerowego i innych urządzeń, czy zniszczenia produktów. Dla firm z tej branży godzinne zaciemnienie nie jest bardziej kosztowne niż 10-sekundowe.

Przy wszechobecnym występowaniu komputerów oraz systemów komunikacyjnych we wszystkich obszarach biznesowych *blackout* może zakłócić funkcjonowanie tych dziedzin. Głównym czynnikiem determinującym straty w tym sektorze jest niemożliwość wykorzystania komputerów do przypisanych im zadań. Wiąże się to z utraceniem danych, możliwym zniszczeniem komputerów i urządzeń peryferyjnych. Utrata przechowywanych danych, w wersji papierowej czy elektronicznej, ma miejsce najczęściej, gdy w miejscu ich przechowywania występują niekorzystne warunki, mowa głównie o temperaturze i wilgoci. Najważniejsze, krytyczne dla społeczeństwa i firm systemy zazwyczaj posiadają zapasowe źródła zasilania, lecz większość z nich nie jest zaprojektowana na wypadek dłuższego zaciemnienia.

Wszystkie nowe gałęzie gospodarki wzrastają w przekonaniu, że należy tworzyć systemy zabezpieczające, zapewniające możliwość odzyskania straconych danych w obszarach silnie zależnych od komputerów. Firmy specjalizujące się we wsparciu czynności wykonywanych przez komputery muszą przejąć funkcje wykonywane przez te urządzenia, takie jak prowadzenie wypłat, magazynowanie, gromadzenie danych w momencie zaciemnienia, kiedy to firmowe systemy komputerowe nie działają.

Koszty branży komercyjnej, związane z zaciemnieniem są bardzo trudne do przeanalizowania. Spowodowane jest to rozległością i szerokim wachlarzem usług oraz produktów oferowanych przez ten sektor. W zależności od definicji i kraju tworzenia klasyfikacji firm mogą się tam znaleźć przedsiębiorstwa o rzeczywiście różnym profilu. Według niektórych zachodnich źródeł duże budynki mieszkalne, małe sklepiki czy firmy produkcyjne zaliczane są do grona firm komercyjnych. Przykładem innej klasyfikacji jest podział oparty na kodach SIC (*Standards of Industrial Classification*).

Dla obszarów sektora komercyjnego skupionych na produkcji (piekarnie, pralnie itd.), gdzie zaciemnienie nie musi powodować dodatkowych kosztów, najwłaściwszym podejściem do oszacowania strat będzie wyznaczenie kosztu przestoju czynników produkcji. Z kolei duże obszary mieszkalne, skupiające wiele gospodarstw domowych, będą szacować straty przy wykorzystaniu jednej z metod przewidzianych do analizy kosztów zaciemnienia w sektorze mieszkaniowym.

Możliwość zniszczenia, zepsucia produktów oraz niemożność kontynuowania procesu wytwórczego jest najważniejsza dla producentów. Sklepy z żywnością czy magazyny ponoszą najczęściej koszty związane z psuciem się towarów. Podobnie jest w gastronomii. Przykładowo analizując działalność restauracji typu fast-food ponoszą

one koszty związane z zepsuciem się produktów, należy także zwrócić uwagę na fakt, że firmy te nie są w stanie w krótkim czasie odrobić poniesionych strat.

1.3. Rolnictwo

W przeprowadzonym pomiędzy 1976 a 1979 rokiem badaniu, zwanym Ontario Hydro Survey, stwierdzono, że istnieje istotne zagrożenie dla hodowli zwierząt spowodowane przez *blackout*. Wrażliwe na odcięcie prądu są zwłaszcza takie procesy, jak dojrzewanie młodych osobników czy dojenie. Szczególnie objawia się to w niemożności zapewnienia w poszczególnych procesach odpowiednich dla nich temperatur, poprzez chłodzenie, ogrzewanie czy klimatyzację. Z farm o wielkości większej niż przeciętne 26% posiadało generator zapasowy, zaś około 60% miało urządzenia umożliwiające odcięcie części procesów w razie niebezpieczeństwa. W 1965 roku rolnicy pozbawieni prądu dla dojarek podłączyli je do generatorów, które wytwarzały prąd przy użyciu silników traktorów.

1.4. Sektor mieszkaniowy (mieszkańcy)

Blackout powoduje, że ludzie zauważają, jak bardzo ich życie zależy od urządzeń wykorzystujących prąd. Brak elektryczności sprawia, iż wyłączona jest klimatyzacja, wiele osób nie ma ogrzewania czy ciepłej wody. W wielokondygnacyjnych budynkach nie działają windy i ludzie są zmuszeni do poruszania się po schodach. W takich sytuacjach najbardziej poszkodowane są osoby starsze i ludzie niepełnosprawni. Wielu użytkowników nie ma światła, nie działają lodówki, tostery, elektryczne szczoteczki do zębów, maszynki do golenia, zmywarki, kuchenki mikrofalowe, suszarki do włosów czy drzwi garażowe. W czasach nowoczesnych technologii i elektroniki wiele osób posiada urządzenia, zwłaszcza radia i telewizory, zasilane przy pomocy baterii. Jednak zazwyczaj nikt z nich nie jest przygotowany na dłuższe niż kilkugodzinne zaciemnienie.

Kiedy *blackout* występuje w zimie, jak to miało miejsce w 1965 roku, ludzie mający przydomowe ogródki czy balkony mogą trzymać jedzenie (wymagające niskich temperatur) na zewnątrz. Z kolei w 1989 roku w Waszyngtonie, gdy *blackout* nastąpił w lecie, firma PEPCO (dostawca prądu w rejonie Waszyngtonu) rozproszadła suchy lód. Osoby posiadające kominki czy miejsca przystosowane do grillowania mogły bez problemów przyrządzać posiłki, zaś ci, którzy nie mogli tego uczynić, skazani byli na spożywanie zimnych dań bądź skorzystanie z funkcjonujących restauracji. W tym okresie wzrosło występowanie przypadków zachorowań spowodowanych spożyciem nieświeżego pożywienia.

Jednym z bardziej interesujących zjawisk socjologicznych, które wystąpiło podczas zaciemnienia w 1965 roku, był fakt, że ludzie pozbawieni ulubionych form rozrywki spędzali więcej czasu razem. Skutki tego zjawiska widoczne były 9 miesięcy później, kiedy to wskaźnik urodzeń w nowojorskich szpitalach wzrósł od 50% do nawet 200%.

Stawki za elektryczność są różne w zależności od pory dnia, tygodnia czy roku. Krótkoterminowe koszty potencjalnego odcięcia prądu będą więc różne w zależności od stopnia wykorzystania energii o danej porze w gospodarstwach domowych. Niektóre czynności, takie jak np. sprzątanie, mogą być przerwane bez większych strat. W wielu przypadkach formy strat mogą być jedynie rozważane pod względem moralnym. Inne czynności mogą być wstrzymane albo przełożone, np. pranie czy jedzenie kolacji. W zależności od pory dnia czy roku, lub też grupy użytkowników, mogą występować różne utrudnienia wpływające na zdrowie i względy bezpieczeństwa. Związane jest to z brakiem ogrzewania, zasilania niezbędnych urządzeń, systemów podtrzymujących życie, dostarczających ciepło czy chłodzących. Koszty związane ze zużyciem elektryczności w poszczególnych gospodarstwach domowych zależą od poziomu ich dochodów, typu wykorzystywanych urządzeń, sposobu spędzania wolnego czasu oraz wielu innych czynników. W dodatku wstrzymanie dostaw energii może powodować występowanie dodatkowych wydatków gospodarstw domowych. Jednakże mogą one również wykonywać niektóre czynności bez wykorzystywania prądu. Przykładem mogą tu być: wykorzystywanie lodu do zabezpieczenia produktów spożywczych, kominków do przygotowania jedzenia czy ogrzewania, świeczek i baterii do oświetlenia.

Gospodarstwa domowe w zamian za przerwanie dostaw energii są w stanie zaakceptować ekwiwalent pieniężny. Część odbiorców elektryczności byłaby nawet skłonna płacić w zamian za zapewnienie ciągłości dostaw prądu.

1.5. Transport

Zaciemnienia wpływają w znacznym stopniu również na transport. Metra, windy, schody ruchome przestają działać. Także tunele i latarnie uliczne są zazwyczaj wyłączane. Podobne rzecz ma się z sygnalizacją świetlną na skrzyżowaniach. Urządzenia pompujące benzynę nie działają, co przekłada się na zmniejszenie dostępności taksówek i autobusów. Wszelkie bramy garażowe, bramki na zamkniętych parkingach uniemożliwiają wykorzystywanie samochodów. Piesi są może najmniej poszkodowani, chociaż mogą być bardziej niż zwykle narażeni na niebezpieczne sytuacje drogowe, gdyż kierowcy, nieprzyzwyczajeni do braku sygnalizacji świetlnej, powodują zagrożenie na drogach, gdzie najbardziej narażeni

są piesi. Porty lotnicze najczęściej posiadają zasilanie awaryjne, tak aby możliwe były starty i lądowania samolotów. Jednak pomimo zabezpieczenia w postaci generatorów mogą występować duże opóźnienia w ruchu powietrznym. Na obszarach o wysokiej gęstości zaludnienia, gdzie większość ludzi jest zależna od miejskiego transportu, skutki ekonomiczne z tytułu niemożliwości wykonywania pracy są szczególnie widoczne i dokuczliwe. Występują również niedogodności i problemy wynikające z niedostarczenia dóbr.

1.6. Telekomunikacja

W ostatnich latach w gospodarce amerykańskiej uwidoczniła się zależność między telekomunikacją i łącznością a wszystkimi obszarami biznesowymi. Przedsiębiorstwa prywatne i rządowe polegają na telekomunikacji przy wykonywaniu właściwie wszystkich rutynowych działań. Wykorzystywanie systemów telekomunikacyjnych oraz zgromadzonych w nich danych jest w dzisiejszych czasach niezbędne do budowania przewagi konkurencyjnej. Dlatego brak łączności może prowadzić nie tylko do strat finansowych, ale nawet do upadku niektórych firm.

Funkcjonowanie wszystkich służb miejskich, takich jak policja, straż pożarna czy pogotowie, polega głównie na systemach łączności. Badania przeprowadzone przez amerykański instytut National Research Council dowodzą, że sieci telekomunikacyjne tych służb są bezradne w przypadku pojawienia się wyłączeń prądu.

Długo trwające wyłączenia prądu wpływają w dużym stopniu na komunikację i powodują znaczne, niekorzystne skutki ekonomiczne. Rozmiary zakłóceń będą zależały od tego, czy sieci telekomunikacyjne wykorzystywane przez przedsiębiorstwa będą posiadały awaryjne zasilanie i jak długo to zasilanie może funkcjonować. Niezawodność tych systemów została przetestowana podczas nadejścia huraganu Hugo oraz trzęsienia ziemi w San Francisco. Huragan ten sprawił, że 39 głównych siedzib międzynarodowych przedsiębiorstw było zmuszonych do przejścia na zasilanie awaryjne. Według ekspertów przedsiębiorstwa te mogły funkcjonować na zapasowym zasilaniu do 10 godzin, kiedy to paliwo wykorzystywane do wytwarzania energii przez generatory wreszcie by się wyczerpało. Kiedy po trzęsieniu ziemi w San Francisco odłączono zasilanie z powodu ryzyka trwałego uszkodzenia infrastruktury energetycznej, wiele firm musiało korzystać z zasilania awaryjnego. Wykorzystywane były zazwyczaj generatory zasilane olejem napędowym, które mogły działać nieprzerwanie aż do 7 dni. Dzięki wykorzystaniu alternatywnego zasilania sieć komunikacyjna uległa niewielkim uszkodzeniom.

Wielkość wpływu zakłóceń w dostawach prądu zależy od tego, jak bardzo zależne od urządzeń telekomunikacyjnych są poszczególne przedsiębiorstwa. Średnie i duże firmy korzystają ze zintegrowanych systemów informacyjnych, aby zarządzać wieloma procesami. W ich przypadku nawet krótka awaria prądu spowoduje widoczne straty. Przedsiębiorstwa korzystają z sieci zapewnianych przez różnych dostawców. Wykorzystywane są zarówno sieci lokalne, jak i publiczne. Zazwyczaj sieci lokalne czy też prywatne bazują na infrastrukturze sieci publicznych i są od nich wysoce uzależnione. Poszczególne rządy federalne wykorzystują wiele własnych sieci do komunikacji pomiędzy poszczególnymi departamentami czy agencjami, ale sieci publiczne również służą do kontaktu z innymi, zewnętrznymi podmiotami.

Z raportu przygotowanego przez Office of Technology Assessment wynika, że firmy powoli przygotowują się na wypadek zaciemnienia. Bardzo często środki zabezpieczające przed negatywnymi skutkami awarii nie są wprowadzane z powodu wysokich dodatkowych kosztów. Dopiero w momencie pojawienia się problemu zostają powzięte działania zapobiegawcze.

1.7. Sektor ratunkowy (policja, straż pożarna, pogotowie)

Działania takich służb jak policja, straż pożarna i szpitale są bardzo wrażliwe na skutki zaciemnień. Wszystkie szpitale posiadają awaryjne systemy zasilania, by mogły one wspierać krytyczne procesy (operacje, zabiegi przeprowadzane na oddziałach intensywnej terapii itp.), które mają miejsce w tych placówkach. Opierając się na zasilaniu awaryjnym, takie czynności, jak prześwietlenia, klimatyzowanie sal, nie mogą być wykonywane z powodu dużego zapotrzebowania energetycznego. W 1977 roku pojawiły się także problemy wynikające z funkcjonowania awaryjnych agregatów. W omawianym przypadku podczas zaciemnienia wystąpiły liczne przegrzania agregatów, problemy z ich uruchomieniem, podłączeniem do urządzeń, które miały być zasilane.

W razie wystąpienia awarii funkcjonowanie systemów łączności takich służb jak policja czy straż pożarna jest bardzo narażone. Alarmy przeciwpożarowe są zazwyczaj wyłączone, co utrudnia pracę strażakom. Innym utrudnieniem może być brak prądu, kiedy to jednostki gaszące pożar muszą podłączyć się do zasilania, by móc pompować wodę. Podczas zaciemnień nasilają się takie zjawiska, jak podpalenia czy szabrownictwo. Odpowiednie służby, aby przeciwdziałać skutkom tych zjawisk, muszą zaangażować dodatkowe jednostki, co poważnie ogranicza inne obszary działań tych służb. Na przykład podczas awarii w Nowym Jorku

wykonano 70 680 połączeń z numerem 911, podczas gdy normalna średnia dzienna wynosiła 17 700. Podczas zaciemnienia w 1977 roku miało miejsce 1037 pożarów (powstałych głównie w wyniku podpaień).

1.8. Sektor użyteczności publicznej

Sektor użyteczności publicznej obejmuje między innymi dostarczanie elektryczności, wody, gazu, usług związanych z kanalizacją czy wywozem śmieci.

System dostarczania wody generalnie opiera się na grawitacji, za pomocą której woda przenoszona jest z danego zbiornika wodnego poprzez sieć do odbiorców. Grawitacja utrzymuje również odpowiednie ciśnienie w sieci wodnej. Jednakże część systemów do prawidłowego działania wymaga zasilania prądem (stacje pompujące i niektóre zbiorniki). Typowy system ciśnieniowy jest w stanie zaopatrzyć budynek w wodę do piątego – szóstego piętra. W wysokich budynkach, aby uzyskać odpowiednie dostawy wody na najwyższych piętrach, niezbędne są pompy elektryczne bądź odpowiedni zbiornik zamontowany na dachu, zawierający zapas na 24 do 48 godzin. Jeżeli pompy elektryczne nie działają, mieszkańcy muszą obejść się bez bezpośrednich dostaw wody, bądź liczyć na pomoc sąsiadów mieszkających na niższych piętrach.

Energia elektryczna jest również wymagana do oczyszczania i przepompowywania ścieków. Przerwa w dopływie prądu w oczyszczalniach ścieków powoduje brak odpowiedniego ich przetworzenia, w takim przypadku ich nie oczyszczony strumień może dostać się do zbiorników wodnych. Bardzo istotnym elementem jest więc odpowiedni system zabezpieczający. Podczas zaciemnienia w Nowym Jorku w 1977 roku wiele stacji pompujących i oczyszczalni ścieków miało przygotowane systemy zasilania zapasowego, lecz były one w stanie utrzymać system jedynie przez krótki okres. Gdy dopływ prądu z systemów dodatkowych skończył się, nie oczyszczone ścieki popłynęły do ujścia systemu kanalizacji w porcie. W rezultacie wszystkie pobliskie plaże musiały zostać zamknięte.

Koszty zaciemnienia przypisane niezbędnym do egzystowania usługom oraz podstawowej infrastrukturze (światła na ulicach, transport publiczny, telekomunikacja, szpitale, porty lotnicze, oczyszczalnie ścieków, usługi zdrowotne, straż pożarna, policja itp.) są bardzo trudne do wyliczenia. W wielu zakładach użyteczności publicznej wykonujących niezbędne do życia funkcje już stworzono odpowiednie systemy zasilania zapasowego, jednakże często nie są one w stanie zaspokoić wszelkich potrzeb, ewentualnie mogą dostarczać elektryczność jedynie przez kilka godzin. Dla niektórych z usług strukturalnych poniesienie kosztu utworzenia zasilania zapasowego jest uzasadnione, ze względu na łatwe do ob-

liczenia koszty ewentualnych skutków awarii (przewyższające koszty inwestycji w system). Jednak finansowe skutki zaciemnienia dla transportu publicznego i prywatnego (np. brak światła na skrzyżowaniach) są bardzo trudne do obliczenia, a zatem inwestycje w systemy ich awaryjnego zasilania trudno uzasadnić ekonomicznie.

Podczas wyłączeń prądu wytwórcy i dostawcy energii odnotowują dodatkowe koszty m.in. z tytułu niedostarczenia energii, dodatkowego sprzętu, nadgodzin dla pracowników zaangażowanych do przywrócenia zasilania. Pojawiają się także dodatkowe inwestycje niezbędne do zabezpieczenia się przed powtórą awarią.

Przez zaciemnienie w 1977 roku firma Consolidated Edison (Con Ed)⁵ straciła nie tylko dobrą markę. Poniosła również ogromne straty z tytułu niedostarczenia 84 000 MWh energii oraz koszty przywrócenia napięcia. Con Ed musiało wykonać wiele inwestycji (m.in. nowe programy szkoleniowe), by ich system był bezpieczniejszy i stabilniejszy. Przerwa w dostawach prądu wpłynęła również bezpośrednio na akcje spółki. 14 lipca handel na tych akcjach zdecydowanie wzrósł, zaś sama cena walorów odnotowała bardzo duży spadek.

Po awarii w 1965 roku dostawcy prądu w całych Stanach Zjednoczonych poczynili wiele zmian w swoich procedurach oraz przeprowadzili liczne inwestycje, które miały zapewnić, aby mała awaria nie była już w stanie doprowadzić do całkowitego i długotrwałego zaciemnienia⁶.

2. Metodyka szacowania kosztów wyłączeń dostaw energii elektrycznej

Poniżej zaprezentowano etapy szacowania kosztów wyłączeń dostaw energii elektrycznej.

Etap 1

Określenie specyficznych cech dla danego wyłączenia, w tym:

- czas trwania (długość) przerwy w dostawach prądu,
- sezon (pora roku),
- pora dnia,
- pozostałe specyficzne czynniki opisujące konkretną przerwę w dostawach prądu (obszar geograficzny, liczba poszkodowanych osób itp.).

⁵ Producent i dostawca energii elektrycznej w Nowym Jorku.

⁶ Zob. *Physical Vulnerability of Electric Systems to Natural Disasters and Sabotage*, OTA Project E-453, June 1990, s. 29-35.

Etap 2

Określenie grup odbiorców energii elektrycznej, dla jakich chcemy znaleźć koszty (ich określenie jest konieczne ze względu na dużą różnorodność średnich kosztów dla każdej grupy).

Zalecane podziały na grupy:

a)

- mieszkańcy,
- mały i średni biznes / przedsiębiorstwa,
- duży biznes / przedsiębiorstwa;

b)

- mieszkańcy,
- mały biznes,
- średni biznes,
- duży biznes,
- firmy specyficzne,
- organizacje rządowe i pozarządowe (non-profit),
- gospodarstwa rolne;

c)

- przemysł,
- handel i usługi,
- gospodarstwa domowe,
- rolnictwo,
- transport,
- telekomunikacja,
- służby ratownicze,
- dostawy mediów i inne usługi użyteczności publicznej.

Wybór danego podziału jest uzależniony od wymaganej dokładności badania, dostępności danych w poszczególnych przekrojach, jak również od obszaru i wielkości grupy poszkodowanych odbiorców energii.

Etap 3

Stworzenie odpowiedniej ankiety dla każdej z analizowanych grup (wymagane części w takiej ankiecie to: koszty, jakie odbiorca energii poniósł na skutek przerw w dostawach prądu oraz szacunkowa ilość zużywanego energii elektrycznej przez odbiorcę w warunkach odpowiadających wyłączeniu dostaw – długość trwania, sezon, pora dnia itp.).

Przykładowe pytania w ankiecie powinny dotyczyć kosztów:

a) dla przedsiębiorstw:

- płace pracowników podczas przerw w dostawach (najczęściej brak wtedy produktywności),
- koszty utraconych korzyści (brak sprzedaży),
- koszty nadgodzin potrzebnych do nadrobienia straconej produkcji,
- uszkodzenia materiałów oraz produktów gotowych,
- koszt ponownego uruchomienia produkcji/działalności,
- koszty uszkodzonego sprzętu,
- pozostałe koszty;

b) dla osób prywatnych:

- koszty, jakie odbiorcy byliby gotowi ponieść, by uniknąć przerw w dostawach,
- łączne koszty, jakie odbiorcy ponieśli podczas przerw w dostawach.

Warto pamiętać, że większość kosztów stanowią koszty pośrednie. Dlatego ważne jest odpowiednie sformułowanie pytań.

Etap 4

Kolejnym krokiem jest uśrednienie kosztów dla każdej z wyodrębnionych grup odbiorców (przy czym należy uwzględnić szacunkową ilość energii elektrycznej pobieranej przez każdego z ankietowanych odbiorców) oraz określenie kosztów całkowitych dla każdej grupy. Przykładowy wzór:

$$Kc = \left(\sum_{i=1}^n Ai/Bi \right) / n \cdot C$$

gdzie:

- Kc – koszt całkowity wyłączenia prądu dla danej grupy odbiorców [zł],
- Ai – całkowity koszt wyłączenia prądu, poniesiony przez i -tego ankietowanego [zł],
- Bi – szacunkowe (prognozowane) zużycie prądu przez i -tego ankietowanego w czasie odpowiadającym warunkom podczas wyłączenia prądu (czyli ile dany odbiorca zużyłby energii w danym dniu, o danej porze, gdyby wyłączenie prądu nie nastąpiło) [kWh],
- n – liczba ankietowanych odbiorców,
- C – prognozowane zużycie prądu (gdyby wyłączenie prądu nie nastąpiło) przez całą grupę [kWh].

Opis:

By obliczyć szacunkowy całkowity koszt wyłączenia prądu dla danej grupy (np. dla mieszkańców), należy:

- a) oszacować koszt poniesiony przez każdego ankietowanego z danej grupy, przypadający na jednostkę energii (jaka powinna, a nie została do niego dostarczona – jaką zużyłby w danym dniu, o danej porze, gdyby nie było wyłączenia prądu):

$$A_i/B_i$$

- b) uśrednić koszt poniesiony przez ankietowanych [zł/kWh] (przy odpowiednio dużej i dobrze dobranej grupie ankietowanych średnią tę można uznać za reprezentatywną dla całej grupy):

$$\left(\sum_{i=1}^n A_i/B_i\right)/n$$

- c) oszacowany w punkcie b) średni koszt wyłączenia prądu przypadający na 1 kWh przemnożyć przez ilość energii, jaka powinna być, a nie została dostarczona do danej grupy odbiorców:

$$Kc = \left(\sum_{i=1}^n A_i/B_i\right)/n \cdot C$$

Dodając koszty całkowite wszystkich grup, można uzyskać koszt całkowity wyłączenia prądu.

Etap 5

By uzyskać średnią dla wszystkich grup, należy przeprowadzić obliczenia według następującego wzoru:

$$K = \left(\sum_{i=1}^n K_{ci}\right)/C$$

gdzie:

K – średni koszt wyłączenia prądu dla odbiorcy energii elektrycznej [zł/kWh],

K_{ci} – koszt całkowity wyłączenia prądu dla i -tej grupy odbiorców [zł],

n – liczba grup odbiorców,

C – szacunkowe całkowite zużycie prądu przez wszystkie grupy odbiorców [kWh].

Należy podkreślić, iż ta forma podawania szkód (w jednostce zł/kWh) jest najczęściej stosowaną.

3. Prosta metoda szacowania kosztów przerw w dostawach energii elektrycznej

W artykule *The Economic Cost of the Blackout* autorzy zauważają, iż najprostszym, bardzo ogólnym sposobem na obliczenie kosztów przerw w dostawach energii elektrycznej jest skorzystanie ze wzoru⁷:

$$\text{Koszt całkowity} = 100 \cdot \text{cena 1 MWh} \cdot \text{nie dostarczona ilość energii [MWh]}$$

Przykładowo, jeżeli cena 1 MWh wynosi 170 zł, nie dostarczona ilość energii (energia, jaką by zużyto, jeżeli nie byłoby przerw w dostawach prądu) równa się 3500 MWh, to całość kosztów wyniesie:

$$100 \cdot 170 \text{ zł/MWh} \cdot 3500 \text{ MWh} = 59 \text{ mln zł}$$

Ponieważ wzór ten jest bardzo ogólny, autorzy stosują dodatkowo przedział +/-20, a więc w podanym przykładzie koszt wyniesie:

$$\text{od 47 mln zł do 71 mln zł.}$$

Wzór ten powstał na podstawie obserwacji kosztów wyłączeń dostaw energii elektrycznej z przeszłości. Nie ma on większych podstaw teoretycznych, więc nie może być przyjęty za wynik w pełni prawidłowy. Jest to swego rodzaju „reguła kciuka” (*rule of thumb*), znana m.in. w różnych zastosowaniach inżynierskich oraz w wycenie przedsiębiorstw (szczególnie małych firm).

⁷ *Economic Cost of the Blackout*, An Issue paper on the Northeastern Blackout, August 14, 2003, ICF Consulting.

4. Propozycja klasyfikacji kosztów wyłączeń dostaw energii elektrycznej występujących w przedsiębiorstwach

1. Straty i koszty bezpośrednie:

- a) koszty uszkodzonego sprzętu, instalacji, maszyn;
- b) koszty uszkodzonych materiałów (produktów, półproduktów i towarów);
- c) dodatkowe koszty poniesione przez służby techniczne w związku z usuwaniem skutków awarii (dodatkowe wynagrodzenia, koszty zużytych materiałów, paliwa, sprzętu itp.);
- d) koszty ponownego uruchomienia działalności.

2. Utracone korzyści:

- a) wynagrodzenia pracowników podczas awarii (bez dodatkowych wynagrodzeń służb technicznych wymienionych w pkt 1c i ewentualnego wynagrodzenia za nadgodziny wymienione w pkt 2b);
- b) koszty nadgodzin dla pracowników potrzebnych do ewentualnego „nadrobienia” straconej produkcji (dotyczy tylko sytuacji, gdy „nadrobienie” straconej produkcji jest możliwe i wymaga wypłaty wynagrodzenia z tytułu nadgodzin);
- c) niezrealizowana sprzedaż;
- d) utracony zysk (rozumiany jako różnica pomiędzy niezrealizowaną sprzedażą a kosztami zmiennymi).

3. Inne koszty:

- a) kary umowne;
- b) odszkodowania;
- c) utracone nowe kontrakty;
- d) opis i oszacowanie ewentualnych konsekwencji długofalowych.

Podsumowanie

Awaria energetyczna, która wydarzyła się w Szczecinie 7 i 8 kwietnia 2008 roku, wykazała, że w Polsce nie są zachowane odpowiednie standardy w zakresie dostaw energii elektrycznej.

Duża część środowiska energetyków i ekspertów jest zaniepokojona postępującym obniżaniem się krajowego wskaźnika samowystarczalności energetycznej: ze 113% w 1975 roku, poprzez 80% w 2006 roku, do zaplanowanych tylko 60%

w 2020 roku. Ta niebezpieczna strategia przeprofilowania krajowej energetyki na rosnący import nośników energii owocuje powiększającym się zadłużeniem państwa i coraz większym uzależnieniem polskiej energetyki od zagranicy, przede wszystkim Rosji⁸.

Konsekwencje z tytułu przerw w dostawach prądu są bardzo różne w zależności od kraju, zakresu i długości trwania wyłączeń oraz użytkowników. Inne są konsekwencje dla podmiotów wytwarzających np. nawozy w trybie ciągłym, a inne w firmie, która może nadrobić wstrzymaną produkcję. Jeszcze inne są konsekwencje dla rolnictwa, mieszkańców, użytkowników dróg i kolei itd.

Identyfikacja strat, kosztów i utraconych korzyści będących następstwem awarii energetycznych jest bardzo ważna, pozwala bowiem ocenić skalę zagrożeń i wskazuje na kierunki działań prewencyjnych. Szacowanie kosztów z tytułu wyłączeń prądu jest zadaniem bardzo trudnym, obarczonym dużą dozą niepewności. Jest jednak niezbędne w świetle postępującego rozwoju cywilizacji i rosnącego uzależnienia społeczeństw od nieprzerwanych dostaw energii. Stąd też konieczne jest dalsze doskonalenie metodyki estymacji tych kosztów.

COSTS OF BLACKOUTS

Summary

Blackouts have impacts that are both direct and indirect. The kinds of costs considered in value of reliability estimations include both short-term outage and long-term coping or adaptive response costs. Numerous analyses, mainly in the US, have estimated the costs of unserved electricity for various consumer sectors. This paper deals with the key methodological issues devoted to estimating the costs of blackouts.

Translated by Dariusz Zarzecki

⁸ Zob. W. Kotowski, *Jak zapewnić samowystarczalność energetyczną kraju? Pomysł lepszy niż Ignalina*, Energia Gigawat, czerwiec 2008.

Jacek Żbikowski

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE – WYBRANE PROBLEMY

Ryzyko jest nieodłączną cechą działalności gospodarczej. Jego ograniczanie stanowi część systemu zarządzania firmą. Całkowite wyeliminowanie ryzyka jest niemożliwe. Staje się ono stałym elementem towarzyszącym procesowi gospodarowania. Dzieje się tak, ponieważ decyzje gospodarcze, dotyczące zarówno bieżącej działalności, jak i zamierzeń rozwojowych, bazują na prognozie przyszłych warunków działania, które z kolei obarczone są zawsze pewną dozą niepewności.

Oczywiste jest to, że źródłem ryzyka jest samo przedsiębiorstwo, podejmujące określone decyzje finansowe i inwestycyjne. Stąd też częsty podział całkowitego ryzyka działalności przedsiębiorstwa na handlowe (operacyjne) i finansowe.

Ryzyko handlowe, zwane też **operacyjnym**, związane jest z możliwością aktywnego oddziaływania na sprzedaż, ceny i koszty, z poziomem konkurencji i ciągłości zarządzania, siłą przetargową i poziomem dywersyfikacji dostawców.

Z kolei **ryzyko finansowe** związane jest ze strukturą źródeł finansowania aktywów – wzrost udziału środków obcych podwyższa zwykle ryzyko działalności przedsiębiorstwa i czyni je mniej atrakcyjnym partnerem dla instytucji finansowych. Z drugiej strony, dzięki efektowi dźwigni finansowej, absorpcja zewnętrznych środków stwarza przesłanki dodatkowych efektów dla właściciela.

Ryzyko w handlu gospodarczym to przede wszystkim:

- ryzyko utraty płynności, a konsekwencji zagrożenie możliwością upadku przedsiębiorstwa,
- ryzyko utraty konkurencyjności.

Ryzyko handlowe to w głównej mierze ryzyko braku wpływu należności z tytułu sprzedaży w odpowiednio krótkim czasie.

Brak spodziewanych wpływów może wywołać¹:

- a) niemożność realizacji własnych zamówień, a tym samym:
 - utratę dobrej marki przedsiębiorstwa, na którą zwykle przedsiębiorstwa długo pracują,
 - utratę kredytu kupieckiego,
 - zwiększenie kosztów związanych z odsetkami;
- b) niemożność spłaty zobowiązań wobec banków, a tym samym złą opinię banków, które wpływają na zdolność kredytową w przyszłości;
- c) brak możliwości realizacji planowanych inwestycji, czego konsekwencją będzie brak spodziewanych zysków;
- d) zmniejszenie własnej konkurencyjności wywołane brakiem zdolności udzielania kredytów kupieckich;
- e) ryzyko siły wyższej – wiąże się z handlem zagranicznym, który w dużej mierze narażony jest na wszelkie utrudnienia oraz ciągłą niepewność związaną z dostarczaniem danego towaru (termin siła wyższa tłumaczyć można jako *Act of God*², czyli „czyn Boga” – wszelkie utrudnienia, fluktuacje natury klimatycznej, nie podlegające interwencji człowieka, którym nie można było zapobiec);
- f) ryzyko dostawy (transportowe) – przewożenie towaru, bez względu na to, czy to drogą morską, lądową, czy lotniczą, narażone jest na uszkodzenie lub zaginięcie danej przesyłki. Umowa przewozowa towaru zawiera wiele klauzul, w których wymieniony jest rodzaj ubezpieczenia danego towaru.

Aby skutecznie przeciwdziałać skutkom ryzyka, należy nie tylko zidentyfikować ryzyko, lecz także ustalić jego przyczyny, przewidywać jego następstwa, zrozumieć i monitorować jego powstanie oraz obecność w działalności przedsiębiorstwa, które uczestniczy w wymianie międzynarodowej.

Sposoby przeciwdziałania ryzyku, ograniczenia jego rozmiarów szkód i strat przedstawia tabela 1.

Najogólniej możemy wyróżnić następujące źródła ryzyka, które determinują funkcjonowanie wszelkiego rodzaju organizacji, w tym również o charakterze gospodarczym³:

¹ T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, ODDK, Gdańsk 2001, s. 23.

² Ibidem.

³ K. Czerwiński, H. Grocholski, *Podstawy audytu wewnętrznego*, LINK, Szczecin 2003, s. 60.

- czynniki zewnętrzne,
- czynniki wewnętrzne.

Tabela 1. Sposoby przeciwdziałania ryzyku

Alternatywne działanie	Stopień ryzyka	W jaki sposób?
Ponoszenie ryzyka	bardzo wysokie	przyjęcie całego ryzyka na siebie
Własne pokrycie ryzyka	wysokie	– kalkulowanie wysokich cen produktów – rezerwacja z własnego kapitału
Dywersyfikacja i rozproszenie ryzyka	średnie	rozproszenie ryzyka – na różne produkty, branże, rynki, klientów
Kompensacja ryzyka (hedging)	średnie	– instrumenty zabezpieczające (derywaty) – transakcje równoległe (hedge)
Przeniesienie ryzyka	małe	– na partnera – na ubezpieczyciela – na inne podmioty
Unikanie ryzyka	brak	zaniechanie działania

Źródło: T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, ODDK, Gdańsk 2001, s. 155.

Istnieje wiele dziedzin działalności gospodarczej, w których wystąpić może ryzyko, stwarzające większe lub mniejsze zagrożenia dla działalności przedsiębiorstwa. Dane ryzyko możemy zidentyfikować i poddać analizie. Analiza ryzyka tłumaczona jest jako „Metoda oceny podatności systemu lub grupy systemów na czynniki ryzyka”⁴.

Aby dokładnie zanalizować ryzyko należy je uprzednio zidentyfikować⁵, proces ten polega na:

- ustaleniu przyczyn ryzyka,
- stwierdzeniu rodzaju ryzyka,

⁴ K. Czerwiński, *Analiza ryzyka w audycie wewnętrznym*, LINK, Szczecin 2003, s. 12.

⁵ T. Kaczmarek, *Zarządzanie zdywersyfikowanym ryzykiem w świetle badań interdyscyplinarnych*, WSZiM, Warszawa 2003, s. 57.

- przewidzeniu możliwości następstw,
- zrozumieniu i obserwowaniu ryzyka w innych częściach przedsiębiorstwa.

Dokładna identyfikacja pozwala na zmniejszenie, wyeliminowanie bezpośrednich źródeł ryzyka oraz szybkie podjęcie działań zmierzających do usprawnienia prowadzonej działalności.

Kolejnym krokiem do dokładnego sprawdzenia źródeł oraz skutków ryzyka jest weryfikacja prawdopodobieństwa wystąpienia danego zagrożenia oraz jego konsekwencji. Całkowite wyeliminowanie prawdopodobieństwa straty, zmniejszenie ryzyka przez wykorzystanie miar, które pozwalają określić częstotliwość i rozmiary szkody.

Akceptowalny poziom ryzyka wynika z zastosowania metody analizy ryzyka i korzyści optymalnej równowagi między ryzykiem a korzyściami, zależą one od rodzaju ryzyka:

- większa akceptacja ryzyka pożądanego,
- akceptowany poziom ryzyka jest proporcjonalny do oczekiwanych korzyści,
- akceptowany poziom ryzyka jest odwrotnie proporcjonalny do liczby osób uczestniczących.

Ciągłe badania czynników ryzyka, unowocześnianie metod badawczych do rozwoju technologicznego, zbieranie nowych informacji pozwala na podjęcie szybkich metod likwidujących ryzyko we wczesnym stadium.

Podsumowując, celem identyfikacji oraz analizy ryzyka jest wczesne ustalenie i wyeliminowanie zagrożeń dla dalszego działania przedsiębiorstwa.

Zasadniczym celem zarządzania ryzykiem jest z jednej strony poprawa wyników finansowych firmy, a z drugiej zapewnienie takich warunków, aby przedsiębiorstwo nie ponosiło strat większych, niż założono.

Skuteczna walka z ryzykiem wymaga umiejętnego połączenia zarządzania ryzykiem z procesem zarządzania przedsiębiorstwem. Proces ten można usystematyzować, co przedstawia tabela 2.

W obecnych czasach przedsiębiorstwa powinny nie tylko zwracać uwagę na działania wewnętrzne, lecz również na ryzyko płynące z dynamiki rynku.

Przestarzałe metody zarządzania, kontroli stają się zawodne i nieefektywne, nie wytrzymują próby w zetknięciu z szybkimi zmianami zachodzącymi w przedsiębiorstwie. Jedynym sposobem umożliwiającym lokalizację i ocenę ryzyka jest monitorowanie, pozwala ono na szybkie zabezpieczenie się przed potencjalnymi zagrożeniami.

Tabela 2. Fazy procesu zarządzania ryzykiem

Kolejne fazy	Podejmowane działania
1. Identyfikacja ryzyka: – w tym system wczesnego ostrzegania.	Ustalenie przyczyny ryzyka. Stwierdzenie możliwości następstw. Identyfikacja podmiotów dotkniętych ryzykiem.
2. Analiza ryzyka.	Ustalenie prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzenia. Ustalenie konsekwencji danego zdarzenia.
3. Sformułowanie alternatyw.	Ustalenie możliwych alternatyw. Analiza nakładów i kosztów poszczególnych alternatyw (wariantów).
4. Ocena ryzyka.	Stwierdzenie gotowości oraz ustalenie zdolności podmiotu (spółki) do podejmowania ryzyka. Ustalenie faktycznego poziomu ryzyka. Kwalifikacja zastosowania możliwych alternatyw do opanowania ryzyka.
5. Decyzje i działania w obszarze ryzyka (sterowanie ryzykiem).	Wybór narzędzi. Ustalenie priorytetów. Zastosowanie optymalnej kombinacji.
6. Kontrola, monitoring i ocena podjętych działań.	Sprawdzenie i ocena ex post skutków podjętych działań. Nowe uformowanie procesu zarządzania ryzykiem – w przypadku błędnej decyzji. Dalsze korzystanie z narzędzi, które zapewniły sukces w zarządzaniu ryzykiem.

Źródło: T. Kaczmarek, Zarządzanie zdywersyfikowanym ryzykiem w świetle badań interdyscyplinarnych, WSZiM, Warszawa 2003, s. 56.

Monitoring polega na długookresowej lub stałej obserwacji określonych zjawisk ekonomicznych, dziedzin gospodarki lub wybranych podmiotów gospodarczych w celu poznania ich reakcji na działanie określonych czynników, zmieniających warunki ich występowania lub funkcjonowania⁶.

⁶ T. Kaczmarek, *Zarządzanie...*, op. cit.; patrz też: J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 261-262.

Monitorowanie polega na jak najszybszym powiadomieniu kierownictwa o możliwych zagrożeniach i zmuszeniu go do interwencji, zanim nastąpią straty. System monitorowania jest systemem informacyjnym, wspomagającym menedżera w podjęciu decyzji strategicznej:

- czy stać na czele pracowników i wraz z nimi rozwiązywać pojawiające się problemy?,
- czy jedynie czujnie obserwować problem, ale jeszcze nie interweniować?

Przedsiębiorstwo, bez względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności, zarządzane jest przez ludzi. Każdy menedżer zdaje sobie sprawę, iż oprócz zewnętrznych czynników wywołujących ryzyko przedsiębiorstwo narażone jest na straty wynikające z błędnych decyzji, niedopatrzeń oraz opóźnień w podejmowaniu określonych czynności.

Poniższe wyszczególnienie przedstawia metody oraz techniki monitorowania czynników ryzyka, które umożliwiają gromadzenie i przetwarzanie informacji pozwalających w przyszłości ograniczyć rozmiar szkód.

W celu poznania specyfiki napotkanego ryzyka wykorzystujemy do jego identyfikacji i oceny metody jakościowe, do których zaliczamy⁷:

1. Opisową ocenę ryzyka, polegającą na jej faktycznym opisie. Jej jakość zależy od doboru kryteriów oceny ryzyka. W tej metodzie duże znaczenie przypisuje się umiejętności, doświadczeniu i intuicji osób podejmujących decyzje, a ryzyko oceniamy jako małe, średnie, duże albo niskie, przeciętne, wysokie.
2. Analizę portfelową – gdzie wykorzystując znaną analizę SWOT oceniamy słabe i mocne strony, zagrożenia i możliwości przedsiębiorstwa. Metoda ta m.in. informuje o kondycji firmy na rynku, a także o obszarach wymagających interwencji ze strony zarządzających.
3. Katalog czynników ryzyka – każde przedsiębiorstwo powinno stworzyć swój własny katalog występujących zagrożeń na różnych etapach zarządzania, m.in.: planowania sprzedaży, prac badawczo-rozwojowych, planowania produkcji, gospodarki materiałowej i remontowej, gospodarki finansami, przy planowaniu inwestycji, zarządzaniu ludźmi. Konieczne jest zatem przeanalizowanie wszystkich czynników ryzyka, z którymi możemy się zmierzyć i być przygotowanym na ich przezwyciężenie.
4. Metodę wyrównywania ryzyka – polegającą na prowadzeniu przez przedsiębiorstwo najlepiej kilku rodzajów działalności, np. produkcji, handlu, usług, gdyż straty powstałe przy jednej są rekompensowane dzięki zyskom z innej działalności.

⁷ M. Łuczak, *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, WSE, Warszawa 2003, s. 48-61.

5. Systemy wczesnego ostrzegania – polegające na zbieraniu informacji o zmianach w otoczeniu zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym firmy, ich analizie i ocenie ryzyka oraz przekazywaniu niezbędnych informacji do systemu planowania i podejmowania decyzji o przyszłości przedsiębiorstwa.

Powyższe metody jakościowej identyfikacji i oceny ryzyka wykorzystują tzw. słabe sygnały.

Inną grupą metod monitorowania czynników ryzyka są metody ilościowej identyfikacji i oceny ryzyka, wykorzystujące, tzw. mocne sygnały, pozwalające ocenić zjawiska i podejmować odpowiednie decyzje.

Rozwój firmy wymaga podejmowania niekiedy ryzykownych decyzji, jednak wykorzystując doświadczenie, kreatywność, a także intuicję, oraz stosując odpowiednie metody identyfikacji i oceny ryzyka dostosowane do specyfiki i warunków firmy, powinniśmy osiągnąć sukces. Wyróżniamy zatem:

- a) metody ilościowe na poziomie strategicznym, do których zaliczamy niżej wymienione grupy metod:
 - planów alternatywnych,
 - finansową,
 - metody zarządzania ryzykiem w procesach inwestycyjnych;
- b) metody ilościowe na poziomie operacyjnym – prowadzą do szczegółowych wyliczeń poprzez stosowanie:
 - metody badań operacyjnych,
 - metody statystyczne,
 - metody symulacyjne.

W zarządzaniu ryzykiem konieczne jest stosowanie różnorodnych metod, które mogą służyć różnym celom, zaś wybór odpowiedniej metody pozwoli na zredukowanie ryzyka charakterystycznego dla danego kierunku działalności gospodarczej. Metody identyfikacji i oceny ryzyka powinny być bezwzględnie stosowne w każdej organizacji.

Kolejnym sposobem identyfikacji i wczesnego zapobiegania ryzyka jest controlling ryzyka. Polega on na przeanalizowaniu wszystkich rodzajów ryzyka, które występują w danym przedsiębiorstwie; od ryzyka struktury oraz sieci powiązań pomiędzy dostawcami a odbiorcami, do wszystkich rodzajów ryzyka finansowego:

- ryzyka utraty płynności i wypłacalności,
- ryzyka nadmiernego zadłużenia,
- ryzyka utraty poziomu konkurencyjności oferowanych wyrobów i usług.

Rolą controllingu jest wspomaganie w procesie zarządzania tak, aby doprowadzić do wyznaczonych uprzednio celów. Wspomaganie takie polega na do-

starczeniu komórkom wewnętrznym, jak i komórkom zewnętrznym wszelkich informacji związanych z metodami zarządzania przedsiębiorstwem.

O controllingu możemy mówić dopiero wtedy, gdy obejmuje całe przedsiębiorstwo, gdy działa jako zintegrowany system i dostarcza kierownictwu przetworzone informacje.

W celu dokładnego wprowadzenia controllingu w przedsiębiorstwie należy określić:

- cel i sposoby jego realizacji,
- metody realizacji założonego celu,
- obecność ryzyka podczas realizacji celu,
- obserwację i koordynowanie działań,
- ustalenie wskaźników pomiaru stopnia realizacji działań.

Controlling podzielić możemy na trzy podstawowe rodzaje, które bezpośrednio składają się na controlling ryzyka, a są to:

- controlling operacyjny,
- controlling personalny,
- controlling strategiczny.

W związku z powyższym można powiedzieć, iż zadaniem monitoringu, jak i controllingu jest osiąganie bieżących i strategicznych celów przedsiębiorstwa, między innymi poprzez wykorzystywanie szans i eliminację zagrożeń zewnętrznych, osłabienie sprzeczności pomiędzy poszczególnymi zespołami (komórkami organizacyjnymi) danej firmy.

Controlling i monitoring mają charakter funkcji doradczych, pomagają, opiniują i wskazują kierownictwu możliwe kierunki działań. O charakterze tej pomocy i zakresie jej wykorzystania decyduje jednak samo kierownictwo.

W literaturze przedmiotu znaleźć możemy „metody radzenia sobie”⁸ z ryzykiem. Do metod tych zaliczyć możemy:

- unikanie ryzyka,
- zapobieganie ryzyku,
- ponoszenie ryzyka,
- przenoszenie ryzyka.

Unikanie, jak sama nazwa wskazuje, ma za zadanie eliminowanie zdarzeń, które mogą narazić firmę na straty. Metoda ta jest bardzo ograniczona, nie zawsze może być stosowana. Przykładowo: „aby uniknąć ryzyka, że całe kierownictwo

⁸ Ibidem, s. 98.

firmy zginie w wypadku samolotowym, tylko niektórzy członkowie powinni lecieć jednym samolotem, a pozostali udać się do miejsca przeznaczenia innym”⁹.

Zapobieganie ryzyku ma natomiast szersze znaczenie – zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, łagodzi jego skutki, lecz nie eliminuje go całkowicie. Działanie takie ma na celu przewidzenie wystąpienia niepotrzebnych zagrożeń. W handlu międzynarodowym zapobieganie ryzyku wiąże się z właściwym doбором partnera.

Ponoszenie ryzyka – firma może sobie pozwolić na takie działanie, gdy po uprzednio dokonanej analizie stwierdzono, iż prawdopodobieństwo zaistnienia ryzyka jest minimalne i jego koszt może zostać wliczony w koszty przedsięwzięcia. Przykładowo prawdopodobieństwo wybuchu sprzedanej puszkę z piwem jest tak znikome, iż firma (browar) nie jest zmuszona do ubezpieczania się od odpowiedzialności cywilnoprawnych. Firma tworzy fundusz rezerwowy na wypadek nieszczęśliwych wypadków, jest to pewien rodzaj samoubezpieczenia, lecz na tworzenie rezerw mogą pozwolić sobie tylko te organizacje, które posiadają zdolność do „zamrażania” środków finansowych.

Pod pojęciem przenoszenia ryzyka kryje się całkowite jego unikanie, czyli „wyłączenie się z gry”¹⁰. Przeniesienie odpowiedzialności, czyli unikanie ryzyka, pozwala firmie na bezpieczne realizowanie swoich celów. Przeniesienie ryzyka możliwe jest tylko wtedy, gdy ryzyko oraz działanie lub sytuacja, którym ono towarzyszy są rozłączne.

MANAGEMENT OF RISK IN ENTERPRISE – CHOSEN PROBLEMS

Summary

Author has presented chosen problems of management of risk in enterprise. It has discussed main kind of risks. It has presented manners of counteractions risk. Process of management risk. It has discussed qualitative methods and quantitative managements of risk. It has discussed methods of „advising (consulting) with risk”: escape risk, prevention risk, incurring risk; transmit (reschedule) risk.

Translated by Jacek Żbikowski

⁹ S. Długosz, G. Laszuk, *Ryzyko gospodarcze*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998, s. 251.

¹⁰ T. Kaczmarek, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 77.



**SYSTEMY INFORMACYJNE
PRZEDSIĘBIORSTW**

Wiesława Caputa

RACHUNEK KOSZTÓW W OCENIE WARTOŚCI KLIENTA

1. Klient w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa

Powszechnie uznaje się, że kluczowym celem przedsiębiorstwa, który integruje wszelkie działania i konsumowane przez nie zasoby, jest kreowanie wartości przedsiębiorstwa. Aczkolwiek wartość przedsiębiorstwa nie jest w literaturze jednolicie definiowana, najczęściej jest ona kojarzona z pewną cechą, dzięki której jest ono bardziej lub mniej pożądane, użyteczne, szanowane czy ważne¹. Oczywiście nie jest to kategoria obiektywna. W konsekwencji wartość zależy m.in. od celów i funkcji, jakie dany podmiot przypisuje wycenie². W perspektywie przedsiębiorstwa cechą tę wiąże się najczęściej ze zdolnością do pomnażania kapitału. Tak więc przedsiębiorstwo ma tym wyższą wartość, im więcej korzyści przynosi swojemu właścicielowi³.

Maksymalizacja korzyści właściciela jest możliwa tylko wtedy, kiedy przedsiębiorstwo jest w stanie tworzyć wartości, które są na tyle pozytywnie oceniane przez klientów i pozostałych interesariuszy, by skorzystali oni z rynkowej oferty przedsiębiorstwa. Każde zatem przedsiębiorstwo realizować musi zarówno cele finansowe, które tworzą wartość dla właściciela-inwestora, jak i cele rynkowe

¹ R.C. Miles, *Basic Business Appraisal*, John Wiley & Sons, New York, 1984, s. 15.

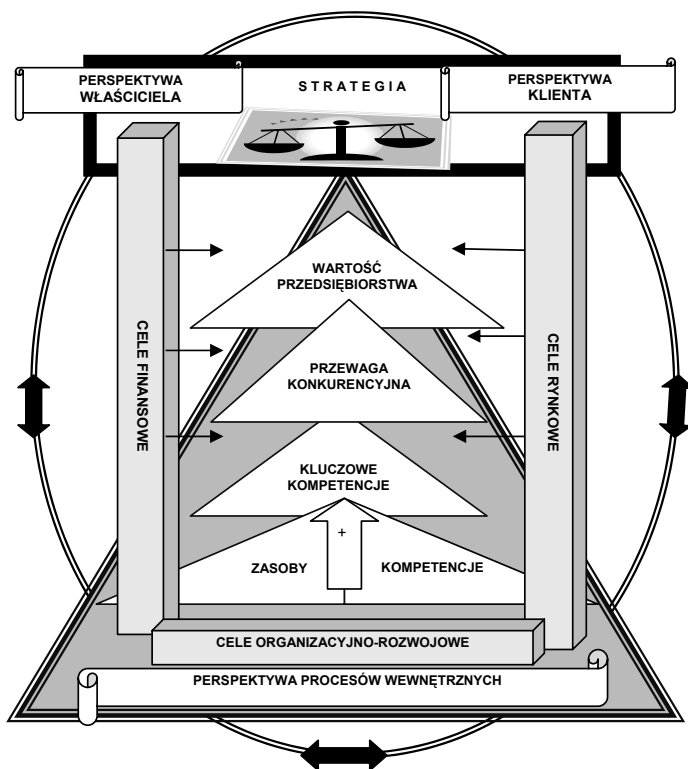
² Patrz m.in. C. Helling, *Unternehmensbewertung und Steuern*, 8 Auflage, IDW Verlag, Düsseldorf 1995, s. 43; J.F. Voigt, *Unternehmensbewertung und Potentialanalyse, Chancen und Risiken von Unternehmen treffsicher bewerten*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1990.

³ U. Malinowska, *Wycena przedsiębiorstwa w warunkach polskich*, Difin, Warszawa 2001, s. 11.

skierowane na tworzenie wartości dla klienta i pozostałych podmiotów, których łączą określone stosunki z przedsiębiorstwem. Im dłużej przedsiębiorstwo wykazuje takie zdolności, tym silniejsza staje się jego siła przetargowa, co oczywiście przekłada się na wartość całego podmiotu i tym samym wartość realizowaną przez jego właścicieli.

Ukierunkowanie działalności przedsiębiorstwa na kreowanie wartości wymaga opracowania i implementacji strategii trwałego, przynoszącego korzyści wzrostu. Istota powołanej strategii sprowadza się do ustawicznego równoważenia w szczególności finansowych i rynkowych jego celów działalności (rys. 1). Pierwsze z wymienionych koncentrują się na osiągnięciu m.in. pożądanego wzrostu: dynamiki sprzedaży, marży na działalności operacyjnej, poziomu przepływów gotówkowych, jak również na wydłużeniu okresu ich generowania, czy ograniczeniu poziomu ryzyka. Drugie natomiast związane są z pozyskaniem i utrzymaniem klientów.

Rys. 1. Proces kreowania wartości przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Z perspektywy właściciela kapitału priorytetowe znaczenie mają cele finansowe. Ich osiągnięcie z jednej strony zabezpiecza dopływ pożądaných korzyści, z drugiej umożliwia uruchomienie całego łańcucha transformacji. Im wyższy jest ich poziom, opisywany m.in. przez takie parametry, jak EVA, marża brutto czy przepływy pieniężne, tym większa jest również skłonność właściciela kapitału do zaangażowania środków gwarantujących realizację pozostałych celów przedsiębiorstwa.

Trzeba jednak podkreślić, że realizacja wskazanych celów nie jest możliwa bez klienta. On bowiem, poprzez kupno oferowanego produktu, stwarza przedsiębiorstwu możliwość osiągnięcia przychodów, a tym samym zasila go w kapitał umożliwiający jego trwanie i rozwój. Nie oznacza to jednak, że osiągając przychody, nawet w długim okresie czasu, przedsiębiorstwo kreuje swoją wartość. Trzeba bowiem pamiętać, że uzyskanie przychodu wiąże się z koniecznością wcześniejszego poniesienia kosztów, czego konsekwencją jest zaangażowanie kapitału. Jeżeli zatem przychody nie pokryją kosztów, przedsiębiorstwo poniesie stratę. W przypadku odwrotnym zysk (marża pokrycia) powinien być na tyle wysoki, by gwarantować rentowność zainwestowanego kapitału, przewyższającą koszt jego zaangażowania. Zapewnienie takiej rentowności kapitału w długim okresie przekłada się na wartość przedsiębiorstwa.

Osiągnięcie takiego wyniku jest możliwe tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo może zaoferować klientowi wartość, która z jego perspektywy oceniana jest wyżej od oferty konkurencyjnych przedsiębiorstw. Klient podobnie jak i pozostali uczestnicy rynku nabywa produkt jedynie wtedy, gdy w jego subiektywnym odczuciu suma wartości otrzymanych jest wyższa od sumy wartości otrzymanych w zamian. W konsekwencji o powodzeniu rynkowym produktu decyduje stosunek sumy korzyści dostarczanych klientowi do kosztów własnych nabycia przez niego wartości.

2. Koszt satysfakcji klienta

Koszt własny nabycia wartości przez klienta jest kosztem jego satysfakcji. Koszt ten znajduje odzwierciedlenie w cenie płaconej przez klienta nie tyle za produkt, co „rozwiązanie swojego problemu”. W konsekwencji w strukturze kosztu satysfakcji wyróżnić można:

- koszt zakupu danego produktu (cenę),

- koszty finansowe pozostające w bezpośrednim związku zakupem i użytkowaniem produktu,
- koszty niefinansowe będące pochodną wyborów alternatywnych (koszty samopoczucia).

Z perspektywy przedsiębiorstwa cena, będąc wielkością zadaną, musi pozwolić na pokrycie kosztów przedsiębiorstwa, innych kosztów klienta oraz wygospodarowanie premii⁴. Wysokość realizowanej premii zależy z jednej strony od pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, z drugiej – od kompetencji w zakresie ukierunkowania działań i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie na tworzenie wartości dla klienta, w taki sposób, by zabezpieczyć dopływ korzyści dla przedsiębiorstwa. Posiadanie takich kompetencji pozwala przedsiębiorstwu na eliminowanie działań „pustych”, tzn. takich, które nie tworzą wartości dla klienta⁵.

Niewątpliwie wysokość wskazanej premii determinuje poziom ekonomicznej wartości dodanej, a co za tym idzie – wartość przedsiębiorstwa. Zatem im wyższa jest premia dostarczana przez klienta, tym wyższa jest stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału, a tym samym wyższa jest jego wartość dla przedsiębiorstwa. Oczywiście im dłużej przedsiębiorstwo premię taką realizuje, tym wyższą wartość klient do niego wnosi.

3. Rachunek kosztów w procesie oceny rentowności klientów

Pozyskanie i utrzymanie klientów nierozzerwalnie wiąże się z koniecznością zaangażowania kapitału. Zgodnie z zasadami rachunku ekonomicznego kapitał powinni absorbować klienci, którzy mają najwyższą wartość dla przedsiębiorstwa, tzn. zabezpieczający najwyższą prawdopodobną stopę zwrotu. Efektywna alokacja kapitału wymaga zatem segmentacji klientów według kryterium ich wartości, tym bardziej że wartość klienta jest kluczowym miernikiem procesu ustawicznego doskonalenia przedsiębiorstwa⁶.

⁴ W. Caputa, *Koszt satysfakcji klienta jako wyznacznik siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Marketing w gospodarce opartej na wiedzy*, red. S. Figiel, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2007, s. 524.

⁵ W. Caputa, *Kompetencje i dźwignia zasobów w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, w: *Gospodarowanie zasobami przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach otoczenia*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie nr 13/2003.

⁶ F. Newell, *Lojalność.com. Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego*, Wydawnictwo IFC Press, Kraków 2002, s. 19.

Wartość klienta nierozzerwalnie związana jest z oceną jego rentowności, która na ogół oznacza osiągnięcie przychodów większych od poziomu ponoszonych kosztów. Ocena ta m.in. pozwala na znalezienie optimum, w którym podporządkowanie działań przedsiębiorstwa interesom klienta służy pomnażaniu kapitału przedsiębiorstwa⁷. Prawidłowa ocena rentowności klientów ma więc fundamentalne znaczenie dla budowania wspomnianej wcześniej strategii trwałego wzrostu.

Do oceny rentowności klientów wykorzystać można rachunek kosztów. Podstawowym rachunkiem kosztów jest rachunek sprawozdawczy, oparty na zasadach, regułach i normach rządzących obligatoryjną sprawozdawczością finansową. W omawianym rachunku podstawę wyceny produktu stanowi koszt ich wytworzenia, który definiuje się jako sumę kosztów bezpośrednich i uzasadnionej części kosztów pośrednich związanych z wytwarzaniem wyrobu⁸. O ile sposób rozliczania kosztów bezpośrednich nie budzi wątpliwości, o tyle koszty pośrednie rozlicza się za pomocą kluczy podziałowych. Zastosowanie wspomnianego klucza, nawet jeżeli pozostaje on w bezpośrednim związku z przyczyną powstawania kosztu, zniekształca koszt wytworzenia, co skutkuje niepewnością kalkulacji. Ma to szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach o zróżnicowanej strukturze produkcji, w których znajdują zastosowanie nowe technologie, informatyzacja czy automatyzacja procesów wytwarzania. W przedsiębiorstwach tych bowiem zdecydowanie wzrasta udział pośrednich kosztów produkcyjnych w strukturze kosztu wytworzenia.

Krytycznej ocenie poddać należy również często stosowany w praktyce sposób ewidencji i rozliczania kosztów nieprodukcyjnych. W kontekście omawianego zagadnienia chodzi tutaj głównie o koszty związane z pozyskaniem, utrzymaniem i obsługą klientów. Koszty te ujmowane są w jednej pozycji, często łączonej z innymi zdarzeniami, nie mającymi bezpośredniego związku z klientem, co w efekcie uniemożliwia dokonanie oceny jego rentowności.

Poza zniekształceniem kosztu wytworzenia jedną z najistotniejszych wad omawianego rozwiązania jest marginalne zainteresowanie zmianami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstwa i tym samym skupienie uwagi na zasobach i działaniach zachodzących w jego wnętrzu. W efekcie informacje dostarczane przez sprawozdawczy rachunek kosztów mogą prowadzić do podejmowania błędnych decyzji⁹.

⁷ H. Stiegler, R. Hofmeister, *Controlling. Cz. I: Podstawy i planowanie*, Instytut Wspierania Rozwoju Gospodarczego Federalnej Izby Gospodarczej, Wiedeń 1994, s. 71.

⁸ Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994, z późn. zm., art. 3.

⁹ C. Drury, *Management and Cost Accounting*, Chamman & Hall, 1992, s. 803.

Wskazane wyżej wady w znacznym stopniu eliminuje zastosowanie modelu rachunku kosztów zmiennych, którego koncepcja opiera się głównie na trzech filarach:

1. Przyjęciu jako podstawowe kryterium klasyfikacji kosztów stopień reagowania kosztów na zmianę rozmiarów aktywności, a więc podział kosztów na koszty stałe (koszty gotowości) oraz koszty zmienne.
2. Wycenie produktów ograniczonej jedynie do kosztów zmiennych, a więc nie wymagającej zastosowania kluczy podziałowych.
3. Ustalaniu na poziomie operacyjnym kilku poziomów (przynajmniej dwóch) marż pokrycia, które w zależności od przyjętych kryteriów klasyfikacyjnych kosztów stałych stanowią podstawę do oceny rentowności produktów, klientów, działań czy efektywności funkcjonowania poszczególnych działów (centrów) przedsiębiorstwa.

Oparcie oceny rentowności klientów na systemie rachunku kosztów zmiennych pozwala na wprowadzenie, podyktowanych potrzebami informacyjnymi przedsiębiorstwa, kryteriów klasyfikacji klientów, a przy okazji kryteriów klasyfikacji produktów związanych z wydzielonymi grupami odbiorców, oraz wprowadzenie dodatkowych kryteriów pozwalających na lepszą identyfikację kosztów stałych¹⁰. Koszty te grupuje się przykładowo: na poziomie jednostki produktu, grupy asortymentowej, kanału dystrybucji czy obszaru sprzedaży. W efekcie istnieje możliwość stworzenia wielopoziomowego i wieloblokowego rachunku kosztów zmiennych, który pozwala na uzyskanie wielowymiarowych i wielopoziomowych informacji o rentowności klientów, kierunkach sprzedaży czy efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, eliminując lub ograniczając zastosowanie baz rozliczeniowych. Stąd też uznać należy, że rachunek ten stanowi zdecydowanie lepszą podstawę oceny rentowności, w tym również rentowności klientów¹¹. Nie oznacza to, że jest on wolny od wad. Wśród najistotniejszych wymienić można chociażby trudności w jednoznacznym ustaleniu bloku kosztów stałych i zmiennych¹².

¹⁰ Patrz szerzej: W. Caputa, *Wykorzystanie rachunku kosztów w procesie oceny rentowności klienta*, w: *Zmiany zachowań podmiotów rynkowych*, red. R. Milic-Czeraniak, Wydawnictwo WSZMijO, Katowice 2006.

¹¹ Rachunek ten w szczególności pozwala na obserwację zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy wielkością i strukturą produkcji a poziomem kosztów oraz wpływu kosztów stałych na rentowność przedsiębiorstwa.

¹² I. Sobańska, *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo C.H. Beck, 2006, s. 109 i nast.

W turbulentnym otoczeniu, gdzie warunkiem trwania i rozwoju przedsiębiorstwa jest oparcie działalności na *image* wysokiej jakości, elastyczności, innowacyjności i efektywności podejmowanych działań, tradycyjne systemy rachunku kosztów identyfikują jedynie „finansowe echa” czynników sprawczych kosztów¹³. Nie ujawniają natomiast pełnej prawdy o korzyściach (wynikach) związanych z klientami przedsiębiorstwa. Wśród zasadniczych przyczyn tego stanu rzeczy wymienić można:

- rozliczanie i analizę kosztów w perspektywie działań i funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie,
- ignorowanie działań i procesów, jakie realizowane są w wyodrębnionych działach,
- statyczne przyporządkowanie kosztów pośrednich nieprodukcyjnych produktom, co uniemożliwia faktyczną identyfikację źródeł absorpcji kosztów¹⁴.

Stąd też rosnące zainteresowanie problematyką rachunku kosztów oraz projektowaniem takiego rachunku, który:

- pozwoliłby na sporządzanie sprawozdań finansowych, a więc uwzględniałby wymagania ustawowe w zakresie ewidencji, rozliczania i prezentacji kosztów i efektów aktywności przedsiębiorstwa,
- identyfikował szerszą gamę czynników mających wpływ na koszty,
- umożliwiał dokładniejsze rozliczenie kosztów,
- zwiększał efektywność podejmowanych decyzji.

Wskazane wyżej zadania spełnia rachunek kosztów działań (*Activity Based Costing*) który, w przeciwieństwie do omówionych poprzednio tradycyjnych modeli rachunków kosztów, za przyczynę powstawania kosztów przyjmuje nie produkt, lecz działania, które prowadzą do jego wytworzenia. Przyczyną realizacji tychże działań są z kolei klienci. Jak stwierdził T.H. Johnson, „Ludzie konsumują zasoby w działaniu, ostatecznie powodują więc koszty, ale wytwarzają wartości, za które płaci klient”¹⁵. Jak z tego wynika, koszty są skutkiem działań wykonywanych w przedsiębiorstwie. W efekcie ocena rentowności klienta powinna skoncentrować się na procesach i działaniach kreujących wartość dla klienta.

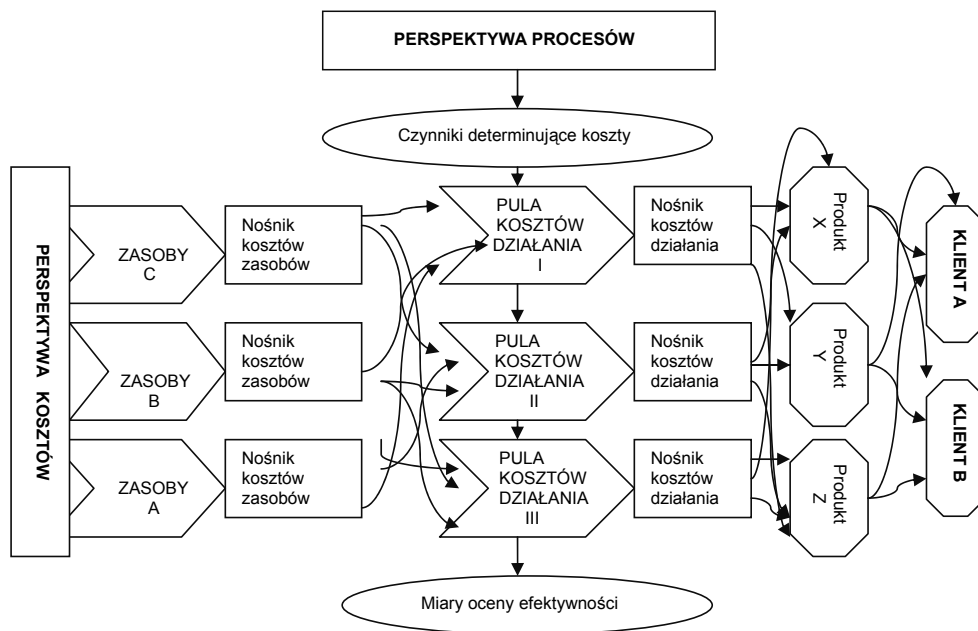
¹³ T.H. Johnson, *Activity-Based Information: a Blueprint for World-Class Management Accounting*, June 1988, s. 23-30.

¹⁴ Z. Leszczyński, *Controlling kosztów działalności marketingowej średniego przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie rozwojem organizacji*, pr. zb. pod red. S. Lachewicza, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 400.

¹⁵ T.H. Johnson, *Activity-Based Information...*, op. cit., s. 24.

Centralnym punktem każdego rachunku ABC są działania, które zdefiniować można jako zbiór powtarzalnych, jednorodnych lub podobnych zdarzeń i czynności wykonywanych w celu realizacji określonej funkcji gospodarczej i powodujących powstawanie kosztów¹⁶. Tak rozumiane działania posiadają swoje atrybuty, takie jak: nadawca i odbiorca działania, jego mierzalność, czy możliwość zdefiniowania struktury kosztowej każdego elementarnego działania. Poddają się również hierarchizacji, czego przykładem jest zaproponowany przez R. Coopera podział na działania dotyczące: jednostki produktu, partii produktu, grupy asortymentowej czy całego przedsiębiorstwa¹⁷. Działania te rozpatruje się w perspektywie procesów oraz perspektywie kosztów (rys. 2).

Rys. 2. Rachunek kosztów działań



Źródło: opracowanie własne na podstawie R.S.Kaplan, R. Cooper, Zarządzanie kosztami i efektywnością, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 115

¹⁶ R. Piechota, *Rachunek kosztów działań, Activity Based Costing*, Difin, Warszawa 2005, s. 26.

¹⁷ R. Cooper, *Cost Classifications in Unit-Based and Activity Based Manufacturing Cost Systems*, Journal of Cost Management, Autumn 1990, s. 4.

Działania z jednej strony pochłaniają zasoby, które są im przypisywane na bazie odpowiednio dobranych nośników zasobów. Z drugiej – same wchodzą w skład procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Podobnie jak w poprzednio omówionych modelach rachunku kosztów, podstawowym obiektem kalkulacji jest produkt. Niemniej jednak procedura rachunku kosztów działań umożliwia wariantowanie obiektów kalkulacji. Zatem może nim być również klient, proces, czynność, działanie itp. W efekcie, w oparciu o procedurę omawianego rachunku kosztów, istnieje możliwość zbudowania wielowarstwowego i wieloblokowego rachunku zysków i strat ukierunkowanego na klienta, który z jednej strony pozwala na ocenę rentowności klientów, a z drugiej – na ocenę rentowności przedsiębiorstwa z punktu widzenia klienta (rys. 3).

Rys. 3. Wielostopniowy i wieloblokowy rachunek zysków i strat wg klientów

POZIOM RENTOWNOŚCI	KLIENT A			RAZEM	KLIENT B		RAZEM	KLIENT C				RAZEM	
	PRODUKTY				PRODUKTY			PRODUKTY					
	1	2	3		1	2		1	2	3	4		
PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY													
KOSZTY ZMIENNE PRODUKCJI													
MARŻA I													
TARGI I WYSTAWY													
MARŻA II													
REKLAMA													
MARŻA III													
BADANIA MARKETINGOWE													
MARŻA IV													
TRANSPORT													
MARŻA V													
PAKOWANIE													
MARŻA VI													
KOSZTY PRODUKCYJNE KOSZTY ZARZĄDU													
WYNIK FINANSOWY													

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie do oceny rentowności klienta procedury rachunku kosztów działań eliminuje szereg wad, jakie wykazują poprzednio omówione modele rachunku kosztów. W rachunku ABC nie znajdują zastosowania proste narzuty procentowe dla rozliczania kosztów pośrednich, tak jak miało to miejsce w sprawozdawczym rachunku kosztów. W ich miejsce stosuje się wskaźniki charakteryzujące złożoność i stopień absorpcji kosztów, np. procesu wytwarzania wyrobu, zbycia produktu, czy kanału dystrybucji klienta.

Wykorzystanie wspomnianych wskaźników zwiększa dokładność pomiaru kosztów, co przekłada się na wiarygodność przeprowadzanych kalkulacji, a tym samym ograniczenie możliwości podjęcia błędnych decyzji. Ponadto wieloblokowy i wielostopniowy rachunek kosztów klientów, tworzony na bazie rachunku kosztów działań, stwarza podstawę dla kształtowania polityki cenowej indywidualnie dla każdego klienta czy grupy klientów, może być wykorzystywany jako baza informacyjna w negocjowaniu warunków sprzedaży oraz stanowić podstawę kształtowania optymalnej struktury asortymentowej produkcji. Niewątpliwym atutem tego rachunku jest ujawnianie i eliminowanie działań „pustych”, tzn. nie kreujących wartości. Omawiany rachunek, poprzez zwiększenie transparentności kosztów ponoszonych w różnych obszarach aktywności przedsiębiorstwa, poprawia efektywność procesu budżetowania oraz stwarza możliwość oszacowania „utraconego zysku” z tytułu „nierentownego klienta”. W efekcie więc urealnia możliwość inwestowania kapitału w takich klientach, którzy generują najwyższy zysk, i eliminowania klientów nierentownych. Podobne zalety wykazywał również wieloblokowy i wielostopniowy rachunek kosztów zmiennych. Jednakże jego przydatność ogranicza się do krótkiego odcinka czasu.

Podsumowanie

Niewątpliwie ocena rentowności jest podstawowym obszarem oceny wartości klienta. Trzeba jednak podkreślić, że wartość klienta nie może zostać sprowadzona do oceny krótkookresowej. Wręcz przeciwnie, wartość klienta wyrażana jest sumą korzyści dostarczanych przez klienta w całym okresie jego związania z przedsiębiorstwem. Chociaż rachunek kosztów jest ukierunkowany na oceny krótkoterminowe, nie oznacza to, że nie może być wykorzystywany w strategicznej ocenie wartości klienta. Informacje płynące z rachunku kosztów pozwalają na prognozowanie przyszłych kosztów i korzyści, co znajduje swój wyraz w możliwości jego wykorzystania w procesie budżetowania. Jeżeli dodatkowo proces ten

zostanie wzmocniony poprzez zastosowanie strategicznej karty wyników, możliwa staje się ocena stopnia zgodności krótkoterminowych działań przedsiębiorstwa ze strategią jego rozwoju, a co za tym idzie – możliwość oceny jej efektywności. Wskazane wyżej zalety wydają się wystarczającą rekomendacją dla konieczności wdrożenia omawianych rachunków w praktyce zarządzania.

COST ACCOUNTING AS APPLIED TO THE EVALUATION OF CUSTOMER WORTH

Summary

Any enterprise, when fighting for a customer, in essence competes for capital, which is the major source of its energy. Consequently, values delivered by customers are decisive for the survival of an enterprise. The higher is the level of these values, the higher is the value of an enterprise itself. The key purpose of this article is to indicate the possibilities of using cost accounting in the process of evaluation of customer worth.

Translated by Wiesława Caputa

Zygmunt Drażek

BANK MODELI JAKO NARZĘDZIE WSPOMAGANIA DECYZJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Proces modelowania i eksperymentowania na modelach systemów gospodarczych

Modele (model, od łac. *modus* – miara, wzór) uznaje się współcześnie za najlepszych „przedstawicieli” lub „reprezentantów” systemów rzeczywistych w procesie podejmowania decyzji społeczno-gospodarczych¹. J.W. Forrester twierdzi, że indywidualne i społeczne decyzje są wypracowywane w oparciu o określone „modele rozumowe”, które są zbiorem nieformalnych założeń i uogólnień dotyczących rzeczywistości, której obraz tworzy umysł każdego człowieka. Nie ma takiej „wiedzy zupełnej”, na której człowiek mógłby oprzeć swoje działanie, istnieją tylko bardziej lub mniej uproszczone modele, które zbudowano na podstawie edukacji, kultury i doświadczenia². Badania psychologiczne procesu podejmowania decyzji

¹ Decyzje społeczno-gospodarcze ujmowane będą w szerokim kontekście, a zastosowanie modeli będzie rozpatrywane w różnych obszarach zarządzania, w których rolę odgrywają różnego rodzaju zmienne i uzyskane wartości. Jako przykład może posłużyć wykorzystanie modeli i symulacji do badań w obszarze medycyny ekonomicznej. Wyniki badań symulacyjnych mogą z jednej strony być przenoszone na całą populację pacjentów, a drugiej zaś mają wartość pomocniczą, określając jedynie np. kierunki inwestowania ograniczonych środków oraz uwypuklając etyczne wątpliwości co do kryteriów oceny, np. przeciwstawiania uzyskanych efektów (przedłużania życia) z poniesionymi nakładami. Charakterystykę tych zjawisk przedstawiono w: C. Eberhard-Metzger, *Warum die vorsorgende Behandlung Kosten spart*, Future – Das Aventis Magazin, Nr. 1, 2004, s. 56-59.

² J.W. Forrester, *Das Verhalten sozialer Systeme*, w: G. Kade, R. Hujer, *Sozialkybernetik*, ECON Verlag 1974, s. 204.

wykazały, że człowiek nie posiada gotowych rozwiązań i niejednokrotnie nie wie, jak postąpić w konkretnej sytuacji problemowej. Podejmujący decyzje, bazując na zdobytym doświadczeniu, znajomości metod i zasad organizacji i zarządzania, tworzy w umyśle modele dla każdej sytuacji problemowej.

Ten zbiór modeli określa przestrzeń możliwych działań i wpływa na jakość podejmowanych decyzji. Znajomość zasad teorii organizacji i zarządzania przez decydenta – jak pisze R. Łukaszewicz – „(...) ułatwia mu budowę właściwego modelu myślowego oraz wyciągnięcie odpowiednich wniosków”³. Niemniej jednak tworzone w ten sposób modele, z racji przyjętych uproszczeń, nie są w stanie w pełni odwzorować związków zachodzących w systemach realnych. Dlatego też włączenie komputerów do modelowania systemów gospodarczych, które jest określane mianem **modelowania cyfrowego**, będzie miało istotne znaczenie dla badania tych systemów i przyczyni się do poprawy jakości podejmowanych decyzji. Modelowanie cyfrowe stosuje się z reguły w tych przypadkach, gdy rozwiązanie analityczne problemu nie jest możliwe lub zbyt kosztowne, a bezpośrednie eksperymentowanie na realnym systemie – z różnych przyczyn – nie jest celowe.

Celem tworzenia modeli cyfrowych jest symulacja, definiowana jako technika numeryczna służąca „(...) do dokonywania eksperymentów na pewnych rodzajach modeli matematycznych, które opisują przy pomocy maszyny cyfrowej zachowanie się złożonego systemu w ciągu długiego okresu czasu”⁴. W literaturze przedmiotu problematyka modelowania przedstawiana jest jako dziedzina, która ujmuje zależności pomiędzy systemami rzeczywistymi i modelami, zaś symulacja związana jest z zależnościami pomiędzy komputerami i modelami⁵. Na rys. 1 przedstawiono podstawowe elementy wspomaganego komputerem badania systemów gospodarczych w układzie:

- system gospodarczy – komputer,
- model cyfrowy – komputer.

Podawane w literaturze definicje modeli zmierzają do określenia ekwiwalentności elementów badanego procesu bądź systemu, ich własności i związków zachodzących pomiędzy nimi, z odpowiednimi własnościami i relacjami konstrukcji (modelu) tworzonej ze względu na określony cel badania. Ze względu na wybór komputera jako narzędzia do wspomaganego prac przy tworzeniu modelu dalsze

³ R. Łukaszewicz, *Dynamika systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1975, s. 22-23.

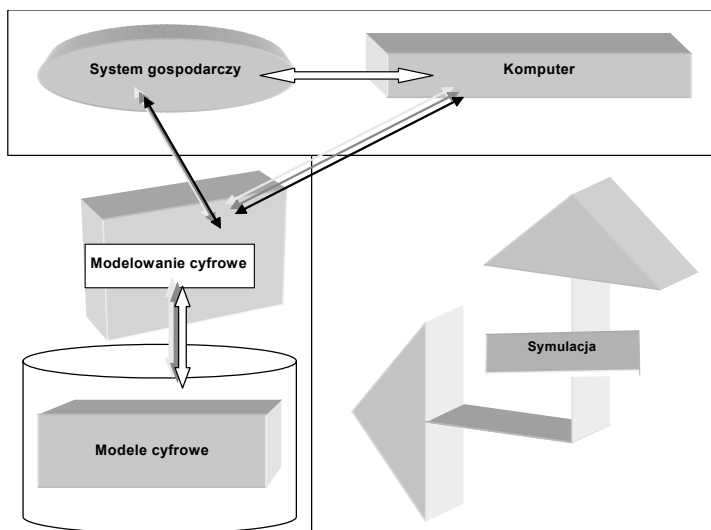
⁴ T.H. Naylor, *Modelowanie cyfrowe systemów ekonomicznych*, PWN, Warszawa 1975, s. 21.

⁵ B.P. Zeigler, *Teoria modelowania i symulacji*, PWN, Warszawa 1984, s. 23.

rozważania będą dotyczyć modeli cyfrowych. Główną zaletą modeli cyfrowych w porównaniu z modelami opisowymi oraz modelami tworzonymi w umyśle człowieka jest to, że:

- a) są w stanie dokładnie odwzorować związki zachodzące w systemie;
- b) pozwalają modyfikować lub uwzględnić nowe czynniki oraz badać ich siłę oddziaływania;
- c) są tworzone w oparciu o przyjętą procedurę, która przebiega w logicznym i wolnym od błędów uporządkowaniu, jest powtarzalna i można ją poddać weryfikacji;
- d) stwarzają możliwość łatwego przystosowania modelu lub jego fragmentu do innych sytuacji decyzyjnych.

Rys. 1. Elementy modelowania cyfrowego i symulacji komputerowej



Źródło: opracowanie własne.

W tym miejscu wydaje się celowe wskazanie pewnych ograniczeń i wad modeli. Otóż korzystając z modeli, należy pamiętać, że nie odzwierciedlają one adekwatnie badanej rzeczywistości. Ukazują one zazwyczaj jej wycinek i główne tendencje kształtowania się modelowanego zjawiska bądź systemu. Model tworzony jest w oparciu o założony cel badawczy. W związku z tym modelujący musi ograniczyć zakres badań poprzez ustalenie odpowiednich założeń i warunków

wstępnych. Interpretacja wyników i wnioski nie mogą również wykraczać poza ramy przyjętych założeń. Poważnym mankamentem jest też niedoskonałość lub brak formalnych metod tworzenia modelu oraz oceny wyników.

2. Bank modeli

Bank modeli jest zbiorem modeli, które zostały napisane w różnych językach programowania, modelowania i symulacji, z wykorzystaniem przez modelujących adekwatnych podejść i technik modelowania. Przyjmuje się, za P. Gluchowskim, R. Gabrielem i P. Chamonim, że system zarządzania bankiem modeli winien obsługiwać następujące kategorie modeli:

- terminologiczno-opisowe,
- empiryczno-indukcyjne,
- analityczno-dedukcyjne⁶.

Ponadto system zarządzania bankiem modeli winien arbitralnie rozwiązywać problem kooperacji z modelami matematyczno-statystycznymi. Współpraca ta może przyjąć formę odwoływania się do pakietów i modeli statystycznych⁷, lub może polegać na przejmowaniu do zasobów banku standardowych modeli. Modele w banku metod, jak piszą E. Kolbusz i A. Nowakowski, mogą wspierać decyzje podejmowane w różnych dziedzinach działalności, w zakresie różnych funkcji kierowniczych i na różnych poziomach zarządzania⁸. Dlatego trudno jest zaproponować referencyjną strukturę banku, co potwierdza analiza funkcjonujących rozwiązań.

Modele przechowywane są w banku w wersji źródłowej i wynikowej, a zasoby banku zawierają również zbiory części informacyjnej, w której przechowywany jest spis treści oraz szczegółowe opisy zapamiętanych rozwiązań. W zależności od przyjętych założeń przechowywane w banku modele mogą samodzielnie rozwiązywać dane zagadnienia lub dla danego problemu mogą zostać utworzone modele częściowe, które przed ich wykonaniem zostaną połączone w jeden układ modelowania. Jak wcześniej wspomniano, nie specyfikuje się zasad takiego po-

⁶ P. Gluchowski, R. Gabriel, P. Chamoni, *Management Support Systeme, Computergestützte Informationssysteme für Führungskräfte und Entscheidungsträger*, Springer-Verlag 1997, s. 84-85.

⁷ Por. np. dołączony do książki J. Curwona i R. Slatera *Quantitative methods for business decisions*, International Thomson Business Press, London-Boston, 1996, pakiet MICROSTATS zawierający algorytmy w formie analitycznej oraz ponad 500 gotowych programów.

⁸ E. Kolbusz, A. Nowakowski, *Informatyka w zarządzaniu. Metody i systemy*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, 1999, s. 237.

działu i zakresu funkcjonalnego poszczególnych modeli. W tym wypadku trzeba się kierować doświadczeniem i opierać się na wiedzy modelującego.

Elastyczne operowanie modelami zawartymi w banku modeli, polegające na możliwości: uruchamiania, łączenia różnych typów modeli, testowania modeli według założonych hipotez, sprawdzania zachowania się modeli w oparciu o parametry, do których szacowania wykorzystuje się różne metody z banku metod, wymaga wykorzystania określonych zasad konstruowania, przechowywania i łączenia modeli. Zasady te odnoszą się do stosowania sformalizowanych reguł dotyczących:

- dokumentowania modeli w części informacyjnej banku,
- sposobu przekazywania danych,
- prezentacji wyników,
- podawania w postaci zewnętrznych parametrów wielkości sterujących przebiegami symulacyjnymi.

Na etapie formułowania modelu zostaje określona struktura danych wejściowych, wartości początkowych, parametrów zmiennych egzogenicznych i pomocniczych. W koncepcji banku modeli struktura ta winna znaleźć swoje odbicie w opisie części składowych banku. Model, niezależnie od użytego języka programowania, nie może zawierać zdań, w których zapamiętano konkretne wielkości liczbowe, gdyż – pomijając cele dydaktyczne związane z analizą przygotowanych rozwiązań – byłby beużyteczny dla wielu użytkowników, którzy chcą sprawdzić własne hipotezy w oparciu o przygotowane zestawy danych. Złożoność przebiegów uniemożliwia dokonywanie przed każdym eksperymentem zmian w wersji źródłowej modelu, kompilacji i pamiętania wersji wynikowej. Generalną zasadą jest oparcie rozwiązań na, stosowanej w wielu językach wyższego rzędu, zasadzie importu danych wejściowych oraz eksportu uzyskanych wyników do hurtowni danych oraz umieszczanie opisu danych, np. nazwy, typ, długość, w funkcjach informacyjnych banku⁹.

Rozdzielne traktowanie funkcji przygotowania danych, eksperymentowania z modelem i analizy wyników przyczynia się do wzrostu kosztów tworzenia oprogramowania. W modelach operujących na małej ilości danych wejściowych można przyjąć rozwiązanie polegające na wprowadzaniu danych z klawiatury. W modelach wymagających dużych masywów danych konieczne jest stosowanie

⁹ Por. Z. Drażek, *Computerunterstützung während der Modellspezifikation und Ermittlung von Datenstrukturen für Modelle*, w: Schriftenreihe der Technischen Hochschule Wismar, zeszyt 8, Wismar 1991, s. 44-50.

edytory, komendy użytkownika oraz narzędzia systemowe. Operacje wykonywane są w przygotowanych do tego celu oknach systemowych, które oferują różne opcje wyboru, dialogu, i komend. Użytkownik może otwierać dowolną liczbę okien i w każdym z nich przetwarzać równolegle różne obiekty. Wykonywane operacje odnoszą się jednak do aktualnie przetwarzanego okna.

Funkcje informacyjne banku pełnią rolę przewodnika po banku, ukazują jego zawartość oraz szczegółowe opisy poszczególnych modeli. Dokumentacja modelu jest wytwarzana podczas zapisywania jego wersji ładownej w banku metod. W specjalnie przygotowanych maskach podawane są w pierwszym rzędzie informacje dla spisu treści, a więc nazwy, realizowanej funkcji i charakterystyki rozwiązań. Następnie wykonywany jest szczegółowy opis według opracowanego schematu w oknach dialogowych. Wymuszanie wprowadzania opisów sprawia, że wszystkie elementy banku modeli zawierają informacje o możliwości korzystania z nich. Zakłada się, że wspólny interes twórców i użytkowników modeli przyczynia się do utrzymywania aktualnych i adekwatnych opisów.

Problemem o istotnym znaczeniu, związanym z tworzeniem i modyfikacją modeli, jest jakość utworzonych jednostek programowych. Modele z banku modeli to nic innego jak oprogramowanie użytkowe, z którym związane są problemy jego wytworzenia i utrzymania. W odniesieniu do oprogramowania sformułuje się jedynie w sposób ogólny definicje jakości¹⁰ i w odniesieniu do konkretnych zastosowań muszą zostać uzupełnione o konkretne wymagania funkcjonalne. W modelach jakości oprogramowania¹¹ definiowane są w sposób ogólny czynniki jakości, które następnie są dekomponowane na szczegółowe kryteria oceny. Kryteriom oceny przypisuje się mierzalne wielkości, które są nazywane miarami. Na pytanie, czy modele symulacyjne (tak jak to powiedzieliśmy – programy) winny podlegać tym kryteriom, nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Wynika to też z faktu, że metodologia symulacji kładzie nacisk na czynniki, które nie występują przy komercyjnym tworzeniu oprogramowania. W omawianym przypadku przyjęto zasadę, że za jakość przechowywanych rozwiązań są odpowiedzialni ich twórcy. Sytuacja ta winna znaleźć odzwierciedlenie w części dokumentacyjnej banku oraz

¹⁰ Por. *Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia*. ISO 2000 (PN-ISO 9000:2001).

¹¹ Do najbardziej znanych modeli zalicza się: model McCalla, modele firm Boeing, IBM, Microsoft oraz model Boehma. Ogólną charakterystykę modeli oceny oprogramowania można znaleźć w: A. Kobyliński, *Jakość oprogramowania – modele oceny*, w: *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych, Zeszyt 12/2004*, SGH Warszawa, s. 239-256.

powodować przeniesienie punktu ciężkości na ostatni etap cyklu modelowania – utrzymanie oprogramowania (*software maintenance*)¹².

Istotna z punktu widzenia użytkownika końcowego jest możliwość łączenia modeli częściowych i tworzenia modeli całościowych. Szczególnym problemem jest zapewnienie komunikacji pomiędzy poszczególnymi modułami. Przestrzeganie zasady oddzielenia danych od opracowanych modeli jest warunkiem koniecznym stosowania procedur banku metod do transformacji danych wejściowych oraz tymczasowego i stałego pamiętania wyników obliczeń.

4. Całościowy model budowy i wyboru strategii firmy

Funkcjonowanie banku modeli i tworzenia kompleksowych rozwiązań do wspomaganego zarządzania strategicznego przedstawione zostanie na przykładzie projektowania i budowy strategii firmy. Przedstawiony przykład (por. rys. 3) opiera się na modelu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie¹³, w którym proces budowy strategii składa się z następujących po sobie etapów:

- sformułowania misji i celów przedsiębiorstwa,
- analizy otoczenia,
- analizy wewnętrznej,
- wypracowania alternatyw strategicznych,
- wyboru strategii firmy.

Przykład oparto na bazie funkcjonującego browaru, z którego przejęto dane źródłowe i poddano je odpowiednim przekształceniom, tak by została zachowana ich struktura. W szczególności:

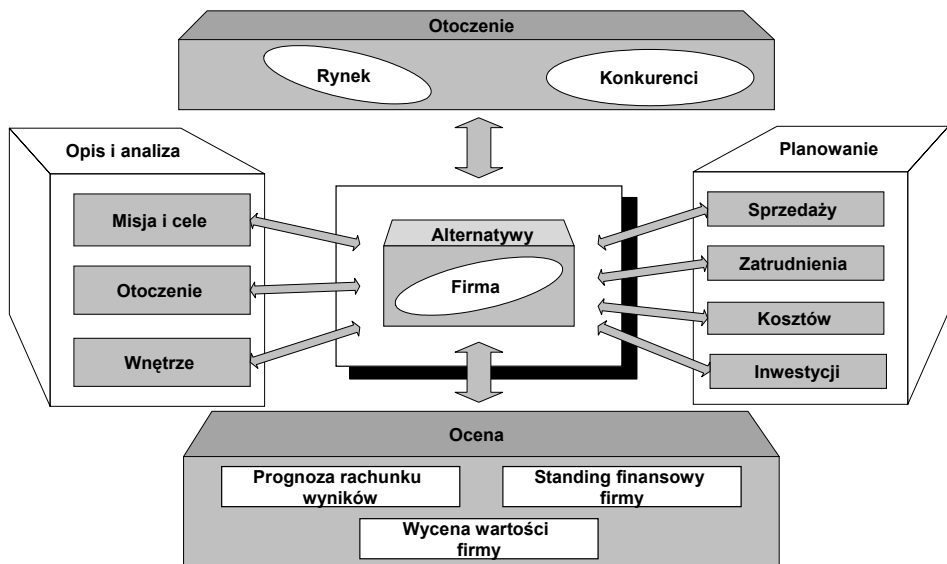
- a) sformułowano misję firmy i cele przedsiębiorstwa;
- b) dokonano analizy otoczenia, identyfikacji konkurentów i możliwości rozwoju sektora w badanym okresie;
- c) zbadano sytuację wewnętrzną oraz określono pozycję konkurencyjną;
- d) sformułowano alternatywy strategiczne i ustalono, że kryterium wyboru będzie uzyskana wartość firmy, tak więc strategią, która zostanie wdrożona, stanie się alternatywa generująca większą wartość firmy;

¹² Charakterystykę modeli utrzymania oprogramowania, które pochłania około 70% kosztów cyklu życia systemu, przedstawiono m.in. w: T. Chodoła, *Czynniki jakości procesu utrzymania oprogramowania*, w: Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych, Zeszyt 12/2004, SGH Warszawa, s. 181-205.

¹³ Z. Drażek, *Model zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Zarządzanie i Edukacja, nr 1, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Warszawa 1997, s. 143-164.

- e) dla każdej z alternatyw opracowano biznesplany, w których zawarto zamierzenia rozwojowe browaru w okresie pięciu lat, dla których jest formułowana strategia;
- f) dla każdej z alternatyw wypracowano modele oceny w formie rachunku zysku i strat oraz wielkości ekonomiczno-finansowych, które dostarczają danych dla wskaźnikowej oceny płynności finansowej, rentowności, sprawności działania oraz efektywności;
- g) wyliczono w oparciu o metodę DCF prognozowaną wartość firmy dla każdej z zaproponowanych alternatyw. Z uzyskanych danych wynika, że firma winna realizować strategię rozwoju produktu, gdyż z alternatywą tą związane są lepsze wyniki finansowe i wyższą wartość firmy.

Rys. 3. Model całościowy budowy strategii firmy



Źródło: opracowanie własne, por. www.cnz.univ.szczecin.pl/community.

Poszczególne etapy zrealizowane zostały w oddzielnych submodelach, które oprócz tabel z danymi zawierają objaśnienia, wykresy i wskazówki do dalszego postępowania oraz przyciski umożliwiające szybkie poruszanie się po stronach i arkuszach modeli. Interaktywna praca grupowa umożliwia przedyskutowanie wariantów i każdy z członków zespołu może sprawdzić swoje alternatywy, wprowadzając odpowiednie dane, wykonać przeliczenia i przedstawić wyniki w postaci tabel i wykresów.

Rys. 4. Przykład modelu całościowego

Źródło: opracowanie własne, por. pakiet ZSP www.cnz.univ.szczecin.pl/community.

Rysunek 4 obrazuje konstrukcję modelu całościowego, w skład którego wchodzi model częściowy (biznesplan) i narzędzia komunikacji. Gdy zachodzi potrzeba, każdy z modelujących lub uczestników sesji strategicznej może wydrukować swoje propozycje, by sprawdzić i ocenić słuszność przyjętych hipotez. Ten sposób postępowania, pracy oraz wprowadzania zmian ilustruje omawianą powyżej problematykę interaktywnego modelowania, łączenia i uruchamiania modeli częściowych oraz tworzenia różnych scenariuszy rozwoju przedsiębiorstwa. Innym bardzo ważnym elementem proponowanego rozwiązania jest możliwość

wykorzystania utworzonych modeli i mechanizmów łączenia do samodzielnego tworzenia i sprawdzania alternatyw strategicznych dla swojego przedsiębiorstwa. W tym przypadku – wykorzystując puste arkusze, do których wprowadza się opis swojego przedsiębiorstwa, jego misję, cele oraz dane źródłowe. Formuły obliczeniowe zostają skopiowane i w oparciu o nie nastąpi przeliczenie i ukazanie nowych wyników.

BANK OF MODELS AS DECISION SUPPORT TOOL IN ENTERPRISE

Summary

The article discusses the problems of building integrated solutions for enterprise management support on the basis of an adequate set of models and data. In particular, it presents the problems/issues concerning interactive ZSP package (Strategic Enterprise Management – SEM) that is available within the framework of the virtual ZSP Community at the Distance Learning Center (CNZ) of the University of Szczecin.

Translated by Zygmunt Drażek

Daniel Gach

ROLA NOWOCZESNYCH INSTRUMENTÓW KOMUNIKOWANIA SIĘ W TWORZENIU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Wartość przedsiębiorstwa uzależniona jest od wielu czynników. Część z nich ma wymiar materialny i w miarę łatwy oraz jednoznaczny sposób można wykazać ich wpływ na wycenę firmy. Istnieje też zbiór czynników niewymiernych, postrzeganych również jako zasoby niematerialne, które, choć trudne do oszacowania, wywierają znaczący wpływ na ocenę wartości danego przedsiębiorstwa. Współcześnie możliwe jest przyjęcie tezy, że to właśnie one wpływają na rynkową wycenę akcji różnych przedsiębiorstw. Spośród najczęściej wymienianych wskazuje się posiadane zasoby wiedzy, kapitał intelektualny organizacji, jej kapitał społeczny czy też odpowiednią kulturę organizacyjną. Elementem wspólnym dla tych wszystkich zasobów jest komunikacja. Pojmowana jako wymiana wiadomości pomiędzy ludźmi – czy to rozpatrywanymi jako odrębne jednostki, czy też zbiorowości – nierozzerwalnie wiąże się z rozwojem cywilizacji ludzkiej. Umiejętność tworzenia abstrakcyjnych pojęć będących odzwierciedleniem świata otaczającego człowieka umożliwiła przyspieszenie procesu edukacyjnego pojedynczej jednostki ludzkiej oraz całych pokoleń, a przez to osiągnięcie aktualnego poziomu rozwoju. Analizując wpływ procesów komunikowania się na funkcjonowanie organizacji gospodarczych, stwierdza się, iż mimo że określenie i zmierzenie tych relacji jest niezwykle trudne, fundamentalny charakter tego procesu nie podlega dyskusji¹.

¹ *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, praca zbiorowa pod red. A. Potockiego, Difin, Warszawa 2005, s. 327.

Poprzez komunikowanie się i w jego ramach realizowane są wszystkie funkcje zarządzania i znacząca część procesów pracy. Tak więc efektywność i skuteczność komunikacji wewnętrznej firmy i wymiana wiadomości z otoczeniem rzutują na osiągnięte przez nią efekty bądź ich brak.

Rozważając zachodzące przeobrażenia w zakresie rozwoju technologii informatycznej i telekomunikacyjnej, obserwuje się ich wzajemne przenikanie, co powoduje, że te dwa obszary funkcjonowania człowieka wręcz zrastają się w jeden system i możliwe staje się wówczas mówienie o technologii teleinformatycznej. Jej obiektami są przykładowo współczesne aparaty telefoniczne, które jedynie takimi są z nazwy, a tak naprawdę są to niewielkie komputery realizujące szereg różnorodnych funkcji, z których tylko jedną jest komunikowanie się. Z drugiej strony komputery, czy to stacjonarne, czy przenośne, połączone siecią komputerową, stają się wielowymiarowym medium komunikacyjnym.

1. Wpływ technologii informacyjnej i światowej sieci komputerowej na rozwój gospodarczy

Nie ulega wątpliwości, że światowa sieć komputerowa zwana Internetem wpłynęła w zdecydowany sposób na zmianę funkcjonowania cywilizacji ludzkiej, stając się jednym z narzędzi zachodzącej właśnie rewolucji technologicznej. Stwierdza się wręcz, że Internet jest „technorebeliantem”², który burzy zastany porządek funkcjonowania gospodarki, oferując nowe sposoby realizacji szeroko rozumianych procesów gospodarczych oraz wymuszając zmianę wzajemnego traktowania się podmiotów rynkowych. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać m.in. w tym, że światowa sieć komputerowa, poprzez wykorzystywanie uniwersalnego języka cyfrowego, zarówno integruje globalnie produkcję oraz dystrybucję tekstu, dźwięków i obrazów ludzkiej kultury, jak i dopasowuje je do gustów będących pochodną tożsamości oraz nastrojów jednostek³. Rozwój interaktywnych sieci komputerowych następuje w sposób wykładniczy, przy czym wiąże się z nim powstawanie nowych form i kanałów komunikacyjnych kształtujących życie i będących zarazem przez nie kształtowanymi. Pochodną tych spostrzeżeń jest

² Określenie to zostało zaproponowane przez prof. dr. hab. Zbigniewa Malarę podczas Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pt. „Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii” zorganizowanej przez Katedrę Zarządzania Politechniki Łódzkiej w Smardzewicach w dniach 28-30.05.2008.

³ M. Castells, *Spółczesność sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 20.

propagowanie przez różnych badaczy nazw dla tego okresu odwołujących się do samego słowa „informacja”, przykładowo mówi się o epoce informacyjnej, społeczeństwie informacyjnym czy też o informacjonizmie. W tym nowym informacyjnym sposobie rozwoju źródła wzrostu wydajności upatrywane są w technologii wytwarzania wiedzy, przetwarzania informacji i symbolicznej komunikacji. Przy czym specyficzne jest to, że posiadana dotychczas wiedza skoncentrowana jest na ulepszaniu technologii przetwarzania informacji poprzez „samonapędzające się interakcje między zakorzenionymi w wiedzy źródłami techniki a zastosowaniem techniki do ulepszenia procesu wytwarzania wiedzy i przetwarzania informacji”⁴. Przy czym potwierdzana jest w różnych analizach teza, że informacja i wiedza zawsze były kluczowymi czynnikami rozwoju gospodarczego, a przeobrażenia w zakresie stosowanej techniki w sposób dominujący determinowały zdolności produkcyjne i poziom życia społeczeństw oraz społeczne formy organizacji gospodarki⁵. Jednakże obecnie powstanie potężniejszych i superelastycznych technik informacyjnych sprawia, że sama informacja, procesy jej przetwarzania czy też urządzenia temu służące stają się dominującymi „produktami” procesów wytwórczych. Dodatkowo te nowe technologie informacyjne poprzez zmianę charakteru procesów przetwarzania informacji wpływają na wszystkie sfery ludzkiej działalności i „umożliwiają ustanawianie nieograniczonych powiązań zarówno między różnymi strefami, jak i między elementami i podmiotami takich działalności”⁶. Skutkiem tego jest wyłanianie się nowego typu gospodarki, w której obserwuje się występowanie głębokich współzależności oraz wzrost poziomu wykorzystania postępu w sferze techniki, wiedzy i zarządzania do rozwoju samych tych technik, wiedzy i zarządzania.

Ponieważ informacjonizm bazuje na technologiach opartych na wiedzy i informacji, istnieje w tym sposobie rozwoju szczególnie ściśle powiązanie między kulturą i czynnikami produkcji, między niematerialnymi i materialnymi zasobami różnego rodzaju zbiorowości ludzkich, co oznacza, że należy się spodziewać wyłonienia historycznie nowych form interakcji społecznych, kontroli społecznej i zmiany społecznej⁷. Pewnym przykładem tego stanu rzeczy jest istnienie świata wirtualnej rzeczywistości w formie różnego rodzaju gier wieloosobowych realizo-

⁴ Ibidem, s. 33.

⁵ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 105-106.

⁶ M. Castells, op. cit., s. 86.

⁷ Ibidem, s. 33.

wanych poprzez Internet, w których poszczególni uczestnicy przedstawiają swój wizerunek według własnego uznania, nierzadko odmiennie od stanu faktycznego, prowadzą sprzedaż wyimaginowanych dóbr za realne pieniądze, a władze różnych krajów tworzą specjalne programy śledzące te wirtualne transakcje, aby nakładać na ich uczestników realne podatki. Kolejnym przykładem jest zjawisko wykupywania przez firmy powierzchni reklamowej na różnych obiektach w tych wirtualnych światach.

2. Ewolucja Internetu

Światowa sieć komputerowa nie tylko silnie oddziałuje na swoje otoczenie, ale również sama ulega pewnym przeobrażeniom. Obecnie wskazuje się, że Internet przechodzi właśnie drugą fazę swojego rozwoju, ale już obserwowane są symptomy kolejnych przeobrażeń. Wykorzystując symbole stosowane w identyfikacji kolejnych wersji określonego oprogramowania, metaforycznie oznacza się te kolejne stadia jako Web 1.0, Web 2.0 i prognozuje się szybkie nadejście wariantu Web 3.0⁸. W ramach pierwszej generacji Internetu możliwe było wyraźne rozróżnienie pomiędzy podmiotami tworzącymi treści zamieszczane w nim a ich odbiorcami, którzy pełnili rolę biernych widzów. Oczywiście każdy, kto dysponował odpowiednimi możliwościami finansowymi i technologicznymi, czy to organizacja gospodarcza, czy też pojedyncza jednostka, mógł założyć własną witrynę internetową, ale w znacznym stopniu była to komunikacja jednostronna. Następujące przeobrażenia Internetu polegały na odmiennym podejściu do dotychczasowych tzw. biernych użytkowników – z publiczności stają się oni społecznością. Ogólnie zmiany te polegają na tworzeniu platform służących rozwijaniu kontaktów międzyludzkich, które stają się dla ich twórców źródłem dochodów. Wychodzi się z założenia, że Internet istnieje i funkcjonuje dzięki jego użytkownikom i stąd wniossek, że najchętniej będą oni korzystać z tych zasobów sieci, które sami będą tworzyć i organizować. Tą nową „wersję” sieci określa się mianem Web 2.0 bądź też „żywą siecią”⁹. Rozwiązania w ramach niej stosowane znacząco zwiększają poziom interakcji pomiędzy twórcami i użytkownikami. Autorzy przygotowują określoną witrynę internetową, ustalają jej kontekst, ale to właśnie użytkownicy dostarczają treści kreujące jej wizerunek. Mogą to być przykładowo własne opinie,

⁸ M. Krasoń, *Sztuczna inteligencja 3.0*, „Manager Magazin” 2008 nr 1, s. 92.

⁹ T. O'Reily, *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html> (2006.04.24).

przemyslenia, zdjęcia, pliki wideo czy odnośniki do innych stron internetowych. Charakterystyczne jest również dla tej nowej wersji intensywne współdziałanie między odbiorcami, którzy zaczynają tworzyć pewnego rodzaju społeczność „żyjącą własnym życiem”.

Do podstawowych narzędzi z zakresu Web 2.0 zalicza się¹⁰:

- newsletter (biuletyn),
- blog firmowy,
- internetowy komunikator tekstowy (np. Gadu-Gadu, Tlen itp.),
- internetowy komunikator głosowy (np. Skype, Tlenofon itp.),
- firmowe forum internetowe, w ramach którego moderatorami są pracownicy firmy, a użytkownikami osoby z jej otoczenia, poruszane sprawy dotyczą funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego oferty rynkowej,
- systemy automatycznej komunikacji realizowanej bez udziału ludzi (np. automatyczne generowanie zamówienia i wystawianie faktury dla dostawcy w oparciu o dane napływające z innych modułów systemu komputerowego, np. zarządzania zapasami),
- podcast, czyli krótkie nagrania audio lub video zawierające informacje na temat firmy, jej oferty rynkowej, wsparcia posprzedażowego itp., ulokowane na stronach internetowych, a możliwe do skopiowania i odtwarzania na innych urządzeniach,
- rozwiązania typu „wiki”, firmowe rozwiązania zapewniające użytkownikom wspólne redagowanie tekstów i ich „elektroniczne” publikowanie,
- sieci typu peer-to-peer (P2P) – oprogramowanie pozwalające na efektywne dzielenie się posiadanymi zasobami informacyjnymi w postaci dokumentów, obrazów, filmów itp.,
- RSS (*Really Simple Syndication*) – aktualizowane na bieżąco kanały przesyłania wiadomości, zapowiadające pojawienie się informacji na określony temat,
- wirtualne internetowe społeczności konsumenckie (firmowa sieć społeczna)
 - rozwiązania programowe i organizacyjne pozwalające klientom na pozostawanie w ciągłych interakcjach, komunikujących się ze sobą w celu wymiany wiedzy na temat firmy, jej oferty rynkowej, jak również wzajemnego poznania się i „zbliżenia”.

¹⁰ J. Bughin, J. Manyika, *How Business are Using Web 2.0: A McKinsey Global Survey*, „The McKinsey Quarterly” 2007, s. 54. *How Web 2.0 Could Change Your Firm's Recruiting & More*, „Accounting Office Management & Administration Report”, 2008, April, s. 7.

Funkcjonowanie rozwiązań z zakresu Web 2.0 nie jest pozbawione wad, do podstawowych zalicza się¹¹:

- problem z uaktualnianiem informacji umiejscowionych w różnych lokalizacjach Internetu,
- brak jednoznacznej identyfikacji użytkowników, skutkujący „podszywaniami” się pod innych,
- relatywnie szybki spadek zainteresowania użytkowników udziałem w społecznościach internetowych,
- problem z otwartością i kompatybilnością różnych platform i sieci społecznych,
- ograniczona mobilność korzystania z tych rozwiązań.

Uwzględniając powyższe słabości, różne firmy i sami użytkownicy Internetu pracują nad kolejnymi rozwiązaniami, które zmieniłyby diametralnie oblicze światowej sieci komputerowej tak, że możliwe by było mówienie o kolejnej jej generacji. W tym zakresie wskazuje się, że Web 3.0 będzie różnił się od poprzednich wersji zarówno w wymiarze sprzętowym, jak i programowym. W tym pierwszym wypadku przewiduje się, że przeobrażenia będą związane ze zwiększeniem przepustowości sieci komputerowej, zmianą podejścia w zakresie udostępniania mocy obliczeniowej poszczególnych komputerów i ze zwiększeniem mobilności Internetu. Wskazuje się, że prekursorem takich rozwiązań jest sieć GRID utworzona na potrzeby Europejskiego Laboratorium Fizyki Cząstek (CERN)¹². Sieć ta oparta jest na tej samej zasadzie co klasyczny Internet, różnice występują na poziomie możliwości w przesyłaniu danych, wielkości podłączonych komputerów (należałoby wprost stwierdzić „superkomputerów”) oraz zakresu udostępnianych zasobów, umożliwi ona bowiem współużytkowanie zarówno informacji, jak i mocy obliczeniowej i pamięci masowej. Każdy z użytkowników GRID może logować się z własnego komputera i wykonywać obliczenia, wykorzystując komputery porozrzucane po całym świecie. Ze względu na olbrzymią ilość przesyłanych danych ciągle trwają prace nad budową superszybkiej sieci przesyłowej, która funkcjonowałaby równolegle z dotychczasową. Dodatkowo przemiany w Internecie dotyczą zwiększenia dostępności do niego z przenośnych urządzeń telekomunikacyjnych, takich jak telefony komórkowe, palmtopy,

¹¹ M. Krasoń, *Sztuczna inteligencja 3.0*, „Manager Magazin” 2008 nr 1, s. 91-94.

¹² B. Davis, *Lock on to the grid*, „Professional Engineering”, 2006, July 12, s. 38-39; J.P. Kamath, *From Web to grid. Cern's huge data demands forge a path for business*, „Computer Weekly”, 2008, March 11, s. 12; C.J.H. Mann, B.H. Rudall, *Next generation grids for science and industry*, „Kybernetes” 2007 No. 2, s. 137-139.

przenośne konsole gier itp. Choć współcześnie te usługi są dostępne, to jednak korzystanie z nich jest czasochłonne i ograniczone. W sferze oprogramowania Web 3.0 ma funkcjonować na wzór sieci semantycznej, czyli wyposażonej w mechanizmy rozpoznające nie tylko znaczenie poszczególnych danych, ale również rozpoznające ich kontekst i potrafiące w logiczny sposób połączyć właściwe dane ze sobą¹³. Rozwiązania te, uznawane już za pewien przejaw sztucznej inteligencji, przyspieszyłyby i uskuteczniły procesy pozyskiwania odpowiednich informacji z Internetu, umożliwiłyby znaczącą automatyzację realizowanych procesów wymiany danych między uczestnikami przedsięwzięć gospodarczych, a być może stałyby się inspiracją nowych pomysłów i koncepcji.

3. Charakterystyka wybranych nowych technik komunikacyjnych

Newsletter, zwany również biuletynem, jest okresowym listem elektronicznym z prezentacją „firmowych” nowości. Przybiera on postać głównie wiadomości tekstowej tworzonej przez daną organizację, rozsyłanej drogą elektroniczną we w miarę regularnych odstępach czasu do zarejestrowanych użytkowników, którymi mogą być zarówno klienci, przedstawiciele dostawców i kooperantów, jak i pracownicy. Z punktu widzenia celu stosowania wyróżnia się dwie podstawowe formy newslettera¹⁴:

- ukierunkowanego na sprzedaż, zawierającego treści reklam, ofertę promocyjną itp.,
- zorientowanego na relacje – w tym przypadku oferta handlowa wzbogacona jest o różnego rodzaju treści służące budowie i podtrzymaniu relacji z odbiorcami.

Dodatkowo uwzględniając zawartość newslettera wskazuje się następujące jego typy¹⁵:

- bezpłatne pismo w formacie elektronicznym, który umożliwia odczytywanie treści w programie pocztowym, tak jak zwykłego e-maila,
- wiadomość w postaci e-maila, zawierająca zarówno streszczenia zawartych w newsletterze publikacji, jak również odsyłacze umożliwiające pobranie z Internetu danego numeru,

¹³ M. Krasoń, op. cit., s. 94.

¹⁴ P. Kierzkowska, *E-biznes. Relacje z klientem*, Helion, Gliwice 2008, s. 15.

¹⁵ Ibidem.

- jeden lub kilka pełnych tzw. wiodących artykułów wraz ze streszczeniami i odsyłaczami do pozostałych fragmentów newslettera,
- wybrany artykuł newslettera dostępny tylko w prenumeracie.

Analizując efekty wykorzystania tego narzędzia komunikowania się, możliwe jest wskazanie następujących celów stosowania newslettera¹⁶:

- budowanie bazy potencjalnych klientów – w momencie rejestracji odbiorcy możliwe jest wykorzystanie odpowiedniego formularza, w ramach którego oprócz adresu e-mailowego użytkownik będzie podawał również inne dane go opisujące, np. wiek, płeć, zainteresowania itp., w takiej sytuacji zwiększają się możliwości zaprezentowania dopasowanej do niego oferty handlowej,
- inicjowanie, rozwijanie i podtrzymywanie relacji z klientami oraz między pracownikami, m.in. poprzez prezentację odpowiednich treści we właściwy „ludzki” sposób i kreowanie partnerskiego wizerunku firmy,
- wzrost sprzedaży oferowanych produktów i usług m.in. poprzez: promowanie wybranego produktu, informowanie o możliwych upustach i ofertach specjalnych oraz przekazywanie pozytywnych opinii innych użytkowników, specjalistów, recenzentów itp.

Blog firmowy jest to pewnego rodzaju dziennik prowadzony przez organizację w formie elektronicznej w Internecie, opisujący wydarzenia, jakie miały miejsce w firmie, w jej otoczeniu, a które związane są z jej funkcjonowaniem, cechujący się regularnym i kolejnym dokonywaniem wpisów przez autorów¹⁷. W początkowym okresie blog miał prostą formę tradycyjnego dziennika zawierającego kolejne wpisy, będące wyrazem indywidualnych przeżyć autora. Aktualnie możliwości technologiczne oferowane w tym zakresie powodują, że blog upodabnia się do witryny internetowej. Prezentuje on firmę jako pewną całość, w tym jej tożsamość, kulturę organizacyjną, cele, misję, strategię, sposób funkcjonowania itp. Przy czym w ujęciu praktycznym wskazuje się, że tkwi w nim większy potencjał interaktywności i otwartości na kontakty z otoczeniem. Blog oferuje nowsze treści, które zmieniają się w dynamiczny sposób, mają bezpośredni, nieformalny charakter, oraz stwarza możliwość komentowania i wzbogacania zamieszczanych wpisów. Organizacje mając możliwość dopasowywania tego narzędzia do własnych możliwości i potrzeb, mogą stosować różne formy blogów. Przyjmując jako kryterium podziału pełnioną funkcję dzieli się je na¹⁸:

¹⁶ Ibidem, s. 16-21.

¹⁷ G. Mazurek, *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 15.

¹⁸ Ibidem, s. 52-53.

- sprzedażowe – celem stosowania jest akwizycja klientów poprzez informowanie o nowościach, promowanie produktów, prezentację i prowadzenie konkursów itp.,
- wizerunkowe – kreowanie wizerunku produktu lub firmy poprzez prezentację firmy jako innowacyjnej, otwartej, prowadzącej dialog z klientem,
- związane z obsługą klienta – przedstawianie różnego rodzaju porad, wsparcia technicznego, wyjaśnianie pewnych rutynowych spraw oraz pozyskiwanie informacji zwrotnej w postaci komentarzy na temat użytkowania produktu.

Autorami blogów firmowych mogą być zarówno pojedynczy pracownicy, jak i zespoły redakcyjne, ważne jest, aby byli oni przedstawieni czytelnikom czy to z imienia i nazwiska, czy też w formie pseudonimu. Analizując dotychczasowe wykorzystywanie blogów przez organizacje gospodarcze, wskazuje się następujące korzyści, jakie dzięki nim można osiągnąć¹⁹:

- kreowanie wizerunku firmy jako innowacyjnej, otwartej, wyróżniającej się itp.,
- pozyskanie informacji o charakterze marketingowym, możliwość gromadzenia opinii, uwag i sugestii ze strony klientów, mediów, konkurencji czy partnerów,
- zwiększanie znajomości firmy czy też marki, m.in. dzięki pozycjonowaniu w wyszukiwarkach, blogi dzięki swojej prostocie i otwartości są szybko wyszukiwane i odpowiednio zaznaczane przez wyszukiwarki internetowe,
- budowanie relacji z odbiorcami, język bloga cechujący się lekkością, bezpośredniością, celnością i zwięzłością powoduje, że czyta się go chętniej i częściej, wyposażenie w narzędzia do komentowania poszerza pole dyskusji i integruje użytkowników, dodatkowo udzielanie w ramach niego porad i wymiana doświadczeń między samymi użytkownikami podnosi poziom interakcji społecznych,
- wpływanie na poglądy odbiorców i ich kształtowanie, m.in. poprzez wykorzystanie blogów eksperckich, na których zamieszczane są wypowiedzi specjalistów mające charakter opiniotwórczy,
- wzrost sprzedaży, osiągany m.in. dzięki zamieszczaniu opinii niezależnych ekspertów, prowadzeniu ukrytej promocji, zamieszczaniu ciekawych treści, które nie dotyczą bezpośrednio oferty handlowej, ale zwiększają zainteresowanie firmą itp.,

¹⁹ Ibidem, s. 41-48; S. Baker, H. Green, *Blogi zmieniają twoją firmę*, „Business Week” – edycja polska, 2005 nr 10, s. 61-69.

- zwiększenie poziomu integracji i otwartości zatrudnionego personelu, korzyść ta osiągnana jest w przypadku, gdy treści zawarte w blogu firmowym kierowane są również do pracowników oraz mają oni możliwość dokonywania własnych wpisów czy też prowadzenia osobistych blogów,
- obniżenie kosztów prowadzenia działalności poprzez obsługę klientów w ramach zamieszczanych na blogu porad, wskazówek.

Najbardziej znanym rozwiązaniem z zakresu „wiki” jest Wikipedia, czyli internetowa encyklopedia tworzona wspólnie przez użytkowników i przez nich oceniana. Jest to zbiór definicji wyjaśniających różne pojęcia, przedstawianych przez osoby dysponujące określoną wiedzą na ten temat i recenzowanych przez innych użytkowników. W oryginale Wikipedia była redagowana w języku angielskim, ale obecnie istnieje już kilkadziesiąt jej wersji językowych. Samo pojęcie „wiki” definiowane jest jako lokalizacja sieciowa, wyposażona w odpowiednie oprogramowanie umożliwiające każdemu użytkownikowi wprowadzanie nowych danych, z jednoczesną zgodą na modyfikowanie ich przez innych uczestników, uzupełnianie już zamieszczonych informacji, ich edytowanie oraz komentowanie²⁰. Tego typu podejście do prezentowania danych powoduje, że stają się one bardziej dopasowywane do samych ich użytkowników, którzy jednocześnie bardzo szybko usuwają fałszywe informacje. Z punktu widzenia organizacji gospodarczych stosowanie narzędzi „wiki” może im przynieść następujące korzyści²¹:

- wspólna, zdalna praca nad dokumentami, raportami czy projektami powoduje, że na bieżąco mogą być one korygowane i w trakcie ich tworzenia budowane jest porozumienie oraz zgoda co do ich ostatecznej wersji,
- dzielenie się posiadanymi doświadczeniami i wiedzą, przy jednoczesnym jej komentowaniu, wzbogacaniu i uzupełnianiu,
- stosowanie zbiorowej edycji różnych informacji powoduje, że są one prezentowane w formie najbardziej odpowiadającej użytkownikom,
- zbiorowość w tworzeniu i ocenie informacji zwiększa prawdopodobieństwo wyłapania błędów oraz nieprawdziwych danych.

²⁰ G.E. Gorman, *Is the wiki concept really so wonderful?*, „Online Information Review”, 2005 No. 3, s. 225.

²¹ S.A. Long, *Exploring the wiki world: the new face of collaboration*, „New Library World” 2006 No. 1222/1223, s. 158; P.S. Piper, M. Ramos, *Letting the grass grow: grassroots information on blogs and wikis*, „References Service Review”, 2006 No. 4, s. 573.

Podsumowanie

Wdrażanie nowoczesnych rozwiązań o różnym charakterze przez organizacje gospodarcze postrzegane jest w głównej mierze jako pozytywny aspekt ich funkcjonowania. Jest to bowiem jedna z niewielu strategii działania, które zapewniają w miarę stałe „źródło” przewagi konkurencyjnej. We współczesnym zglobalizowanym świecie powszechna jest strategia naśladownictwa, która powoduje, że kraje dysponujące w miarę niskimi kosztami pracy są w stanie doprowadzić do olbrzymiego obniżenia cen i wygrania walki konkurencyjnej. W takiej sytuacji okazuje się, że jedynie wykorzystywanie rozwiązań, które trudno jest kopiować, bądź też jest to niemożliwe, zapewnia pewne szanse w funkcjonowaniu na rynku. Odkrywanie i wdrażanie nowoczesnych rozwiązań z zakresu technologii teleinformatycznej jest tego przykładem. Z jednej strony dzięki nim firma zyskuje przewagę technologiczną nad konkurentami, a z drugiej dysponuje nowymi kanałami komunikacyjnymi, w ramach których może o tym informować swoich aktualnych i potencjalnych klientów. Dodatkowo zwiększenie interakcyjności tych nowych sposobów prowadzenia dialogu powoduje, że stają się one inspiracją dla wspólnego tworzenia nowych odkrywczych koncepcji i idei działania.

THE ROLE OF MODERN INSTRUMENTS OF COMMUNICATING IN CREATING THE VALUE OF ENTERPRISE

Summary

In first part of publication the author described influence what the computer technology made and the world computer net on economic development of world. Level of this influence is so large, that it was affirmed, that it is the next industrial revolution. The next developmental versions of Internet in next part were introduced as well as prognosis of more far his development. Chosen new instruments in last part were talked over communication, such how Newsletter, Blog as well as Wiki. Advantages were introduced what firm thanks can achieve him.

Translated by Daniel Gach

Władysław Janasz

INFORMACJA I WIEDZA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Zarządzanie strategiczne w określonym wymiarze stanowi proces przetwarzania informacji. Stąd pozyskiwanie informacji i metody ich przetwarzania są istotnymi kwestiami w zarządzaniu. Należy pamiętać, że wartość informacji maleje w miarę zwiększania jej objętości¹. Wyszukiwanie określonych informacji jest trudne. Darzymy zaufaniem informację w takiej mierze, w jakiej wierzymy temu, kto nam ją dostarcza. W świecie informacji przekazanie wiadomości o konkurencji pochodzi najczęściej z następujących źródeł²:

- sprawozdania roczne i informacje występujące na giełdzie papierów wartościowych,
- informacje w mediach (Internecie) i sprawozdaniach maklerów,
- stowarzyszenia społeczno-regionalne, naukowe i działowe,
- specjalne raporty (wspólne badania, dane zebrane do benchmarkingu),
- pracownicy pozyskani z konkurencyjnych przedsiębiorstw,
- klienci, dostawcy, łowcy głów, którzy są skłonni podzielić się informacjami na temat konkurencji,
- oceny funkcjonowania i kosztów wyrobów (usług) konkurentów, które może przeprowadzić własny dział badawczo-rozwojowy (B+R),
- pozyskane wiadomości otrzymane od własnych komórek marketingowych i handlowców.

W większości przedsiębiorstw problem nie polega na tym, jak określone dane faktograficzne zebrać, ale na tym, jak je wykorzystać. Jednakże warto je zbierać jedynie wtedy, jeśli na ich podstawie podejmie się stosowne działania.

¹ J. Owen, *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, PWE, Warszawa 2003, s. 91.

² Ibidem, s. 92-93.

Przez system informacyjny przedsiębiorstwa „(...) rozumie się określony pod względem rzeczowym, przestrzennym i czasowym zbiór nadawców i odbiorców informacji (komórek i stanowisk organizacyjnych), powiązanych ze sobą kanałami i strumieniami informacyjnymi”³. Informacje niezbędne w procesie zarządzania strategicznego mogą być pozyskane z dwóch źródeł:

1. **Wewnętrznych**, gdy komórki i stanowiska organizacyjne podmiotu realizują proces pozyskiwania, gromadzenia, przechowywania i przetwarzania informacji.
2. **Zewnętrznych**, gdy wykorzystuje się ogólnie dostępne publiczne źródła informacji, bądź zleca się to zadanie podmiotom zawodowo zajmującym się przygotowaniem informacji. Część informacji uzyskana od podmiotów może pochodzić z wywiadu gospodarczego, który pojawia się jako samodzielna funkcja podmiotu gospodarczego w nowoczesnych koncepcjach zarządzania⁴.

System informacyjny charakteryzować się powinien stałym dopływem informacji, które muszą mieć określone cechy, a mianowicie powinny być⁵:

- prawdziwe i dokładne,
- dostępne i aktualne wówczas, gdy są niezbędne,
- istotne z punktu widzenia analizowanej sytuacji,
- zupełne,
- o określonej częstotliwości uzyskiwania,
- o przewidywanym, projektowanym horyzoncie czasowym,
- przedstawiane w postaci przejrzystej i nadające się do podejmowania określonego typu decyzji menedżerskich.

System informacji istniejący w organizacji powinien dostarczać niezbędnych danych do zarządzania strategicznego. Mają one bowiem inny charakter niż w przypadku danych faktograficznych wykorzystywanych w zarządzaniu operacyjnym. Wszak odnoszą się one do przyszłości, przyszłych tendencji rozwoju, kształtowania czynników zewnętrznych, które mieć będą wpływ na formułowanie strategii, jak również na ocenę własnych możliwości (mocne i słabe strony) uzyskania w perspektywie zaprojektowanych zamierzeń. W szczególności powinny

³ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 310.

⁴ M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999.

⁵ Por. I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 41.

obejmować zmienne, które będą miały istotne znaczenie we wdrażanej strategii i uzyskaniu przez podmiot sukcesu strategicznego. Różnica między informacjami, które podmiot działania pragnąłby mieć, a tymi, które racjonalnie może otrzymać, nazywana jest luką informacyjną⁶. System informacji na poziomie strategicznym, przede wszystkim wczesnego rozpoznania, umożliwi przedsiębiorstwu identyfikację (ocenę) przyszłych szans i zagrożeń. System informacyjny przedsiębiorstwa powinien dostarczać informację kierownikom na trzech różnych poziomach odpowiedzialności decyzyjnej: kontroli operacyjnej, kontroli kierowniczej (taktycznej) i zarządzania strategicznego. Przedstawia to schematycznie tabela 1.

Tabela 1. Potrzeby informacyjne w zależności od rodzaju decyzji

Cechy informacji	Kontrola operacyjna (pierwsza linia)	Kontrola kierownicza (szczebel naczelny i średni)	Zarządzanie strategiczne (szczebel naczelny)
Źródło	głównie wewnętrzne	←→	głównie zewnętrzne
Zakres	ściśle określony wąski	←→	bardzo szeroki
Stopień agregacji	szczegółowy	←→	zagregowany
Horyzont czasu	historyczny	←→	przyszły
Aktualność	znaczna	←→	niewielka
Dokładność	duża	←→	mała
Częstotliwość wykorzystania	bardzo duża	←→	mała

Źródło: G. Anthony Gorry, M.S. Scott Moron, *A Framework for Management Information Systems*, „Sloan Management Review” 1971, No. 1, podają za: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 479.

Tabela 1 przedstawia cechy informacji niezbędne dla kierownictwa różnych szczebli. W zarządzaniu strategicznym podstawowego znaczenia nabierają zewnętrzne źródła informacji (działania konkurencji, warunki ekonomiczne, osiągnięcia techniczne, tendencje, prognozy). Zbierane informacje powinny być gromadzone, zabezpieczane przed niepożądanym wpływem. Ramowy zakres koncepcji w postaci strategicznego podsystemu informacji przedstawia rys. 1.

⁶ Por. J. Bąk, A. Nalepka, *System wczesnego rozpoznania jako informacyjne wsparcie decyzji strategicznych*, w: *Informacja o zintegrowanej Europie. Koncepcje i narzędzia zarządzania wobec wyzwań i zagrożeń*, praca zbiorowa pod red. naukową R. Borowieckiego i M. Kwiecińskiego, Difin, Warszawa, 2006, s. 139.

Każdy system zarządzania strategicznego informacją z natury rzeczy trzeba przystosować do modelu działania i jednocześnie powinien uwzględniać on jego podstawowe cele strategiczne, a więc wspomagać użytkowników indywidualnych i działy, które realizują procesy zarządzania⁷. Współczesne podmioty gospodarujące ścierają się z dwiema konkurującymi skłonnościami strukturalizacyjnymi oraz improwizacyjnymi⁸. Na poziomie operacyjnym zarządzania dominują ustrukturalizowane kanały przepływu informacji, i do pewnego stopnia się sprawdzają, natomiast na poziomie taktycznym i strategicznym ich efektywność porządkująca dramatycznie spada⁹. Na tych ostatnich szczeblach należy preferować tzw. twórczy chaos i aprobować szumy informacyjne. Stąd decydenci współczesnych przedsiębiorstw preferują zniekształcenia, szumy informacyjne oraz niejednoznaczność informacji. Z tego powodu ważnymi stają się informacje: śladowe, niepotwierdzone, z niepewnych źródeł, uzyskane przez wywiadowców przedsiębiorstwa¹⁰. Z tego względu zaleca się, aby podmioty (organizacje) monitorowały słabe sygnały, weryfikowały je po analizie przez możliwe środki organizacyjne oraz były przygotowane do podjęcia określonych decyzji, jeżeli będzie to niezbędne. We współczesnych systemach zarządzania podkreśla się otwartość systemów informacyjnych i wskazuje na konieczność konstruktywnej konfrontacji¹¹, co powoduje, że przedsiębiorstwo jest pobudzone do tworzenia nowych rozwiązań poprzez kwestionowanie istniejących założeń i metod działania.

Jakkolwiek informacja stanowi wskaźnik poziomu i jakości rozwoju cywilizacyjnego, jej zdefiniowanie sprawia wiele trudności. Wynika to z mnogości różnych definicji i częstej jej rozbieżności. Niektórzy autorzy świadomie rezygnują z definiowania pojęcia informacji, pozostawiając je intuicji¹². Stąd istotne staje się rozróżnienie terminów „informacja”, „wiadomość”, „dane” i „wiedza”. Są one często ze sobą utożsamiane. Można powiedzieć, że „(...) informację to przeanalizowane

⁷ Zob. W.T. Bielecki, *Informatyzacja zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

⁸ Por. A. Binsztok, K. Perechuda, *Nowe funkcje informacji we współczesnych koncepcjach zarządzania*, w: *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. naukowa R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków, 2003, s. 39.

⁹ Ibidem, s. 39.

¹⁰ Ibidem, s. 39.

¹¹ Zob. P. Nestorowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu. Konkurowanie w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 85-140.

¹² Por. B. Nogalski, B.M. Surowski, *Informacja strategiczna i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. naukowa R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków 2003, s. 204.

i przetworzone do postaci zrozumiałej dane i wiadomości, które powiadają odbiorcę o sytuacji i mają realną wartość w procesie decyzyjnym”¹³. Stanowią więc pojęcie węższe od danych i wiadomości.

Z powyższej definicji wynika, że postrzega się informację jako część procesów informacyjnych, nie zaś jako zbiór statycznych wiadomości. Podążając tym tokiem myślenia, informacją można nazwać „(...) tę część wiedzy o określonym przedmiocie lub dziedzinie, która przekazywana jest innym ludziom”¹⁴, co artykułuje procesowy aspekt definiowania informacji, w którym ma ona swoją genezę i przesyłana jest przez nadawcę odbiorcy, który z niej korzysta. Nauki o zarządzaniu informację oznaczają jako wiedzę niezbędną do określenia i realizacji zadań, wykorzystywaną do uzyskania celów organizacji, a dokładniej: właściwość wiadomości bądź sygnału polegającą na zmniejszeniu niepewności bądź nieokreśloności co do stanu lub dalszego rozwoju sytuacji, której wiadomość dotyczy¹⁵.

Sukcesy współczesnych przedsiębiorstw powiązane są ściśle z jakością zarządzania informacjami. Dodać należy, że coraz istotniejszego znaczenia nabierają informacje, których posiadanie determinuje budowę strategii i sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nowe technologie informacyjne, wykorzystanie połączeń sieciowych między uczestnikami wymiany sprawia, że rynki stają się bardziej efektywne i konkurencyjne¹⁶.

W literaturze przedmiotu wiedza jest różnie definiowana. Często uznaje się ją za jeden z najistotniejszych elementów kapitału intelektualnego, a nawet za jedyny zasób ekonomiczny (pozostałe sprowadzając do roli czynników uzupełniających); czynnik ograniczający niepewność i warunkujący zdolność do elastycznego reagowania na potrzeby rynków; ogół wiadomości jednostki bądź systematyczne kształtowanie i rozwijanie umiejętności, co prowadzi do wykorzystywania pojawiających się szans (ujęcie procesów)¹⁷. W raporcie opracowanym wspólnie przez OECD i Bank Światowy wiedzę traktuje się jako podstawowy składnik

¹³ Ibidem, s. 204.

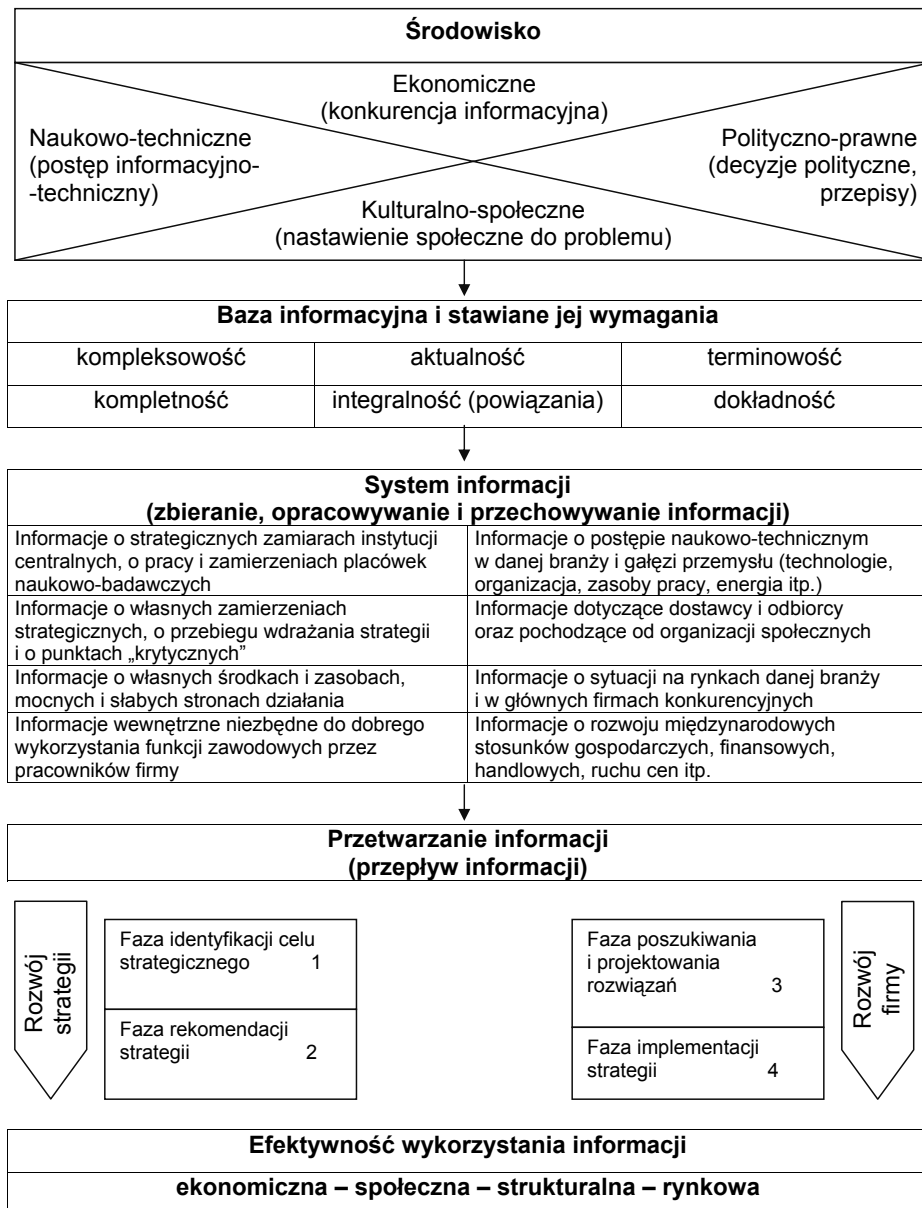
¹⁴ R. Rutka, *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1996, s. 158.

¹⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 222.

¹⁶ Zob. W. Wolski, *Metody realizacji e-biznesu w strategii rozwoju przedsiębiorstw*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.

¹⁷ Por. B. Mikuła, *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001, s. 61-63; G. Krupińska, K. Stobińska, *Inwestowanie w pracownika*, Poltext, Warszawa 1996, s. 20-21.

Rys. 1. System informacji w strategii przedsiębiorstwa



Źródło: J. Penc, *Strategiczny system informacji*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 12, s. 19.

gospodarki opartej na wiedzy, która jest tworzona, absorbowana, przekazywana i efektywnie wykorzystywana przez podmioty gospodarujące (przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne, społeczności)¹⁸. Większość teorii ekonomicznych upatruje w wiedzy istotny czynnik w zjawiskach ekonomicznych (neoklasyczna ekonomia, szkoła austriacka, teoria przedsiębiorstwa E.P. Penrose, ewolucyjny model technologicznej zmiany Nelsona i Wintera)¹⁹. Sposób podejścia do wiedzy zmienia się w zależności od tego, jaką się do niej przywiązuje wagę oraz możliwości jej pozyskania i wykorzystania. Wiedza była głównym przedmiotem dociekań filozofii i epistemologii, poczynając od czasów greckich. W ostatnich latach nastąpił wzrost zainteresowania wiedzą na płaszczyźnie społeczno-ekonomicznej (instrument zarządzania, zarządzanie technologią, zarządzanie strategiczne, ekonomika przedsiębiorstwa, teoria organizacji)²⁰.

I. Nonaka i H. Takeuchi twierdzą, że interakcyjny proces organizacyjnego wytwarzania wiedzy w podmiotach polega na konkretnych zdarzeniach, formowaniu duchowym, uczeniu się od innych – co stanowi źródło sukcesu japońskich spółek²¹. Przez organizacyjne tworzenie wiedzy rozumie się zdolność korporacji jako całości do wytworzenia nowej wiedzy, upowszechnienia tej wiedzy w przedsiębiorstwach, jej materializacji w produktach i systemach²². Wychodzi się z założenia, że podmioty nie tylko przetwarzają wiedzę, ale również ją tworzą, co staje się głównym źródłem ich międzynarodowej konkurencyjności. Rozważając zagadnienie wiedzy, autorzy wyróżniają dwa jej rodzaje: wiedzę dostępną (*explicit knowledge*) i wiedzę ukrytą (*tacit knowledge*). Pierwszy rodzaj to wiedza wyrażona w języku formalnym, usystematyzowana, mogąca być wykorzystywana przy zastosowaniu reguł gramatyki, formuł matematycznych i przekazywana w prosty i sformalizowany sposób między jednostkami. W zachodniej tradycji filozoficznej ten rodzaj wiedzy jest uznawany za dominujący.

¹⁸ *Korea and the Knowledge-Based Economy. Information Society*, red. C. Dahlman, T. Andersson, OECD, World Bank Institute, London 2000, s. 11-12.

¹⁹ Zob. m.in. I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 53; R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.

²⁰ Por. P. Love, *Zarządzanie technologią. Możliwości poznawcze i szanse*, Wyd. Śląsk, Katowice 1999.

²¹ I. Nonaka, H. Takeuchi, op. cit., s. 14.

²² Ibidem.

Wiedza ukryta jest – zdaniem autorów – ważniejsza, lecz niedoceniana jako zasadniczy czynnik zbiorowego działania²³. Wiedzę ukrytą (osobiste przekonania, wartości, nastawienia, nieuchwytny cechy) trudno sformalizować, ale jest ona istotnym źródłem konkurencyjności. Komplementarność wiedzy dostępnej i ukrytej, ich wzajemne interakcje są podstawą do tworzenia wiedzy w podmiotach gospodarujących. Fakt, że odgrywa ona zasadniczą rolę, a nie pomocniczą, nadaje jej nie tylko charakter jednostkowy, ale również grupowy i organizacyjny. Tworzenie i nabywanie wiedzy odbywa się na różnych poziomach: jednostkowym, grupowym i organizacyjnym. Wzrost roli wiedzy (kapitału ludzkiego) jest związany z poziomem integracji nauki, techniki i edukacji z wytwarzaniem i usługami, rosnącym potencjałem naukowo-technicznym, nowoczesnymi przedsiębiorstwami (gospodarkami), a także nasilaniem się wzajemnych oddziaływań wiedzy, ludzi i rozwoju różnych sfer życia²⁴. Wiedza ludzka może być wykorzystana w przedsiębiorstwie, organizacji i w regionie w określonych warunkach (możliwościach). Największy zasób wiedzy powstaje w wyniku badań naukowych prowadzonych przez wykwalifikowanych specjalistów (uczonych). Część nowej wiedzy kształtuje się (powstaje) w procesie produkcyjnym. Wiedza techniczna (konstrukcyjna, technologiczna) znajduje odzwierciedlenie w nowych produktach bądź procesach technologicznych. Wymaga to jednak wykształconych, twórczo współpracujących ze sobą zespołów pracowniczych. Wynika z tego, że kapitał ludzki jest bardzo ważny, ale nie wystarcza do tworzenia i użytkowania wiedzy. Niezbędne są również odpowiednie czynniki instytucjonalne i organizacyjne. Z praktyki życia gospodarczego wynika, że niejednokrotnie duże zasoby kapitału ludzkiego nie potrafią efektywnie wykorzystać wiedzy²⁵. Wiedza jest nową podstawą własności, bogactwa i wolności. Trzeba więc ją umieć rozpoznawać i identyfikować jej możliwości²⁶. P.F. Drucker prognozuje, że właśnie wiedza stanie się jedynym znaczącym zasobem organizacji i społeczeństw przyszłości²⁷.

²³ Ibidem, s. 15. Więcej na temat tezy, że wiedza jest podstawowym warunkiem i czynnikiem rozwoju, zob. w: *Gospodarka oparta na wiedzy*, Dom Wyd. ABC, Warszawa 1998.

²⁴ T. Obrębski, *Kapitał ludzki w Polsce*, w: *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, red. L. Białoń, Cz. Pietras, T. Obrębski, S. Marciniak, Politechnika Warszawska, Warszawa 2002, s. 44.

²⁵ Por. S. Marciniak, *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika rozwoju gospodarczego*, w: *Perspektywy kapitału...*, s. 63-65.

²⁶ Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wyd. ABC, Warszawa 1996, s. 182-183.

²⁷ P.F. Drucker, *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.

AN INFORMATION AND KNOWLEDGE IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT

Summary

The early recognition system of information put on the strategic level should let the enterprise identify and estimate the future chances and dangers. The long-term development decisions concerning the enterprises usually increase demands for the information about the competitors, providers and consumers.

Translated by Władysław Janasz

Jerzy Korczak
Kinga Kijewska

IDENTYFIKACJA WYMAGAŃ SYSTEMU INFORMATYCZNEGO W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH

Wprowadzenie

Sukces jest określeniem wywołującym coraz częściej wiele emocji. Presja społeczna ukierunkowana na sukces pozwala naszej gospodarce dynamicznie się rozpędzać. Nie wdając się w rozważania natury socjologicznej, lecz w pełni identyfikując się z jej rozwojem, zauważyć należy, że coraz większego znaczenia w kontekście sukcesu przypisujemy zasobom wiedzy i zasobom informatycznym. W drugim przypadku mamy do czynienia z technologią informatyczną i jej oprogramowaniem. Cały jednak wielopłaszczyznowy zbiór działań skupia się, jak w soczewce, w finalnym akcie woli procesu decyzyjnego – decyzji menedżera. Decydowanie i decyzje stoją zatem na szczycie wszystkich działań i od ich trafności zależy w istocie sukces. Często bowiem zadajemy sobie pytanie, dlaczego firma X osiągnęła sukces, a Y nie. Doświadczenie z praktyki działań wskazuje, że mamy do czynienia z rachunkiem prawdopodobieństwa, nieraz ze szczęściem matematycznym, czy jak kto woli – z intuicją. Nie zajmując się obszarem zastosowań intuicji, w danej części skupiono się na zastosowaniu współczesnych możliwości wielokryterialnego wspomaganie decyzji menedżerskich w procesie wyboru systemu informatycznego i partnera wdrożeniowego w wybranych przedsiębiorstwach handlowych.

1. Wielokryterialna ocena decyzji

Wspomaganie procesów decyzyjnych ma w istocie doprowadzić do uzyskania oczekiwanych rezultatów działań. Mając na uwadze wciąż rosnącą dynamikę przepływu informacji, nie sposób nawet najsprawniejszym umysłem ekspertów zoptymalizować ten proces. Udaje się to raczej tylko w sytuacjach prostych, nieskomplikowanych. Stąd też zasadnym wydaje się prowadzić badania i doskonalić warsztat w wielofunkcyjnym wspomaganiu decyzji (ang. MCDM – *Multi-Criteria Decision Making*). Interesujące jest tutaj podejście B. Roya¹, który zwrócił uwagę na dwa zasadnicze obszary MCDM: wielofunkcyjną analizę decyzji (ang. MCDA – *Multi-Criteria Decision Analysis*) i programowanie wielofunkcyjne (ang. MOP – *Multi Objective Programming*). MCDA dotyczy z reguły ustalonych wcześniej modułów rozwiązań i obejmuje jedynie formalny opis problemu (ang. *description*), wybór najlepszego wariantu lub grupy najlepszych wariantów spośród rozpatrywanych (ang. *choice problematic*), sortowania wariantów (ang. *sorting problematic*).

Wśród źródeł niepewności wymieniono: niezrozumienie lub niedokładność i niepewność związane z procesem modelowania, masowe uwarunkowania implementacji decyzji oraz rozmyty, niekompletny lub niestabilny charakter modelowego systemu lub zastosowanych systemów wartości. Procesowe ujęcie MCDM przedstawiono na rysunku 1.

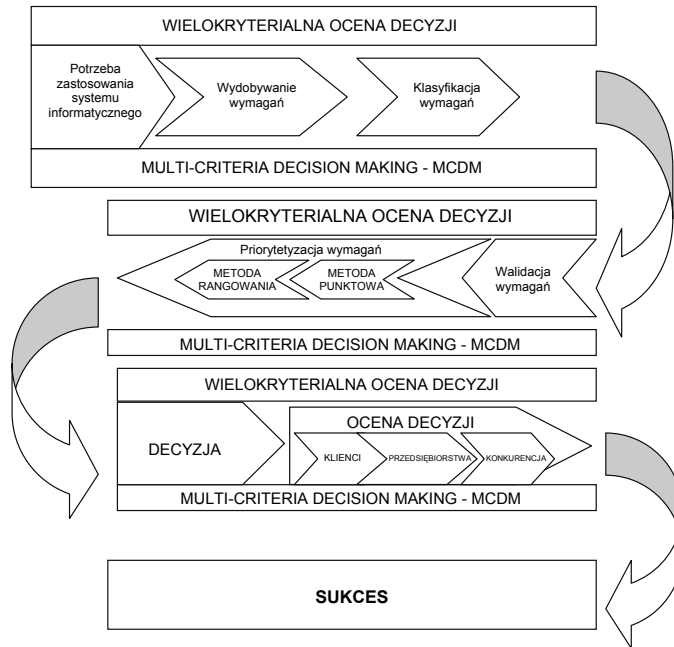
Pomocnym narzędziem pozwalającym na optymalizację procesu decyzyjnego może być Analiza Hierarchiczna Procesów (ang. AHP – *Analytic Hierarchy Process*) – autorska metoda T.L. Saaty'ego² opierająca się na wielopoziomym, hierarchicznym modelu decyzji. Metoda ta uwzględnia ilościową ocenę wpływu istotnych, fundamentalnych czynników. Zastosowania prezentowane przez O.S. Vaidyę i S. Kumara³ wskazują na jej szeroki i różnorodny obszar, a jej prostota, przejawiająca się np. w porównywaniu atrybutów parami czy też czytelnym syntetycznym wyniku analizy, przysparza jej zarówno zwolenników, jak i krytyków. Rozpatrując nakreślony na rys. 1 proces MCDM skupiono się na zdefiniowaniu wymagań systemu informatycznego w wybranych przedsiębiorstwach handlowych.

¹ B. Roy, *Paradigms and Challenges*, w: *Multiple Criteria Decision Analysis*, red. J. Figueira, G. Salvatore, M. Ehrgott, State of the Art Surveys, Springer Science + Business Media, LLC, New York, 2005, s. 3-24.

² T.L. Saaty, *The Analytic Hierarchy Process. Planning, Priority, Setting, Resource Allocation*, McGraw-Hill, New York, 1980.

³ O.S. Vaidya, S. Kumar, *Analytic Hierarchy Process: An overview of applications*, European Journal of Operational Research, 169 (1), 2006, s. 1-29.

Rys. 1. Procesowe ujęcie MCDM



Źródło: opracowanie własne.

Definiowanie wymagań pozwala na precyzowanie celów związanych z budową bądź zastosowaniem współczesnych systemów informatycznych. Nie wchodząc zarówno w procesy technologiczne (*hardware*), jak i oprogramowania (*software*), zgodzić się można z W. van Grembergenem⁴, że definiowanie wymagań obejmuje ich wydobywanie, klasyfikowanie, priorytetyzację i walidację. Wydobywanie wymagań jest rozumiane jako proces wielokryterialnej oceny źródeł informacji realizowanej przy zastosowaniu m.in. takich narzędzi, jak kwestionariusz ankietowy, wywiad czy też metody heurystyczne. Celem tego procesu jest zakreślenie granic działania i uwarunkowań funkcjonowania systemu. Klasyfikacja wymagań polega na przyporządkowaniu zidentyfikowanego czynnika do danej kategorii i grupy.

Priorytetyzacja wymagań jest kwalifikowaniem czynników wymagań w określonej skali wraz z określeniem ich hierarchicznego układu. Wykorzystać można metody rangowania i/lub metodę punktacji.

⁴ W. van Grembergen, *Meaning and improving corporate information technology through the balanced scorecard*. Proceedings of the 9th Information Resources Management (IRMA) International Conference, Boston, 1998, s. 105-116.

Walidacja wymagań jest z kolei procesem, w którym podejmuje się decyzje o zgodności bądź niezgodności wymagań z potrzebami.

2. Wydobicie wymagań systemu informatycznego i partnera wdrożeniowego

Badania na temat kryteriów wyboru systemu informatycznego i procesu wdrożeniowego zostały przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety rozsyłanego do klientów przedsiębiorstwa X, które zajmuje się wdrażaniem systemów wspomagających zarządzanie. Kwestionariusz ankiety zawiera standaryzowane pytania dotyczące określonego problemu lub zagadnienia. Celem sondażu była identyfikacja kryteriów branych pod uwagę przez właścicieli przedsiębiorstwa oraz firmę zarządzającą przy wyborze systemu informatycznego⁵. Badania przeprowadzono jednorazowo, oparto się na próbie reprezentacyjnej. Zostały przeprowadzone w lutym i marcu 2008. Badania przeprowadzono wśród 60 przedsiębiorstw, które korzystają lub korzystały z usług przedsiębiorstwa X.

Jak wybrać odpowiedni system informacyjny dla przedsiębiorstwa? Jest to jedno z głównych pytań właścicieli przedsiębiorstw działających w świecie skomputeryzowanym, gdzie wsparcie ze strony tzw. sztucznej inteligencji jest niezbędne, aby przetrwać. Jak wskazuje praktyka, przedsiębiorcy, decydując się na systemy informatyczne wspierające zarządzanie, winni znaleźć odpowiedzi między innymi na następujące pytania:

- Jak znaleźć najlepszy produkt?
- Jak rozpoznać profesjonalistę wdrożeniowego?
- Jak przekonać przełożonych o słuszności wyboru?
- Jaki wybrać system informatyczny przed jego zakupem?

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że badane przedsiębiorstwa wyodrębniają w budżetach środki przeznaczone na zakup systemów informatycznych. Na składniki budżetu składały się: licencje systemu, sieć teleinformatyczna, serwery, pozostały sprzęt, oprogramowanie, koszty wdrożeniowe.

Wśród kryteriów wyboru systemu informatycznego, którymi kierowała się kadra zarządzająca, wskazano: pozycję producenta, doświadczenie i zaufanie partnera wdrożeniowego, zasoby wdrożeniowe, technologię, zasady funkcjonowania

⁵ Podczas sondażu poszukiwane są główne odpowiedzi na pytania ujęte strukturalnie i wobec tego nadające się do pomiarów; por. E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, WNPWN, Warszawa 2007, s. 123.

systemu, przyjazną aplikację, cenę, wielkość sprzedaży, wyniki finansowe, nakłady na rozwój, zasady licencjonowania, perspektywy rozwoju oprogramowania, dokumentację eksploatacyjną, funkcjonalność programu, wydajność, gwarancje i kredyt przy płatności.

Respondenci zwracali ponadto uwagę na to, aby system zaspokajał ich potrzeby obecne i przyszłe (w przypadku np. rozszerzenia działalności). Powinien być ergonomiczny i łatwy w obsłudze. Istotnym aspektem jest bezpieczeństwo danych oraz ich zgodność ze standardami i prawem rachunkowym. Poszukiwany system powinien także posiadać podstawowe obszary funkcjonalne i procesy kooperacyjne.

Przeprowadzone badania wykazały również, iż ważna dla firm zmieniających lub wprowadzających system po raz pierwszy jest gwarancja producenta, zapewnienie ciągłej aktualizacji oprogramowania, dostęp do autoryzowanych patentów i serwisu producenta oraz referencje.

Wybór partnera wdrożeniowego, który ma dokonać implementacji systemu w firmie, zależy od: zakresu usług świadczonych przez firmę wdrożeniową, doświadczenia w branży, referencji, certyfikatów, nagród i wyróżnień. Proces wyboru dostawcy składa się, zdaniem respondentów, z przeglądu dostępnych rozwiązań, zapytań ofertowych, oceny otrzymanych ofert, prezentacji wybranych rozwiązań, negocjacji.

Przegląd dostępnych rozwiązań polega głównie na rozmowach z dotychczasowymi użytkownikami systemu. Wiąże się to z poznaniem ich opinii, na jakich opierali wybór partnera wdrożeniowego, którym jest firma X.

Typowymi błędami, zdaniem badanych respondentów, popełnianymi przy wyborze systemu informatycznego, są: brak sprecyzowania wymagań i potrzeb przed wyborem, wybór poparty wpływem marketingu (reklama, pokazy, opinie zaprzyjaźnionych z dostawcą partnerów), a nie parametrami funkcjonalno-technicznymi, oraz wiara we własne siły i szukanie tanich rozwiązań.

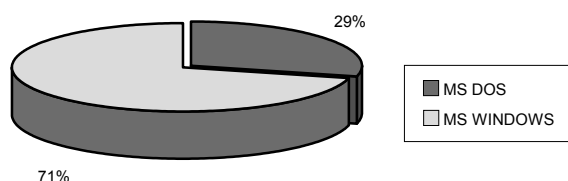
Klasyfikując wymagania, uzyskano ramy obrazu (granic) działania systemu, a także uzyskano zbiory czynników w poszczególnych kategoriach. W obserwowanym etapie priorytetyzacji wykorzystano dane uzyskane z oceny stopnia zadowolenia użytkowników systemu informatycznego.

3. Ocena poziomu zadowolenia użytkowników systemu informatycznego CDN OPT!MA

Badanie na temat zadowolenia użytkowników z systemu informatycznego zostało przeprowadzone w 60 przedsiębiorstwach korzystających z usług firmy X za pomocą sondażu. Na pytania zawarte w kwestionariuszu ankietowym odpowiedzieli wszyscy respondenci. Celem sondażu było zbadanie i ocena obecnego poziomu zadowolenia z systemu informatycznego, określenie, które narzędzia i elementy programu w największym stopniu wspomagają pracowników w efektywnej pracy.

W pierwszej kolejności poddano identyfikacji system operacyjny, na którym pracował system finansowo księgowy CDN OPT!MA (rysunek 2).

Rys. 2. Identyfikacja systemu operacyjnego

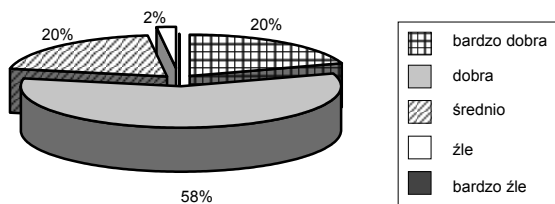


Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów przedsiębiorstwa.

Wyniki wskazują, iż większość respondentów pracowała na systemie operacyjnym Microsoft Windows. Głównym problemem, jaki napotkała firma wdrożeniowa w przedsiębiorstwach, był przestarzały sprzęt komputerowy oraz brak nowoczesnego oprogramowania, które obecnie przeważnie wykorzystuje technologię Microsoft Windows. Działanie w systemie MS DOS spowalnia pracę użytkowników, przy ciągle rosnącej ilości danych wprowadzanych do systemu.

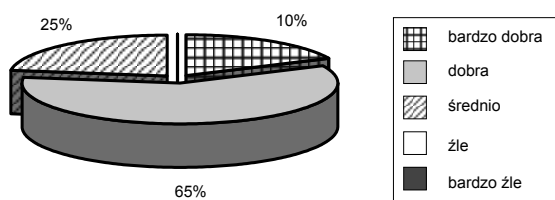
Po wdrożeniu systemu CDN OPT!MA procentowy udział oprogramowania działającego pod systemem DOS spadł o 20%, pomimo znacznych wydatków na zakup licencji na nowe oprogramowanie. MS DOS pozostał w niektórych firmach tylko dlatego, że posiadają systemy branżowe, które nie mają swoich odpowiedników w systemie MS Windows. Ocenę systemu informatycznego CDN OPT!MA zaprezentowano na rysunkach 3 i 4.

Rys. 3. Ocena oprogramowania CDN OPT!MA przez firmy stosujące system poniżej roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów przedsiębiorstwa.

Rys. 4. Ocena oprogramowania CDN OPT!MA przez firmy stosujące system dłużej niż rok

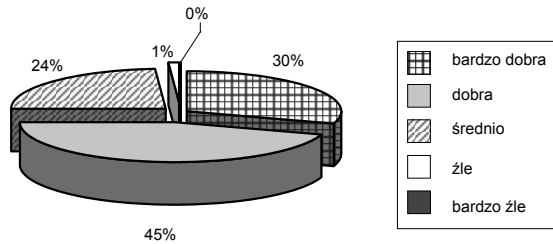


Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów przedsiębiorstwa.

Oceniając powyższe dane, stwierdzić należy, iż w badanych przedsiębiorstwach działanie systemów CDN OPT!MA jest w większości oceniano jako dobre (około 20% respondentów oceniło je jako bardzo dobre). Tylko niewielki procent respondentów ocenia je jako złe. Należy dodać, iż tę grupę respondentów w większości reprezentują osoby, które krótko pracują na systemach CDN OPT!MA i nie poznały wszystkich jego możliwości. System najlepiej ocenia kadra zarządzająca, ponieważ może dokonywać za jego pomocą analiz wspomagających ocenę efektywności całej firmy oraz jej kondycji finansowej. Ocenę procesu wdrażania systemu CDN OPT!MA przedstawiono na rysunku 5.

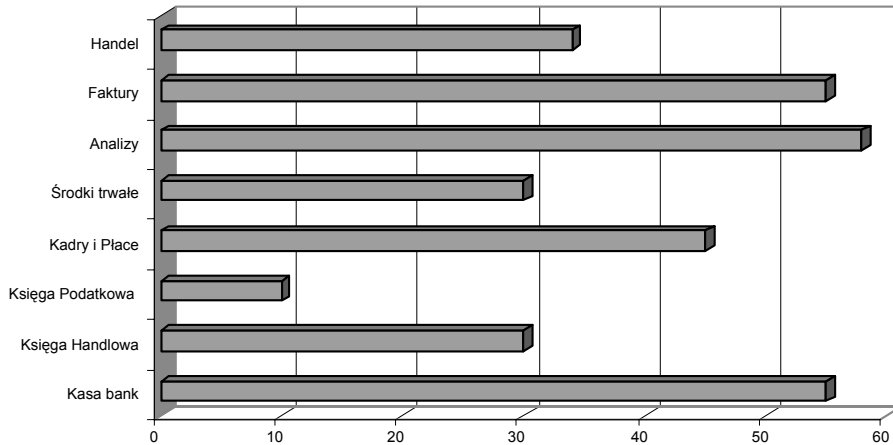
Proces wdrażania został oceniony bardzo wysoko przez 30% przedsiębiorstw, 45% określiło ten proces jako dobry, 23% jako średni, jedynie 1% jako zły. Ostatnia ocena jest reprezentowana przez pracowników niechętnych jakimkolwiek zmianom, uważających poświęcenie czasu na naukę wykorzystania nowych systemów za stratę czasu. Określenia modułów systemu najczęściej wykorzystywanych przez respondentów przedstawiono na rysunku 6.

Rys. 5. Ocena wdrażania programu CDN OPT!MA



Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów przedsiębiorstwa.

Rys. 6. Ocena wykorzystywanych modułów systemu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów przedsiębiorstwa.

Ocena wyników wskazuje, że najczęściej używany jest moduł kasa/bank, z którego korzysta 55 przedsiębiorstw. Ta część programu scala ze sobą wszystkie pozostałe moduły, stąd też wynik nie zaskakuje. Z tego poziomu możliwe są wszystkie rozliczenia dokumentów źródłowych wygenerowanych w pozostałych częściach CDN OPT!MA (pozwala na ukazanie pełnego obrazu kondycji finansowej). Kolejnym istotnym modułem wykorzystywanym w badanych przedsiębiorstwach są: analizy (58 przedsiębiorstw), faktury (55 przedsiębiorstw), kadry i płace (korzysta 45 przedsiębiorstw). Z modułu Księgi Podatkowe korzysta 10 przedsiębiorstw, natomiast moduł Księgi Handlowe wykorzystuje 35 przedsiębiorstw.

Moduł analizy cieszy się szczególnym zainteresowaniem kadry zarządzającej. Pozwala bowiem na tworzenie różnego rodzaju zestawień z całego systemu. Ukazuje w przejrzysty sposób interesujące w danym momencie informacje, ważne z punktu widzenia procesu decyzyjnego.

Pozostałe moduły wykorzystywane są przez specjalistów z danych dziedzin, np. dział księgowości wykorzystuje moduły: księga handlowa, podatkowa, środki trwałe; moduły handlowe składające się z faktur oraz magazynowania wykorzystują głównie pracownicy działów handlowych.

Badane przedsiębiorstwa handlowe wskazały również na trzy obszary zmian niezbędnych do tego, aby unowocześnić produkt CDN OPT!MA, uczynić go przyjaznym i zarazem konkurencyjnym. Pierwszy obszar dotyczył systemów ogólnej administracji. Tu respondenci wskazywali na:

- import informacji umieszczonych w programie Płatnik do systemu CDN OPT!MA,
- możliwość zacytywania kursów walut ze strony NBP, bez konieczności ręcznej zmiany,
- możliwość korzystania z e-edukacji,
- możliwość tworzenia wzorca analityki, który można wykorzystać przy dodawaniu powtarzającej się analityki kont,
- eksport/import między użytkownikami schematów księgowych,
- seryjne dodawanie nieobecności,
- seryjne deklaracje zgłoszeniowe ZUS za okresy dłuższe niż miesięczne,
- definiowane serie w schemacie numeracji umów cywilnoprawnych,
- eksport/import danych poprzez arkusz kalkulacyjny,
- plan pracy,
- czas przepracowanego kalendarza,
- zestawienie czasu pracy,
- wydruki do GUS.

Drugi obszar dotyczył modułów wspierających działy handlowe. Tu respondenci najczęściej wskazywali na:

- zestawienie według atrybutów towarów pozwalające wyszukać pozycje na dokumentach o danym atrybucie bądź wartości atrybutu (np. numerze seryjnym),
- zmiany w inwentaryzacji umożliwiające inwentaryzację na oddzielnych arkuszach pomocniczych oraz spisywanie towarów w dowolnej kolejności i jednostkach,

- częściowe wydawanie towaru (na WZ) do faktur zaliczkowych,
- wybór ceny netto/brutto na fakturach.

Trzeci obszar dotyczył modułów wspierających procesy zarządcze. W tym przypadku respondenci wskazali na:

- kontekstową prezentację rabatów dla kontrahenta (możliwość wydrukowania indywidualnych cenników),
- blokadę sprzedaży przy przekroczonym limicie przeterminowanych płatności (również w przypadku faktur sprzedaży wystawianych do bufora),
- łatwiejszą blokadę dostępu do rozliczeń pracowniczych.

Reasumując, wyniki sondażu pozwoliły na wykrycie brakujących elementów i brakujących narzędzi w systemach CDN OPT!MA. Można zatem, po ich uwzględnieniu przez producenta, zwiększyć atrakcyjność produktu na rynku.

Podsumowanie

Identyfikowanie wymagań systemu informatycznego jest procesem złożonym, wieloetapowym. O ile wydobycie i klasyfikacja wymagań są na ogół właściwie prowadzone (jak wykazano w badaniu, przedsiębiorcy wskazali na cały szereg czynników), o tyle proces priorytetyzacji i walidacji już nie. Wskazuje na to prezentowana ocena programu. Gdyby bowiem przedsiębiorcy, podejmując decyzję o zakupie systemu informatycznego, wykorzystali technologię MCDM, zakres ulepszeń zakupionych systemów ograniczałby się do ich przystosowania do wymogów najnowszych technologii, zmian w prawie itp.

Należy zatem oczekiwać, że w dającej się określić bliskiej rzeczywistości przedsiębiorstwa „zblizną się” do polskich instytucji naukowych, w których nie brakuje ekspertów, by wspólnie wielokryterialnie definiować wymagania systemów informatycznych, systemów logistycznych itp.

IDENTIFICATION OF THE INFORMATION SYSTEM REQUIREMENTS IN SELECTED TRADING ENTERPRISES

Summary

The authors try to selections identify the information system supporting the management process. The article points to practical application of the Multi-Criteria Decision Making (MCDM). It shores the property conducted identification of requirements and application of AHP tools diminishes the risk of falls decision in the area of purchase and at the same time increases the level of the application of possible information systems.

*Translated by Jerzy Korczak
and Kinga Kijewska*

Marcin Marczuk

ICT CZYNNIKIEM MAKSYMALIZACJI WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Jednym z podstawowych celów przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości. Ten cel jest realizowany na różne sposoby, a jednym z nich są między innymi inwestycje w technologie teleinformacyjne ICT. Ocena efektywności inwestycji w ICT jest niezmiernie trudna, ponieważ bezpośrednio efekty zastosowania ICT mają pośredni wpływ na finalną efektywność przedsiębiorstwa. Niniejszy artykuł opisuje, w jaki sposób efekty zastosowania technologii teleinformacyjnych prowadzą do wzrostu wartości przedsiębiorstw. Wyniki przeprowadzonego badania pokazują, jakie relacje zachodzą pomiędzy efektywnością zastosowania ICT mierzoną za pomocą indeksu E-Business Index a wynikami finansowymi przedsiębiorstw wyrażonymi według formuły DuPonta.

1. Maksymalizacja wartości

Działalność rynkowa przedsiębiorstw sprowadza się ostatecznie do osiągnięcia efektów finalnych¹. Wspólnym długofalowym celem przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce kapitalistycznej jest maksymalizacja wartości ekonomicznej. Maksymalizacja wartości polega na tworzeniu i utrzymywaniu wartości ekonomicznej. Tworzenie wartości następuje w wyniku podejmowania decyzji operacyjnych, inwestycyjnych i finansowych, dzięki którym przedsiębiorstwo osiąga dodatni zwrot z kapitału. Natomiast utrzymywanie wartości oznacza dbanie o to,

¹ *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005.

aby wytworzona wartość nie została utracona przez brak efektywności gospodarowania lub niewłaściwą alokację zasobów. Zatem drogą do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa jest osiągnięta rentowność i efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa.

Końcowe efekty organizacji są rezultatem skumulowanego procesu działań przedsiębiorstwa. Aby ocenić efektywność poszczególnych działań organizacji, określa się ich wkład w osiągnięcie celów organizacji². Jednak ocena efektywności działania, którego efekty są pośrednie w stosunku do finalnego celu organizacji, jest skomplikowana. Taki problem występuje w przypadku oceny działów takich jak marketing czy szkolenia oraz wspierających je inwestycji, gdyż świadczą one usługi działom operacyjnym, które są bezpośrednimi centrami generowania zysków. W tej sytuacji ocena efektywności działania pośredniego jest trudna, ponieważ wkład działania pośredniego jest zaledwie jednym z elementów kształtujących końcowe wyniki działania organizacji³.

2. Efektywność inwestycji w ICT

Podobny problem występuje w przypadku oceny efektów zastosowania ICT, co w rezultacie zostało określone pojęciem tzw. paradoksu produktywności. Przez szereg lat nie udawało się jednoznacznie wykazać wpływu inwestycji w systemy informacyjne na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Istnieje kilka przyczyn tego zjawiska. Po pierwsze trudność związana z oceną inwestycji w IT wynika z powiązania elementów finansowych, organizacyjnych, społecznych, proceduralnych i technicznych. Ponadto ze względu na rozwój technologii ICT i rodzaj korzyści, jakie ICT oferuje, związki te stają się coraz bardziej skomplikowane. Następnie tworzenie wartości z technologii nie jest wyłącznie kwestią zarządzania niepewnością technologiczną ale także społeczną, ponieważ organizacja jest systemem łączącym czynnik społeczny i technologię. Na uwarunkowania wdrożenia systemu informacyjnego składają się: charakter organizacji, jej kultura i otoczenie. Są to aspekty wynikające z indywidualnych właściwości organizacji, które kształtują zdolność organizacji do wdrożenia i posługiwania się systemem.

Wpływ inwestycji w ICT na wyniki firmy jest ponadto uwarunkowany szeregiem czynników, do których należą cechy branży, strategia organizacji oraz czynniki

² H. Simon, *Podjęmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Helion, Gliwice 2007, s. 294.

³ P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 20.

związane z samym procesem wdrożenia⁴. Te uwarunkowania efektywności zastosowania ICT kształtują zarówno otrzymywane efekty, jak i ponoszone nakłady. Przy czym niektóre z tych czynników są ze sobą wzajemnie powiązane, co wywołuje zjawisko sprzężenia zwrotnego wpływającego na skalę i efekty ich oddziaływania⁵. Dodatkowo w wyniku zastosowania technologii informacyjnej występują efekty zarówno o charakterze wymiernym, jak i niewymiernym, z których te ostatnie mogą w rzeczywistości nawet przewyższyć wielkość korzyści kwantyfikowalnych⁶. Wreszcie moment wystąpienia efektów może być odsunięty w czasie.

Tabela 1. Wskaźniki rentowności

RENTOWNOŚĆ OBROTU	=	$\frac{\text{ZYSK NETTO}}{\text{PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY}}$
STRUKTURA KAPITAŁU	=	$\frac{\text{KAPITAŁ CAŁKOWITY}}{\text{KAPITAŁ WŁASNY}}$
STOPA ZWROTU Z AKTYWÓW (ROA)	=	$\frac{\text{ZYSK NETTO}}{\text{AKTYWA OGÓŁEM}}$
STOPA ZWROTU Z KAPITAŁU WŁASNEGO (ROE)	=	$\frac{\text{ZYSK NETTO}}{\text{KAPITAŁ WŁASNY}}$
ROE = ROA x STRUKTURA KAPITAŁU		
ROA = RENTOWNOŚĆ OBROTU x PRODUKTYWNOŚĆ MAJĄTKU		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Leszczyński, A. Skowronek-Mielczarek, *Analiza ekonomiczno-finansowa firmy, Difin, Warszawa 2001, s. 93.*

W tej sytuacji kluczową rolę w zapewnieniu opłacalności inwestycji w systemy informacyjne odgrywa strategia organizacji. Inwestycje oznaczają zaangażowanie zasobów dokonane w celu osiągnięcia korzyści, które pojawią się w przewidywalnym okresie w przyszłości. Stąd inwestycje w ICT należy traktować jako nakłady

⁴ L.M. Jessup, J.S. Valacich, *Information System Foundations*, Macmillan Publishing, Indianapolis 1999, s. 5-50.

⁵ J. Kisielnicki, H. Sroka, *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 2005, s. 326-327.

⁶ L.M. Jessup, J.S. Valacich, *Information System...*, op. cit, s. 5-57.

na ICT, które mają zwiększyć korzyści z systemu informacyjnego organizacji w długim okresie. Z tego wynika, że inwestycje w ICT powinny być ściśle powiązane ze strategią organizacji, ponieważ inwestycje te stanowią narzędzie realizacji strategii. Dopiero wtedy ICT może się stać tzw. dźwignią zasobów prowadzącą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Natomiast końcową efektywność systemu informacyjnego możemy wyznaczyć obliczając sumę wszystkich efektów w stosunku do nakładów. Tak obliczona efektywność wyraża skuteczność wykorzystania potencjału technologii informacyjnej zastosowanej w celu podniesienia sprawności organizacji, gdzie sprawność organizacji oznacza poziom realizacji ostatecznego celu przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja wartości⁷.

3. Ocena efektywności przedsiębiorstw

Odzwierciedleniem ostatecznej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa jest jego rentowność, która stanowi efekt połączenia pracy i kapitału. Rentowność można wyznaczyć w oparciu o dwie grupy wskaźników, to jest rentowności kapitału jako miary relacji zysków do zaangażowanych kapitałów, oraz rentowności obrotu, to jest relacji zysków do zastosowanych czynników produkcji⁸. Najlepszymi pojedynczymi miernikami, które można zastosować do oceny zdolności maksymalizacji wartości przez przedsiębiorstwo, są stopy zwrotu z aktywów ROA i kapitału własnego ROE. Jednak te klasyczne miary nie oddają w pełni potencjału przedsiębiorstwa do tworzenia wartości ekonomicznej, ponieważ zysk ekonomiczny może być ujemny w latach wzrostu wartości firmy. W rezultacie przy wyznaczaniu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa należy także uwzględnić ocenę jego możliwości rozwojowych w perspektywie długookresowej. Do szybkiej analizy efektywności przedsiębiorstw stosuje się więc analizę wskaźnikową ROE według formuły DuPonta przedstawioną w tabeli 1. W rozbiciu na elementy składowe pozwala ona określić efektywność przedsiębiorstwa w trzech obszarach, to jest kontrolowania wydatków, wydajności wykorzystania aktywów oraz posługiwania się dźwignią finansową⁹.

⁷ K.C. Laudon, J.P. Laudon, *Essentials of management information systems*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1999, s. 320.

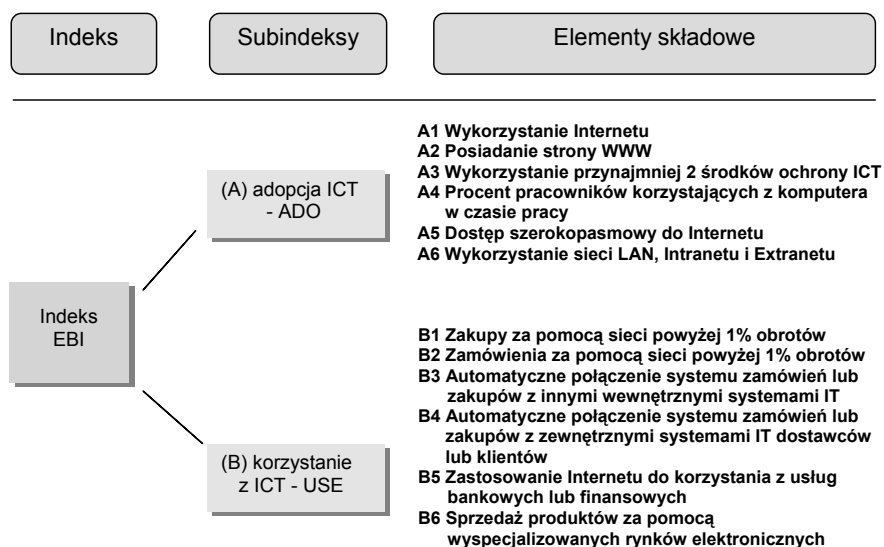
⁸ Z. Leszczyński, A. Skowronek-Mielczarek, *Analiza ekonomiczno-finansowa firmy*, Difin, Warszawa 2001, s. 105.

⁹ E. Brigham, L.C. Gapenski, *Financial management*, Dryden Press, Orlando 1997, s. 59.

4. Bezpośrednie efekty zastosowania ICT

Do oceny efektywności bezpośredniej inwestycji w ICT stosuje się pomiar tzw. e-readiness¹⁰. Przykładem takiego miernika jest indeks EBI opracowany na potrzeby pomiaru i analiz ekonomicznych zjawiska e-businessu w krajach Unii Europejskiej przez Eurostat. Realizowany od 2002 roku projekt E-Business Readiness Index – EBI służy pomiarowi stopnia zastosowania ICT w przedsiębiorstwach poprzez ocenę skali adopcji i wykorzystania ICT w gospodarce¹¹.

Rys. 1. Elementy składowe indeksu EBI w wersji z 2007 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Castaings, S. Tarantola, *The 2007 European e-Business Readiness Index*, European Communities, Luxembourg 2008, s. 9-10.

Skład indeksu EBI – e-Business Readiness Index – ewoluował wraz ze zmianami badań Eurostatu¹². Indeks EBI w wersji z 2007 roku obejmuje dwa subindeksy,

¹⁰ W. Castaings, S. Tarantola, *The 2007 European e-Business Readiness Index*, European Communities, Luxembourg 2008, http://ec.europa.eu/enterprise/ict/policy/ebi/ebizreadiness-index_2007.pdf

¹¹ http://ec.europa.eu/enterprise/ict/policy/ebi/index_en.htm

¹² <http://ec.europa.eu/enterprise/ict/policy/econ-anal/index.htm>

adopcji ICT – ADO i wykorzystania ICT – USE, które prezentuje rysunek 1. Ponieważ dwie pozycje A3 i B6 nie zostały opublikowane dla 2007 roku, dlatego obliczono wartość indeksu EBI na podstawie subindeksów ADO i USE z pięciu, a nie z sześciu pozycji. Niemniej brak tych elementów nie wpływa w sposób istotny na wartość indeksu, który dalej zachowuje wysoką zgodność z wersją pierwotną (wsp. korelacji $r = 0,99$).

5. Badanie efektów zastosowania ICT

Analizę efektywności zastosowania ICT przeprowadzono w grupie badawczej 12 przedsiębiorstw. Badanie zostało przeprowadzone w pierwszej połowie 2007 roku, a odpowiedzi pochodzą ze zbioru przedsiębiorstw zróżnicowanego pod względem wielkości i branży. Tabela 2 przedstawia charakterystykę badanych przedsiębiorstw.

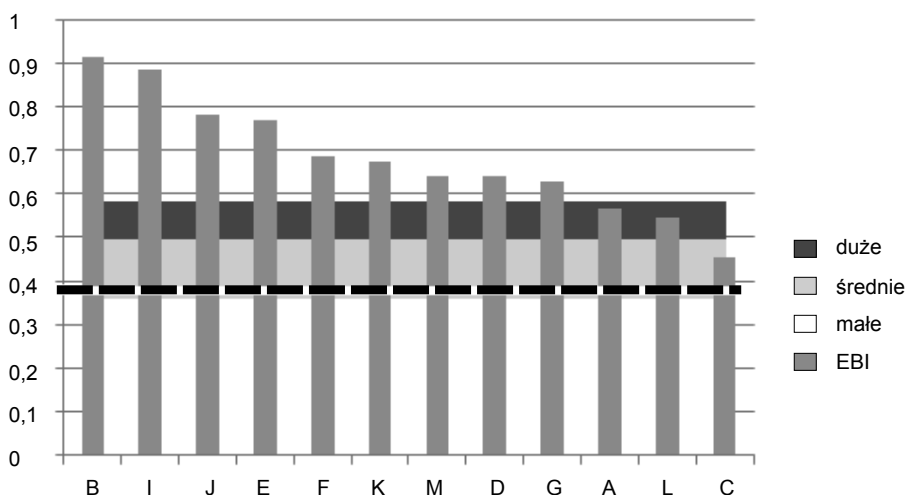
Tabela 2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Id	Wielkość	Działalność	Opis sekcji/podsekcji gospodarki narodowej
A	duże	produkcja	wytwarzanie energii elektrycznej, gazu, pary wodnej i wody
B	duże	handel	sprzedaż hurtowa żywności, napojów i tytoniu
C	duże	usługi	usługi w zakresie ochrony zdrowia i pomocy społecznej
D	duże	produkcja	produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych
E	duże	produkcja	produkcja artykułów spożywczych i napojów
F	średnie	usługi	usługi informatyczne
G	średnie	usługi	edukacja
I	średnie	handel	sprzedaż, obsługa i naprawa pojazdów samochodowych i motocykli
J	średnie	usługi	odprowadzanie i oczyszczanie ścieków, gospodarowanie odpadami, pozostałe usługi
K	średnie	produkcja	produkcja artykułów spożywczych i napojów
L	średnie	usługi	usługi związane z nieruchomościami, wynajem, nauka i prowadzenie działalności gospodarczej
M	małe	handel	sprzedaż hurtowa żywności, napojów i tytoniu

Źródło: opracowanie własne.

W analizie wykorzystano dane finansowe badanych przedsiębiorstw według stanu na dzień 31.12.2006. Do porównania zostały użyte wartości średnie w zakresie wykorzystania ICT wyznaczone w oparciu o dane Eurostat za rok 2007¹³, które zostały obliczone według podziału na małe, średnie i duże przedsiębiorstwa.

Rys. 2. Wartość indeksu EBI badanych przedsiębiorstw w odniesieniu do średnich według wielkości w roku 2007



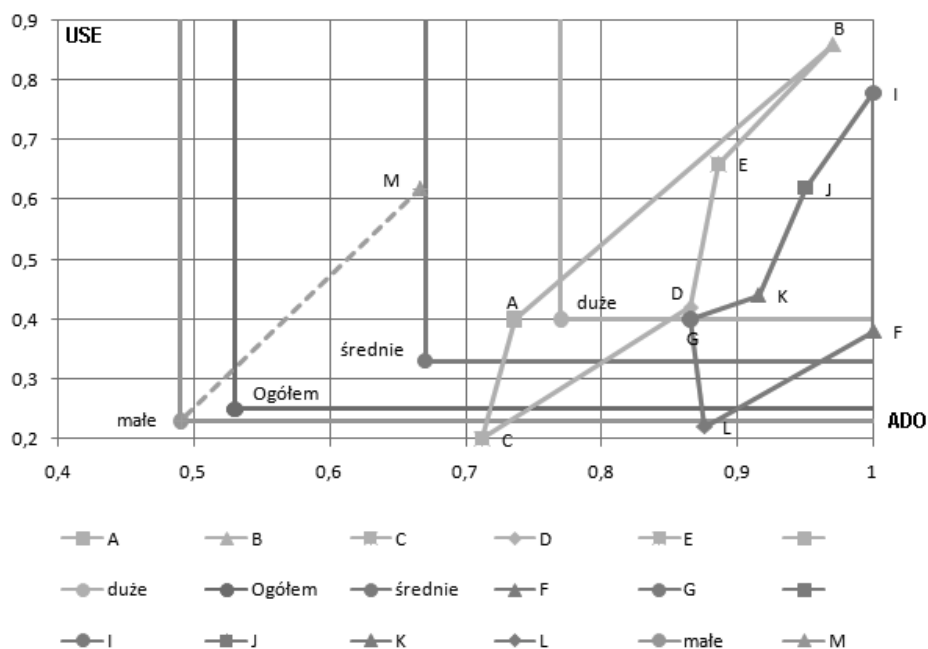
Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa odnotowały wartość indeksu EBI wyższą od wartości średniej ogółem dla polskich przedsiębiorstw w 2007 roku, która wyniosła 0,39. Rysunek 2 przedstawia wartości indeksu EBI badanych przedsiębiorstw w odniesieniu do średniej ogółem i średnich według wielkości. Na podstawie analizy powyższych danych można stwierdzić, że najwyższą wartość EBI, a tym samym najwyższą efektywność bezpośrednią zastosowania ICT osiągnęło przedsiębiorstwo B (EBI = 0,91), a najniższą wartość indeksu EBI odnotowano dla przedsiębiorstwa C (EBI = 0,46). Natomiast porównując wartości indeksu EBI badanych przedsiębiorstw w odniesieniu do średnich według wielkości można wskazać przypadek nieefektywny, to jest taki, dla którego wartość indeksu jest niższa od średniej. Jest to przedsiębiorstwo C w grupie przedsiębiorstw dużych.

¹³ <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Podobna sytuacja występuje przy porównaniu składowych wartości subindeksów. Z rysunku 2 wynika, że do najbardziej efektywnych przedsiębiorstw należą B, E, D w grupie dużych oraz I, J, K, F, G w grupie średnich. Natomiast przedsiębiorstwem nieefektywnym okazało się oprócz przedsiębiorstwa C także przedsiębiorstwo A w grupie dużych i L w grupie średnich. Wartości subindeksów ADO i USE dla badanych przedsiębiorstw pogrupowanych według wielkości i z odniesieniem do średnich według wielkości i ogółem prezentuje rysunek 3.

Rys. 3. Indeks EBI według subindeksów w grupie badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

Analizując związki pomiędzy indeksem EBI a wskaźnikami finansowymi według formuły DuPonta należy zauważyć, że wśród badanych przedsiębiorstw wystąpiła ograniczona liczba znaczących związków. Wyniki obliczeń wartości korelacji pomiędzy indeksem EBI a wskaźnikami finansowymi prezentuje tabela 3. Najsilniejszy związek zachodzi ze wskaźnikiem produktywności majątku, gdzie wartość współczynnika korelacji wyniosła 0,381 dla wszystkich przedsiębiorstw, ale przy wyłączeniu przedsiębiorstwa M wartość ta wzrosła do 0,681. Oznacza

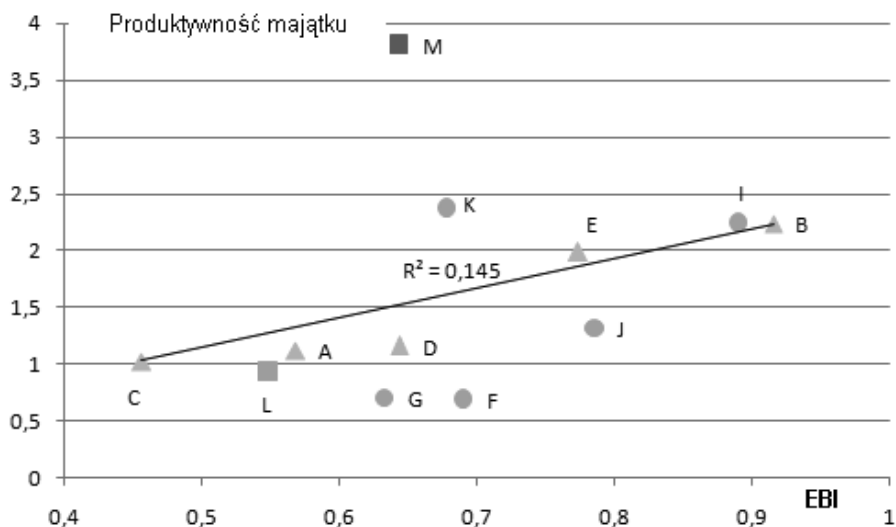
to, że poziom zaawansowania w zastosowaniu ICT jest dodatnio skorelowany z produktywnością majątku w przedsiębiorstwach. Rysunek 4 pokazuje związek pomiędzy wartością indeksu EBI a wskaźnikiem produktywności majątku dla wszystkich badanych przedsiębiorstw pogrupowanych według wielkości, linię trendu liniowego i wartość współczynnika regresji wynoszącą 0,145.

Tabela 3. Wartości korelacji pomiędzy indeksem EBI a wskaźnikami finansowymi

Wskaźnik	Korelacja dla 12 przypadków	Korelacja dla 11 przypadków bez M
ROE	-0,065	0,014
ROA	0,058	0,320
Rentowność obrotu	-0,011	0,008
Produktywność majątku	0,381	0,681
Struktura kapitału	-0,076	-0,087

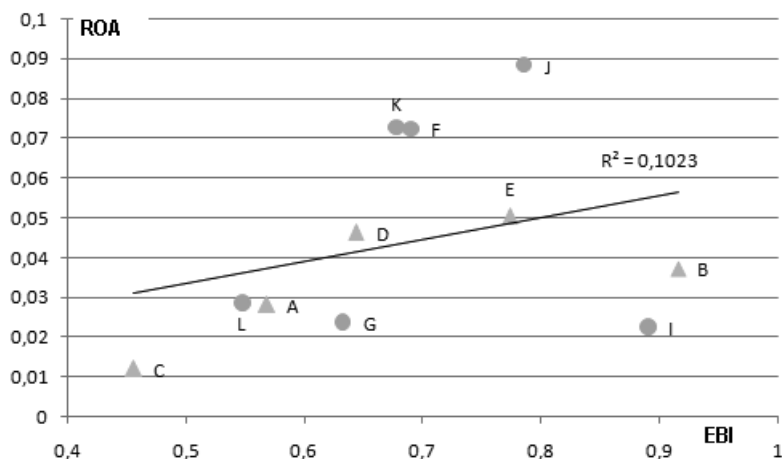
Źródło: opracowanie własne.

Rys. 4. Wartość indeksu EBI a produktywność majątku



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 5. Wartość indeksu EBI a stopa zwrotu z aktywów bez przedsiębiorstwa M



Źródło: opracowanie własne.

Kolejny znaczący związek zachodzi pomiędzy stopniem zaawansowania w zastosowaniu ICT i stopą zwrotu z aktywów. Pomimo że wartość korelacji pomiędzy indeksem EBI a wartością ROA dla wszystkich przedsiębiorstw jest równa zaledwie 0,058, to wartość ta obliczona z wyłączeniem przedsiębiorstwa M wynosi już 0,320. Oznacza to, że wysokość stóp zwrotu z aktywów jest dodatnio skorelowana z poziomem zastosowania ICT, co wydaje się być konsekwencją wcześniej omówionego wpływu ICT na produktywność. Rysunek 5 przedstawia związek pomiędzy wartością indeksu EBI a stopą zwrotu z aktywów dla badanych przedsiębiorstw pogrupowanych według wielkości bez przedsiębiorstwa M, linię trendu liniowego i wartość współczynnika regresji wynoszącą 0,102.

Podsumowanie

Analiza danych ujawniła pozytywny związek pomiędzy poziomem zastosowania ICT a poziomem wykorzystania aktywów w grupie badanych przedsiębiorstw. Źródłem zwiększonej efektywności okazała się wyższa produktywność majątku trwałego. W rezultacie przedsiębiorstwa o wyższym poziomie zastosowania ICT osiągnęły wyższe stopy zwrotu z aktywów. Niemniej mała liczebność próby badawczej nie pozwala na ekstrapolację wyników na ogół przedsiębiorstw. Ponadto przeprowadzone obliczenia okazały się bardzo wrażliwe na skrajne wartości, co

miało miejsce w przypadku wyników finansowych przedsiębiorstwa M. Dlatego uwzględniając ten fakt w przeprowadzonej analizie związków pomiędzy poziomem zastosowania technologii teleinformacyjnych wyrażonych indeksem EBI a wskaźnikami finansowymi, należy jedynie stwierdzić, że wyniki przeprowadzonych badań wskazują na pozytywny wpływ zastosowania ICT na wzrost wartości przedsiębiorstw.

ICT AS A DRIVER OF MAXIMIZING VALUE

Summary

The use of information and communication technology enables companies to increase their economic value. However, it is difficult to assess the impact of ICT investment, as its effects are indirect. The research was done among twelve Polish big and medium companies in 2007. The research reveals, that the effectiveness of ICT use measured by E-Business Index is positively correlated with total assets turnover and return on assets. Due to a limited number of examined companies these results should be considered as only good examples illustrating ICT's positive influence on corporate productivity.

Translated by Marcin Marczyk

Adam Mytlewski

BADANIE UWARUNKOWAŃ WPROWADZENIA MONITORINGU EKONOMICZNEGO DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO

1. Istota monitoringu ekonomicznego sfery operacyjnej przedsiębiorstwa

Burzliwe zmiany otoczenia¹ o charakterze nieciągłym powodują, że większość przedsiębiorstw nie jest w stanie antycypować i identyfikować słabych sygnałów i tym samym je odrzuca. W rezultacie przedsiębiorstwa działają w przestrzeni zaskoczeń strategicznych, które pojawiają się nieoczekiwanie w różnych sferach działalności. Taka sytuacja rodzi zapotrzebowanie na sprawne formy informowania o zdarzeniach oraz o symptomach potencjalnych zmian. Jednym z takich współczesnych mechanizmów informowania odpowiadających na to zapotrzebowanie jest monitoring.

Monitoring² to mechanizm informacyjny, który systematycznie śledzi ilościowe i jakościowe zmiany pewnych, ustalonych wcześniej obiektów obserwacji, wykorzystując określone techniki rejestracji. W literaturze przedmiotu spotkać można zróżnicowane rozumienie monitoringu. Wymienić tu można następujące interpretacje tego pojęcia:

¹ K. Jędralska, B. Woźniak-Sobczak, *Identyfikatory wczesnego ostrzegania w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Wyd. AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 1998, s. 32.

² *Mała Encyklopedia PWN*, wydanie trzecie zaktualizowane, poprawione i uzupełnione, Warszawa 1993, s. 499.

- a) obserwacja i odpowiednio zorganizowana rejestracja wszystkich parametrów, zdarzeń, sytuacji związanych z działaniem obiektu, mogących mieć wpływ na funkcjonowanie całości lub istotnej jego części³;
- b) bieżące kontrolowanie realizacji planu, przy jednoczesnym konfrontowaniu stopnia wykorzystania budżetu z planem rzeczowym wykonanych zadań⁴;
- c) żmudna praca badawcza pozwalająca na ocenę trafności decyzji i ewentualne ich korygowanie⁵;
- d) w potocznym rozumieniu tego słowa monitoring oznacza stałą obserwację, kontrolowanie czegoś⁶;
- e) polega na jak najszybszym powiadomieniu decydentów o możliwych zagrożeniach i skłonieniu ich do interwencji⁷.

Monitoring ekonomiczny jest więc zespołem działań o charakterze organizatorskim, których celem jest dokonanie w stosunku do jednoznacznie zdefiniowanych obiektów i ich atrybutów następujących czynności⁸:

- a) identyfikacji i wyboru obiektów obserwacji;
- b) opisu obiektów za pomocą wzorca;
- c) rejestracji wyników działania obiektów;
- d) zestawienia wzorców z wynikami;
- e) porządkowania i udostępniania wyników i wzorców.

Monitoring ekonomiczny można zatem traktować również jako metodę badań gospodarczych, polegającą na długookresowej, ciągłej lub odpowiednio częstotliwej obserwacji wyselekcjonowanych obiektów, opisywaniu tych obiektów za pomocą wzorców i uporządkowaniu dopływu informacji o tych obiektach do użytkowników.

Podstawowym celem konstruowania i funkcjonowania monitoringu ekonomicznego wynikającym z realizacji funkcji monitoringowych „jest możliwość

³ R. Cegięła, A. Zalewski, *Racjonalne zarządzanie przedsięwzięciami informatycznymi i systemami komputerowymi*, Wyd. Nakom, Poznań 2000, s. 314.

⁴ Z. Szyjewski, *Zarządzanie projektami informatycznymi. Metodyka tworzenia systemów informatycznych*, AW Placet, Warszawa 2001, s. 196.

⁵ W.T. Bielecki, *Informatyzacja zarządzania*, PWE, Warszawa 2000, s. 18-19.

⁶ Z. Leszczyński, *Monitoring finansowy w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem*, w: *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, praca zbior. pod red. M. Strużyckiego, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 274.

⁷ J. Kisielnicki, *Systemy informacyjne biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 178.

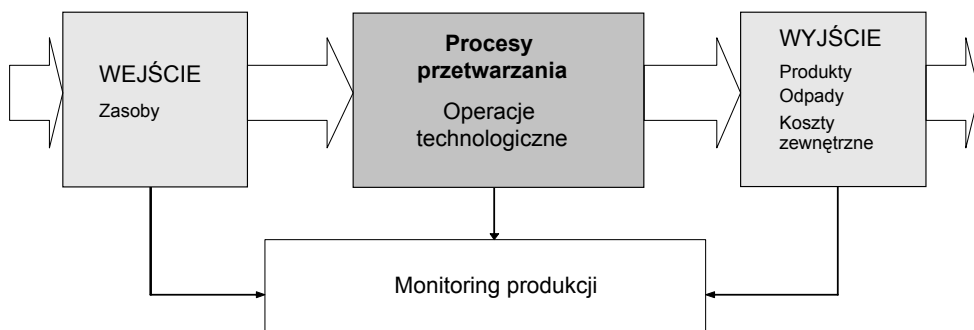
⁸ A. Mytlewski, *Monitoring ekonomiczny przedsiębiorstw*, Wyd. UG, Gdańsk 2007, s. 12.

zredukowania zasileń informacji, obserwowanych na wejściu i wyjściu, tylko do jednej kategorii informacji⁹. Cele monitoringu można zatem zdefiniować jako odpowiednie (w aspekcie jakości i ilości) zasilanie informacyjne ośrodków decyzyjnych.

Drugim zadaniem jest realizacja funkcji wczesnego ostrzegania, a więc pokazanie w porę potencjalnych lub akurat zaistniałych wewnętrznych względnie zewnętrznych zagrożeń dla przedsiębiorstwa, tak aby właściwi decydenci mieli możliwość zażegnać grożące niebezpieczeństwo albo zmniejszyć następstwa istniejącego ryzyka¹⁰.

Monitoring ekonomiczny może dotyczyć zróżnicowanych obszarów aktywności przedsiębiorstwa – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Jednym z takich obszarów jest działalność operacyjna traktowana jako obszar prowadzenia podstawowych procesów tego przedsiębiorstwa¹¹. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych obszar operacyjny obejmuje podstawowe procesy i funkcje związane z realizacją produktów. Zaliczyć do nich można podstawowe trzy elementy (rys. 1):

Rys. 1. Model ogólny sfery operacyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie C. Bozarth, R.B. Handfield, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 32.

⁹ W. Flakiewicz, J. Oleński, *Cybernetyka ekonomiczna*, PWN, Warszawa 1989, s. 100.

¹⁰ J. Weber, *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Controllingu Profit, Katowice 2001, s. 203.

¹¹ C. Bozarth, R.B. Handfield, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 30-33.

- a) zasilanie – polegające na dostarczaniu niezbędnych zasobów do produkcji;
- b) przetwarzanie – polegające na realizacji operacji technologicznych prowadzących do wytworzenia produktu;
- c) wyjście z produkcji – polegające na uzyskaniu odpowiedniego rezultatu i jego alokacji.

Zaprezentowane obszary mogą być obiektem badań monitoringowych.

Monitoring ekonomiczny sfery operacyjnej prowadzi do zdefiniowania podstawowych obiektów obserwacji oraz przypisania tym obiektom odpowiednich wzorców w postaci standardów, norm czy procedur. Ich pierwotne zdefiniowanie należy poprzedzić przeprowadzeniem fachowego audytu sfery operacyjnej. Efektem takiego audytu powinno być wskazanie obiektów obserwacji oraz niezbędnych narzędzi do prowadzenia monitoringu.

2. Uwarunkowania informacyjne prowadzenia monitoringu ekonomicznego w przedsiębiorstwie PPP

Dla ustalenia obszarów monitoringu sfery operacyjnej wybrano prywatne przedsiębiorstwo produkcyjne branży budowlanej, określane dalej jako PPP. Szczególnym okresem dla działalności tego przedsiębiorstwa był rok 2005, kiedy pojawiły się istotne problemy z zarządzaniem sferą operacyjną.

Przedsiębiorstwo prywatne PPP prowadziło działalność produkcyjną w sektorze przemysłu budowlanego. W analizowanym okresie zatrudniało 800 osób i posiadało pięć zakładów produkcyjnych. Jeden z nich był w fazie likwidacji. Wszystkie zakłady operowały w jednorodnym środowisku informatycznym i były połączone zdalnie z serwerami w siedzibie przedsiębiorstwa. W momencie badania przedsiębiorstwo PPP posiadało wdrożony system ERP dostarczony przez małego polskiego dostawcę oprogramowania. Łączny poziom nakładów na omawiany system kierownictwo przedsiębiorstwa PPP oszacowało na kwotę 300 tys. zł. W ramach dostarczonego systemu funkcjonowały moduły finansowo-księgowo (środki trwałe, gospodarka magazynowa, kadry) oraz trwały prace nad przygotowaniem modułu produkcji.

W wyniku badania stwierdzono następujące niesprawności obecnego systemu ERP:

1. Silne rozproszenie danych i niewielka ich dystrybucja – dane gromadzone były przez kierowników przedsiębiorstwa w osobnych papierowych ewidencjach mimo funkcjonowania takich samych matryc w systemie ERP. Dane te nie były nawet okresowo uzupełniane (poza obligatoryjnymi).

2. Niski stopień formalizacji informacji. W niewielkim zakresie pracownicy dokonywali zapisu na standardowych nośnikach i formatach.
3. Niski stopień strukturalizacji informacji. Brakowało uporządkowania informacji zarządczej i pomysłów na przekroje informacyjne. Kierownicy przedsiębiorstwa PPP nie raportowali swej działalności, a produkcja regulowana była na bieżąco w drodze narad operacyjnych.
4. Niskie wykorzystanie systemu informatycznego. Przedsiębiorstwo PPP dysponowało systemem klasy ERP, który daje największe możliwości generowania informacji zarządczych.

W Spółce nie były prowadzone rachunki zarządcze, stąd w ewidencji finansowo-księgowej nie wyszczególniano przychodów ze sprzedaży w rozbiciu na produkty (asortymenty). Opierając się na statystycznych meldunkach z produkcji P-2 i P-1, stwierdzono, iż w roku 2004 podstawowym asortymentem Spółki była jedna grupa asortymentowa i stanowiła ona blisko 60% wolumenu sprzedaży. W związku z prowadzoną ewidencją nie było także możliwości określenia rentowności produktów, jak i grup asortymentowych (przypisania kosztów poszczególnym produktom, zamówieniom, klientom).

3. Audyt działalności operacyjnej przedsiębiorstwa PPP

Mimo braku problemów ze sprzedażą produktów w analizowanym okresie (na początku roku 2005) w przedsiębiorstwie PPP pojawiły się problemy finansowe. Były one konsekwencją trzech zasadniczych czynników, które z różną intensywnością wystąpiły w latach 2002-2005. Biorąc pod uwagę siłę wpływu tych czynników na ówczesną kondycję firmy, wymienić tu należy:

- a) nadmierne i nietrafione inwestycje w sferze operacyjnej, które z jednej strony przyczyniły się do wypływów środków pieniężnych, z drugiej zaś strony nie spowodowały proporcjonalnego wzrostu produkcji;
- b) wysokie zapasy materiałów i produkcji w toku w roku 2004 w stosunku do przychodów i produkcji wytworzonej;
- c) wydłużenie cyklu produkcyjnego.

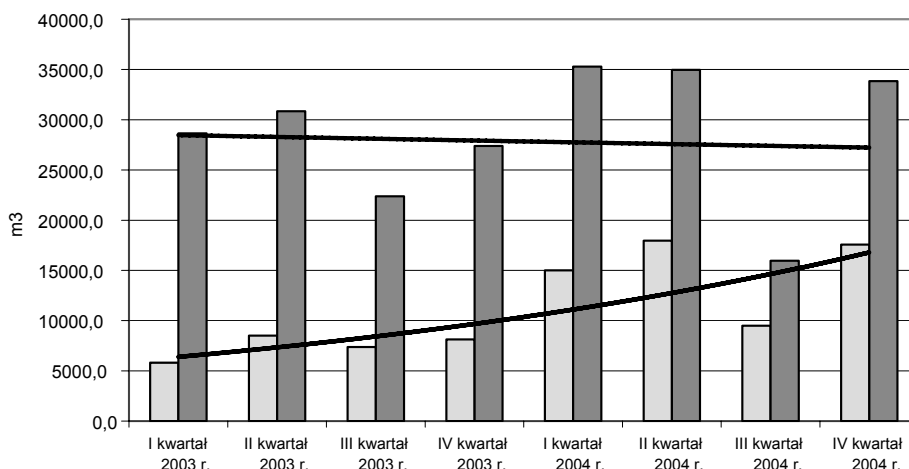
Przedstawione parametry miały charakter wynikowy oraz wartościowy, stąd wystąpiły istotne problemy z dotarciem do przyczyn takiej sytuacji. Konieczne stało się przeprowadzenie audytu, którego celem było ustalenie przyczyn kryzysu poprzez badanie podstawowych agregatów techniczno-eksploatacyjnych. W ramach przeprowadzonego audytu działalności produkcyjnej wytypowano 5 podstawowych obszarów monitoringu działalności operacyjnej:

- stan zapasów wyrobów gotowych – ilość wyrobów gotowych znajdujących się na wyjściu z produkcji;
- całkowity wolumen zapasów – wyrażony ilościowo przeciętny stan magazynu dla danego okresu;
- wolumen potoków materiałowych na wejściu do produkcji – wyrażony w jednostkach naturalnych potok materiałów wchodzących do produkcji przedsiębiorstwa w danym okresie;
- wolumen produkcji na wyjściu – wyrażony ilościowo wolumen produkcji wyrobów gotowych;
- cykl produkcyjny – wyrażona w jednostkach czasu przeciętna długość procesu produkcyjnego.

Pierwszym parametrem badania były zapasy wyrobów gotowych. W ramach badania stwierdzono praktyczny brak wyrobów gotowych w magazynach w badanym okresie, co oznaczało absolutny brak problemów ze sprzedażą. Wytwarzane wyroby praktycznie od razu dostarczane były klientom.

Syntetyczną miarą wielkości produkcji była w PPP ilość przetwarzanego surowca wyrażona w metrach sześciennych. Wartość przerobu (ciemniejsze słupki po prawej) wraz ze stanami magazynowymi na koniec kwartałów (jaśniejsze słupki po lewej) w latach 2003–2004 przedstawiono na rysunku 2.

Rys. 2. Korelacja oraz trendy pomiędzy wolumenem produkcji na wejściu a zapasami przedsiębiorstwa PPP

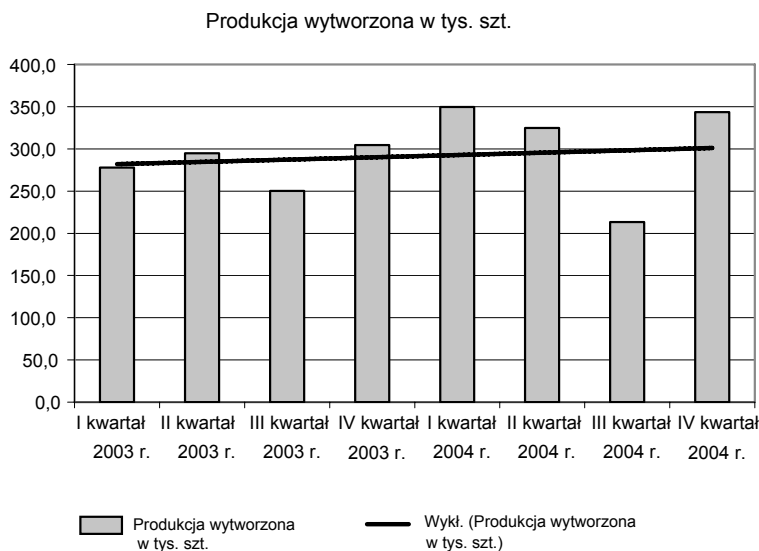


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa PPP.

Analiza funkcji wykładniczej wolumenu potoków na wejściu produkcji wyrażonej w metrach sześciennych materiału wskazywała, że w roku 2004 mimo intensywnych nakładów inwestycyjnych nie nastąpił adekwatny przyrost produkcji. Jednocześnie w omawianym okresie, a w szczególności w roku 2004, drastycznie wzrosły stany materiałów w magazynie (głównie w postaci produkcji w toku) z poziomu ok. 6 tys. m sześć. do poziomu 17,5 tys. m sześć. na koniec 2004 roku.

Zamrożona produkcja w analizowanym okresie nie przełożyła się na stany wyrobów gotowych, co potwierdziło, że Spółka nie miała problemów ze zbyciem wyrobów gotowych. Produkcję podstawowego wyrobu gotowego w omawianym okresie przedstawiono na rysunku 3.

Rys. 3. Wolumen produkcji wytworzonej w przedsiębiorstwie PPP



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa PPP.

W działalności PPP występowała sezonowość produkcji, a ta powodowała występowanie sezonowości sprzedaży. Sezonowość nie wynikała z zapotrzebowania rynku, lecz z konieczności realizacji przerwy urlopowej dla pracowników (sierpień). W tym okresie firma urlopowwała swoich pracowników oraz dokonywała niezbędnych konserwacji maszyn i urządzeń. Aby skompensować te postoje, produkcja poprzedzających miesięcy była odpowiednio większa.

4. Kierunki usprawnień w zakresie monitoringu sfery operacyjnej

Zasadniczym zadaniem przedsiębiorstwa PPP w zakresie wprowadzenia monitoringu sfery operacyjnej stało się lepsze wykorzystanie posiadanego systemu ERP. Szczególnie ważnym aspektem stało się stworzenie modelu alokacji kosztów oraz zasad formalizacji, strukturalizacji i dystrybucji informacji. Merytoryczne zadania stojące przed zespołem rozwijającym system ERP w przedsiębiorstwie PPP sprowadzić się miały do wypełnienia wszystkich pól (określenia dla nich narzędzi i metod wsparcia) w tabeli 1 problemów.

Tabela 1. Problemy informacyjno-zarządcze przedsiębiorstwa PPP

	Silne rozproszenie danych	Niski stopień formalizacji informacji	Niski stopień strukturalizacji informacji	Niski stopień dystrybucji informacji
Skrócenie długości cyklu produkcyjnego				
Lepsze wykorzystanie zdolności produkcyjnych i posiadanego majątku,				
Optymalizacja kosztów produkcji i administracji,				
Lepsza koordynacja zamówień, zaopatrzenia i produkcji				
Umożliwienie oceny efektywności klientów, produktów, jednostek				

Źródło: opracowanie własne.

Uruchomienie modułu produkcji w przedsiębiorstwie PPP związane było z istotnymi nakładami, tj. poszerzeniem modułu o tzw. kostkę danych oraz implementacją we wszystkich obszarach funkcjonalnych (marketing, kadry, płace, logistyka, finanse itd.). Kierownictwo przedsiębiorstwa widziało konieczność rozwoju i inwestowania w system między innymi ze względu na coraz większe problemy logistyczne i finansowe.

Dodatkowym efektem audytu poprzedzającego wprowadzenie monitoringu działalności operacyjnej było zidentyfikowanie przyczyn pogarszającej się wydajności produkcji. Do podstawowych problemów nęających działalność operacyjną zaliczono:

1. Rozproszenie przestrzenne produkcji. Firma dotychczas była silnie rozproszona przestrzennie. W roku 2004 procesy produkcyjne odbywały się w 5 punktach oddalonych od siedziby nawet o 300-400 km. Powodowało to oczywiste podwyższanie kosztu produkcji o koszty transportu. W roku 2004 wyniosły one ponad 14 mln zł i odnosząc je do kosztów materiałów – wyniosły jedną czwartą kosztów ich zużycia. W związku z powyższym – oczywistym postulatem stała się koncentracja produkcji w trzech miejscach produkcji wyrobów finalnych oraz pozostawienie jednego miejsca przerobu surowca i produkcji półfabrykatów. Pozostałe zakłady postawiono w stan likwidacji lub sprzedano.
2. Pracochłonną technologię produkcji. Spółka podjęła działania zmierzające do ograniczenia kosztów materiałowych produkcji. Polegały one na odejściu od produkcji w oparciu o tradycyjną technologię na rzecz technologii lepiej wykorzystującej materiał. Racjonalizacja ta spowodowała lepsze wykorzystanie materiału oraz mniejszą ilość odpadów produkcyjnych. Do końca 2005 roku blisko 70% produkcji było już wytwarzane w tej technologii.
3. Przerwę produkcyjną powodującą sezonowość produkcji. Przerwa ta była przyczyną poważnych strat w miesiącach letnich III kwartału, a dojście do pełnych mocy produkcyjnych następowało z niemal dwumiesięcznym opóźnieniem. W ramach tego zakresu działań przedsiębiorstwo PPP założyło odpowiednią realizację urlopów pracowniczych w trakcie roku, tak aby uniknąć wygaszania produkcji w sierpniu.

Przeprowadzony audyt sfery operacyjnej wykazał potrzebę monitorowania nie tylko parametrów finansowych produkcji, ale również parametrów ilościowych. Dzięki temu możliwa była dokładniejsza identyfikacja symptomów zmian oraz dokładniejsza analiza przyczyn zakłóceń w sferze produkcji. Monitoring ekonomiczny tej działalności wydaje się być dobrą inwestycją, zwłaszcza przy uwzględnieniu dostępności nowoczesnych rozwiązań informatycznych, takich jak systemy klasy ERP.

THE ROLE OF INTERNAL AUDIT ON THE BASE OF AN INDUSTRIAL COMPANY

Summary

The article shows the role of internal audit in one industrial company in Poland. The traditional view of internal audit, being a tool to review compliance with internal and external regulations. In the current environment, internal audit has to bring true added value for an organization, such as identifying potential areas for reducing undesired or unanticipated costs arising from ineffective risk management and reducing losses caused by low-quality project management, improper processes and inaccurate management information for decision making. Internal audit has to be much closer to management and has to become more involved in operating decision making. Internal audit, in cooperation with the management of the industrial company, should continuously monitor and measure the exposure to risks, helping to ensure they are appropriately managed.

Translated by Adam Mytlewski

Remigiusz Orzechowski

**NADZÓR IT W POLSCE I NA ŚWIECIE.
WPŁYW NA EFEKTYWNOŚĆ WYKORZYSTANIA
TECHNOLOGII INFORMACYJNYCH**

Wprowadzenie

Artykuł prezentuje wybrane wyniki badań pt. „Nadzór IT jako kluczowy czynnik efektywnego wykorzystania technologii informacyjnych w budowie wartości przedsiębiorstwa” zrealizowanych przez autora w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie pt. „Rozwój przedsiębiorstw i przedsiębiorczości w sferze usług”, prowadzonych pod kierownictwem prof. dr. hab. Andrzeja Hermana.

Celem badań było przeprowadzenie analizy rozwiązań stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa w obszarze nadzoru IT¹, ocena efektywności tych rozwiązań na tle najlepszych praktyk liderów światowych oraz próba oceny wpływu tych praktyk na efektywność wykorzystania technologii informacyjnych do budowy wartości polskich przedsiębiorstw. Według wiedzy autora były to pierwsze tego typu badania w Polsce przeprowadzone na tak dużą skalę. W okresie czerwiec-październik 2007 wzięło w nich udział 300 z 2000 największych polskich przedsiębiorstw². Badania przyjęły formę wywiadów telefonicznych z osobami odpowiedzialnymi za obszar IT w poszczególnych przedsiębiorstwach (w zależ-

¹ W literaturze i w praktyce gospodarczej dominują dwa główne tłumaczenia IT Governance: nadzór IT i ład IT.

² W badaniach posłużono się listą 2000 największych polskich przedsiębiorstw publikowaną przez „Rzeczpospolitą”.

ności od struktury organizacyjnej byli to dyrektorzy IT lub dyrektorzy finansowi). Struktury podejmowania decyzji i odpowiedzialności zostały przeanalizowane z wykorzystaniem matrycy nadzoru IT autorstwa naukowców z MIT Sloan Center for Information Systems Research (CISR) Petera Weilla i Joanne Ross.

1. Definicja i rola nadzoru IT

Technologie informacyjne odgrywają coraz ważniejszą rolę w budowie wartości współczesnych przedsiębiorstw. Jednocześnie są obszarem często niezrozumiałym dla menedżerów biznesowych. W związku z tym, dążąc do efektywnej realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa, menedżerowie potrzebują struktur podejmowania decyzji i narzędzi (mechanizmów), które umożliwią im sprawowanie nadzoru nad wykorzystywaniem technologii informacyjnych i pozwolą osiągać większy zwrot z inwestycji w takie rozwiązania. W konsekwencji w kilku ostatnich latach obserwowany jest coraz silniejszy rozwój rozwiązań w zakresie nadzoru IT. Menedżerowie postrzegają te rozwiązania jako swoiste lekarstwo na bolączkę nieefektywności i braku mierzalności efektów biznesowych dostarczanych przez IT.

Nadzór IT jest elementem nadzoru korporacyjnego, analogicznie do nadzoru nad zasobami ludzkimi, finansowymi czy fizycznymi. Według definicji IT Governance Institute nadzór IT należy do odpowiedzialności zarządu i obejmuje przywództwo, struktury organizacyjne oraz procesy niezbędne do tego, aby IT mogło wspomagać realizację obecnych strategii i celów przedsiębiorstwa, a także kreować nowe³. Z badań przeprowadzonych przez MIT Sloan School Center for Information Systems Research (CISR) w latach 1999-2003 w ponad 300 przedsiębiorstwach w ponad 20 krajach wynika, że efektywny nadzór IT w przedsiębiorstwie powinien odpowiadać na trzy podstawowe pytania:

- Jakie decyzje muszą zostać podjęte w celu zapewnienia efektywnego zarządzania i wykorzystania IT?
- Kto powinien podejmować te decyzje?
- W jaki sposób te decyzje zostaną podjęte i jak będą monitorowane ich efekty?⁴

Te same badania wykazały, że przedsiębiorstwa posiadające najbardziej zaawansowane rozwiązania w zakresie nadzoru IT mają o ponad 20% większą rentowność

³ *Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition*, IT Governance Institute, 2003, str. 10.

⁴ P. Weil, J. Ross, *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, Boston 2004, str. 10.

w porównaniu z firmami z tego samego sektora i o podobnych strategiach, które jednak mają słabo rozwinięty nadzór IT⁵. Rolą nadzoru IT jest zatem integracja i instytucjonalizacja dobrych praktyk zapewniających wsparcie przez IT realizacji celów przedsiębiorstwa. Dzięki temu przedsiębiorstwo jest w stanie wykorzystać w największym stopniu posiadane informacje i maksymalizować wynikające z nich korzyści, budując w ten sposób swoją przewagę nad konkurencją⁶.

2. Wnioski z przeprowadzonych badań

Badania pozwoliły na opisanie matryc oraz wzorców nadzoru IT stosowanych przez polskie firmy oraz porównanie ich do praktyk liderów światowych, biorąc pod uwagę wpływ na efektywność wykorzystania IT w przedsiębiorstwie.

2.1. Matryce nadzoru IT w Polsce i na świecie

Rysunek 1 prezentuje matrycę nadzoru IT w przedsiębiorstwach przebadanych przez Weilla i Ross.

Rys. 1. Matryca nadzoru IT – wyniki badań światowych (dane w proc.)

		DECYZJE									
		Zasady IT		Architektura IT		Strategie w zakresie infrastruktury IT		Potrzeby w zakresie aplikacji biznesowych		Inwestycje IT	
		info	decyzja	info	decyzja	Info	decyzja	info	decyzja	info	decyzja
ARCHETYPY	Monarchia biznesowa	0	27	0	6	0	7	1	12	1	30
	Monarchia IT	1	18	20	73	10	59	0	8	0	9
	Feudalny	0	3	0	0	1	2	1	18	0	3
	Federalny	83	14	46	4	59	6	81	30	93	27
	Duopol	15	36	34	15	30	23	17	27	6	30
	Anarchia	0	0	0	1	0	1	0	3	0	1
	Nie wiem	1	2	0	1	0	2	0	2	0	0

■ najbardziej popularne □ najmniej popularne

Źródło: P. Weill, J. Ross, *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, Boston 2004, str. 64.

⁵ P. Weill, J. Ross, *IT Governance ...*, op. cit., str. 14.

⁶ R. Orzechowski, *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, OW SGH, Warszawa 2008, str. 40.

W przypadku większości przebadanych przedsiębiorstw informacje do podejmowania decyzji w ramach nadzoru IT były dostarczane z wykorzystaniem archetypu federalnego. Decyzje dotyczące obszarów bardziej biznesowych (zasady IT, potrzeby w zakresie aplikacji biznesowych i inwestycje IT) podejmowane były zgodnie z archetypem federalnym i duopolu, a te bardziej techniczne (architektura i infrastruktura IT) – zgodnie z archetypem monarchii IT.

Analizując rozwiązania przedsiębiorstw w obszarze nadzoru IT, Weill i Ross wyróżnili zachowania typowe dla najlepszych przedsiębiorstw, posiadających najbardziej efektywny system nadzoru, oraz dla tych, u których nadzór IT nie funkcjonuje poprawnie.

W zakresie dostarczania informacji do podejmowania decyzji w dwóch obszarach najlepszy okazał się archetyp federalny. W pozostałych nie udało się zidentyfikować dominującego wzorca. Autorzy badania doszli jednak do wniosku, że optymalnym modelem dostarczania informacji w ramach wszystkich pięciu obszarów jest właśnie ten archetyp. Pozwala on pogodzić oczekiwania i priorytety ogólnokorporacyjne z lokalnymi potrzebami poszczególnych jednostek biznesowych.

Z kolei nieefektywnym archetypem w zakresie dostarczania informacji okazał się duopol. Zastosowanie tego rozwiązania jest w praktyce zbyt restrykcyjne. Współpraca IT tylko z jedną z grup (zarząd, szefowie jednostek biznesowych lub właściciele głównych procesów biznesowych) sprawia wrażenie nieprzejrzystości procesu podejmowania decyzji i koncentrowania się na korzyściach tylko tej grupy, która była konsultowana.

Najbardziej efektywnym archetypem podejmowania decyzji w dwóch najważniejszych obszarach (zasady i inwestycje) okazał się duopol. Natomiast najbardziej nieefektywny, w 4 na 5 obszarów, był archetyp federalny.

Duża efektywność duopolu wynika z faktu, iż umożliwia on wspólne podejmowanie decyzji przez menedżerów IT i liderów biznesowych. W efekcie udaje się uzyskać kreatywne rozwiązania biznesowe w określonych ramach narzuconych przez specyfikę technologii informacyjnych. Duopole pozbawione są wad archetypu federalnego, w którym decyzje muszą być uzgadniane między zarządem i wszystkimi jednostkami biznesowymi, co w praktyce powoduje wydłużanie w czasie podjęcia decyzji i wpływa na nieefektywność całego procesu. Próba dogodzenia wszystkim kończy się często tym, iż żadna strona nie zyskuje tego, czego oczekuje.

Wyjątkiem może być podejmowanie decyzji w zakresie aplikacji biznesowych. W tym obszarze archetyp federalny może się sprawdzić w sytuacji, gdy menedże-

rowie biznesowi są motywowani w taki sposób, iż zależy im na osiągnięciu korzyści zarówno na poziomie korporacji, jak i poszczególnych jednostek biznesowych. Wówczas ten sposób podejmowania decyzji pozwala na uwzględnienie zarówno korzyści ze standaryzacji ogólnokorporacyjnej, jak i z dopasowywania się do unikalnych potrzeb poszczególnych jednostek biznesowych. Jednak tego typu rozwiązania organizacyjne w praktyce są spotykane dość rzadko. Ostatecznie wybór odpowiedniego modelu podejmowania decyzji w zakresie aplikacji biznesowych zależy od strategicznych potrzeb i celów przedsiębiorstwa.

W zakresie dostarczania informacji do podejmowania decyzji w polskich przedsiębiorstwach we wszystkich obszarach dominowała monarchia IT, co jest zupełnie odmienną tendencją w porównaniu do wcześniej opisanych trendów światowych (rys. 2). Jednocześnie istotny odsetek polskich przedsiębiorstw (16%) nie miał żadnych zasad co do dostarczania informacji w zakresie wyboru aplikacji biznesowych. Do podejmowania decyzji w trzech obszarach (zasady, aplikacje i inwestycje) wykorzystywany był archetyp federalny, uważany za najmniej efektywny. W obszarze architektury i infrastruktury decyzje podejmowano w ramach monarchii IT, co odpowiada wzorcom światowym.

Rys. 2. Typowa matryca nadzoru IT wśród polskich firm (dane w proc.)

		DECYZJE									
		Zasady IT		Architektura IT		Strategie w zakresie infrastruktury IT		Potrzeby w zakresie aplikacji biznesowych		Inwestycje IT	
		info	decyzja	info	decyzja	info	decyzja	info	decyzja	info	decyzja
ARCHETYPY	Monarchia biznesowa	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0
	Monarchia IT	73	34	70	46	71	47	60	40	71	31
	Feudalny	3	6	5	5	5	5	4	4	4	3
	Federalny	16	51	10	39	12	38	13	44	14	54
	Duopol	5	8	6	8	5	9	5	8	5	9
	Anarchia	3	0	8	2	6	2	16	2	5	1
	Nie wiem	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2

najbardziej popularne najmniej popularne

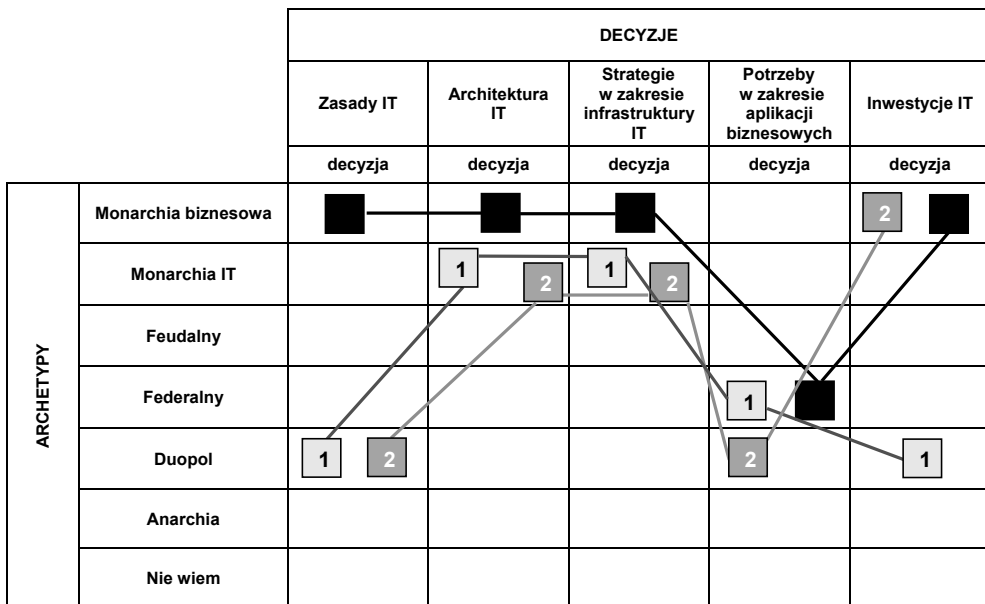
Źródło: opracowanie własne.

Wraz ze wzrostem roli IT (od konserwatywnej do innowacyjnej) zmienia się struktura podejmowania decyzji w polskich firmach: monarchia IT ustępuje miejsca archetypowi federalnemu, maleje odsetek firm nieposiadających zasad odnośnie dostarczania informacji w zakresie wyboru aplikacji biznesowych. Nadal jednak w istotnym odsetku przedsiębiorstw (14%), w przypadku innowacyjnej roli IT, kreatywne wykorzystywanie technologii jest powiązane z brakiem reguł postępowania w zakresie dostarczania informacji w obszarze architektury. Taki stan rzeczy w dłuższym okresie doprowadzić może do niskiej efektywności kosztowej obszaru IT oraz do ograniczenia możliwości rozwoju przedsiębiorstwa na skutek zbytnej różnorodności i niekompatybilności rozwiązań w zakresie architektury IT.

2.2. Typowe wzorce nadzoru IT w Polsce i na świecie

Z badań światowych wynika, iż nie istnieje uniwersalna recepta na optymalny sposób podejmowania decyzji w ramach nadzoru IT. Projektowanie systemu nadzoru IT zawsze wymaga uwzględnienia specyfiki przedsiębiorstwa i sektora, w którym ono funkcjonuje. Naukowcom z CISR udało się jednak wyróżnić trzy wzorce nadzoru IT, które zostały zaobserwowane w najbardziej rentownych przedsiębiorstwach (rys. 3).

Rys. 3. Wzorce nadzoru IT w najbardziej rentownych przedsiębiorstwach światowych



Źródło: P. Weill, J. Ross, *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, Boston 2004, str. 133.

Pierwszy wzorzec wymaga od menedżerów IT dobrego zrozumienia zagadnień biznesowych oraz bliskiej współpracy i zaufania między IT i biznesem. Drugi wzorzec jest podobny do poprzedniego, sprawdza się jednak lepiej w przedsiębiorstwach, które nie mają dużych synergii między poszczególnymi jednostkami biznesowymi w zakresie aplikacji IT. Trzeci wzorzec jest charakterystyczny dla firm posiadających pojedyncze jednostki biznesowe i skupionych głównie na kontroli kosztów. W tym przypadku od menedżerów biznesowych wymagana jest rozległa wiedza z obszaru IT i możliwości jego wykorzystania do realizacji celów przedsiębiorstwa.

Na podstawie wyników wszystkich przebadanych firm w Polsce wyróżniono dwa dominujące wzorce zachowań w obszarze nadzoru IT (rys. 4). Pierwszy wzorzec stosowało 23% firm, a drugi – 13%.

Rys. 4. Wzorce nadzoru IT w zakresie podejmowania decyzji w Polsce

		DECYZJE				
		Zasady IT	Architektura IT	Strategie w zakresie infrastruktury IT	Potrzeby w zakresie aplikacji biznesowych	Inwestycje IT
		decyzja	decyzja	decyzja	decyzja	decyzja
ARCHETYPY	Monarchia biznesowa					
	Monarchia IT	2	2	2	2	2
	Feudalny					
	Federalny	1	1	1	1	1
	Duopol					
	Anarchia					
	Nie wiem					

Źródło: opracowanie własne.

Oba wzorce charakteryzują się wykorzystywaniem jednego archetypu do podejmowania decyzji we wszystkich obszarach. W przypadku pierwszego wzorca jest to archetyp federalny. Drugi najbardziej popularny wybór to monarchia IT. **Żaden z tych wzorców nie jest jednak optymalny.**

Podjęcie decyzji federalnie wiąże się z niebezpieczeństwem spowolnienia całego procesu poprzez dążenie do zaspokojenia potrzeb wszystkich (zarówno korporacji, jak i jednostek biznesowych), co ostatecznie jest zazwyczaj nieefektywne (długi czas podejmowania decyzji, kompromis niezadowolający żadnej ze stron). Wykorzystanie monarchii IT do podejmowania decyzji we wszystkich obszarach wiąże się natomiast z dużym ryzykiem zbudowania bardzo efektywnej wewnętrznie organizacji IT, która jednak nie będzie uwzględniać priorytetów biznesowych i w efekcie nie będzie realizować celów operacyjnych i strategicznych przedsiębiorstwa.

2.3. Wzorce nadzoru IT u liderów polskich i światowych

Naukowcom z CISR udało się wyróżnić wzorce nadzoru IT wśród liderów, czyli przedsiębiorstw osiągających najszybszy wzrost przychodów, największy zwrot z zainwestowanego kapitału (ROE) i największy zwrot z aktywów (ROA) – rys. 5.

Rys. 5. Nadzór IT u liderów wzrostu, ROE i ROA

		DECYZJE				
		Zasady IT	Architektura IT	Strategie w zakresie infrastruktury IT	Potrzeby w zakresie aplikacji biznesowych	Inwestycje IT
		decyzja	decyzja	decyzja	decyzja	decyzja
ARCHETYPY	Monarchia biznesowa	WZROST ROE	ROE	ROE	WZROST	WZROST ROE
	Monarchia IT			ROE		
	Feudalny					WZROST
	Federalny					
	Duopol	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
	Anarchia					
	Nie wiem					

Źródło: P. Weill, J. Ross, *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, Boston 2004., str. 137.

Liderzy wzrostu przychodów dążą do pogodzenia priorytetów korporacyjnych z potrzebami poszczególnych jednostek biznesowych. Charakterystyczne jest dla nich dążenie do innowacyjności. Równocześnie kwestie standaryzacji schodzą na

dalszy plan. W firmach nastawionych na szybkie odpowiadanie na oczekiwania klientów decyzje w zakresie inwestycji IT podejmuje się zgodnie z archetypem feudalnym, umożliwiającym wprowadzanie innowacyjnych i unikalnych rozwiązań dla każdej jednostki biznesowej. Natomiast gdy synergia ogólnokorporacyjne stają się bardziej pożądane, w obszarze inwestycji zaczyna dominować monarchia biznesowa. Równocześnie w firmach nastawionych na szybki wzrost nie zaobserwowano wyraźnych wzorców w zakresie architektury i infrastruktury IT. Badane przedsiębiorstwa wykorzystywały różnorodne rozwiązania. Generalnie nacisk kładziony był na rozwój infrastruktury dopasowanej do lokalnych potrzeb, kosztem ogólnofirmowej standaryzacji. Mniejsza integracja pozwala na szybsze wchodzenie na rynek i lepsze zaspokajanie potrzeb klientów.

Liderzy ROE mają zazwyczaj bardziej scentralizowany nadzór IT. Dominuje wykorzystywanie monarchii biznesowej. W ramach infrastruktury IT zdarza się również zastosowanie monarchii IT. W obszarze aplikacji biznesowych dominuje archetyp federalny. Zastosowanie takich rozwiązań wymaga jednak od menedżerów biznesowych rozległej wiedzy z obszaru IT.

Liderzy ROA koncentrują się z kolei na wyszukiwaniu możliwości współdzielenia i powtórnego wykorzystywania zasobów IT w różnych jednostkach biznesowych, procesach czy lokalizacjach. Dla tych firm charakterystyczne jest wykorzystywanie duopolu z dominującą pozycją menedżerów IT do podejmowania decyzji we wszystkich pięciu obszarach nadzoru IT. Menedżerowie IT współpracują ze wszystkimi jednostkami biznesowymi i w związku z tym mają największą wiedzę w zakresie możliwości współdzielenia i powtórnego wykorzystywania zasobów IT.

Polscy liderzy, czyli przedsiębiorstwa charakteryzujące się najszybszym wzrostem przychodów, największą efektywnością zainwestowanego kapitału oraz największym zwrotem z aktywów, stosowali dość podobne rozwiązania w zakresie nadzoru IT w porównaniu do pozostałych polskich firm. W przypadku przedsiębiorstw wyróżniających się najszybszym wzrostem przychodów charakterystyczny był jednak znaczny wzrost odsetka firm nie posiadających reguł w obszarze dostarczania informacji na temat wyboru aplikacji biznesowych (23%). Zachowania tych liderów są zupełnie odmienne od zachowań liderów światowych. Polskie firmy w większości przypadków do podejmowania decyzji wykorzystują najmniej efektywny archetyp federalny, podczas gdy ich odpowiednicy światowi stosują w tym zakresie monarchię biznesową, uzyskując dużo większą efektywność całego procesu (rys. 6).

Rys. 6. Matryca nadzoru IT u liderów wzrostu w Polsce i na świecie

		DECYZJE				
		Zasady IT	Architektura IT	Strategie w zakresie infrastruktury IT	Potrzeby w zakresie aplikacji biznesowych	Inwestycje IT
		decyzja	decyzja	decyzja	decyzja	decyzja
ARCHETYPY	Monarchia biznesowa	ŚWIAT			ŚWIAT	ŚWIAT
	Monarchia IT			POLSKA		
	Feudalny					ŚWIAT
	Federalny	POLSKA	POLSKA		POLSKA	POLSKA
	Duopol					
	Anarchia					
	Nie wiem					

Źródło: P. Weill, J. Ross, *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

W porównaniu do wyników liderów wzrostu polscy liderzy ROE wykazują większą dbałość biznesu o efektywność zarządzania obszarem IT poprzez podejmowanie decyzji w kluczowych kwestiach właśnie przez menedżerów biznesowych. W dalszym ciągu jednak polscy liderzy ROE wykorzystują najmniej efektywny archetyp podejmowania decyzji, czyli federalny, podczas gdy ich odpowiednicy w krajach rozwiniętych podejmują decyzje w ramach monarchii biznesowej (rys. 7).

W przypadku przedsiębiorstw wyróżniających się największym zwrotem z aktywów, tak jak poprzednio w Polsce, obserwujemy większą dbałość biznesu o efektywność zarządzania obszarem IT (rys. 8). Jedynie w obszarze aplikacji biznesowych nieznacznie dominuje monarchia IT, co może świadczyć o dążeniu przedsiębiorstw do jak największego współdzielenia i ponownego wykorzystywania zasobów IT. Nie jest to jednak optymalny archetyp do osiągnięcia takiego celu, ponieważ w procesie podejmowania decyzji nie biorą udziału przedstawiciele biznesu. Zachowania polskich liderów ROA są również odmienne od zachowań liderów światowych. Do podejmowania decyzji światowi liderzy ROA wykorzystują duopol, który dzięki współpracy menedżerów IT i przedstawicieli biznesu pozwala na osiągnięcie większej rentowności wykorzystania zasobów IT poprzez ich odpowiednie współdzielenie i ponowne wykorzystywanie w innych obszarach

biznesowych. Polscy liderzy ROA najczęściej stosują jednak archetyp federalny, którego praktyczna efektywność jest dużo mniejsza.

Rys. 7. Matryca nadzoru IT u liderów zwrotu z inwestycji (ROE)

		DECYZJE				
		Zasady IT	Architektura IT	Strategie w zakresie infrastruktury IT	Potrzeby w zakresie aplikacji biznesowych	Inwestycje IT
		decyzja	decyzja	decyzja	decyzja	decyzja
ARCHETYPY	Monarchia biznesowa	ŚWIAT	ŚWIAT	ŚWIAT		ŚWIAT
	Monarchia IT			ŚWIAT		
	Feudalny					
	Federalny	POLSKA	POLSKA	POLSKA	POLSKA	POLSKA
	Duopol					
	Anarchia					
	Nie wiem					

Źródło: P. Weill, J. Ross, *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

Rys. 8. Matryca nadzoru IT u liderów rentowności aktywów w Polsce i na świecie (ROA)

		DECYZJE				
		Zasady IT	Architektura IT	Strategie w zakresie infrastruktury IT	Potrzeby w zakresie aplikacji biznesowych	Inwestycje IT
		decyzja	decyzja	decyzja	decyzja	decyzja
ARCHETYPY	Monarchia biznesowa					
	Monarchia IT				POLSKA	
	Feudalny					
	Federalny	POLSKA	POLSKA	POLSKA		POLSKA
	Duopol	ŚWIAT	ŚWIAT	ŚWIAT	ŚWIAT	ŚWIAT
	Anarchia					
	Nie wiem					

Źródło: P. Weill, J. Ross, *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

Wzorce zachowań polskich liderów są bardzo podobne do wzorców pozostałych przebadanych firm w Polsce. Powyższa analiza wskazuje zatem, że **polskie przedsiębiorstwa, także te najlepsze, najczęściej stosują archetypy podejmowania decyzji w ramach nadzoru IT, które charakteryzują się małą efektywnością i dużym ryzykiem nieosiągnięcia celów biznesowych.**

Podsumowanie

W zakresie rozwiązań nadzoru IT stosowanych w polskich przedsiębiorstwach (zarówno przez liderów, jak i przez pozostałe firmy) charakterystyczne są dwie główne tendencje:

- a) dostarczanie informacji do podjęcia decyzji zgodnie z archetypem monarchii IT (czyli informacje dostarczają tylko menedżerowie IT);
- b) podejmowanie decyzji w większości przypadków zgodnie z archetypem federalnym (czyli decyzje podejmuje zarząd we współpracy z menedżerami wszystkich jednostek biznesowych) lub, również bardzo często, zgodnie z archetypem monarchii IT (czyli decyzje podejmują samodzielnie menedżerowie IT).

Zachowania te są zupełnie odmienne od tendencji panujących w krajach rozwiniętych oraz, w szczególności, od rozwiązań stosowanych przez liderów światowych. Są mniej efektywne i równocześnie wiążą się z większym ryzykiem nieosiągnięcia celów biznesowych.

Nieefektywność stosowania archetypu federalnego do podejmowania decyzji wynika z faktu, iż próba pogodzenia interesów wszystkich jednostek biznesowych i centrali przedsiębiorstwa zazwyczaj kończy się fiaskiem (nikt nie jest do końca zadowolony). Dodatkowo federalne podejmowanie decyzji w istotny sposób spowalnia cały proces (występuje konieczność negocjowania z wieloma partnerami, o często rozbieżnych interesach).

Ryzyko związane ze stosowaniem monarchii IT zarówno w zakresie dostarczania informacji, jak i podejmowania decyzji (zwłaszcza w obszarach bardziej biznesowych, tj. zasady, aplikacje i inwestycje) naraża przedsiębiorstwo na zbudowanie doskonale wewnętrznie funkcjonującej organizacji IT, która jednak nie realizuje celów strategicznych firmy.

Również polscy liderzy, czyli przedsiębiorstwa charakteryzujące się najszybszym wzrostem przychodów, największą efektywnością zainwestowanego kapitału oraz największym zwrotem z aktywów, stosowali odmienne rozwiązania w zakresie nadzoru IT w porównaniu do liderów światowych.

IT GOVERNANCE IN POLAND AND WORLDWIDE. IMPACT ON THE EFFECTIVENESS OF USING INFORMATION TECHNOLOGY

Summary

Effective IT governance has proven to be a critical factor in the effective use of IT for building corporate value. In addition researches conducted by J. Ross and P. Weill from MIT Center for Information Systems Research revealed that world-wide leaders (best performing companies) have different IT Governance arrangements than other companies.

Results of the research conducted by the author among 300 from 2000 largest polish companies revealed, that polish companies very often use decision archetypes that are both ineffective and bring high risk of not delivering business results. Even polish leaders (companies having the highest growth of revenues, highest ROE and highest ROA) use similar, also ineffective IT governance arrangements.

Translated by Remigiusz Orzechowski



**CZYNNIK OSOBOWY W PROCESIE
KSZTAŁTOWANIA WARTOŚCI
PRZEDSIĘBIORSTWA**

Maria Białasiewicz
Anna Wieczorek

KOMPETENCJE W PODEJŚCIU PROJAKOŚCIOWYM DO ZASOBÓW LUDZKICH

*„Mniejsza liczba mądrych, myślących pracowników
wspomaganych maszynami i kompetencjami tworzy...
znacznie większą wartość niż całe grupy czy linie
bezmysłnej masy zasobów ludzkich”¹*

Wprowadzenie

Sukces firmy wynika z niejednego źródła, ale na pewno w nowej gospodarce wiele podmiotów w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej orientuje się na wysoką jakość. Pojęcie jakości jest kluczowe zarówno w odniesieniu do pracy ludzkiej, wyrobów, jak i usług. To tłumaczy upowszechnienie podejścia systemowego do jakości (TQM) oraz zasadniczy zwrot od ilości ku jakości zasobów ludzkich. Jakość w odniesieniu do zasobów ludzkich znajduje odzwierciedlenie w koncepcji *Lean Management*, czy koncepcji zarządzania kompetencjami. Koncepcja zarządzania kompetencjami stanowi bardzo dynamicznie rozwijający się subsystem zarządzania zasobami ludzkimi. Wymóg podwyższenia jakości zasobów ludzkich jest tym bardziej uzasadniony – co być może uznane za truizm – że to ludzie decydują o wszystkim, w tym są podstawowym składnikiem zarządzania przez jakość. Jakość zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie należy uznać za

¹ Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, „Business Press”, Warszawa 1998, s. 50.

podstawę piramidy jakości, co pociąga za sobą potrzebę identyfikacji głównych atrybutów wysokiej jakości tych zasobów.

1. Orientacja na jakość zasobów ludzkich

Podjęcie pro jakościowe do zasobów ludzkich zaczęło się rozwijać w latach 50., kiedy to dostrzeżono związek między umiejętnościami pracowników a efektywnością ich pracy, ale dopiero lata 90. przyniosły w tym zakresie zasadniczy zwrot. To w tym okresie przedsiębiorstwa stanęły wobec ogromnych wyzwań, w tym w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ spełnienie oczekiwań klientów co do wysokiej jakości oferowanych wyrobów i usług wymaga posiadania kompetentnych pracowników na wszystkich stanowiskach pracy. Problem identyfikacji kompetencji staje się więc kwestią kluczową i determinującą sposób kształtowania wszystkich działań kadrowych. Ujmując rzecz ogólnie, można powiedzieć, że nowe organizacje reprezentują zapotrzebowanie na wysokiej jakości zasoby ludzkie, dzięki którym można realizować wartość dla interesariuszy.

Współczesne organizacje stając przed wyzwaniami związanymi z: globalizacją, indywidualizacją (czyli potrzebą wyróżniania się z otoczenia, a zwłaszcza spośród rywali), zorientowaniem na klienta (w tym klienta wewnętrznego, czyli pracownika, któremu należy zapewnić profesjonalne zaspokojenie jego potrzeb, zwłaszcza potrzeby rozwoju), informatyzacją, różnorodnością kulturową i zmianami popytu na rynku pracy, zmierzają do wykreowania nowego typu pracownika. Jego charakterystyki tworzą: pracownik wiedzy, elastyczne zatrudnienie, nowa kariera, radzenie sobie ze stresem, praca w zespole i równowaga między pracą a życiem prywatnym².

Pojęcie jakości zasobów ludzkich, w ujęciu mikroekonomicznym zarządzania zasobami ludzkimi nie jest interpretowane jednoznacznie, ponieważ obok terminu zasoby ludzkie funkcjonują inne pojęcia, jak: kapitał ludzki, personel, kadry, potencjał społeczny, czy rzadziej występujące w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi terminy: czynnik ludzki i siła robocza³. Najczęściej chyba stosowane jest

² Por. A. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 39; T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 63.

³ Pojęcia: kadra czy personel, nie wspominając o terminach czynnik ludzki czy siła robocza, były stosowane we wcześniejszych fazach funkcji personalnej. Jednak w literaturze współczesnej stosowane jest także np. pojęcie jakości kadr. Por. *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002,

pojęcie jakości zasobów ludzkich. A. Sajkiewicz definiuje jakość zasobów pracy jako stopień, „w jakim pracownicy firmy, jako pełna populacja, odpowiadają na potrzeby przedsiębiorstwa z punktu widzenia realizowanej strategii”⁴. A.K. Koźmiński traktuje jakość zasobów ludzkich jako element oceny personelu i czynnik determinujący zdolność firmy do radzenia sobie z niepewnością, wyznaczającą jej „zdolność manewrową”⁵. Kontrowersyjne jest określenie jakości zasobów ludzkich i jakości kapitału ludzkiego, a zwłaszcza relacji między nimi. Niektórzy autorzy utożsamiają jakość kapitału ludzkiego wyłącznie z wysoką jakością zasobów ludzkich, co oznacza, że wymiary jakości zasobów ludzkich nie zawsze pozwalają na określenie ich jakością kapitału ludzkiego⁶. Spotykane w literaturze przedmiotu określenie jakości potencjału społecznego można rozumieć jako zbiór cech pracowników, podlegających w różnym zakresie kształtowaniu – można przyjąć, że im większe możliwości dostosowawcze tych cech do wymagań pracy, tym wyższa jest jakość potencjału ludzkiego⁷. Stosowane są także inne określenia. jak: jakość wykonawców, jakość pracowników czy jakość podaży na wewnątrzrynkowym rynku pracy⁸. Jakość zasobów ludzkich jest kategorią dynamiczną, a główne determinanty zmian w tym zakresie ilustruje rys. 1.

Jakość zasobów ludzkich w firmie należy oceniać przez bilansowanie jakości oczekiwanej z posiadaną, tak w pewnym okresie czasu, jak i w aspekcie długofalowym, ale także w ujęciu relatywnym, a więc przez odniesienie do innych firm, zwłaszcza konkurencyjnych. Złożoność samej kategorii jakości zasobów ludzkich i wielość determinantów wymagają odpowiedniego podejścia do zarządzania tymi zasobami, które powinno stanowić ciąg działań o charakterze strategicznym, w ujęciu treściowym i czasowym, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji optymalnej jakości zasobów ludzkich⁹.

s. 65; B. Jamka; *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 142; B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 106-107.

⁴ *Jakość zasobów pracy*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002, s. 83.

⁵ Por. A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 45.

⁶ Por. *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, red. B. Koźuch, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 60-61.

⁷ Por. *ibidem*, s. 93.

⁸ Por. m.in. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 236.

⁹ Por. A. Lipka, *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005, s. 148 i dalsze.

Rys. 1. Determinanty zmian jakości zasobów ludzkich



Źródło: A. Lipka, *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005, s. 114.

Do podstawowych narzędzi kształtowania jakości zasobów ludzkich, zarówno w wymiarze cząstkowym, jak i syntetycznym, należy zaliczyć:

- a) instrumenty związane z istniejącą strukturą zatrudnienia, takie jak np.: inwestowanie w pracowników, motywowanie pracowników, kształtowanie zaufania i lojalności, zarządzanie wiedzą;
- b) instrumenty odnoszące się do przepływów wewnątrz organizacji oraz poza nią, jak: przyjęcia i odejścia w ramach polityki rekrutacyjnej i derekrutacyjnej, realokacja pracowników;
- c) instrumenty odnoszące się do zmian struktury i dynamiki zatrudnienia, czyli restrukturyzacji zatrudnienia.

Powyższe instrumenty mogą być wykorzystane również do kształtowania poszczególnych cech konstytuujących jakość zasobów. Jeśli spojrzeć na główne cechy wysokiej jakości zasobów ludzkich, to przydatność poszczególnych narzędzi jest zróżnicowana. I tak¹⁰:

- a) wartość strategiczną kreują głównie działania realokacyjne i restrukturyzacyjne;
- b) unikalność uzyskujemy przede wszystkim w wyniku procesów rekrutacyjnych, tworzenie klimatu kreatywności i zarządzanie wiedzą oraz politykę szkoleniową;

¹⁰ Por. *ibidem*, s. 56; 148-154.

- c) cenność, nieimitowalność i niesubstytucyjność zasobów ludzkich można osiągnąć poprzez procesy pozyskiwania pracowników, kształtowanie klimatu sprzyjającego kreatywności oraz odpowiednią politykę rozwoju zawodowego.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że im wyższa jakość zasobów ludzkich, tym wyższa ich wartość, a zatem i większy majątek przedsiębiorstwa. „Ch. Handy podkreśla, że na obecnym etapie rozwoju gospodarczego wartość intelektualnego kapitału firmy nawet kilkakrotnie przewyższa wartość jego aktywów materialnych”¹¹.

2. Jakość zasobów ludzkich – poziom pracownika i firmy

Jakość zasobów ludzkich opisuje się zwykle poprzez zestaw pewnych cech, jako użyteczność dla pracodawcy, stopień zaspokojenia potrzeb pracodawców i efektywność¹². Niektóre z nich są walorami wrodzonymi i nabytymi, a inne są efektem inwestycji w kapitał ludzki. Jakość zasobów ludzkich można rozpatrywać jako¹³:

- a) zdolność przyciągnięcia i utrzymania w organizacji pracowników o określonych kwalifikacjach oraz trudność ich zastąpienia;
- b) jakość zadań wykonywanych przez pracowników, czyli przez pryzmat efektów pracy;
- c) stopień spełnienia wymagań dotyczących wiedzy, umiejętności, zdolności, jako przydatnych pracodawcy w porównaniu do profili kwalifikacyjnych i profili wymagań stanowiska pracy;
- d) zdolność do wprowadzania zmian przynoszących coś dobrego, wartościowego dla organizacji.

Niewątpliwie na pierwszy plan wśród atrybutów wysokiej jakości zasobów ludzkich wysuwają się wysokie kwalifikacje. Pojęcie kwalifikacji, powszechnie występujące w literaturze, zostało prawie wyparte przez pojęcie kompetencji, o których szerzej w dalszej części opracowania. Kompetencje muszą być aktualizowane, co wiąże się ze skłonnością pracowników do udziału w przedsięwzięciach rozwojowych. Skłonność ta może być zróżnicowana i oznaczać udział pracowni-

¹¹ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.

¹² Por. A. Lipka, op. cit., s. 26, 54.

¹³ Por. ibidem, s. 54-56.

ka we wszystkich przedsięwzięciach rozwojowych w ciągu całego okresu pracy w firmie. Taki pracownik z wewnętrznej potrzeby – jakby naturalnej skłonności i zdolności do rozwoju, ale i z inspiracji pracodawcy – uczestniczy w szkoleniach, restrukturyzacji zadań pracy, wewnętrznej mobilności. Taki stopień zaangażowania pracownika może być podstawą uznania wysokiej jakości zasobów ludzkich. Nie wszyscy jednak pracownicy przyjmują taką postawę. Niekiedy wyrażają chęć uczestniczenia tylko w niektórych przedsięwzięciach rozwojowych i tylko w ograniczonym czasie, co można uznać za wyraz średniej jakości, a nawet słabą chęć uczestnictwa (niska jakość). Stopień zaangażowania pracownika należy wiązać z istnieniem u pracowników potrzeby wzrostu. Pracownicy silnie odczuwający potrzebę wiedzy, afiliacji, czy potrzebę wyjaśniania, są aktywni i pragną realizować swoje ambicje i dążenia¹⁴.

Wysoką jakość zasobów ludzkich można utożsamiać z kreatywnością i przedsiębiorczością. Kreatywność to zdolność do twórczego myślenia, która prowadzi do tworzenia rzeczy nowych, oryginalnych. Jak pisze A. Miś, osoby kreatywne to takie, które „identyfikują nowe obszary własnych zainteresowań i wiedzy, rozwiązują nietypowe problemy, formułują niekonwencjonalne pytania w zakresie swej profesjonalnej wiedzy”¹⁵.

Przedsiębiorczość jako synonim rzutkości, zaradności, umiejętności wykorzystywania pomysłów i zasobów niedostrzegalnych dla innych, jest niezbędną cechą do funkcjonowania w warunkach niepewności i ryzyka. O przedsiębiorczości za R.W. Giffinem można powiedzieć, że „(...) jest procesem organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka”¹⁶. Sens działań przedsiębiorczych świadczących o wysokiej jakości zasobów ludzkich oddaje m.in. sformułowanie T. Listwana, który pisze, że za przedsiębiorcze działanie uważa takie, które „związane jest przede wszystkim z inicjowaniem projektów, twórczym rozwiązywaniem problemów, podejmowaniem ryzyka, tworzeniem i wykorzystywaniem okazji oraz elastycznym dostosowaniem się do warunków otoczenia”¹⁷. Dodaje przy tym, że zachowania te są nierozdzielnie związane z kompetencjami człowieka przedsiębiorczego. Przedsiębiorczość jako

¹⁴ Por. A. Lipka, op. cit., s. 62 i dalsze.

¹⁵ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, red. Z. Wiśniewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 217.

¹⁶ R.W. Giffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 730.

¹⁷ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 64.

gotowość i zdolność do podejmowania i rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów oznacza podejmowanie przez pracownika działań mimo istniejących barier, a nawet na przekór, pociąga za sobą zdolność do zmiany ról w zależności od sytuacji, a więc związana jest z elastycznością rozumianą tu jako nieprzywiązywanie się pracownika do jednego stanowiska pracy i zadania, a w związku z tym do jednego schematu myślenia i działania.

Wysoką jakość zasobów ludzkich można definiować przez pryzmat wysokiej lojalności wobec firmy. Lojalność w organizacji w relacjach pracodawca-pracownik oznacza: ochronę materialnych i niematerialnych zasobów firmy, dbałość o dobre imię firmy i tworzenie odpowiedniego jej wizerunku, podejmowanie działań zmierzających do rozwoju firmy i umacniania jej wizerunku. Kształtowanie lojalności pracowniczej, a więc przywiązania do firmy – jak niekiedy się mówi: budowanie strategii prolojalnościowej – bazuje na pięciu podstawowych składnikach¹⁸:

1. Firma powinna zapewnić rzeczywiste dopasowanie do niej pracownika przez zatrudnianie osób mających system wartości zgodny z systemem wartości organizacji.
2. Firma powinna zapewnić pracownikom poczucie statusu i identyfikacji, bowiem pracownicy chcą być dumni z przynależności do firmy.
3. Ludzie pragną być obdarzani zaufaniem i wzajemnością, chcą wiedzieć, że ich pomysły i potrzeby będą brane pod uwagę przez firmę.
4. Pracownicy chcą być doceniani, chcą być zadowoleni i wewnętrznie spełnieni, pracując dla danej firmy.
5. Pracownicy chcą być pewni, że za swoją pracę będą odpowiednio nagradzani, nie gorzej, niż mogłaby to uczynić konkurencja.

Podstawą lojalności pracowniczej jest wierność i zaufanie, przy czym dziś wysoka lojalność pracowników nie jest zdobywana tylko w zamian za uzyskiwane i postrzegane przez nich korzyści, w tym za bezpieczeństwo zatrudnienia (wyższy poziom korzyści pracownika = wyższa lojalność), ale zmierza ona do utrzymywania na odpowiednim poziomie zdolności do pracy za szanse rozwoju. Inaczej mówiąc, trzeba być samemu konkurencyjnym i przyczyniać się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, co nazywa się też „kalkulatywnym typem uczestnictwa w organizacji”¹⁹.

¹⁸ Por. *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 242-243.

¹⁹ Por. C. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 151-153.

Jakość zasobów ludzkich na poziomie pracownika tworzy zatem zbiór cech takich, jak: kwalifikacje – kompetencje, skłonność do uczestnictwa w przedsięwzięciach rozwojowych, elastyczność, umiejętność pełnienia różnych ról, motywacja wzrostu, kreatywność, przedsiębiorczość, lojalność, umiejętność pracy zespołowej, orientacja na klienta i szereg innych, które identyfikuje w swojej pracy A. Lipka²⁰. Jakość w odniesieniu do poszczególnych pracowników stanowi tzw. jakość cząstkową i jej ocena jest ważna tak dla pracodawcy, jak i dla pracownika. Z punktu widzenia tego pierwszego podmiotu ważne jest dostosowanie jakości zasobów ludzkich do strategii w sensie ogólnym, bowiem zasoby ludzkie są zasobem strategicznym, co ma znaczenie w podejściu zasobowym do identyfikacji strategii. W odniesieniu do różnych rodzajów strategii wymagania względem jakości zasobów ludzkich są zróżnicowane (tabela 1).

Tabela 1. Strategiczne determinanty jakości zasobów ludzkich

Rodzaj strategii	Główne wymagania jakości zasobów ludzkich
1. strategia koncentracji	Wąska specjalizacja, ale mistrzostwo, odporność na monotoność pracy
2. strategia dywersyfikacji	Zróżnicowanie umiejętności pracowników, skłonność do uczestnictwa w procesach wprowadzania zmian
3. strategia obronna	Umiejętności adaptacyjne
4. strategia poszukiwawcza	Skłonność do eksperymentowania
5. strategii ofensywne	Rekrutacja pracowników o określonych wymaganiach z zewnątrz
6. strategii defensywne	Rekrutacja z rynku wewnętrznego, lojalność
W firmach międzynarodowych	
7. strategia eksploatawania	Wysokie kwalifikacje, wysoka indywidualna wydajność pracy, zdolność do adaptacji
8. strategia akumulowania	Duży potencjał pracowników i skłonność do udziału w przedsięwzięciach rozwojowych
9. strategia stymulowania	Kreatywność, samodzielność, zaangażowanie

Źródło: opracowanie na podstawie: A. Lipka, *op. cit.*, s. 94-98.

Istotny wpływ na kształtowanie jakości zasobów ludzkich ma typ kultury organizacyjnej (tabela 2).

²⁰ Por. A. Lipka, *op. cit.*, s. 77.

Tabela 2. Kulturowe uwarunkowania jakości zasobów ludzkich

Typ kultury	Główne wymagania jakości zasobów ludzkich
1. Kultura hierarchii	Akceptacja i dostosowanie się do obowiązujących procedur i poleceń kierownictwa
2. Kultura rynku	Umiejętność współdziałania z partnerami zewnętrznymi, nastawienie na wysokie wyniki i zyski, parcie na pokonanie wszystkich przeszkód w uzyskaniu przez przedsiębiorstwo pozycji lidera
3. Kultura klanu	Duże poczucie wspólnoty, wysokie uczestnictwo w pracy zespołowej, wysoka odpowiedzialność członków zespołu za siebie nawzajem, lojalność, przyjazna atmosfera i silne poczucie więzi
4. Kultura adhokracji	Elastyczność, przedsiębiorczość, kreatywność, innowacyjność
5. Kultura „wszystko albo nic”	Sklonność do ryzyka
6. Kultura „kapitału intelektualnego”	Wyjątkowe uzdolnienia
7. Kultura introwertyczna	Wysoka samodzielność
8. Kultura ekstrawertyczna	Otwartość
9. Kultura zachowawcza	Ostrożność
10. Kultura elitarna	Umiejętność demonstrowania swych wyróżniających się cech
11. Kultura egalitarna	Zdolność do funkcjonowania w warunkach równości
12. Kultura innowacyjna	Tolerowanie niepewności

Źródło: A. Lipka, *op. cit.*, s. 99-100; M. Armstrong, *op. cit.*, s. 154; *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajakiewicz, Poltext, Warszawa 2002, s. 55; L. Zbiegień-Maciąg, *Identyfikacja kultur znanych firmie*, PWN, Warszawa 2002, s. 53-58.

Na poziomie przedsiębiorstwa jakość zasobów ludzkich nie jest arytmetyczną sumą jakości poszczególnych pracowników, choć oczywiście ją kreuje (może oddziaływać w sensie pozytywnym, jak i negatywnym, może pojawić się efekt synergii). Podstawowym elementem konstytuującym tę jakość są kluczowe kompetencje, które w ujęciu G. Hamela i C. Prahalada są umiejętnościami mającymi zasadnicze znaczenie dla rezultatów przedsiębiorstwa. Pozwalają one firmie coś robić lepiej niż inni, co ostatecznie pozwala lepiej upozycjonować się na rynku i zdobyć trwałą przewagę konkurencyjną. Atrybutem świadczącym o jakości zasobów ludzkich w wymiarze syntetycznym jest zdolność do efektywnego wykorzystania zasobów, sprawność i szybkość działania, zwłaszcza w sytuacjach

zagrożenia. Bardzo ważnym aspektem jakości jest rodzaj i intensywność relacji interpersonalnych prowadząca do wyższej jakości współdziałania, co konweniuje z rosnącą rolą pracy zespołowej. Relacje te prowadzą też do rywalizacji, co w wymiarze ogólnym może być korzystne dla organizacji.

Wysoką jakość w odniesieniu do przedsiębiorstwa tworzy szereg cech takich jak: kluczowe kompetencje firmy, zachodzące w organizacji procesy konwersji wiedzy, sprawność, szybkość, elastyczność działania zwłaszcza w sytuacjach zagrożenia, charakter relacji interpersonalnych, zaufanie między pracownikami i zgodność ich systemów wartości z panującą kulturą organizacyjną. Jakość zasobów ludzkich należy więc rozpatrywać tak w odniesieniu do pracownika, jak i całej organizacji²¹.

3. Kompetencje pracowników jako kluczowy atrybut jakości zasobów ludzkich

Pojęcie kapitału ludzkiego oparte jest na założeniu, że człowiek uczy się przez całe życie, dlatego należy w niego inwestować, zwiększać jego zaangażowanie w realizację celów organizacji i efektywnie zarządzać wiedzą zarówno indywidualną, jak również grupową. Przegląd literatury pozwala wskazać dwa wymiary kapitału ludzkiego w organizacji: jakościowy i ilościowy. Wymiar ilościowy kapitału ludzkiego podkreśla aspekt finansowy, a zatem koszt jego wytworzenia, kapitalizację nakładów i efektywność. W ujęciu jakościowym kapitał ludzki oznacza natomiast układ wzajemnie powiązanych elementów decydujących o niepowtarzalności zasobów ludzkich danej organizacji²². Odnosząc się to tego wymiaru można określić strukturę kapitału ludzkiego jako: kompetentność pracowników, zręczność intelektualną (w tym innowacyjność ludzi, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość i zdolność do zmian), motywację (a więc chęć do działania, predyspozycje do określonych zachowań, zaangażowanie, skłonność do zachowań etycznych, a także przywództwo)²³.

²¹ Por. A. Lipka, op. cit., s. 78 i dalsze.

²² M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, *Wpływ kapitału ludzkiego na realizację celów organizacji, w: Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, nr 1092, s. 627.

²³ M. Bratnicki, J. Strużyna, W. Dyduch, *Kapitał intelektualny: odwieczne problemy a nowe propozycje metodologiczne*, w: *Kapitał intelektualny. Dylematy i wyzwania*, red. A. Pocztowski, WSB, Nowy Sącz 2001, s. 14.

Odwołując się do powyższej typologii przyjmuje się, iż nośnikiem i determinantą jakości kapitału ludzkiego, a także kapitału intelektualnego organizacji są kompetencje pracownicze.

Kompetencje ujmować można jako dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pracowników, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie²⁴. Tabela 3 przedstawia sposób grupowania kompetencji pracowniczych.

Tabela 3. Jak grupować kompetencje

Grupa kompetencji	Charakterystyka
Umiejętności	Oznaczają faktyczne znawstwo konkretnych zagadnień i biegłość w wykonywaniu zadań, np. kompetencje umysłowe, komunikacyjne, techniczne.
Uzdolnienia	Jest to potencjał rozwojowy, możliwość nabycia i udoskonalania posiadanych już kompetencji.
Wiedza	Odnosi się do znajomości zagadnień występujących w ramach stanowiska, organizacji, zawodu itp. Dotyczy znajomości procedur, praw, teorii i faktów.
Kompetencje fizyczne	Dotyczą fizycznych wymagań stanowiska, np. sprawności fizycznej, wyczulenia zmysłów, zdolności psychofizycznych.
Style	Odnoszą się do sposobu, w jaki pracownik osiąga stawiane przed nim cele. Dzielią się na style kierownicze i style pracownicze,
Osobowość	Związane są z indywidualnymi psychicznymi cechami człowieka, które skłaniają go do reagowania w pewien określony sposób.
Zasady i wartości	Są to zasady i system aksjologiczny wyznawany przez pracownika.
Zainteresowania	Oznaczają indywidualne preferencje dotyczące środowiska pracy, tematyki zawodowej.

Źródło: M. Stolarska, Bilans kompetencji – niewykorzystany element zarządzania kadrami, w: Zarządzanie kadrami. Perspektywa globalna i lokalna, red. T. Listwan, Prace Naukowe AE Wrocław, Wrocław 2004, nr 1032, s. 725.

Kompetencje pracownicze charakteryzują się pewnymi specyficznymi cechami decydującymi o możliwości ich praktycznego wykorzystania w procesie kształtowania jakości zasobów ludzkich. Należą do nich²⁵:

²⁴ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 17.

²⁵ *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 171-174.

- a) zmienność w czasie, oznaczająca konieczność ciągłego rozwoju kompetencji, tak by były one zgodne z potrzebami organizacji;
- b) złożoność, podkreślająca, iż kompetencje stanowią kombinację wiedzy, umiejętności, zainteresowań, wyznawanych zasad, sposobów realizacji zadań, potencjału rozwojowego i cech fizycznych, z czego wynika potrzeba kształtowania odpowiedniej struktury kompetencji;
- c) operacyjność i celowość, wskazujące, iż rozpatrywanie kompetencji ma sens jedynie w odniesieniu do działania;
- d) sytuacyjność, a więc zdolność do przystosowania się i efektywnego działania w zmieniających się warunkach;
- e) mierzalność, umożliwiającą określenie zakresu posiadanych przez pracowników kompetencji.

Omawiając kompetencje pracownicze, nie należy tego pojęcia utożsamiać z umiejętnościami, które powinno się traktować jedynie jako konkretne działania wpierające bardziej ogólne kompetencje²⁶. Termin kompetencje od niedawna traktowany jest natomiast jako synonim pojęcia kwalifikacje. Warto jednak wspomnieć, że jeszcze kilkanaście lat temu wyraźnie rozgraniczono znaczenie tych terminów, gdyż przez kwalifikacje rozumiano wiedzę i umiejętności pracownika, a przez kompetencje zdolność do skutecznego działania oraz formalne uprawnienia do podejmowania decyzji²⁷.

M. Butkiewicz definiuje kwalifikacje jako pojęcie węższe niż kompetencje. Według wspomnianego autora kwalifikacje to pewien układ wiadomości, umiejętności i postaw, warunkujących wykonanie zadań zawodowych. Na kwalifikacje składają się: poziom wykształcenia ogólnego, wiedza zawodowa, umiejętności zawodowe i predyspozycje psychofizyczne, a istotnym elementem kwalifikacji jest etyka zawodowa. Natomiast człowiek kompetentny to ktoś uprawniony do działania i decydowania, a zatem posiadający nie tylko odpowiednie kwalifikacje, ale także podstawy do wydawania sądów i opinii. Co więcej, zdaniem Butkiewicza, kompetencje zawierają cechę odpowiedzialności, której brakuje kwalifikacjom²⁸.

²⁶ B. Mikuła, *Nowe sposoby na zasoby*, „Personel”, 2000 nr 21, s. 20.

²⁷ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, w: *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. A. Ludwicyński, Wydawnictwo Polskiej Fundacji Promocji Kadr, Warszawa 1999, s. 61.

²⁸ M. Butkiewicz, *Struktura modelu polskich standardów kwalifikacyjnych*, w: *Model polskich standardów kwalifikacji zawodowych*, red. M. Butkiewicz, Wyd. Edukacja i Praca i ITeE, Warszawa–Radom 1995, s. 29–30.

Współcześnie termin kompetencje ma zdecydowanie szersze znaczenie niż w przeszłości, jest chętniej i znacznie częściej używany, głównie za sprawą sformułowanej w latach 90. koncepcji zarządzania kompetencjami. Wciąż jednak w polskiej praktyce zarządzania zasobami ludzkimi można zaobserwować zjawisko zbyt wąskiego postrzegania terminów – zarówno jeśli chodzi o kwalifikacje, jak i kompetencje. Kwalifikacje są na ogół definiowane poprzez pryzmat tylko dwóch zmiennych – wykształcenia i stażu pracy. Kompetencje natomiast wyrażane są jako formalne wyposażenie danej osoby w uprawnienia do podejmowania decyzji. Tymczasem należy podkreślić, iż rozpatrywanie obu pojęć w tak wąskim znaczeniu nie jest już właściwe²⁹.

Podsumowanie

Zmieniające się otoczenie biznesowe zmusza przedsiębiorstwa do reorientacji, również w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Rosnące wymagania klientów względem wysokiej jakości wyrobów i usług postawiły w centrum zainteresowań jakość również w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Można powiedzieć, że nie tylko, a może nie tyle liczba pracowników w organizacji ma znaczenie, co ich walory jakościowe. Zatem przesunięcie zainteresowań z ilości na jakość wymaga określenia cech jakościowych zasobów ludzkich tak w wymiarze jednostkowym (pracownika), jak i organizacji jako całości. Wśród wielu cech jakości zasobów ludzkich szczególnie znaczenie mają kompetencje pracowników, w tym dla jakości i skuteczności systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Znajduje to odzwierciedlenie w dynamicznie rozwijającym się podejściu kompetencyjnym do zarządzania zasobami ludzkimi.

²⁹ T. Oleksyn, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 62.

COMPETENCE IN A PROQUALITATIVE APPROACH TO HUMAN RESOURCES

Summary

In the concept of human resources management one can point at the tendency of growing interests of human resources quality. This is a consequence of both the change of business environment's conditions, more often global economy, and the conviction that the high level of human resources quality causes high enterprise's value and generates favourable conditions for the company to develop. Referring to mentioned point of view the article tries to identify the quality of human resources both at the level of employee, and enterprise. In addition authors pay attention to some of human resources' quality characteristic, especially to employee's competence.

Translated by Anna Wiczorek

Maria Białasiewicz
Anna Wieczorek

PODEJŚCIE KOMPETENCYJNE W POLITYCE REKRUTACYJNEJ

Wprowadzenie

Jednym z kluczowych etapów procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji jest etap pozyskania pracowników, który obejmuje rekrutację i selekcję kandydatów na wyodrębnione stanowiska pracy. Dobór kadr winien być poprzedzony wnikliwym procesem planowania obsady wakatów, tak by zapewnić przedsiębiorstwu optymalną strukturę zatrudnienia. Owa optymalna struktura oznacza przede wszystkim właściwe dopasowanie umiejętności, doświadczenia i wiedzy pracowników do wymagań organizacji, związanych z jej założeniami strategicznymi.

Celem niniejszego opracowania będzie przedstawienie idei i zasad systemowego zarządzania kompetencjami, a następnie wskazanie możliwości zastosowania podejścia kompetencyjnego w procesie doboru pracowników. Wykorzystanie koncepcji kompetencji w obszarze rekrutacji i selekcji daje bowiem możliwość dokładnego zidentyfikowania pożądanej z punktu widzenia organizacji charakterystyki przyszłego pracownika, adekwatnie do wymogów stanowiska pracy, co z kolei zmniejsza ryzyko popełnienia błędu w obsadzie kadrowej. Ponadto okresowe porównywanie zdiagnozowanych potrzeb kompetencyjnych z rzeczywistością posiadanymi przez pracowników kompetencjami umożliwia firmie optymalizację planowania działań rekrutacyjnych i rozwojowych.

1. Kompetencje jako element kapitału intelektualnego organizacji

Najcenniejszym zasobem firmy, bo trudnym do imitowania, są zasoby intelektualne, czyli tzw. ukryte aktywa, do których zaliczyć można: reputację i kulturę organizacyjną, zasoby partnerskie i klienckie, ale przede wszystkim wiedzę, kwalifikacje i doświadczenia pracowników (tabela 1). Profesjonalizm pracowników determinuje szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu, jakość świadczonych usług czy sprzedawanych wyrobów, a więc można stwierdzić, iż to właśnie ludzie są głównym źródłem bogactwa organizacji.

Tabela 1. Składowe kapitału intelektualnego

Kapitał ludzki	Kapitał organizacyjny	Kapitał rynkowy	Kapitał innowacyjny
<ul style="list-style-type: none"> – kompetencje – postawy – przywództwo i rozwój 	<ul style="list-style-type: none"> – procesy – infrastruktura – kultura – zarządzanie 	<ul style="list-style-type: none"> – relacje z klientami – relacje z dostawcami – kompetencje rynkowe – inne relacje 	<ul style="list-style-type: none"> – poprawa procesów – produkty i usługi – technologie

Źródło: J. Czekaj, M. Jabłoński, *Kształtowanie kompetencji i zachowań jako czynnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe AE Kraków, Kraków 2004 nr 648, s. 8.

Jednym z czynników tworzących kapitał intelektualny są kompetencje. Strukturę kompetencji w organizacji przedstawia rys. 1.

Za główny element kompetencji w organizacji uważa się kompetencje pracowników, które najogólniej definiowane są jako dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności, doświadczenia i postaw, pozwalające na skuteczne działanie pracownika w przedsiębiorstwie. Należy je rozpatrywać w trzech wymiarach, dotyczących tego: co pracownik powinien wiedzieć, co pracownik powinien zrobić, jak powinien to zrobić¹. Przypisywanie kompetencjom pracowniczym kluczowego znaczenia wynika z przekonania, iż „każda firma jest w ostatecznym rozrachunku skumulowaną wiedzą byłych i obecnych pracowników”². Kompetencje pracownicze można zatem traktować jako zasoby organizacji, gdyż znajdują się w dyspozycji firmy, posiadają właściwości konieczne dla realizacji celów organizacji, mogą podlegać

¹ M. Stolarska, *Bilans kompetencji – niewykorzystany element zarządzania kadrami*, w: *Zarządzanie kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe AE Wrocław, Wrocław 2004 nr 1032, s. 724.

² K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 23.

kontroli w określonym zakresie, a rozbudowa właściwych zbiorów kompetencji przyczynia się do rozwoju poszczególnych pracowników i całej organizacji³. Jako zasób niematerialny kompetencje pracownicze mogą w istotny sposób przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku, ale aby owa przesłanka została spełniona, konieczne jest stworzenie racjonalnego systemu gospodarowania kompetencjami.

Rys. 1. Kompetencje organizacji



Źródło: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 22.

2. Zarządzanie kompetencjami w organizacji

Pierwsze pojedyncze elementy zarządzania kompetencjami były wykorzystywane w Stanach Zjednoczonych już w latach 60. XX w., jednak przede wszystkim w obszarze stanowisk robotniczych. Z upływem lat objęto nimi także stanowiska menedżerskie i specjalistyczne, niemniej jako formalna koncepcja zarządzania kompetencjami zostało stworzone dopiero w latach 90. w odpowiedzi na wymogi zarządzania organizacjami uczącymi się i inteligentnymi. Nowoczesne podejście kompetencyjne można więc określić jako pewien sposób prowadzenia polityki

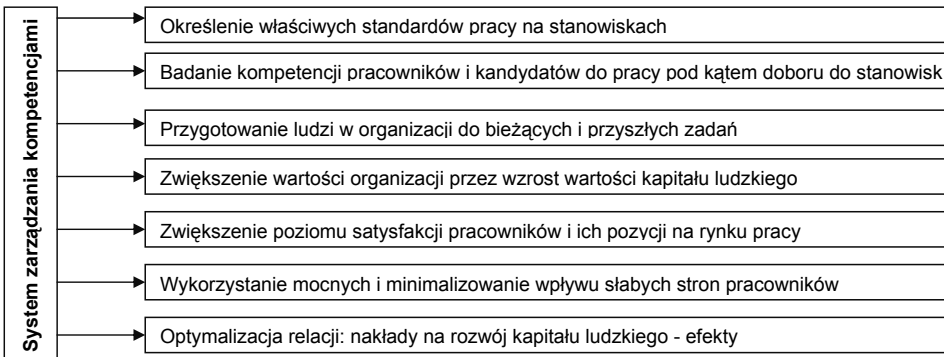
³ *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków 2004, s. 261.

personalnej, którego głównym celem jest zagwarantowanie firmie odpowiednich zasobów kompetencji, niezbędnych ze względu na wyznaczone cele strategiczne organizacji⁴. Proces ten obejmuje⁵:

- analizowanie potrzeb i projektowanie portfeli kompetencji,
- doprowadzenie do zapewnienia właściwych kompetencji we właściwych miejscach i o właściwym czasie,
- zachęcanie ludzi do zdobywania i rozwijania potrzebnych kompetencji,
- analizowanie i ocenianie relacji między kompetencjami potrzebnymi a rzeczywiście dostępnymi i doprowadzanie do zgodności jednych i drugich.

Zintegrowane systemy zarządzania kompetencjami umożliwiają zatem dostarczenie informacji na temat najbardziej pożądaných przez firmę charakterystyk pracowników, a także powiązanie tych wymagań z aktualnymi i przyszłymi zadaniami firmy. Włączenie analizy potrzeb kompetencyjnych w proces kształtowania kierunków rozwoju całej organizacji umożliwia zapobieżenie problemom związanym z koniecznością szybkiego, a więc także bardzo kosztownego pozyskiwania lub tworzenia nowych kompetencji w sytuacji nagłej, nieprzewidzianej potrzeby⁶. Szczegółowe cele zarządzania kompetencjami prezentuje rys. 2.

Rys. 2. Podstawowe cele systemu zarządzania kompetencjami w organizacji



Źródło: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji, w: Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Polskiej Fundacji Promocji Kadr, Warszawa 1999, s. 65.

⁴ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 46.

⁵ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 186.

⁶ T. Rostkowski, *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004, s. 38.

Głównym narzędziem wykorzystywanym w podejściu kompetencyjnym jest model kompetencyjny definiowany jako konstrukcja łącząca kluczowe właściwości pracowników i organizacji oraz pozwalająca scalać zachowania pracowników na różnych poziomach organizacji⁷. W związku z powyższym można wskazać dwie podstawowe sfery zarządzania kompetencjami: indywidualną, skupiającą się na charakterystycznych właściwościach człowieka, i organizacyjną, obejmującą „twarde” czynniki organizacji (tj. maszyny, grunty, budynki) oraz miękkie atuty przedsiębiorstwa (struktura i kultura organizacyjna, klimat, system motywacji)⁸.

W praktyce wyróżnia się dwa podejścia do tworzenia systemów kompetencyjnych w organizacjach⁹:

- a) metoda top-down, w ramach której proces identyfikacji kompetencji rozpoczyna się od analizy założeń, misji, wartości i strategii organizacji, następnie prowadzone są wywiady, badania kwestionariuszowe i panele ekspertów przy udziale wyższej kadry menedżerskiej, a dopiero po ich zrealizowaniu podobne działania mają miejsce na poziomie menedżerów liniowych i szeregowych pracowników;
- b) metoda down-top, gdzie proces identyfikacji kompetencji rozpoczyna się serią wywiadów, a wnioski z tych badań przekazywane są wyższej kadry menedżerskiej.

Pierwsza z przedstawionych metod uważana jest za tę, która daje gwarancję opracowania systemu kompetencyjnego spójnego z założeniami strategicznymi firmy, a więc także takiego, który zachowa swą aktualność w dłuższym horyzoncie czasowym.

Efekt zarządzania kompetencjami pracowniczymi znajduje odzwierciedlenie w tworzeniu profili kompetencji przyjmujących postać wymagań stanowiska pracy lub opisu kompetencji posiadanych przez pracowników. Jak już wcześniej zaznaczono, kompetencje są kategorią stopniowalną, dlatego też w procesie zarządzania kompetencjami istotny staje się pomiar ich spełnienia przez pracowników. Najczęściej wykorzystuje się w tym celu pięciostopniową skalę, w której dla każdego z poziomów opracowuje się stosowną charakterystykę (tabela 2), stanowiącą podstawę sporządzania szczegółowych opisów poziomów spełnienia konkretnych kompetencji¹⁰.

⁷ M. Jabłońska-Wołoszyn, *Kompetencje w organizacji*, „Personel” 2003 nr 21, s. 15.

⁸ B. Mięka, *Nowe sposoby na zasoby*, „Personel” 2000 nr 21, s. 21.

⁹ T. Rostkowski, *Kompetencje pracowników miernikiem wartości organizacji*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, nr 1032, s. 705.

¹⁰ *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 184.

Tabela 2. Charakterystyka poziomów spełnienia kompetencji

Poziom	Charakterystyka
A (1)	Nieprzyswojenie danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystanie w podejmowanych działaniach.
B (2)	Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana nieregularnie. Wymagany nadzór bardziej doświadczonych osób i udzielanie przez nie wsparcia.
C (3)	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, dzięki czemu można ją samodzielnie wykorzystywać w praktyce, w trakcie wykonywania zadań zawodowych.
D (4)	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, co pozwala na bardzo dobre wypełnianie zadań w danym zakresie oraz na przekazywanie innym własnych doświadczeń.
E (5)	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystywania i rozwijania wiedzy, umiejętności i pożądanych postaw w danym zakresie działań.

Źródło: G. Filipowicz, Metody pomiaru potencjału kompetencyjnego, w: Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim, red. A. Ludwiczyski, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002, s. 251.

Systemowe zarządzanie kompetencjami skupiać się będzie na ciągłym porównywaniu profili kompetencyjnych opisujących wymagania pracy i profili kompetencji rzeczywiście posiadanych przez pracowników¹¹. Takie podejście do zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie daje możliwość integrowania wszystkich działań z zakresu ZZL, a więc rekrutacji i selekcji, systemów ocen, kształcenia i rozwoju kadr, ścieżek kariery, a także wynagradzania.

3. Podejście kompetencyjne w procesie rekrutacji i selekcji kadr

Spśród działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi wyróżnić można te, których wpływ na kształt kadry jest rozstrzygający. Właściwie przeprowadzony dobór personelu, a więc przygotowanie i realizacja procesów rekrutacji i selekcji w bezpośredni sposób decydują o jakości posiadanych przez organizację pracowników, przyczyniając się tym samym do kształtowania przewagi kon-

¹¹ T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005, s. 440.

kurencyjnej. Wybór źródeł i technik rekrutacji oraz metod selekcji umożliwia przemyślane i racjonalne skompletowanie odpowiedniej obsady zgodnie z kulturą organizacyjną, misją i strategią firmy. Dlatego też zastosowanie koncepcji kompetencji właśnie w obszarze doboru pracowników ma stosunkowo najdłuższą historię.

Wykorzystanie zarządzania kompetencjami w obszarze doboru personelu rozpoczyna się od określenia portfeli kompetencji potrzebnych organizacji z punktu widzenia jej strategicznych założeń. Kolejno, w wyniku ustalenia kompetencji realnie posiadanych przez pracowników, określone są kompetencje brakujące i nadwyżkowe. W efekcie podejmuje się działania związane z alokacją kadr wewnątrz organizacji, bądź rekrutacją i doбором pracowników z zewnętrznego rynku pracy¹².

W podejściu kompetencyjnym informacja o nowym wakacie oraz ogłoszenie rozpoczęcia rekrutacji przełożone jest na język kompetencji, a osoby starające się o objęcie stanowiska traktowane są jako faktyczny lub potencjalny nośnik pożądanych z punktu widzenia organizacji kompetencji. Oznacza to rezygnację z wykorzystywania typowych warunków kwalifikacyjnych (np. wykształcenie wyższe ekonomiczne o specjalizacji finanse) stawianych kandydatom na rzecz formułowania pożądanych u kandydatów kompetencji (np. rozległa wiedza z zakresu zarządzania finansami)¹³. Podstawę przygotowania działań rekrutacyjnych stanowią precyzyjne opisy stanowiska pracy, które zgodnie z podejściem kompetencyjnym powinny koncentrować się wokół kompetencji niezbędnych do efektywnego działania. Stworzone w ten sposób opisy uwzględniają zatem profile pożądanych kompetencji (pewną specyficzną dla roli i funkcji kombinację kompetencji elementarnych), które stają się kryteriami oceny kandydata w procesie selekcji. Należy jednak pamiętać, iż oprócz doboru samych kompetencji istotne jest także ustalenie optymalnego poziomu ich spełnienia.

Następnym krokiem po utworzeniu profili kompetencyjnych dla danego stanowiska jest sformułowanie preferowanych charakterystyk osobowości na danym stanowisku pracy i zbudowanie profilu cech i kompetencji pracownika. Wiążąc wymagania stanowiska z predyspozycjami osobowymi, tworzy się tzw. profil rekrutacyjny, który można przedstawić za pomocą wykresu lub tabeli, co ułatwia przygotowanie i przeprowadzenie procedury rekrutacyjnej. Tabela 3 przedstawia

¹² T. Oleksyn, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 193.

¹³ *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002, s. 109.

przykładowy profil rekrutacyjny, wraz z propozycjami metod zbierania informacji dotyczących zarówno doświadczenia zawodowego, wykształcenia, jak również elementów trudniej mierzalnych odnoszących się do cech, umiejętności i motywacji. Po raz pierwszy ów profil uzupełnia się w momencie przypisywania stanowisku istotnych kompetencji, ponieważ na tym etapie należy określić ich pożądany poziom u kandydatów. Poziom ten będzie bowiem inny od ostatecznie przypisanego do danego stanowiska. Wynika to z faktu, iż od kandydata do pracy nie wymaga się tak rozwiniętych kompetencji związanych ze stanowiskiem jak od pracownika funkcjonującego na danym stanowisku kilka lat. Drugi raz wypełnia się ten sam profil w procesie selekcji, kiedy ocenia się poziom wyszczególnionych elementów u konkretnej osoby. W ten sposób można określić, na ile predyspozycje kandydata zgodne są z požądanym przez organizację profilem¹⁴.

Tabela 3. Przykładowy profil selekcyjny

Określenie cechy	Znaczenie/poziom cechy					Źródło informacji
	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7
1. wykształcenie			*			aplikacja
2. wiek			*			aplikacja
3. stan zdrowia				*		aplikacja i obserwacja
4. znajomość języków obcych			*			aplikacja i rozmowa
5. kultura osobista				*		obserwacja
6. umiejętności handlowe				*		rozmowa
7. organizacja pracy				*		rozmowa
8. wywieranie wpływu			*			rozmowa
9. orientacja na klienta			*			rozmowa
10. orientacja na działanie			*			rozmowa
11. komunikatywność			*			rozmowa
12. stabilność emocjonalna				*		rozmowa i test
13. wytrwałość w działaniu			*			rozmowa i test
14. potrzeba osiągnięć				*		test
15. optymizm				*		test
16. ekstrawersja				*		test

Źródło: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 117.

¹⁴ G. Filipowicz, *Zarządzanie...*, op. cit. s. 116-117.

W podejściu kompetencyjnym predyspozycje osobowościowe ocenia się poprzez szeroką diagnozę cech, preferencji kandydata co do stylu rozwiązywania konfliktów, roli w grupie itp. Wnioski z powyższych badań są traktowane komplementarnie w stosunku do informacji uzyskanych za pomocą wywiadu selekcyjnego i analizy dokumentów. Prowadzony jest w ten sposób bilans kompetencji osobistych pozwalający na wszechstronną ocenę potencjału pracowniczego kandydata¹⁵.

Ostatni etap związany jest z koniecznością wyboru najlepszego spośród kandydatów na wolne stanowisko. W tym celu najlepiej zestawić wszystkie wyniki na jednym arkuszu z uwzględnieniem ocen z poszczególnych obszarów, a także różnic pomiędzy oceną kompetencji kandydata a poziomem pożądanym tej kompetencji (tabela 4.). Warto także przedstawić wyniki w postaci wykresu radarowego, który w klarowny sposób zobrazuje stopień dopasowania kandydata do pożądanego profilu. Oczywiście uzyskane wyniki liczbowe nie stanowią ostatecznego kryterium wyboru, ale są istotnym narzędziem wspomagającym ten wybór.

Tabela 4. Wybór najlepszego kandydata – zbiorcze zestawienie wyników

Kryteria oceny	Poziom pożądany	Kandydat 1		Kandydat 2		Kandydat 3	
		ocena	różnica	ocena	różnica	ocena	różnica
Orientacja na klienta	4	3	-1	2,5	-1,5	3,5	0,5
Orientacja na wyniki	4	2	-2	2	-2	4	0
Współpraca w zespole	3	3	0	2	-1	3	0
Kreatywność	3	2	-1	2	-1	3	0
Samodzielność	3	3	0	3	0	4	0
Efektywność	4	2	-2	2	-2	3,5	-0,5
Komunikatywność	4	3	-1	2,5	-1,5	3,5	-0,5
Rozwiązywanie problemów	4	2	-2	3	-1	3,5	-0,5
Technika biurowa	3	3	0	4	0	2	-1
Suma różnic			-9		-10		-3

Źródło: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 124.

Tak złożony bilans kompetencji powinien być prowadzony wobec wszystkich kandydatów rekrutowanych z zewnątrz – bez względu na rodzaj stanowiska, a także w trakcie rekrutacji wewnętrznej wobec wszystkich pretendentów do

¹⁵ L. Porzuczek, *Bilans kompetencji. Dobór i ocena kadr w skomplikowanym środowisku pracy – studium przypadku*, „Personel” 1999 nr 5 (62), s. 15.

stanowisk kierowniczych i specjalistycznych, jeżeli ich objęcie wiąże się z istotną zmianą charakteru dotychczasowej pracy. Należy przy tym zaznaczyć, że podczas rekrutacji zewnętrznej bilans kompetencji pełni rolę selekcyjnego sita, pozwalającego na wyłonienie kandydatów o najbardziej optymalnym zestawie kompetencji, a odrzucenie tych o nieadekwatnych kompetencjach. W sytuacji rekrutacji wewnętrznej przeprowadzony bilans służy głównie rozpoznaniu mocnych stron i możliwości pracowników tworzących wewnętrzny rynek pracy, a nie wyłapywaniu ich słabości¹⁶.

Wprowadzenie systemu kompetencyjnego w procesach rekrutacji i selekcji zyskuje na popularności głównie dzięki korzyściom związanym z¹⁷:

- a) możliwością jego wykorzystania jako podstawy konstruowania wielu narzędzi oceny, takich jak formularze aplikacyjne, rozmowy kwalifikacyjne, testy, ośrodki oceny;
- b) dokładniejszą oceną potencjału kandydata i jego przydatności na określonym stanowisku;
- c) lepszym dopasowaniem umiejętności i zainteresowań kandydata do wymogów stanowiska pracy;
- d) wyodrębnieniem umiejętności i cech kandydata, co umożliwi z kolei dostosowanie planów rozwoju pracownika do jego rzeczywistych potrzeb;
- e) możliwością zapobiegania pochopnym sądom o kandydatach wydawanym przez osoby oceniające oraz dokonywania ocen na podstawie tych cech kandydatów, które nie są istotne na danym stanowisku pracy.

Należy jednocześnie wspomnieć, że tylko efektywny system kompetencyjny pozwala na osiągnięcie wyżej wymienionych korzyści. Owa efektywność systemu uzależniona będzie przede wszystkim od poprawnego zidentyfikowania i zdefiniowania kompetencji pożądaných na danym stanowisku i oczekiwanych od kandydata, a także kompetencji realnie posiadanych przez osoby ubiegające się o pracę w organizacji.

Podsumowanie

Zarządzanie kompetencjami, stanowiąc jeden z subsystemów zarządzania w przedsiębiorstwie, umiejscawia w centrum zainteresowania kompetencje pracownicze, a przede wszystkim ich zgodność z potrzebami organizacji. W ten

¹⁶ L. Porzuczek, *Bilans...*, op. cit., s. 16-17.

¹⁷ R. Wood, T. Payne, *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 35.

sposób podejście kompetencyjne znajduje szerokie zastosowanie w obszarze gospodarowania personelem organizacji. Kluczowe znaczenie ma ono dla rekrutacji pracowników, gdyż jest to pierwszy etap inicjujący proces kształtowania pożądanых z punktu widzenia organizacji kompetencji pracowniczych. Dobór ludzi o odpowiednich umiejętnościach, doświadczeniu, wiedzy, ale także postawach zgodnych z systemem wartości przedsiębiorstwa zwiększa prawdopodobieństwo szybszego osiągnięcia efektywnych wyników pracy, zmniejszając jednocześnie ryzyko przedwczesnych odejść z organizacji. Przydatność systemu kompetencyjnego w polityce rekrutacyjnej uwarunkowana jest jednak właściwym opracowaniem profili kompetencyjnych stanowisk i osób potencjalnie najodpowiedniejszych do ich objęcia. Wymaga to ciągłego monitorowania zmian zachodzących w samej organizacji, jak również w jej otoczeniu, gdyż zmiany te determinować będą przekształcenia w dotychczasowych modelach kompetencyjnych.

THE COMPETENCE APPROACH IN THE RECRUITMENT POLICY

Summary

The subsystem of competence management can be implemented in all sphere of human resources management. Nevertheless one should stress the crucial meaning of competence management in the process of employees' recruitment and selection. Firstly it has to be mentioned that the usage of competence's profile helps to match standard of job position to the best candidate. In this way the company is given a chance to generate and to develop the competence it needs from the strategic point of view. Secondly one ought to remember that the core competence of the company is derived from the knowledge, skills and attitudes of employees. For this reason it is so important to introduce the system of competence management into the modern company.

Translated by Anna Wieczorek

Joanna Czerna-Grygiel

KAPITAŁ LUDZKI A WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W GOSPODARCE GLOBALNEJ

Wprowadzenie

Istotną rolę w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa odgrywa zarówno kapitał ekonomiczny, czyli zasobność finansowa, jak i kapitał ludzki, a zatem wykształcenie, doświadczenie, wiek i zdrowie. Kapitał ludzki jest więc niejako częścią człowieka, a zatem nie można go nabyć, ale można go wytworzyć, wykorzystując czas, pieniądze, dobra rzeczowe i usługi innych osób¹. Człowiek nie może oddzielić od siebie kapitału, który jest w nim ucieleśniony i towarzyszy mu zawsze, niezależnie od rodzaju działalności, jaką wykonuje. Stanowi to o istotnej odrębności, w jakiej funkcjonują kapitał ludzki i kapitał rzeczowy.

Jakość kapitału ludzkiego zależy od fizycznych i psychicznych zdolności do odpowiedniego działania, które nabywa się w wyniku wykształcenia, treningu i doświadczenia, przejmowanego od otoczenia społecznego. Rozwój tych umiejętności jest istotną inwestycją w rozwój społeczeństwa, co wymaga, podobnie jak inne inwestycje, środków finansowych².

Kapitał ludzki należy do zasobów trudno odnawialnych i wymaga wielu działań wpływających na powiększenie zasobów zawartych w ludziach. Dotyczy to

¹ M. Marody, J. Wilkin, *Na prostej? Polska w przededniu członkostwa w UE*, EU-monitoring VII, Wyd. Friedrich Ebert Stiftung, s. 72, 112; za: M. Kłodziński, *Aktywizacja społeczno-gospodarcza gmin wiejskich i małych miast*, IRWiR PAN, Warszawa 2006, s. 44.

² K. Górlach, *Rozwój obszarów wiejskich, problemy i perspektywy*, Warszawa 2004, s. 136-137, za: M. Moskal, *Zasoby ludzkie, a jakość życia na obszarach wiejskich Małopolski – koncepcja badań*, „Wieś i Rolnictwo” 1/2006, s. 189.

przede wszystkim usług związanych z ochroną zdrowia, poprawą jakości wyżywienia, szkolenia i doskonalenia zawodowego w czasie pracy, kształcenia w systemie edukacji narodowej, poszukiwania i gromadzenia informacji o kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw i perspektywach awansu zawodowego.

Pojęcie kapitału ludzkiego w obszarze ekonomii oznacza przede wszystkim zasób wiedzy i umiejętności ludzi, mierzonych poziomem i jakością posiadanego wykształcenia³. Istotnym wskaźnikiem kapitału ludzkiego jest zatem wykształcenie, które jest zasadniczo skorelowane ze wzrostem gospodarczym, wymaga bowiem znacznych nakładów. Bazą tej współzależności jest tworzenie warunków do pracy dla ludzi wykształconych poprzez rozwój wiedzochłonnych kierunków gospodarki⁴.

W procesie globalizacji dokonuje się zmiana sposobu funkcjonowania gospodarki rynkowej, w tym zmiana warunków przepływu czynników wytwórczych. Istotnym czynnikiem wytwórczym o kluczowym znaczeniu staje się wiedza. Zmiany struktury produkcji zaznaczają się szczególnie w dziedzinach związanych z wytwarzaniem, przetwarzaniem i rozpowszechnianiem informacji. Rozwój nowoczesnej techniki obsługiwanej przez wysoko wykwalifikowanych pracowników sprawia, iż wzrasta zapotrzebowanie na osoby charakteryzujące się wysokim poziomem i jakością wykształcenia, które znajdują zatrudnienie w gałęziach usługowych związanych z rozwojem nauki i techniki oraz przepływem informacji.

1. Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie globalnym

Ewolucja przedsiębiorstwa w kierunku firmy globalnej wymaga dostosowania we wszystkich obszarach funkcjonalnych, zwłaszcza dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi⁵. Budując strategię zarządzania zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwa dążą do stworzenia z kapitału ludzkiego czynnika trwałej przewagi konkurencyjnej.

Wywołane procesami globalizacji zmiany w systemach zarządzania przedsiębiorstwami przejawiają się przede wszystkim we wprowadzeniu globalnego systemu informacji strategicznej, międzynarodowej koordynacji działalności, glo-

³ K. Szafraniec, *Kapitał ludzki i zasoby społeczne wsi. Ludzie – społeczność lokalna – edukacja*, IRWiR PAN, Warszawa 2006, s. 16.

⁴ M. Kłodziński, *Aktywizacja społeczno-gospodarcza gmin wiejskich i małych miast*, IRWiR PAN, Warszawa 2006.

⁵ A. Poczowski, J. Purgał, *Wpływ globalizacji na zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: *Globalizacja w gospodarce światowej*, Uniwersytet Gdański, Sopot 2000, s. 305-310.

balnym planowaniu strategicznym, ustalaniu budżetów globalnych, wprowadzaniu globalnego systemu oceniania i wynagradzania pracowników.

Podstawowe determinanty zarządzania zasobami ludzkimi w globalnym przedsiębiorstwie to:

- umiejętność podejmowania ryzyka, mobilność, kulturowe postawy pracowników,
- sposoby kierowania i komunikowania się,
- polityka makroekonomiczna i system gospodarczy,
- relacje z inwestorami zagranicznymi,
- stosunki pracy,
- koszty pracy,
- obecność w organizacjach międzynarodowych.

Istotnym czynnikiem determinującym strategię zarządzania zasobami ludzkimi jest filozofia zarządzania, której podstawą jest określona kultura organizacyjna. Kierując się tym kryterium, można wyróżnić następujące rodzaje przedsiębiorstw globalnych:

- etnocentryczne,
- policentryczne,
- geocentryczne,
- regiocentryczne.

Opcja etnocentryczna wskazuje na fakt, iż decyzje strategiczne są podejmowane w centrum decyzyjnym, a filie zagraniczne dysponują ograniczonymi możliwościami działania. Długookresowe przyjmowanie tej orientacji może prowadzić do nieporozumień z pracownikami w krajach goszczących.

Podejście policentryczne daje większe szanse na karierę zawodową dla zasobów ludzkich z krajów goszczących, bowiem pracują one na stanowiskach kierowniczych placówek zagranicznych. Centrala przedsiębiorstwa zatrudnia jednak na posadach najbardziej intratnych obywateli krajowych. Taka orientacja pozwala wprawdzie uniknąć konfliktów kulturowych i kosztów oddelegowania za granicę, jednakże zagraża nadmierną izolacją centrali.

Orientacja regiocentryczna dotyczy formy pośredniej pomiędzy podejściem policentrycznym i geocentrycznym. Ruchy siły roboczej obejmują wprawdzie regiony geograficzne, niemniej obcokrajowcy mają większe niż w poprzednim przypadku możliwości awansu zawodowego w samej centrali.

Podejście geocentryczne jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw globalnych w pełnym tego słowa znaczeniu. Polityka personalna ukierunkowana globalnie

(o awansie decydują dotychczasowe osiągnięcia i potencjał rozwoju, a narodowość zatrudnionego nie ma większego znaczenia) umożliwia maksymalizację korzyści wynikających z różnorodności rynków i ludzi, podkreślając i wiążąc ich najlepsze cechy⁶.

Podstawowym warunkiem efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w procesie globalizacji przedsiębiorstw jest skuteczny system kształcenia, zdobywania kwalifikacji i doksztalcania ludzi zatrudnionych w całym systemie inicjatywy gospodarczej. Podnoszenie poziomu wykształcenia obejmuje w równym stopniu pracowników firm, jak też pracodawców. Kwestia owa dotyczy przygotowania w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza w przedmiocie gospodarowania zasobami ludzkimi. Wskazuje to na konieczność rozwoju różnorodnych form kształcenia – warsztatów szkoleniowych, szkół zaocznych – jako warunku podjęcia działalności gospodarczej oraz możliwości rozwoju w aspekcie globalizacji przedsiębiorstw. Jednym z przykładów praktycznego wykorzystania i zastosowania programów szkoleniowych był Polsko-Szwajcarski Projekt Wspierania Wolnej Przedsiębiorczości⁷. Metoda projektu opierała się na doświadczeniach szwajcarskich, nowoczesnych zasadach psychologicznych podstaw sukcesu oraz współczesnych technikach przekazywania wiedzy o przedsiębiorczości. Warsztaty miały charakter seminaryjnej dyskusji, która była prowadzona przez trenera-moderatora. Celem projektu było przekazywanie *know-how* w języku polskim, wykształcenie polskich przedsiębiorców oraz kadr małych i średnich przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu polegają w swojej działalności na kapitale intelektualnym i *know-how* przy jednoczesnym zmniejszaniu znaczenia fizycznych składników majątkowych. Zatem w procesie globalizacji przedsiębiorstwa wzrasta znaczenie wartości dodanej uzyskanej z rozwoju, zarządzania i umiejętności utrzymania kapitału ludzkiego.

2. Kapitał ludzki w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa

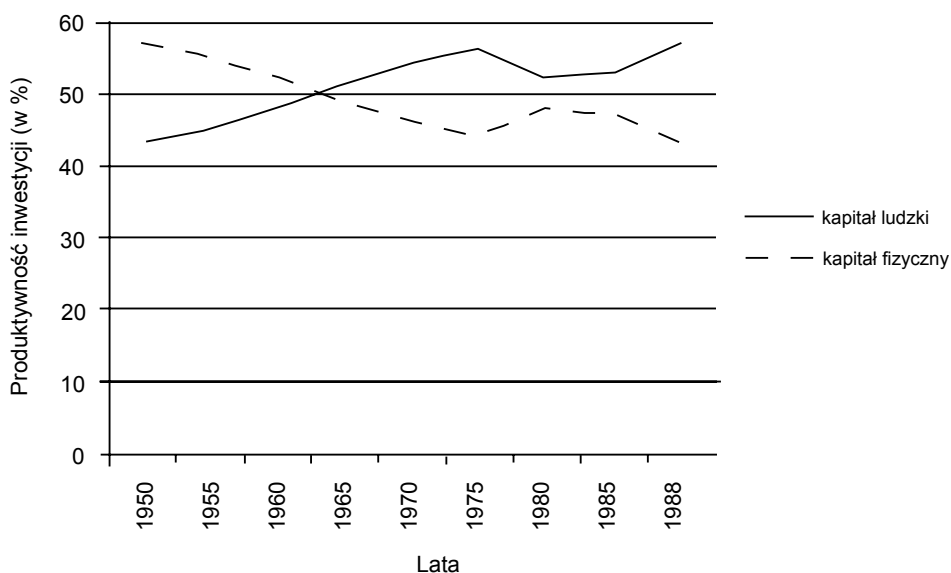
Następstwem procesu globalizacji i zmian technologicznych, jakie dokonały się dzięki wzrostowi poziomu nauki i jej wykorzystania, jest przekształcenie państw przemysłowych w gospodarki ukierunkowane na wiedzę. Podstawowym zasobem

⁶ Ibidem.

⁷ T. Jankowski, J. Klimek, *Sztuka rzeczy możliwych – czyli: polsko-szwajcarski projekt wspierania wolnej przedsiębiorczości po pięciu latach. Próba podsumowania*, w: *Agrobiznes szansą rozwoju wsi i rolnictwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 164.

ekonomicznym nie jest już tylko kapitał rzeczowy, bogactwa naturalne czy praca, lecz również wiedza zakumulowana w człowieku⁸.

Wykres 1. Produktywność inwestycji w kapitał ludzki i kapitał fizyczny w Stanach Zjednoczonych w latach 1950-1989



Źródło: R. Crawford, *In the Era of Human Capital*, Harper Business, New York, s. 31; za: J. Grodzicki, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 61.

Na wykresie 1 przedstawiono wyniki wieloletnich badań R. Crawforda nad kapitałem ludzkim w Stanach Zjednoczonych. Zaobserwowano, iż od lat 50. nastąpił znaczny spadek produktywności kapitału rzeczowego przy jednoczesnym wzroście produktywności kapitału ludzkiego. Na początku lat 60. nastąpiło przecięcie się krzywych produktywności obu rodzajów kapitału. Od tej też chwili obserwuje się rosnące dysproporcje pomiędzy nimi na korzyść kapitału ludzkiego.

Charakterystyczną cechą gospodarek wysoko rozwiniętych w dobie globalizacji jest inwestowanie w kapitał ludzki. Gospodarka oparta na wiedzy wymaga stałego podnoszenia kwalifikacji, dlatego też inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego

⁸ J. Grodzicki, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 59-63.

mogą być efektywnym wskaźnikiem rozwoju przedsiębiorstwa. Zatem kluczowym zagadnieniem staje się ustalenie miar dotyczących kapitału ludzkiego⁹.

Miarą kapitału ludzkiego mogą być dwie wartości:

- a) zweryfikowane koszty edukacji w przekroju czasowym, w przekroju międzynarodowym czy w poziomie edukacji;
- b) efekty inwestycji oświatowych, które pozwalają porównać wartości kapitału ludzkiego z innymi makroekonomicznymi czynnikami, łącznie z dochodem narodowym brutto czy wartością kapitału rzeczowego.

Jedną z prób określania wartości kapitału ludzkiego podjął w 1999 roku Instytut Saratogi. Zgodnie z przyjętymi założeniami badania dotyczyły trzech wskaźników związanych z kapitałem ludzkim:

1. Wskaźnika przychodów, gdzie wartość uzyskanych w przedsiębiorstwie przychodów jest dzielona przez liczbę pracowników (w przeliczeniu na pełne etaty).
2. Wskaźnika kosztów, gdzie całkowite koszty pracy (płace, wszelkiego typu świadczenia na rzecz pracowników, koszty absencji i fluktuacji) są dzielone przez liczbę pracowników.
3. Wskaźnika zysku, gdzie przychody pomniejszone o koszty (z pominięciem kosztów pracy) dzielone są przez liczbę pracowników. Zgodnie z tym założeniem zyski przypisywane inwestycjom w kapitał ludzki są równe całkowitym przychodom pomniejszonym o wszystkie koszty nie związane z siłą roboczą i podzielone przez liczbę pracowników (w przeliczeniu na pełne etaty).

Model jest przydatny przy określaniu wartości inwestycji w kapitał ludzki w przedsiębiorstwie, a także ocenie jego efektywności¹⁰.

W celu uzyskania informacji różnego rodzaju organizacji brytyjskich o ocenie wartości zasobów ludzkich przeprowadzono odpowiednie badanie ankietowe oparte na koncepcji rachunkowości zasobów ludzkich (HRA), definiowanej przez Stowarzyszenie Księgowych Amerykańskich jako „proces identyfikacji i pomiaru danych dotyczących zasobów ludzkich oraz przekazywania uzyskanej w ten sposób informacji zainteresowanym podmiotom”¹¹. Respondenci pytani byli głównie o ich ocenę wagi szacowania wartości zasobów ludzkich, stosowanych metod pomiarów tej wartości, a także o swoje plany na przyszłość. Ankieta trafiła do specjalistów

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ *Szacowanie wartości zasobów ludzkich*, CFO. Magazyn Finansistów, 1 grudnia 2004.

od rachunkowości i kadr w trzech rodzajach organizacji: w firmach produkcyjnych i handlu detalicznego w sektorze prywatnym, w firmach intensywnie wykorzystujących wiedzę, a także w radach miejskich i gminnych w sektorze publicznym.

Z ankiety wynika, że respondenci szacują wartość zasobów ludzkich, mając na względzie głównie możliwość rozliczenia się jednostek organizacyjnych ze swych dokonań oraz możliwości podejmowania decyzji strategicznych w ich organizacjach. Zdaniem respondentów wspomniane szacunki są istotne z dwóch zasadniczych względów. Po pierwsze, pozwalają na lepszy wgląd w pracę działu kadr, który pod względem przejrzystości nie powinien odbiegać od innych działów organizacji. Po drugie, ułatwiają planowanie strategiczne, dając pojęcie o tym, czy są do dyspozycji zasoby ludzkie wystarczające do realizacji planowanych zamierzeń, precyzując koszt poszczególnych przedsięwzięć i sprzyjając traktowaniu ludzi w kategoriach inwestycji, a nie jedynie wydatków.

Pytani o to, kto powinien zajmować się i ponosić odpowiedzialność za szacowanie wartości zasobów ludzkich, 50% respondentów wskazało dział kadr, uzasadniając, że pracownicy tego działu dysponują wiedzą na temat zasobów ludzkich danej organizacji, umieją postępować z pracownikami i mają dostęp do danych na ich temat. Z kolei jedna trzecia respondentów jest zdania, że specjalistom od kadr tak naprawdę brakuje umiejętności niezbędnych do prowadzenia omawianych pomiarów. Natomiast 35% respondentów uważa, że oceną wartości i pomiarami zasobów ludzkich powinny się zajmować zespoły mieszane, złożone zarówno z kadrowców, jak i księgowych, co spowoduje, że podejmowane działania i uzyskane wyniki będą bardziej zrozumiałe i chętniej akceptowane w całej organizacji.

Do najważniejszych barier w ocenie wartości zasobów ludzkich zaliczono:

- brak czasu i środków na dokonywanie ocen,
- brak zrozumienia dla celowości takich ocen wśród innych pracowników,
- niejasność co do tego, kto miałby być adresatem uzyskanych informacji,
- brak zainteresowania problematyką ze strony kadry kierowniczej wyższego szczebla.

Do mniej istotnych barier respondenci zaliczyli:

- brak wiarygodnych mierników, które nie byłyby jednocześnie zbyt skomplikowane lub trudne do zastosowania,
- brak powszechnie uznanych mierników i modeli pomiarów,
- niechęć do ujmowania ludzi w kategoriach ilościowych,
- brak odpowiednich kwalifikacji u pracowników działu kadr, niezbędnych do oceny wartości zasobów ludzkich.

Najczęściej stosowane mierniki wartości zasobów ludzkich to: statystyka nieobecności w pracy, statystyka wypadków w pracy, koszty szkoleń i przedsięwzięć edukacyjnych, skala fluktuacji kadr, koszty osobowe, wyniki badań satysfakcji klientów.

Z ankiety wynika, że organizacje w Wielkiej Brytanii doceniają znaczenie szacowania wartości swoich zasobów ludzkich, z tym że większość z nich takiego szacowania nie prowadzi, zaś plany jego wprowadzenia dopiero się rodzą. Zainteresowanie tematem zdaje się duże, jednak z badania wynika, że w najbliższych latach można oczekiwać umiarkowanego postępu w tym obszarze.

Podsumowanie

Istotnym elementem sprzyjającym wzmocnieniu kapitału ludzkiego jest wykształcenie¹². Zasoby edukacyjnego kapitału ludzkiego w gospodarce globalnej stają się zapleczem pomyślnego wykorzystania pożyczek i funduszy na terenie danego kraju oraz możliwości podejmowania nakładów inwestycyjnych, zwłaszcza w stosunku do najnowszych osiągnięć techniki. Istotna jest analiza struktury wykształcenia i jego rozmieszczenia, zwłaszcza dla celów rozwojowych i prognostycznych. Na uwagę zasługuje także wykorzystanie metod porównawczych w ujęciu globalnym w aspekcie zarówno określenia światowych trendów edukacyjnych oraz związanego z tym zapotrzebowania na globalnym rynku pracy, jak również określenia poziomu współpracy w skali regionu. W odniesieniu do globalnych możliwości wykorzystania czynnika ludzkiego wciąż istotnym problemem jest relatywnie niski poziom nauczania języka angielskiego w wielu krajach, wykorzystanie nowoczesnych technik informacyjnych, a także komunikacji.

Dla obecnych potrzeb strategicznych ustalenie wartości edukacyjnego kapitału ludzkiego może przyczynić się do trafności decyzji związanych z doskonaleniem kadr w skali globalnej, mobilności pracowników oraz wzajemnego oddziaływania na bieżącą działalność gospodarczą.

Wyzwaniem, jakie niesie nowy społeczny podział zadań, jest podnoszenie produktywności posiadanej wiedzy, zwłaszcza w sytuacji, w której maleje produktywność inwestycji w kapitał fizyczny, a rośnie w kapitał ludzki.

¹² M. Błąd, D. Klepacka, *Debata nad przyszłością polskiej wsi w UE*, w: *Polska strategia w procesie kształtowania polityki UE wobec obszarów wiejskich i rolnictwa*, pod redakcją naukową J. Wilkina, M. Błąd, D. Klepackiej, IRWiR PAN, Warszawa 2006, s. 143-154.

Istotne znaczenie kapitału ludzkiego w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa globalnego wymaga dalszego postępu w dziedzinie szacowania wartości zasobów ludzkich, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym. Istnieje konieczność dalszych badań nad metodami i modelami szacowania wartości, a także nad ich konsekwencjami w praktyce. Do debaty nad tymi zagadnieniami warto byłoby włączyć zarówno specjalistów w dziedzinie zasobów ludzkich, jak i ekspertów rachunkowości.

HUMAN CAPITAL VERSUS VALUE OF A COMPANY IN GLOBAL MARKET

Summary

Human capital in economics means first of all people's knowledge and skills measured against the level and quality of their education. Evolution in enterprises towards a global firm needs adaptation in all functional areas, especially these concerning human resources management. The basic condition of effective human resources management in a process of enterprise globalization is an effective system of education, getting qualifications and giving employees additional training. Enterprises – more and more – rely in their activities on intellectual capital and know-how while reducing the meaning of physical elements of their property. The challenge carried by a new social task division is to rise of productivity of knowledge, especially when productivity of investing in physical capital is reduced and human capital rises.

The characteristic features of high-developed economy in the age of globalization is human capital investment. Economy based on knowledge demands regular training, so the human capital investment can be an effective index of enterprise development. It is crucial to establish the measure concerning this resource. The most frequent measure of human resources value: statistics of absence from work, statistics of accidents at work, training and education costs, the scale of staffing fluctuation, personal costs, the results of a survey presenting satisfaction among clients.

Translated by Joanna Czerna-Grygiel

Barbara Czerniachowicz

KONCEPCJA ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ I INTELIGENTNEJ A UWARUNKOWANIA ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa zainteresowane są budowaniem indywidualnych ścieżek rozwoju dla pracowników, kształceniem i doskonaleniem całego personelu, uzupełnianiem jego edukacji formalnej. W trakcie wykonywania obowiązków i zadań przez pracowników, przedsiębiorstwa, dzięki ocenie efektów pracy oraz uwzględniając działania strategiczne jednostki, planują rozwój kapitału ludzkiego. Działania te mogą skupiać się na dążeniu podmiotu gospodarczego do przekształcania się w kierunku koncepcji organizacji uczącej się, czy w dalszym etapie rozwoju – inteligentnej. Celem artykułu jest prezentacja założeń koncepcji kształcenia ustawicznego oraz wybranych aspektów na przykładzie przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim. Badanie ankietowe dotyczące edukacji na poziomie wyższym przeprowadzone zostało w roku 2007 na grupie 234 pracowników.

1. Podstawy funkcjonowania organizacji uczącej się

Organizacja ucząca się powstaje w wyniku dostosowania jednostki gospodarczej do nowych warunków otoczenia, związanych ze wzrostem poziomu kompetencji i wymagań zatrudnionych pracowników, ze zmianami technologii czy potrzebą uzyskania optymalnego modelu organizacji i zarządzania¹. Przedsiębiorstwo

¹ Por. B. Mikuła, *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001, s. 28.

uzyskuje za jej pomocą nowy obraz wewnętrznego zorganizowania, a także nowe procesy ważne dla osiągnięcia założonych celów. W takiej organizacji przyjmuje się następujące założenia²:

- przyszłość organizacji zależy od wszystkich jej uczestników,
- jednostki mogą uczyć się w różny sposób,
- zachęca się pracowników do nauki, innowacji i wnoszenia własnego wkładu w przyszłość organizacji,
- stwarza się warunki dla rozwoju zatrudnionych.

Cechy charakterystyczne dla organizacji uczącej się³:

- a) myślenie systemowe, oznaczające zmianę sposobu myślenia, w kierunku podejścia wielokierunkowego do relacji zachodzących między ciągami zdarzeń i procesów (nie pojedynczych zdarzeń, ale procesów);
- b) mistrzostwo osobiste, związane ze zmianą modeli myślowych u pracowników o świecie, organizacji i sobie samych (łączy się to z rozwojem własnym pracowników i uczeniem się, co prowadzi do rozszerzania umiejętności i pogłębiania osobistej wizji przyszłości);
- c) wspólna wizja przyszłości, budowana wspólnie przez członków organizacji, po to, aby generować pełne zaangażowanie i oddanie wśród pracowników;
- d) zespołowe uczenie się, opierające się na uczeniu indywidualnym, oznaczające proces ukierunkowania zespołu i rozwoju jego możliwości uzyskiwania najwyższych wyników⁴.

Zespołowe uczenie się zakłada, że jeżeli grupa pracowników w organizacji nie potrafi się uczyć, nie będzie się również uczyć sama organizacja. Koncepcja organizacji uczącej się zakłada, że cała organizacja może się uczyć, ale tylko poprzez zdobywanie wiedzy przez jednostki i w zespołach pracowniczych. Uczenie się pracowników, indywidualne czy w grupach, nie gwarantuje jednak uczenia się całej organizacji⁵. Według J. Rokity uczenie się odniesie sukces, jeżeli w przedsię-

² Por. P. Lassey, *Developing a Learning Organization*, Kogan Page, London 1998, s. 2.

³ Por. P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 23.

⁴ Szerzej: M. Hopej, *Struktura organizacji uczącej się*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.

⁵ Por. Z. Dworzecki, *Strategia organizacji uczącej się*, w: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Materiały na konferencję, red. nauk. A. Ludwiczynski, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000, s. 307.

biorstwie spełnione będą następujące warunki (kształtowane w oparciu o posiadaną i rozwijaną przez organizację wiedzę)⁶:

- a) firma posiada dobrze rozwinięte kluczowe kompetencje, umożliwiające wprowadzanie nowych produktów;
- b) przedsiębiorstwo ciągle poprawia łańcuch wartości dodanej w obszarze wszystkich prowadzonych biznesów;
- c) firma posiada zdolność do przetrwania i rozwoju, manifestującą się stałym utrzymaniem proporcji pomiędzy dotychczasowym wachlarzem asortymentu produktów a wachlarzem nowych produktów.

2. Istota i znaczenie organizacji inteligentnej

Organizacja ucząca się często jest utożsamiana w literaturze krajowej z organizacją inteligentną. K. Zimniewicz⁷ w swoich rozważaniach na temat organizacji uczącej się posługuje się pojęciem organizacji inteligentnej jako synonimem organizacji uczącej się i używa tych pojęć zamiennie. W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk traktują organizację inteligentną zarówno jako uczącą się, jak i samodoskonalącą. Autorzy ci uważają, że organizację inteligentną tworzą wszyscy uczestnicy pracujący nad osiągnięciem odpowiedniej wiedzy (rezultatów) na wszystkich poziomach, grupowo czy też indywidualnie. Organizacja taka pozwala swoim pracownikom na pełną swobodę działania w ramach ich kompetencji, przy minimalnej kontroli innych osób. Ważnym elementem takiej organizacji jest zaufanie do kompetencji zatrudnionych kadr, przy założeniu przykładowo chęci współpracy, wnoszenia nowych rozwiązań, innowacji, twórczego podchodzenia do rozwiązywania problemów⁸.

Niektórzy jednak autorzy, jak na przykład J. Niemczyk, rozgraniczają te pojęcia. Według niego organizacja inteligentna jest następnym ogniwem w rozwoju organizacji uczącej się. Tak jak inteligencja stanowi coś więcej niż samo uczenie się, ponieważ wykorzystując konkretne środki myślenia, umożliwia uzyskiwanie

⁶ Szerzej na ten temat: J. Rokita, *Model uczenia się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4.

⁷ Por. K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 82.

⁸ Por. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, s. 75-124.

pewnej umiejętności przystosowywania się. Inteligencja zatem to dzieło wieńczące twórcze działanie uczenia się, genotypu człowieka, jego otoczenia oraz całej „żywej aktywności”⁹.

Według B. Mikuły rzeczywistość traktuje organizację inteligentną jako wyższą formę organizacji uczącej się¹⁰. Nie jest to tylko wynik ewolucji koncepcji zarządzania, ale głównie efekt wdrożenia i automatycznej realizacji organizacyjnego uczenia się. Organizacja ta charakteryzuje się również powiększaniem kapitału intelektualnego oraz doskonaleniem inteligencji. Organizacja inteligentna jest organizacją uczącą się, która poprzez realizację procesów organizacyjnego uczenia nauczyła się rozumieć swoje otoczenie, dzięki czemu może uniknąć porażek i odnosić sukcesy. Zyskując pewne umiejętności tworzenia profesjonalnej wiedzy i sprawnego jej wykorzystania, dzięki generowaniu i selekcjonowaniu informacji z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, generuje potencjał tworzący organizację inteligentną. Korzystanie z własnego doświadczenia i obserwacji doświadczeń innych oraz wykorzystanie tego w praktyce prowadzi do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Organizacja inteligentna może samodzielnie opracować nieznaną do tej pory w teorii i praktyce rozwiązanie organizacyjne stosownie do wymagań swojego otoczenia. Stanowi to bowiem efekt ciągłych zmian oraz niedookreślenia wyników procesu stałego uczenia się i generowania wiedzy. Taka organizacja zarzuci tradycyjne sposoby pracy i najprawdopodobniej będzie oparta na strukturze sieciowej. Może koncentrować się wokół kluczowych umiejętności, stosować outsourcing, a równocześnie działać w oparciu o koncepcję organizacji wirtualnej¹¹ i/lub tworzyć alianse strategiczne. Można ją zatem zaliczyć do organizacji typu o „rozmytych granicach”¹².

Oprócz innych podobieństw oraz różnic organizacji uczącej się i inteligentnej należy dopowiedzieć o pewnej formie wyróżnienia organizacji inteligentnej.

⁹ J. Niemczyk, *Organizacja ucząca się*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, praca zbiorowa pod red. K. Perechudy, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 76.

¹⁰ Por. B. Mikuła, *Elementy...*, op. cit., s. 39.

¹¹ Szerzej na temat organizacji wirtualnej między innymi w: K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 86-94.

¹² Z. Sieja, *Przedsiębiorstwo inteligentne*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, praca zbiorowa pod red. K. Perechudy, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 41.

Organizacja ta bowiem swobodniej przyjmuje do siebie system przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej. System taki polega na wysuwaniu zapotrzebowania na usługi lub komponenty do ośrodków tworzących rynek wewnętrzny; następnie porównuje się oferty wewnętrzne i zewnętrzne oraz wybiera najkorzystniejszą z zaproponowanych. Taka procedura działania korzystnie wpływa na efektywność funkcjonowania organizacji, a w jednostkach wewnętrznych pozytywnie kształtuje twórcze podchodzenie do zadań¹³.

Organizacja ucząca się poprzez realizację organizacyjnego uczenia nabywa zdolność do samoorganizacji inteligentnych zachowań w swoim otoczeniu. Natomiast organizacja inteligentna nabyła już zdolność do nauki, zatem profesjonalnie prowadzi procesy organizacyjnego uczenia. Umiejętności te potrzebne są do tworzenia i propagowania nowych koncepcji, które powstając w jednej części organizacji, od razu są systematyzowane i wdrażane w pozostałych jej obszarach, a efektem jest powielanie sukcesów¹⁴.

Podstawową jednostką uczenia się w organizacji uczącej się jest zespół pracowniczy. W organizacji inteligentnej uczenie się jest już tak silnie zakorzenione i naturalne, że wchodzi na nowy poziom i zachodzi pomiędzy zespołami pracowniczymi. Uczenie staje się zatem permanentne i występuje na poziomie organizacji, zwielokrotniając wiedzę poprzez synergię w organizacyjnym uczeniu zespołów tworzących organizację. Jest również wielce prawdopodobne, że w proces organizacyjnego uczenia się zaangażowane będą zespoły spoza granic organizacji (konkurentów, dostawców, klientów lub nawet organizacji spoza danej gałęzi gospodarki) współdziałające w ramach aliansów strategicznych lub przedsięwzięć organizacji wirtualnej¹⁵.

Odnośnie do kadry menedżerskiej, również w tym przypadku między obiema koncepcjami zauważa się różnice. W organizacji uczącej się kierownictwo, nastawione głównie na rozwój personelu, prowadzi ciągły trening i szkolenia. Natomiast w organizacji inteligentnej nie ma typowych stanowisk kierowniczych. Menedżer jest raczej trenerem zespołowego i organizacyjnego uczenia się oraz inspiratorem zmian dla pracowników, wprowadzania innowacji, eksperymento-

¹³ Por. B. Ziębicki, *Zasady tworzenia i funkcjonowania organizacji inteligentnych*, w: *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. A. Potockiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2000, s. 144.

¹⁴ Por. D. Ulrich, *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, w: *Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, „Business Press”, Warszawa 1998, s. 221.

¹⁵ Por. B. Mikuła, *Elementy...*, op. cit., s. 42-43.

wania. Funkcjonuje pełny system swobodnej przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej, a uczenie się jest silnie zakorzenione i zachodzi pomiędzy zespołami pracowniczymi. Nastawienie na pracę zespołową, w oparciu o wiedzę wszystkich pracowników, również wspólna koordynacja zadań, zwiększają potencjał wiedzy w organizacji oraz obdarzają tę organizację inteligencją.

Reasumując można stwierdzić, iż przedsiębiorstwo uczące się i organizacja inteligentna dużą rolę przypisują kadrze menedżerskiej oraz kulturze organizacji¹⁶, a charakterystyczną cechą dla takich podmiotów jest uznanie zmiany jako stałego zjawiska.

3. Budowanie kapitału ludzkiego w badanych przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego w 2007 roku

Poniżej zaprezentowano wyniki badań empirycznych, które przeprowadzone zostały w przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego w 2007 roku¹⁷. Ze względu na charakter opracowania będą przedstawione jedynie fragmentaryczne wyniki dotyczące pewnych obszarów rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach. Kwestionariuszem objęto w sumie 234 pracowników, w tym kobiet było 168, a mężczyzn 66. Ponad 74% badanych były to osoby do 35 roku życia (88 osób poniżej 25 roku życia i 86 respondentów w wieku od 25 do 35 lat), a tylko ponad 11% (26 osób) stanowiły osoby powyżej 45 lat.

Kwestionariusze ankietowe miały dotrzeć do osób mieszkających zarówno w małych miejscowościach (poniżej 50 tysięcy mieszkańców) oraz średnich (do 200 tys. mieszkańców), jak też dużych miastach (powyżej 200 tysięcy osób). Prawie 73% respondentów to mieszkańcy małych miejscowości, reszta badanych przyznaje, że mieszka w średnich miejscowościach.

Osoby biorące udział w badaniu mają następujące wykształcenie:

- prawie 42% ankietowanych wykształcenie średnie (98 osób),
- około 48% respondentów (112 osób) wykształcenie wyższe zawodowe (ukończone studia licencjackie lub inżynierskie),

¹⁶ Por. Z. Dworzecki, *Strategia...*, op. cit., s. 309-312.

¹⁷ Badania przeprowadzono w ramach środków przyznanych na badania statutowe pod kierownictwem prof. US dra hab. Stanisława Marka, na temat „Edukacja w procesie rozwoju kapitału ludzkiego, II etap”, współautorzy: S. Marek, B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska. Badania zostały przeprowadzone w 2007 roku przez Zakład Ekonomiki Przedsiębiorstwa, Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, WNEiZ, Uniwersytet Szczeciński.

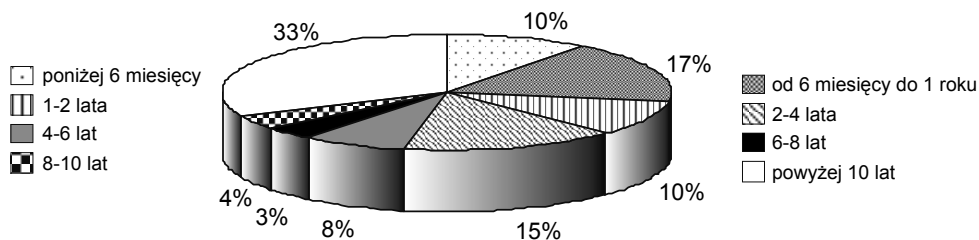
– tylko 10% badanych (24 pracowników objętych badaniem) wskazuje na wyższe wykształcenie magisterskie.

Ankietowani przyznają, że ich całkowity staż pracy to dla 24 osób niecałe 6 miesięcy, ale 40 osób to pierwszy rok ich pracy. Od roku do dwóch lat pracują 24 badane osoby, a 36 respondentów wskazuje, że czas ich pracy to okres od 2 do 4 lat. Zatem prawie 38% biorących udział w badaniu pracowników są to osoby młode, które dopiero rozpoczęły swoje życie zawodowe i nie pracowały dłużej niż 4 lata.

Natomiast 36 osób wskazuje na swoje doświadczenie w pracy w organizacjach, gdyż pracują oni od 4 do 10 lat, zaś 74 osoby (prawie 32% ankietowanych) pracują już powyżej 10 lat na różnych stanowiskach pracy (wykres 1).

Analizując staż pracy ankietowanych w obecnej jednostce organizacyjnej, można zauważyć, iż 98 osób są to pracownicy z bardzo krótkim stażem pracy w danej firmie, gdyż nie przekracza on roku. Stanowi to około 42% badanych, co może budzić chęć wyciągnięcia wniosków o wysokiej fluktuacji w przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego. Szczególnie że 64 osoby pracują powyżej roku, ale nie dłużej niż 4 lata, a to stanowi kolejne 27% respondentów. Tylko 72 osoby pracują powyżej 4 lat w danym podmiocie (około 31% ankietowanych), z czego tylko 40 pracowników przyznaje się do uczestnictwa w danej organizacji powyżej 10 lat (17% badanych).

Wykres 1. Procentowe zestawienie stażu pracy pracowników biorących udział w badaniu

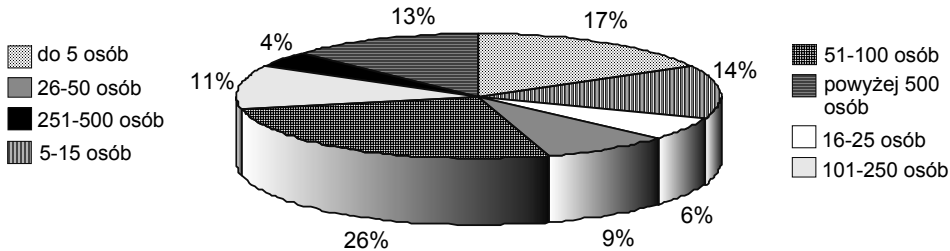


Źródło: opracowanie na podstawie badań: S. Marek, B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, „Edukacja w procesie rozwoju kapitału ludzkiego, II etap”.

Ważne są również zagadnienia dotyczące wielkości podmiotów, w których pracują badani, oraz formy prawnej czy działalności gospodarczej, jaką prowadzą przedsiębiorstwa według ankietowanych. Poniższe trzy wykresy obrazują charakterystykę jednostek gospodarczych, w których pracują respondenci. Wykres 2 pokazuje zestawienie procentowe osób, które wskazują na wielkość przedsię-

biorstw, w których pracują. W większości badanej grupy badanie dotyczyło osób zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Około 17% ankietowanych (40 osób) przyznaje, że pracuje w mikropodmiotach, ponad 28% badanych (66 osób) wskazuje na zatrudnienie w małych organizacjach – do 50 pracowników. Ponad 38% respondentów (88 osób) określa przedsiębiorstwo, w którym pracują, jak średni podmiot (zatrudniający od 51 do 250 osób), zaś w dużych podmiotach pracuje 40 osób (17% ankietowanych), z tym że 10 osób w podmiotach zatrudniających od 251 do 500 osób, a 30 respondentów ocenia swoje organizacje jako bardzo duże (zatrudniające powyżej 500 pracowników).

Wykres 2. Zestawienie procentowe odpowiedzi ankietowanych dotyczące wielkości przedsiębiorstw, w których pracują



Źródło: opracowanie własne.

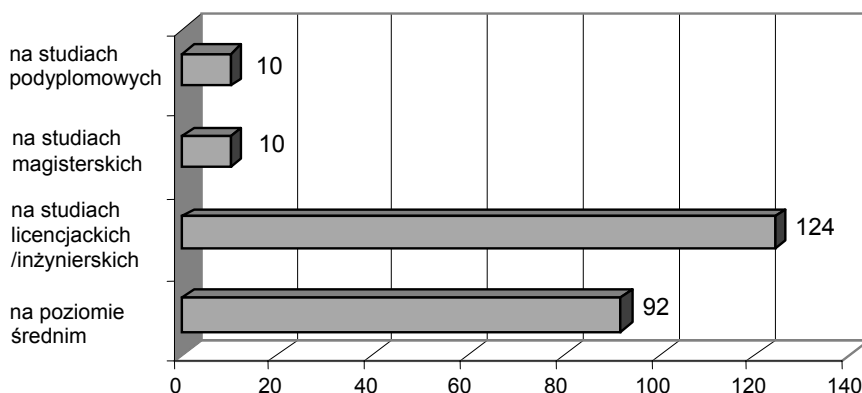
W badanej grupie własną działalność gospodarczą (przedsiębiorstwo jednoosobowe) prowadzi 38 respondentów (stanowi to ponad 16% grupy). W spółkach osobowych pracuje 28 osób (prawie 12% wszystkich badanych), zaś w spółkach kapitałowych – 60 osób (36% ankietowanych). Dwie osoby przyznały, że pracują w jednoosobowej spółce Skarbu Państwa, a 84 osoby podały, że forma prawna pracodawcy jest jeszcze inna.

Rozwój kapitału ludzkiego związany jest z możliwością poszerzania wiedzy, umiejętności praktycznych czy podnoszeniem kwalifikacji zawodowych. Informacje dotyczące liczby osób, które są w trakcie podnoszenia swoich kwalifikacji, zawierają wykresy 3 i 4. Drogi edukacji szkolnej badanych respondentów oraz edukacji kontynuowanej przez ankietowanych w trakcie pracy wskazują na wzrastającą rolę edukacji na poziomie wyższym wśród pracowników, którzy rozpoczęli już pracę. Około 40% badanych respondentów zakończyło swoją edukację szkolną na poziomie szkolnictwa średniego, około 53% osób uważało za wystarczające do podjęcia pierwszej pracy ukończenie studiów zawodowych na poziomie licencjat-

kim lub inżynierskim. Tylko po 10 osób rozpoczynających prace zawodową miało ukończone studia magisterskie czy studia podyplomowe.

Wykres 3. Droga edukacji szkolnej badanych respondentów

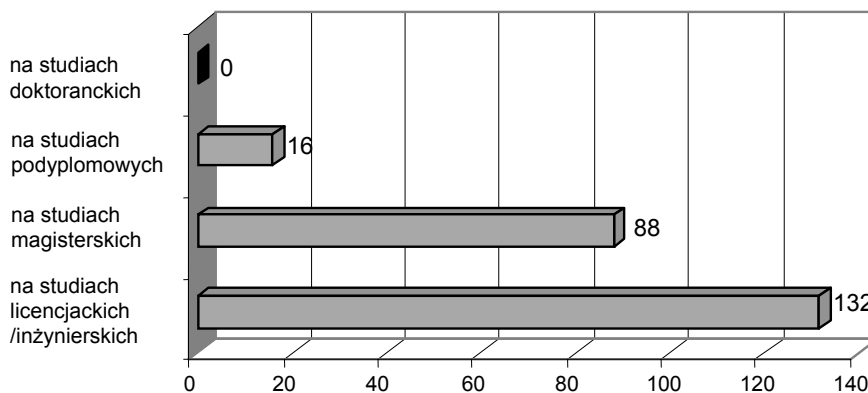
Na jakim etapie zakończyła się droga Pani/Pana edukacji szkolnej?



Źródło: opracowanie na podstawie badań: S. Marek, B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, „Edukacja w procesie rozwoju kapitału ludzkiego, II etap”.

Wykres 4. Droga edukacji, która kontynuowana była przez ankietowanych po rozpoczęciu przez nich pracy

Jakie drogi edukacji kontynuował(a) Pan/Pani po rozpoczęciu pracy?



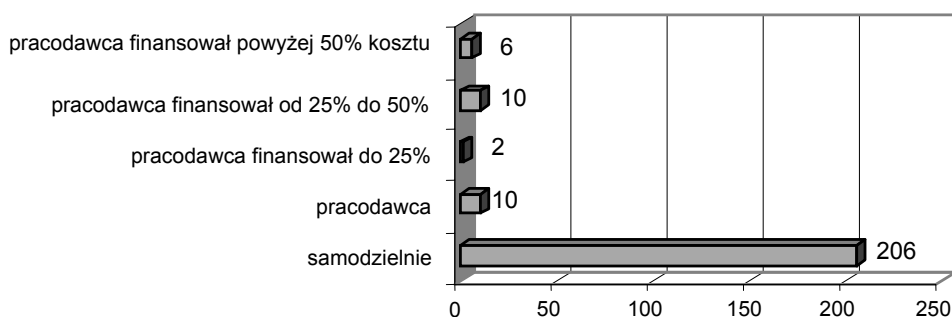
Źródło: opracowanie na podstawie badań: S. Marek, B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, „Edukacja w procesie rozwoju kapitału ludzkiego, II etap”.

Po rozpoczęciu kariery zawodowej ankietowani doceniają posiadanie wyższego wykształcenia i ponad 56% badanych pracowników kontynuuje swoją edukację na poziomie wyższym zawodowym, a prawie 38% ankietowanych studiuje na studiach magisterskich. Studia podyplomowe podejmuje prawie 7% badanych pracowników.

Ciekawym zagadnieniem jest również sposób finansowania edukacji, szczególnie na poziomie wyższym, którą to pracownik podejmuje już po rozpoczęciu pracy zawodowej. Na wykresie 5 zaprezentowano możliwości finansowania studiów dla zatrudnionych i liczbę uzyskanych odpowiedzi badanych pracowników.

Wykres 5. Źródła finansowania edukacji po rozpoczęciu życia zawodowego

Kto finansował Panu/Pani edukację?



Źródło: opracowanie na podstawie badań: S. Marek, B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, „Edukacja w procesie rozwoju kapitału ludzkiego, II etap”.

Okazuje się, że ponad 88% respondentów samodzielnie opłacało sobie edukację na poziomie wyższym (odpowiedziało tak 206 osób), tylko po ponad 4% ankietowanych (po 10 osób) wskazało, że w całości sfinansował im studia pracodawca lub dofinansowanie było w granicach od 25% do 50% czesnego za studia. Powyżej 50% kosztów studiów sfinansowało przedsiębiorstwo tylko 6 respondentom (niespełna 3% całej grupy).

Analizując zagadnienia dotyczące edukacji na poziomie wyższym, można sformułować wniosek, iż tendencja podwyższania swojego wykształcenia wśród pracowników nie przekłada się na chęć pomocy finansowej udzielanej przez pracodawców na terenie województwa zachodniopomorskiego. Ogromna potrzeba poszerzania wiedzy wśród pracowników powoduje, że są oni skłonni do samodziel-

nego sfinansowania studiów i dzięki temu do pełniejszego zaspokojenia swoich potrzeb samorealizacji, określenia ścieżek kariery zawodowej czy szukania lepszej pracy (również poza granicami naszego kraju).

Trend wzrostu wykształcenia u pracowników jest postrzegany jako ważny tylko przez nielicznych pracodawców. Biorąc jednak pod uwagę perspektywę ciągłego odpływu pracowników za granicę, migracje wewnątrz kraju, fluktuację pracowników, można to uznać za istotny czynnik, dzięki któremu pracownik będzie związany na jakiś czas z organizacją. Zatem przedsiębiorstwa, które są skłonne finansować podwyższanie wykształcenia dla swoich pracowników, mogą poprawić swoją konkurencyjność na rynku pracy, dzięki czemu stworzą kulturę organizacyjną sprzyjającą uczeniu się przez lojalnych pracowników i w konsekwencji będą budowały organizację uczącą się.

Tworzenie organizacji uczącej się musi opierać się również na edukacji wewnątrzorganizacyjnej, która główną uwagę skupia na szkoleniach, doskonaleniu zawodowym, rozwoju indywidualnym czy zespołowym.

Wszystkie formy podnoszenia kwalifikacji podzielono na dwie grupy:

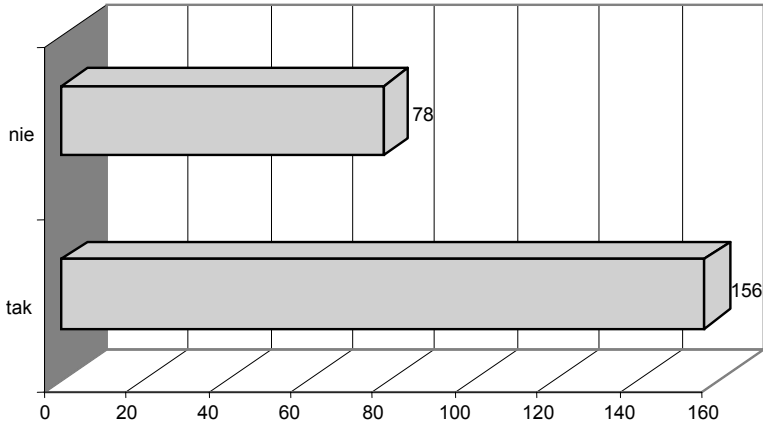
- a) na odbywające się na terenie zakładu pracy, wyróżniono: szkolenia w miejscu pracy, wykłady na terenie firmy, seminaria oraz inne formy w miejscu pracy;
- b) poza przedsiębiorstwem, czyli kursy i szkolenia poza miejscem pracy, studia podyplomowe, zawodowe (licencjackie), magisterskie, konferencje oraz inne formy poza terenem firmy (omówione już powyżej w opracowaniu).

Wykres 6 prezentuje odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniu dotyczące liczby osób uczestniczących w doksztalcaniu odbywającym się na terenie organizacji, w której pracują. Ponad 66% osób twierdząco odpowiedziało na to pytanie. Zatem następne pytanie skierowane do ankietowanych dotyczyło tematyki szkoleń czy kursów, w których uczestniczyli. Wyniki uzyskane po zestawieniu odpowiedzi umieszczono na wykresie 7.

Prawie 53% respondentów uważa, że szkolenia i kursy, w których uczestniczyli, bezpośrednio dotyczyły wykonywanych przez nich obowiązków służbowych. Ponad 10% ankietowanych (24 osoby) jednak stwierdziło, że szkolenia miały pośredni związek z ich pracą, albo oni nie potrafili tej wiedzy wykorzystać później na stanowisku pracy. Zatrważające jest jednak to, że aż 26 osób (ponad 11% badanych) uważa, iż szkolenia nie były im w ogóle potrzebne do wykonywania zadań na stanowisku pracy, gdyż nie miały związku z ich pracą.

Wykres 6. Liczba osób, które podjęły się doszkalania na szkoleniach i kursach w trakcie pracy

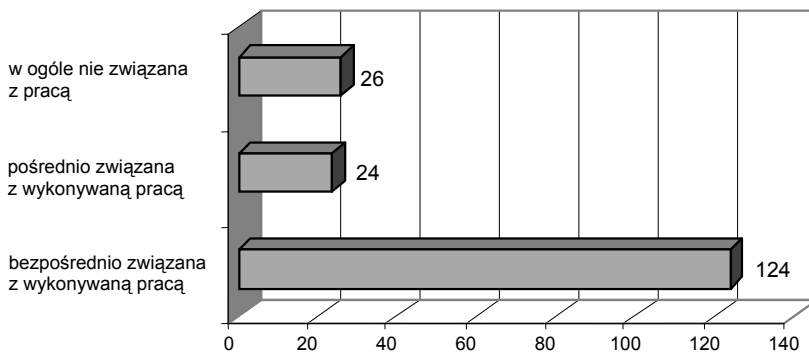
Czy po rozpoczęciu pracy doszkalal(a) się Pan/Pani na kursach i szkoleniach?



Źródło: opracowanie na podstawie badań: S. Marek, B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, „Edukacja w procesie rozwoju kapitału ludzkiego, II etap”.

Wykres 7. Tematyka szkoleń i kursów podejmowanych przez respondentów

Jaka była tematyka podjętych przez Pana/Panią kursów, szkoleń?



Źródło: opracowanie własne.

Pracodawcy muszą zatem uważniej przyglądać się potrzebom szkoleniowym w swoich zespołach pracowniczych, wcześniej planować zakres, formę, czas

trwania, a nie tylko koszty związane ze szkoleniami. Ważne jest również, aby odpowiednio dobierać osoby typowane do podniesienia swoich kwalifikacji na stanowisku pracy.

Z doświadczeń wyrażonych przez respondentów wynika, że w 53% przypadków pracodawca finansuje cały koszt szkolenia, jeśli jest on bezpośrednio związany z wykonywaną pracą. Jedyne w 20% przypadkach pracodawca w ogóle nie uczestniczy w finansowaniu i pracownik musi koszt udziału w kursach ponieść całkowicie z własnej kieszeni.

Podsumowanie

Tworzenie organizacji uczącej się czy też dążenie do ukształtowania organizacji inteligentnej musi opierać się również na edukacji wewnątrzorganizacyjnej, która główną uwagę skupia na szkoleniach, doskonaleniu zawodowym, rozwoju indywidualnym czy zespołowym.

Edukacja formalna jest niezwykle popularna w grupie przebadanych osób z regionu zachodniopomorskiego. Ponad 56% ankietowanych kontynuuje edukację na poziomie wyższym zawodowym, a 38% na studiach magisterskich lub podyplomowych. W zdecydowanej większości (88% odpowiedzi) badani sami sobie opłacali uzyskanie kolejnego stopnia edukacji. Jedyne w przypadku 4% osób pracodawca finansował w granicach 25%-50% opłaty za studia. Potrzeba wzrostu wykształcenia jest dostrzegana tylko przez niewielką część pracodawców. Można wywnioskować, że przełożeni nie są zainteresowani budową lojalnej kadry w firmie i nie chcą ponosić dodatkowych kosztów związanych z doskonaleniem pracowników. Podobne wnioski można wysunąć co do szkoleń realizowanych w miejscu pracy.

Wyniki przeprowadzonych badań dotyczące metod i efektywności doształcania w miejscu pracy są interesujące. Choć ponad 66% badanych uczestniczy w kursach i szkoleniach organizowanych w firmie, tylko 53% z nich stwierdza, że były one bezpośrednio związane z wykonywaną pracą i w związku z tym przydatne. Spora jest liczba przypadków, w których pracodawca w całkowitym stopniu finansuje szkolenia (53% udzielonych odpowiedzi). Szkolenia i kursy najczęściej odbywają się tylko raz do roku lub rzadziej, co uwzględniając mały staż pracy większości ankietowanych, może wskazywać, że zwykle są to kursy przeprowadzane w momencie przyjmowania do pracy.

THE CONCEPT OF THE LEARNING AND INTELLIGENT ORGANIZATION AND CONDITIONING OF DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN COMPANIES IN WEST POMERANIAN VOIVODESHIP

Summary

Companies are interested in building individual paths of development for workers, educating and the improvement in whole personnel. The article presents assumptions of the concept of educating, the learning and intelligent organization and some aspects of it, on the base in companies in West Pomeranian Voivodeship. The poll examination referring to education was carried out on the high level in the year 2007 on 234 workers group.

Translated by Barbara Czerniachowicz

Barbara Dobiegała-Korona

ZARZĄDZANIE PORTFELEM KLIENTÓW

Wprowadzenie

Tradycyjne podejście w zarządzaniu wartością przedsiębiorstw związane było z zarządzaniem portfelem produktów w celu powiększania udziału w rynku przez maksymalizowanie ich sprzedaży. Obecnie podstawą zarządzania wartością przedsiębiorstwa musi być zarządzanie portfelem klientów w celu podwyższenia wartości strumieni, które oni generują do firmy.

W nowej orientacji ukierunkowanej na zarządzanie wartością portfela klientów istotne jest to, jak firmy definiują wartość klientów¹ dla firmy, jak skutecznie mogą budować portfele klientów oraz jakie strategie przyjmować, aby wartość portfela klientów maksymalizować przy realizacji swoich celów strategicznych.

Podstawą skutecznego zarządzania rentownością portfela klientów jest właściwy dobór klientów w portfelu ze względu na ich cykle życia w firmie oraz ze względu na rodzaje strumieni, które oni generują, a także przyjmowanie odpowiednich strategii obsługi klientów, aby ciągle podwyższać ich wartość dla firmy.

Przez portfele klientów rozumiem taki dobór klientów, który zapewnia dopływ wszystkich strumieni, które oni generują lub mogą generować do firmy w długim okresie. Strumienie te wywołują skutki bezpośrednie w postaci wpływów gotówki i rentowności oraz pośrednie w postaci rekomendacji pomysłów na innowacje czy kształtowanie wizerunku.

Przy budowie i zarządzaniu portfelem klientów można zastosować dwa podejścia:

¹ Por. B. Dobiegała-Korona, *Pomiar klienta*, w: *Wycena spółek*, red. nauk. A. Szablewski, M. Panfil, Poltext, Warszawa 2007.

1. **Oparte na cyklu życia klienta w firmie** i nawiązujące do zbilansowania liczby klientów początkujących, podstawowych (lojalnych), czy odchodzących; w tym podejściu rolę główną odgrywają strumienie wpływu gotówki ze sprzedanych produktów i usług, rentowność transakcji oraz koszty pozyskania i zatrzymania klientów.
2. **Oparte na wszystkich strumieniach kreowanych przez klientów** do firm (ujęcie Bauera i Hammerschmita), które wpływają bezpośrednio lub pośrednio na wartość portfela klientów i wartość przedsiębiorstwa.

Zgodnie z szerszym podejściem klienci zapewniają następujące strumienie przedsiębiorstwu:

- a) gotówkę, poprzez opłatę za produkty i usługi, w nadziei, że zaspokoją ich potrzeby;
- b) rentowność, jeżeli akceptują poziom cen przewyższający koszty wytworzenia produktów i usług;
- c) informacje, opinie, rady, dane o potrzebach, preferencjach, problemach i doświadczeniach, a także informacje o firmach lub ofertach konkurencyjnych firm;
- d) czas poświęcony na przybycie do firmy lub kontaktowanie się z nią, zapoznanie się z ofertami, ich analizą i przekazywaniem rad, co przekłada się na współtworzenie wartości;
- e) status – świadczenie własnym statusem i pozycją społeczną, co przekłada się na prestiż marki;
- f) uczucia, emocje – wykazywanie przywiązania do oferty, przedsiębiorstwa lub marki;
- g) przyciąganie nowych klientów, przez dzielenie się własnymi pozytywnymi doświadczeniami z potencjalnymi klientami.

Wartość strumieni kreowanych przez portfel klientów zależy przede wszystkim od tego, co sami otrzymują od firmy, to jest zestawu wartości postrzeganych przez klientów jako lepiej zaspokajających ich potrzeby, niż zrobiłaby to konkurencja². Rozpoznanie oczekiwanych wartości przez klientów oraz dostosowanie ich do indywidualnych oczekiwań stanowi punkt wyjścia i podstawę skutecznego zarządzania rentownym portfelem klientów.

W referacie pojęto próbę wskazania sposobów budowania portfela klientów i zarządzania nim z uwzględnieniem obu podejść. Podjęto także próbę wskazania rodzajów strategii ukierunkowanych na wzrost wartości portfela klientów i wartości przedsiębiorstwa.

² Zob. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, B. Korona, *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa 2004.

1. Od portfela produktów do portfela klientów

Przedsiębiorstwa rolę i miejsce klienta w ich działalności jako koncepcję zarządzania dostrzegają i wskazują od dawna, jednakże w decyzjach strategicznych koncentrują się na maksymalizacji rentowności produktów albo pojedynczych transakcjach. Dla marketingowców i specjalistów od asortymentu lub kategorii produktów narzędziami najważniejszymi są tradycyjne mierniki pomiaru rentowności produktów lub budowa portfela produktów i zarządzanie produktem, łącznie z wprowadzaniem innowacji produktowych. Takie podejście, oparte na rentowności produktu i transakcji z wyłączeniem wartości kapitału klienta, powiększyć może tylko zyski krótkoterminowe firm.

Również spojrzenie na kapitał marki różni się, jeśli zarządzanie odbywa się przez portfel produktów, a nie portfel klientów. Ukierunkowanie na markę przez portfel produktów wiąże się z maksymalizacją przychodów z marki i uzyskanie możliwie największych zysków z inwestycji w markę.

Firmy ukierunkowane na markę uważają za najważniejsze jakość produktu i obsługę klienta, dążąc do budowy postrzeganej przez rynek wartości marki. Firmy te skupiają się też na rozszerzaniu asortymentu, licząc na wykorzystanie postrzegania marki w nowych obszarach. Stanowi to też dla nich metodę w walce konkurencyjnej o liczbę klientów.

Inaczej działają firmy ukierunkowane na kapitał i portfel klienta. Jakość i obsługa są narzędziami, które mają służyć utrzymaniu klienta przy firmie jak najdłużej. Nowe produkty są traktowane jako sprzedaż uzupełniająca lub krzyżowa, podnosząc wartość klienta dla firmy przez kompleksowe zaspokajanie jego potrzeb i zatrzymywanie go na długi okres w firmie (por. tabela 1).

Tabela 1. Zmiana podejścia w biznesie

Wyszczególnienie	Tradycyjne podejście	Obecne podejście
Filozofia biznesu	sprzedaż produktów	obsługa klienta (kompleksowe wartości dla klienta)
Orientacja	na rynek	współpraca
Kryteria zarządzania	portfel produktów	portfel klientów
Podejście sprzedażowe	ilu klientom możemy sprzedać dany produkt	jak wiele produktów (wartości) możemy dostarczyć tym klientom
Strategia wpływów	maksymalizacja sprzedaży	maksymalizacja wartości portfela klientów z uwzględnieniem maks. CLV

Źródło: opracowanie własne.

Współczesne warunki konkutowania wymuszają przejście do zarządzania portfelem klientów, a jednocześnie możliwości technologiczne sprawiają, że zarządzanie to jest możliwe. Przejście na zarządzanie portfelem klientów jest konieczne ze względu na to, że:

- a) marketing masowy jest nieskuteczny, jego miejsce zajmuje marketing indywidualizowany;
- b) pozyskiwanie klientów jest coraz trudniejsze i coraz droższe, firmy muszą stosować bariery utrudniające zmianę dostawcy;
- c) technologia ułatwia pozyskiwanie i przetwarzanie informacji o indywidualnych klientach.

Koncepcja klienta jako aktywa finansowego wymaga, aby go mierzyć, maksymalizować i zarządzać nim jak wszystkimi innymi aktywami. Zarządzanie portfelem klientów musi być traktowane jako proces dynamiczny i zintegrowany, wykorzystując różne techniki wyceny finansowej oraz dane na temat klientów w celu optymalizacji ich pozyskiwania, utrzymywania i maksymalizowania wartości, jakie przedstawiają relacje z klientem w całym cyklu ich aktywności nabywczej.

Zarządzanie portfelem klientów wymaga przyjęcia następujących przesłanek:

1. Strategie marketingowe z ich celami i narzędziami muszą być ukierunkowane na klienta, a nie na produkt.
2. Firma zarządza cyklem życia klienta w firmie (jego aktywnością nabywczą). Kompozycja marketingowa dostosowana jest do etapów życia klienta w firmie.
3. Firma zarządza portfelem klientów zrównoważonym ze względu na pozyskiwanie, utrzymywanie i sprzedaż dodatkową.
4. Firmy stosują zasadę zarządzania finansami marketingowymi, stosując pomiary wartości klienta dla firmy i maksymalizacji tych wartości w czasie.
5. Firma, budując i zarządzając portfelem klientów, dąży do zapewnienia sobie dopływu wszystkich strumieni od klientów, niezbędnych do budowy skutecznych strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

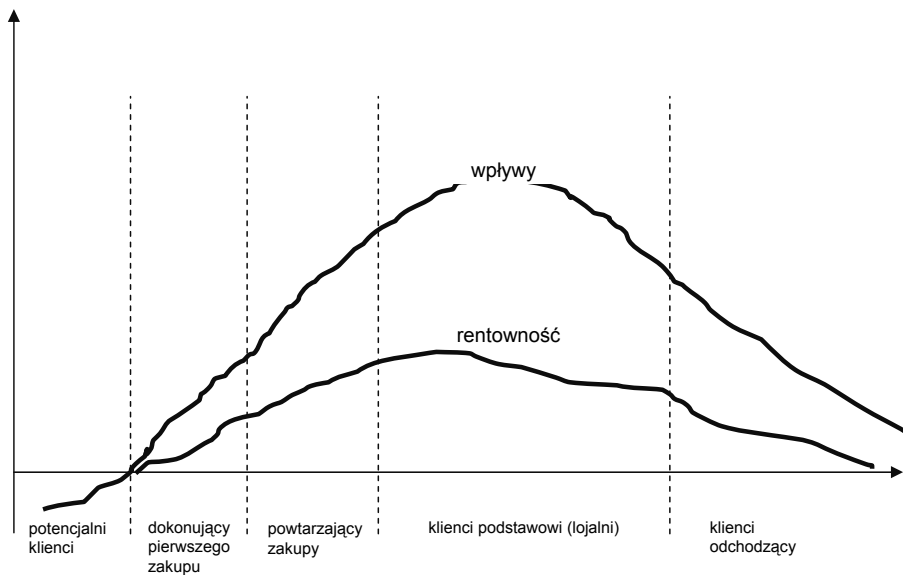
2. Budowa portfela klientów z uwzględnieniem cyklu życia klienta w firmie

Koncepcja budowy portfela klientów z uwzględnieniem cyklu życia oparta jest na trzech przesłankach:

- firmy dążą do pozyskiwania ciągle nowych klientów,
- firmy dążą do zatrzymywania klientów pozyskanych (przeprowadzenia ich przez wszystkie fazy w cyklu życia klienta w firmie),
- firmy maksymalizują wartość klientów dla firmy w całym cyklu życia klienta.

Przez cykl życia klienta w firmie³ rozumiana jest aktywność nabywcza klientów i jej zmiana wraz z upływem czasu i nasilania się zróżnicowanych zachowań (por. schemat 1).

Schemat 1. Etapy cyklu życia klienta w firmie



Źródło: opracowanie własne.

Cykl życia klienta w firmie ujmuje pięć etapów, tj.:

1. **Klienci potencjalni**, którzy mają potrzebę i możliwości jej zaspokojenia, zgodnie z zasobami firmy. Klienci ci są zidentyfikowani na podstawie segmentacji rynku, opartej na kryteriach wykorzystujących wielkość możliwych wpływów, zyskowności, stosunku do lojalności, rekomendacji itp. Klienci tej grupy generują tylko koszty związane z procesem badań rynkowych.

³ R.C. Blattberg, G. Getz, J.S. Thomas, *Klient jako kapitał*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004.

2. **Klienci dokonujący pierwszego zakupu** potwierdzili swoje zainteresowanie ofertą firmy, jednakże dokonują dopiero jej oceny – w jakim stopniu oferta wartości odpowiada ich oczekiwaniom. Nakłanianie tej grupy klientów do powtarzania zakupów jest sprawą strategiczną dla firm. Klienci tej grupy generują wysokie koszty związane z promocją, która ma na celu przyciągnięcie ich do firmy; ich zakupy jeszcze nie zapewniają ani dużych wpływów, ani rentowności.
3. **Klienci powtarzający zakupy** potwierdzają, iż pakiet wartości oferowany przez firmę jest dla nich ważny, jednakże jest to etap w dalszym ciągu oceny ofert. Klienci tej grupy są jednakże w większym stopniu kandydatami na klientów lojalnych, czyli dla firmy najważniejszych. Koszty przyciągnięcia tych klientów do firmy maleją, zaś rosną wpływy i rentowność transakcji.
4. **Klienci podstawowi** to ci, którzy regularnie ponawiają zakupy, czyli stabilizują warunki funkcjonowania i wzrostu wartości przedsiębiorstwa; klientów tych wyróżnia wysoki wskaźnik utrzymania i sprzedaży w przeliczeniu na klienta; klienci ci mogą też generować wysoką rentowność, gdyż firma nie ponosi już kosztów na ich pozyskanie, czy segmentację rynku; koszty zaś zmiany dostawcy po stronie klienta mogą być wysokie.
5. W każdym okresie część **klientów odchodzi**, co może być wynikiem zanikania potrzeby, możliwości jej zaspokojenia lub przejęcia klienta przez firmę konkurencyjną. O ile pierwsza czy druga przyczyna odejścia klientów pozostaje poza możliwością działań firmy, to ostatnia może być wskazaniem o niedostosowaniu pakietu wartości dla klienta kreowanego przez firmę do potrzeb i oczekiwań jej klientów. Wymaga to zmiany strategii marketingowych.

Skuteczne zarządzanie klientem polega na tym, że firmy mają zdolność do przeprowadzenia go przez wszystkie fazy, maksymalizując czwartą.

Budowa portfela klientów wymaga, aby firmy dążyły do równoważenia liczby i wartości klientów znajdujących się w różnych etapach cyklu życia klienta, z maksymalizacją fazy czwartej. Wymaga to liczenia klientów znajdujących się w poszczególnych fazach. Zawsze znajduje się grupa klientów, która odchodzi od firmy z różnych powodów, dlatego firmy muszą ciągle zabiegać o nowych klientów, zaś w odniesieniu do pozostałych – przewidywać ich ścieżki migracji. Budowa portfela klientów w tym przypadku koncentruje się na strategii pozyskiwania oraz zatrzymywania klientów, a także ciągłego zachęcania i pobudzania klientów do nabywania coraz większej gamy produktów i usług z większą częstotliwością.

3. Budowa portfela klientów z uwzględnieniem strumieni kreowanych przez nich do firmy

Według podejścia Bauera i Hammerschmita⁴ wartość klientów buduje wiele strumieni wykraczających znacznie poza wpływy i rentowność z transakcji. Autorzy do strumieni takich zaliczyli:

- wartość przyszłych zysków,
- przychody z transakcji ze sprzedaży produktów i usług,
- wartość sprzedaży dodatkowej,
- wartość sprzedaży krzyżowej,
- korzyści z rekomendacji firmy,
- wartość informacji pozyskiwanych od klientów o ich potrzebach, preferencjach itp.,
- wartość współpracy klienta z firmą (klient współtwórcą wartości),
- wartość idei, pomysłów innowacyjnych przekazanych przez klientów (klient innowatorem firmy).

Wszystkie te strumienie muszą uwzględniać okres relacji z klientami, wartość tych strumieni w ujęciu finansowym oraz ich zaktualizowaną wartość stopą dyskontową. Choć pełna wartość klienta z uwzględnieniem wszystkich strumieni często jest trudna do wyliczenia, to wiele firm próbuje to zrobić.

Budowa portfela klienta ze względu na różnorodne strumienie kreowane do firmy musi przede wszystkim uwzględniać uwarunkowania rozwoju oraz cele strategiczne przedsiębiorstw. Całkowita wartość kapitału klienta musi być maksymalizowana w każdym okresie działalności, ponieważ od niej zależy wartość przedsiębiorstwa.

Jednakże w różnych okresach i uwarunkowaniach szczególnie ważne mogą być zróżnicowane strumienie. W warunkach, kiedy firma ma ograniczony dopływ gotówki, rolę najważniejszą odgrywać będą klienci, którzy dużo i często kupują.

W warunkach, kiedy firma pragnie podnieść swoją rentowność, rolę dominującą mogą pełnić w portfelu klienci, którzy nabywają oferty o wysokiej zyskowności.

Przedsiębiorstwa dążące do unowocześnienia oferty (innowacji) wartości dla klientów powinny dbać o ściślejsze relacje z klientami chętnymi do przekazywania firmom swoich problemów, oczekiwań, a także opinii o dotychczasowych ofertach, które mogą stanowić podstawę innowacji.

⁴ M. Bauer, M. Hammerschmit, M. Braehler, *The Customer Lifetime Value Concept and its Contribution to Corporate Valuation*, w: *Yearbook of Marketing and Consumer Research*, 2003, nr 1.

Przedsiębiorstwa przyjmujące jako cel priorytetowy szerokie pozyskiwanie nowych klientów powinny szerzej uwzględnić w swoim portfelu klientów zadowolonych i otwartych, którzy chętnie podzielą się swoimi pozytywnymi doświadczeniami z potencjalnymi klientami.

Przedsiębiorstwa wprowadzające nowe oferty na rynek lub przyjmujące strategie wejścia na nowe rynki ze swoją ofertą muszą szczególnie pozyskiwać do swojego portfela klientów, którzy są otwarci i chętnie dzielą się swoimi odczuciami, opinią o ofercie i informacją o swoich potrzebach.

W warunkach rynku szczególnie nasyconego ofertami, gdzie pozyskanie klienta może być szczególnie trudne, istotną rolę w portfelu klientów mogą odegrać ci klienci, którzy podejmą współpracę w zakresie współtworzenia wartości ściśle dostosowanych do indywidualnych potrzeb i oczekiwań.

Budowa portfeli klientów i zarządzanie nimi to proces dynamiczny; wraz ze zmianą uwarunkowań oraz celów przedsiębiorstwa wewnętrzna struktura portfela klientów może i musi się różnić. Jednakże zawsze muszą być one ukierunkowane na ścisłą korelację z celami strategicznymi firm, z jednoczesnym dążeniem do wzrostu wartości portfela klientów.

4. Strategie wzrostu wartości portfela klientów

Zarządzanie wartością portfela klientów w oparciu o cykle życia w firmie polega na maksymalizowaniu ofert skierowanych szczególnie do klientów podstawowych (lojalnych).

Do najważniejszych strategii wzrostu wartości portfela klientów należą w tym przypadku:

- strategii sprzedaży dodatkowej,
- strategii przeprowadzania klientów z niższych do wyższych poziomów rentowności.

Sprzedaż dodatkowa obejmuje sprzedaż nowych produktów, które są komplementarne lub zaspokajają inne potrzeby, zgodnie z zasadą kompleksowego zaspokajania potrzeb lub bazując na pozytywnych doświadczeniach klienta. Koszt sprzedaży dodatkowej jest niższy (o koszty pozyskania klienta), zatem rośnie nie tylko wartość gotówki, ale i zysku otrzymywanego od klienta.

Proces sprzedaży dodatkowej musi być oparty na wnikliwym rozpoznaniu potrzeb i oczekiwań klientów. Dzięki takiej strategii może wzrosnąć zadowolenie klienta ze względu na kompleksowe i holistyczne postrzeganie jego potrzeb oraz efekt „uwężenia” klienta wskutek wzmocnienia relacji klienta z firmą.

Wyniki badań i doświadczenia firm konsultingowych wskazują, że im więcej relacji klienta z firmą, tym wyższy wskaźnik utrzymania klienta i wyższa wartość portfela klientów. Niektórzy badacze wskazują, iż w tym zakresie należy bardziej precyzyjnie podchodzić do zarządzania portfelem klienta. I tak firmy powinny rozstrzygać, jakie cele mają być realizowane. W strategii sprzedaży dodatkowej – czy wydłużenie czasu relacji z klientem, czy poprawa jego rentowności i temu powinny być podporządkowane wyodrębnione grupy klientów, do których kierowane są cele i metody ich osiągnięcia. Udana strategia sprzedaży dodatkowej ujawnia swój pozytywny wpływ na wartość portfela klientów w postaci większych wpływów oraz wyższej rentowności istniejących klientów firmy.

W strategii sprzedaży dodatkowej decyzje rozstrzygające dotyczą ustalenia, które produkty mogą być kupowane łącznie. Tu dużej rangi nabiera zarządzanie portfelem produktów jako wartość dla klienta oraz zarządzanie wartością portfela innowacji, które nie jest traktowane jako wprowadzenie nowego produktu na rynek, ale jako bardziej kompleksowe rozwiązanie problemu klienta przez nowe wartości, jakie mogą zaoferować innowacyjne oferty (innowacje jako pochodne wartości oczekiwanych przez klientów). Dostarcza to nowych przesłanek dla firm w opracowaniu innowacji, w postaci optymalizowania intensywności inwestycji w poszukiwaniu nowych wartości w odpowiednim czasie, właściwym miejscu i w dostosowaniu do klientów w zależności od roli produktów w portfelu klientów firmy.

Innowacje są identyfikowane jako szanse w rozwiązywaniu rzeczywistych problemów klientów, co podnosi wartość portfela innowacji, a w następstwie tego wartość przedsiębiorstwa.

W portfelu klientów każdej firmy znajdują się klienci o różnej rentowności. Zarządzanie portfelem klientów musi uwzględniać strategie przeprowadzania klientów z niższych grup rentowności do wyższych poziomów rentowności.

Kryterium rentowności pozwala wyodrębnić następujące segmenty klientów:

- ołowiani, którzy są nierentowni,
- żelazni, którzy są nisko rentowni,
- złoci, których rentowność jest dość wysoka, ale istnieją przesłanki, by sądzić, iż mogą być jeszcze bardziej rentowni,
- platynowi, którzy generują najwyższy zysk, ale firma musi bardzo o nich dbać, aby pozostali w niej jak najdłużej.

W celu przeprowadzania klientów z grupy złotych do platynowych firmy mogą przyjąć następujące strategie i działania firm:

- poszerzać bardziej kompleksową obsługę,
- rozwijać produkty markowe, czyniąc ofertę bardziej komplementarną lub substytucyjną,
- wzmocnić lojalność poprzez rozwój usług gwarancyjnych,
- rozwijać strukturalne powiązania w obszarze produktów i usług,
- rozwijać edukację wskazującą na korzyści relacji i lojalności,
- obniżać koszty obsługi bez obniżania jej jakości (np. przez outsourcing niektórych działań).

W celu przeprowadzania klientów żelaznych do grupy klientów złotych mogą być zastosowane następujące strategie:

- poszerzanie oferty markowych produktów,
- rozwój prestiżu marki,
- rozwój usług i korzyści objętych programami wartości,
- redukcja kosztów funkcjonowania biznesu.

W celu przeprowadzania klientów ołowianych do żelaznych można zastosować strategię ukierunkowaną na:

- dostosowanie oferty do wymagań tej grupy, na przykład uproszczenie produktów,
- ograniczanie kosztów obsługi, np. kosztów produkcji lub innych u dostawcy (w łańcuchu dostaw),
- podwyższenie ceny ofert, co może się spotkać z akceptacją niektórych klientów.

Niezależnie od podejścia i koncepcji, na której zbudowany został portfel klientów, zarządzanie nim musi obejmować następujące działania:

- skuteczną selekcję klientów przez segmentację według kryterium rentowności i innych strumieni kreowanych do firmy,
- zarządzanie pozyskiwanymi klientami i nagradzanie ich za ich potencjał dla firmy,
- inwestowanie w zyskowność klientów i zapobieganie utracie rentownych klientów,
- rozbudowywanie strategii wzrostu wartości portfela klientów.

Pozyskiwanie informacji od klientów wymaga zapewnienia skutecznych kanałów komunikacji, personelu dokładnie wsłuchującego się w potrzeby, odczucia i doświadczenia klientów, prowadzących do wykształcenia w firmach inteligencji klienckiej.

Takie podejście firm wymaga zrozumienia potrzeb i odczuć indywidualnych klientów, a bazy danych gromadzonych przez firmy muszą wspierać budowę inteligencji klienckiej.

CUSTOMER PORTFOLIO MANAGEMENT

Summary

The essence of value-based management is the management of customer portfolio aimed at increasing the streams of values which are generated by customers to company. Customer portfolio is here understood as such a customer acquisition which provides the company with different streams of values. There are two possible approaches in the process of a customer portfolio management. The first one is based on customer life cycle. It consists in balancing the number of customers on different life cycles (stages of relationship with the company). The other approach is based on managing all the streams generated by customers to company, which directly or indirectly influence the value of customer portfolio, as well as the company's valuation. This paper is an attempt to describe the methods of customer portfolio management within these approaches and also to indicate strategies aimed at increasing the value of company and its customer portfolio.

Translated by Barbara Dobiegała-Korona

Zbigniew Dylewski

POWSZECHNOŚĆ WYSTĘPOWANIA PATOLOGII W REALIZACJACH UMÓW O DZIEŁO PRZY ŚWIADCZENIACH USŁUG TRANSGRANICZNYCH NA PODSTAWIE BADAŃ ANKIETOWYCH

Wprowadzenie

Artykuł omawia wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na reprezentatywnej grupie pracowników polskich firm wykonujących usługi transgraniczne w „starych” i „nowych” krajach związkowych Niemiec. Badanie miało na celu sprawdzenie, czy i w jakim stopniu przestrzegane są regulacje w zakresie umowy o dzieło oraz zasady wynagradzania oddelegowanych pracowników.

Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską, którego z dniem 1.05.2004 r. Polska stała się beneficjentem, zapewnia w artykułach 49-55, że „ograniczenia w swobodnym świadczeniu usług wewnątrz Wspólnoty są zakazane w odniesieniu do obywateli Państw Członkowskich mających swe przedsiębiorstwo w państwie Wspólnoty innym niż Państwo odbiorcy świadczenia”. Podkreśla jednocześnie w artykule 12 „zakaz wszelkiej dyskryminacji ze względu na przynależność państwową”.

W dyrektywie 96/71 WE określa się warunki świadczenia usług realizowanych przez delegowanie pracowników. Ponadto przy świadczeniu usług transgranicznych mają zastosowanie regulacje zawarte m.in. w:

- a) Rozporządzeniu Rady (EWG) nr 1408/71 z 14.06.1971 r. w sprawie stosowania systemów zabezpieczenia społecznego do pracowników oraz członków ich rodzin zmieniających miejsce pobytu w granicach Wspólnoty;
- b) Rozporządzeniu Rady (EWG) nr 574/72 z 21.03.1972 r. ustalającym sposoby wykonania rozporządzenia 1408/71 określającego zasady stosowania ustawodawstwa dotyczącego ubezpieczeń społecznych na obszarze UE.

W powyższych rozporządzeniach obowiązuje podstawowa zasada *lex loci laboris* – gdy pracownik pracuje na terenie jednego kraju, podlega ubezpieczeniu na terenie kraju zatrudnienia, niezależnie od tego, gdzie mieszka. Oddelegowanie jest wyjątkiem od zasady podlegania ubezpieczeniu w kraju, w którym wykonywana jest praca.

Usługi transgraniczne mogą być świadczone wyłącznie w formie umowy o dzieło¹.

Forma ta jest precyzyjnie prawnie zdefiniowana (§§ 631 ff.BGB) i powinna zawierać następujące elementy^{2,3}: szczegółowe postawienie zadań, termin wykonania, koszty, gwarancje, zobowiązania, sposób rozwiązania umowy, prawa użytkownika, warunki płatności. W szczególności podczas realizacji umowy o dzieło (Werkvertrag) nie może występować^{4,5}:

- a) wpływ zleceniodawcy na liczbę i kwalifikacje pracowników zleceńbiorcy;
- b) zakaz mieszania w toku pracy albo w procesach produkcyjnych zakładu zleceniodawcy pracowników zleceńbiorcy;
- c) obowiązek ponoszenia ryzyka przez zleceńbiorcę związanego z bezsterkowym wykonaniem przedmiotu umowy;
- d) zakaz rozliczania między stronami w oparciu o jednostki czasu (pracy).

Nieprzestrzeganie tych regulacji i podejrzenie o wynajmowanie siły roboczej (Arbeitnehmerüberlassung) może skutkować karą więzienia do lat dziesięciu, czego doświadczyli na początku 2004 r. pracownicy (należącej do Kościoła) firmy Polkat⁶ działający na rynku niemieckim z powodzeniem od około dwudziestu lat i zatrudniający tam wówczas około 200 osób.

¹ Bundesagentur für Arbeit. Merkblatt 16a. Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer aus den neuen Mitgliedstaaten der EU im Rahmen von Werkverträgen in der Bundesrepublik Deutschland. Stand Juli 2007, s. 5 i nast.

² R. Diettrich, *Das allgemeine bürgerliche Gesetzbuch*, Wien-Mainz 2007, s. 116 i nast.

³ U. Sick, *Verträge im Projekt- und Systemgeschäft*, Recht und Wirtschaft, Heidelberg 2004, s. 188 i nast.

⁴ Bundesagentur für Arbeit. Merkblatt 16a..., op. cit., s. 5 i nast.

⁵ H. Maaß, *Strafrechtliche Probleme bei der illegalen Beschäftigung von Positivstaaten, insbesondere Angehörigen mittel- und osteuropäischen Staaten*, Lang, Frankfurt am Main 2004, s. 66 i nast.

⁶ M. Wielgo, *Kłopoty polskich firm budowlanych w Niemczech*, „Gazeta Wyborcza” 13.09.2004; idem, *Tak ostro jeszcze polskich firm nie traktowano*, „Gazeta Wyborcza” 29.10.2004.

W rozumieniu niemieckich regulacji prawnych⁷ zleceniobiorca świadczący usługę transgraniczną musi posiadać materialne wyposażenie (kapitał, maszyny, urządzenia, odpowiedni personel biurowy) i kompetencję fachową (wykwalifikowany personel), żeby samodzielnie usługę zaplanować, zorganizować, wykonać i nadzorować. W tym rozumieniu niniejszej regulacji nie wolno wykonywać usług transgranicznych przedsiębiorstwom, które w krajach macierzystych posiadają jedynie biura dla werbowania pracowników do pracy. Ponadto zleceniobiorca może wysyłać wyłącznie własnych pracowników (uprzednio u niego zatrudnionych).

Wynagrodzenie, jakie otrzymują pracownicy oddelegowani, musi być zgodne z minimalnymi placami obowiązującymi w kraju wykonywania usługi (właściwymi dla branży)⁸. Należy jednak zauważyć, że zgodnie z interpretacją belgijskiej Inspekcji Pracy diety wyjazdowe wypłacane pracownikom delegowanym nie są zaliczane jako składnik wynagrodzenia. Godziny nadliczbowe, nocne, wykonywane w dni ustawowo wolne od pracy powinny być wynagradzane zgodnie z prawem kraju goszczącego.

1. Warunki przeprowadzenia badań ankietowych

Badania ankietowe w ilości 357 ankiet przeprowadzono w okresie od 14.08.2007 do 19.12.2007 na reprezentatywnej grupie pracowników zatrudnionych przy świadczeniu usług transgranicznych w Belgii i Niemczech (w miejscu wykonywania pracy i zamieszkania) w następujących zawodach: spawacze posiadający świadectwa spawalnicze 135 MAG według europejskiej normy EN-287 Egzamin kwalifikacyjny spawaczy, spawacze posiadający świadectwa spawalnicze 136 MAG według europejskiej normy EN-287 Egzamin kwalifikacyjny spawaczy, monterzy konstrukcji stalowych ze znajomością rysunku technicznego, monterzy konstrukcji stalowych bez znajomości rysunku technicznego, monterzy rurociągów i instalacji przemysłowych ze znajomością rysunku izometrycznego, monterzy rurociągów i instalacji przemysłowych bez znajomości rysunku izometrycznego, spawacze posiadający świadectwa spawalnicze 141 TIG według europejskiej normy EN-287 Egzamin kwalifikacyjny spawaczy, izolatorzy rurociągów, blacharze, operatorzy maszyn CNC, odlewnicy, szlifierze odlewów, ślusarze narzędziowi, pracownicy biurowi, pracownicy nadzoru.

⁷ Bundesagentur für Arbeit. Merkblatt 16a..., op. cit., s. 8.

⁸ Bundesagentur für Arbeit. Information. Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmers auf der Grundlage von Werkverträgen – Lohnvergleich. Nettobedingungen 2007 (2006, 2005), s. 2 i nast.; Bundesagentur für Arbeit. Merkblatt 16a..., op. cit., s. 9, 10.

Analizie poddano te spośród pytań ankiety, które mogły powodować uzasadnione obawy o występowanie nieprawidłowości przy realizacji usług transgranicznych. Zadaniem analizy było określenie powszechności potencjalnych nieprawidłowości wśród zatrudnionych do wykonywania usługi pracowników. Pytania ankiety poddane analizie przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane pytania ankietowe

Numer porządk. pytania w ankiecie	Treść pytania
9	Czy przed wyjazdem na kontrakt był Pan kiedykolwiek zatrudniony w firmie Pana delegującej?
10	Uzupełnienie do pytania nr 9. Jeśli tak, to przez jaki okres?
11	Czy pracował Pan na eksporcie w wymiarze ponad 40 godzin tygodniowo?
12	Czy godziny nadliczbowe były wynagradzane z uwzględnieniem dodatków za godziny nadliczbowe?
13	Czy w przedsiębiorstwie był prowadzony tzw. bank godzin?
14	Czy byłby Pan gotów pracować na eksporcie w wymiarze do 40 godzin tygodniowo bez zmiany sposobu wynagradzania (przy pozostawieniu istniejących stawek)?
15	Czy po zjeździe z kontraktu do kraju kontynuował Pan zatrudnienie w kraju w firmie, która Pana delegowała?
16	Czy bezpośrednio po zjeździe z kontraktu korzystał Pan ze zwolnienia lekarskiego?
17	Czy występował Pan w sądzie w sprawie związanej z zatrudnieniem na kontrakcie Pana lub osoby trzeciej?
18	Czy pracownicy nadzoru Zleceniodawcy udzielali Panu wskazówek merytorycznych co do przedmiotu wykonywania pracy?
19	Czy praca wykonywana przez Pana odbywała się w wydzielonej hali (lub wydzielonej części hali) lub na wydzielonym obszarze na zewnątrz, na którym pracowali wyłącznie Pracownicy firmy, która Pana delegowała?
22	Czy zdarzało się Panu wykonywać pracę wspólnie z pracownikiem zakładu pracy miejscowego zleceniodawcy?
23	Czy byłby Pan zainteresowany po zakończeniu obecnego zatrudnienia za granicą podjęciem pracy w zakładzie macierzystym zleceniodawcy w kraju i wynagrodzeniem według stawek krajowych?

Źródło: opracowanie własne.

2. Zestawienie wyników ankiety

Wyniki badań ankietowych zamieszczono w tabeli 2.

Tabela 2. Wyniki ankiety przeprowadzonej na reprezentatywnej grupie pracowników zatrudnionych przy świadczeniu usług transgranicznych

Numer porządk. pytania w ankiecie	Rodzaj odpowiedzi	Ilość odpowiedzi (łącznie 357 prac.)				Udział procentowy odpowiedzi [%]	
		Belgia (104 prac.)	Niemcy		Razem		
			Wschodnie (117 prac.)	Zachodnie (136 prac.)			
9	tak, zawsze	2	8	4	14	3,92	14,57
	tak, często	10	12	16	38	10,64	
	tak, ale rzadko	13	44	45	102	28,57	85,43
	nie, nigdy	79	53	71	203	56,86	
10	do 1 roku	3	2	1	6	85,71	
	od 1 do 2 lat	0	0	0	0	14,29	
	od 2 do 5 lat	0	0	1	1		
	pow. 5 lat	0	0	0	0		
11	tak, zawsze	90	64	74	228	63,87	84,03
	tak, często	9	31	32	72	20,17	
	sporadycznie	4	20	29	53	14,85	15,97
	nie, nigdy	1	2	1	4	1,12	
12	tak, zawsze	1	7	8	16	4,48	12,89
	tak, często	1	12	17	30	8,40	
	tak, ale rzadko	6	29	29	64	17,93	87,11
	nie, nigdy	96	69	82	247	69,19	
13	tak, zawsze	6	3	2	11	3,08	8,96
	tak, czasami	3	11	7	21	5,88	
	nie, nigdy	88	91	114	293	82,07	
	nie wiem	7	12	13	32	8,96	
14	tak	1	4	2	7	1,96	
	nie	103	113	134	350	98,04	
15	tak, zawsze	3	6	5	14	3,92	16,25
	tak, często	7	21	16	44	12,32	
	tak, ale rzadko	13	30	35	78	21,85	83,75
	nie, nigdy	81	60	80	221	61,90	

Numer porządk. pytania w ankiecie	Rodzaj odpowiedzi	Ilość odpowiedzi (łącznie 357 prac.)				Udział procentowy odpowiedzi [%]	
		Belgia (104 prac.)	Niemcy		Razem		
			Wschodnie (117 prac.)	Zachodnie (136 prac.)			
16	tak, zawsze	8	16	13	37	10,36	94,40
	tak, często	26	23	29	78	21,85	
	tak, ale rzadko	68	73	81	222	62,18	
	nie, nigdy	2	5	13	20	5,60	
17	tak, zawsze	1	2	0	3	0,84	24,09
	tak, często	6	8	10	24	6,72	
	tak, ale rzadko	17	23	19	59	16,53	
	nie, nigdy	80	84	107	271	75,91	
18	tak, zawsze	55	55	58	168	47,06	73,67
	tak, często	29	30	36	95	26,61	
	tak, ale rzadko	13	21	27	61	17,09	26,33
	nie, nigdy	7	11	15	33	9,24	
19	tak, zawsze	9	11	21	41	11,48	25,21
	tak, często	12	18	19	49	13,73	
	tak, ale rzadko	18	32	27	77	21,57	74,79
	nie, nigdy	65	56	69	190	53,22	
22	tak, zawsze	31	29	23	83	23,25	95,24
	tak, często	58	61	79	198	55,46	
	tak, ale rzadko	11	20	28	59	16,53	
	nie, nigdy	4	7	6	17	4,76	
23	tak	1	9	3	13	3,64	
	nie	103	108	133	344	96,36	

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonej analizy statystycznej wyników ankiety przeprowadzonej na reprezentatywnej grupie pracowników (łącznie 357 ankiet) polskich firm oddelegowanych do świadczenia usług transgranicznych na terenie Belgii i Niemiec stwierdzono, że:

1. [pyt. 9] Prawie 57% delegowanych pracowników nigdy nie pracowało w firmie, która ich delegowała dla wykonania usługi trans granicznej, [pyt. 10] spośród pozostałych 43% dłużej niż 1 rok zatrudnionych było zaledwie 14% (czyli 6% zatrudnionych).
2. [pyt. 15] Podobnie po zakończeniu wykonywania usługi transgranicznej 84% pracowników nie powracało do pracy do firmy delegującej, [pyt. 28] i aż 96% nie deklaruje nawet chęci takiego powrotu.
3. [pyt. 11] 99% pracowników wykonywało pracę w wymiarze ponadnormatywnym, a 84% robiło to często albo za każdym razem, [pyt. 12] jednakże aż 69% nigdy nie otrzymywało zgodnego z uregulowaniami prawnymi wynagrodzenia za godziny nadliczbowe, [pyt. 13] a ponadto 91% twierdziło, że zatrudniające ich przedsiębiorstwa nie prowadziły tzw. banku godzin (lub pracownicy o tym nie wiedzieli), [pyt. 14] i aż 98% pracowników deklarowało, że nie podjęłoby się pracy w charakterze pracowników oddelegowanych bez możliwości wykonywania pracy w wymiarze ponadnormatywnym.
4. [pyt. 18] prawie 3/4 pracowników często lub stale instruowanych jest przez nadzór i pracowników zleceniodawcy do przedmiotu wykonywanej pracy (zaledwie 9% wykonywało tą pracę samodzielnie), [pyt. 19] zaledwie 11% zleceniodawców przestrzegało warunków dla samodzielnego wykonywania przez zleceniobiorcę umowy o dzieło i aż 53% spośród nich nie tworzyło nawet pozorów samodzielności wykonania usługi, [pyt. 22] aż 95% dopuszczało wspólne wykonywanie usługi przez pracowników własnych i zleceniobiorcy.
5. [pyt. 16] 94% pracowników z różną częstością korzysta z nieuzasadnionych zwolnień lekarskich po zakończeniu pracy w charakterze pracownika oddelegowanego, [pyt. 17] a kontakt z szeroko rozumianym sądem w sprawach związanych z zatrudnieniem na kontrakcie potwierdza 24% ankietowanych.

Reasumując należy stwierdzić, że naruszanie regulacji dotyczących zasad umowy o dzieło oraz wynagradzania pracowników występowało w sposób znaczący w grupie ankietowanych. Ponadto pracownicy oddelegowani nie byli związani przed podjęciem oddelegowania z pracodawcą i po zakończeniu okresu zatrudnienia przy świadczeniu usługi transgranicznej nie wyrażają zainteresowania podjęciem pracy w kraju u dotychczasowego pracodawcy. Nadto pracownicy po zjeździe do kraju w sposób nadmierny wykorzystują zwolnienia lekarskie lub występują na drogę sądową przeciwko pracodawcy.

THE COMMONNESS OF PATHOLOGY IN CARRYING OUT CONTRACTS FOR SPECIFIC WORK IN THE SECTOR OF CROSS-BORDER SERVICES, BASED ON SURVEYS

Summary

Statistical analysis of data gathered in the course of the survey conducted on the representative group of 357 workers of Polish companies delegated to perform cross-border services in Belgium and Germany has revealed, that:

1. [Q. 9] Almost 57% of delegated workers have never worked in the company which delegated them to perform a cross-border service, [Q. 10] out of the remaining 43% only 14% workers were employed for the period exceeding 1 year (i.e. 6% of the employed),
2. [Q. 15] Similarly, after the completion of a cross-border service, 84% of the workers did not return to work for the delegating company, [Q. 28] and as many as 96% do not even declare willingness to return,
3. [Q. 11] 99% of the workers worked overtime, and 84% did it often or each time, [Q. 12] however as many as 69% never obtained extra salary for overtime work in line with the binding regulations, [Q. 13] moreover, 91% claimed that the employing companies did not keep the so called hours record (or employees were not aware of it), [Q. 14] and as many as 98% of the workers declared that they would not accept the work as delegated workers if not for the opportunity to work overtime,
4. [Q.18] almost 3/4 of the workers are often or constantly instructed by the principal's supervisors and staff as regards the work performed by them (only 9% performed the work independently), [Q. 19] only 11% principals observed the conditions for independent performance of a contract for specific work by a provider and as many as 53% of them did not even pretend independence of performance of the service, [Q. 22], 95% admitted common performance of the service by their own workers and the provider's workers,
5. [Q. 16] 94% of the workers use unjustified sick leaves with diverse frequency after completion of their work as delegated workers, [Q. 17] and the contact with broadly understood court in cases related to contract employment was confirmed by 24% of the respondents.

To sum up, it has to be noted that in the questioned group the breach of regulations pertaining to the terms of contracts for specific work occurred significantly often. Moreover, delegated workers were not bound with the employer before delegation and after termination of the employment period for performance of cross-border service they are not interested in working for the so far employer in the country. Moreover, after returning to the country the workers excessively take sick leaves or take legal actions against their employers.

*Translated by 2L2B Services, Language & Business,
Röbellweg 118 A, 13125 Berlin*

Zbigniew Dylewski

ANALIZA KORELACJI WYBRANYCH CZYNNIKÓW PATOLOGICZNYCH WYSTĘPUJĄCYCH PRZY REALIZACJI USŁUG TRANSGRANICZNYCH W BELGII W OPARCIU O DANE UZYSKANE W BADANIACH ANKIETOWYCH

Wprowadzenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie wniosków wynikających z analizy wyników ankiety przeprowadzonej wśród pracowników polskich firm wykonujących usługi transgraniczne w Belgii. Wybrane odpowiedzi zostały przez autora pogrupowane w bloki i poddane analizie statystycznej z użyciem współczynników zbieżności w celu określenia ich wzajemnych zależności.

Rynek usług stanowi średnio około 70% dochodu wytwarzanego w państwach „starej” Unii Europejskiej oraz zatrudnienia na rynku pracy (EU-15: Luksemburg-77%, Francja, Portugalia – 72%, Belgia, Dania – 71%, Holandia – 70%, Grecja, Wielka Brytania – 69%, Szwecja – 68%, Austria, Włochy – 66%, Niemcy – 64%, Hiszpania – 63%, Finlandia – 61%, Irlandia – 54%)¹. Jednakże zgodnie z danymi przedstawionymi przez Komisję Europejską w 2005 roku, do pracy w innym kraju członkowskim UE oddelegowanych zostało zaledwie niewiele ponad milion pracowników, a zatem około 0,4% całej populacji w wieku produkcyjnym. Według polskich danych w największym europejskim państwie, jakim są Niemcy, w ramach usług kontyngentowych (budownictwo, usługi porządkowe, wystrój wewnątrz) pracowało w maju 2005 r. zaledwie 11.383 osób² (a w najlepszych okresach lat

¹ Eurostat; home page, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

² *Polen und Deutschland gemeinsam in der EU: Auf dem Wege zur vollen Dienstleistungs- und Arbeitnehmerfreizügigkeit in Europa? Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Be-*

wcześniejszych zaledwie ok. 36.000 osób), co w zestawieniu z ilością zatrudnionych w tym okresie w budownictwie w Polsce – 601.900 osób³ i w Niemczech – 2.146.000 osób⁴ jest wielkością nieznaczącą.

Jednak nawet po przystąpieniu Polski do UE otwarcie tego rynku wbrew zapisom traktatu akcesyjnego i ustaleniom Strategii Lizbońskiej nie nastąpiło w pełnym zakresie. Szereg państw nałożyło w tym okresie na firmy polskie wiele ograniczeń i utrudnień, które z czasem podlegały jednak stopniowej liberalizacji.

Obecnie, aby wykonywać usługę transgraniczną w Belgii⁵, przedsiębiorstwo musi uzyskać numer fiskalny (nadawany przez miejscowe ministerstwo do spraw socjalnych), który upoważnia do wystawiania faktur zleceniodawcy. Oprócz umowy spółki oraz aktualnego wypisu z KRS-u wymagane są m.in.: zaświadczenie z Urzędu Skarbowego, Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, świadectwo niekaralności członków zarządu i osób powołanych do reprezentowania spółki. Powyższe dokumenty powinny być przetłumaczone przez tłumacza przysięgłego i przygotowane w odpowiedni sposób. Okres oczekiwania na przydzielenie numeru wynosi około 2 miesięcy.

Wykonywanie usługi transgranicznej przez firmę zagraniczną jest możliwe przy przestrzeganiu miejscowych regulacji w zakresie:

- a) dziennego, tygodniowego i miesięcznego wymiaru czasu pracy; czas pracy podlega codziennej ewidencji i musi być potwierdzany przez pracownika własnoręcznym podpisem;
- b) przestrzegania minimalnych belgijskich stawek wynagrodzeń dla pracowników stosownie do wykonywanych przez nich zawodów i grupy ich zaseregowania;
- c) nieodpłatnego zapewnienia przez pracodawcę pracownikowi zakwaterowania;

ratungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschaftspolitik, Reihe „Europäische Wirtschafts- und Sozialpolitik“ Nr. 1, Eine gemeinsame Veranstaltung der Friedrich-Ebert-Stiftung und der Wirtschafts- und Handelsabteilung des Generalkonsulats der Republik Polen in Köln, am 20. Juli 2005 in Köln, s. 20.

³ Główny Urząd Statystyczny, *Mały rocznik statystyczny Polski 2006*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2006, s. 138.

⁴ *Statistisches Jahrbuch 2006, Für die Bundesrepublik Deutschland*, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2006, s. 77.

⁵ *Warunki życia i pracy w krajach Europejskiego Obszaru Gospodarczego*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Departament Rynku Pracy. Data przygotowania informacji: marzec 2005; www.eures.praca.gov.pl

- d) zapewnienia pracownikowi dowozów z miejsca zakwaterowania do miejsca wykonywania pracy i zapłaty pracownikowi ryczałtu kilometrowego;
- e) zapewnienia przewozów z miejsca zakwaterowania do Polski;
- f) uprzedniego, tj. przed oddelegowaniem do wykonywania usługi transgranicznej, zatrudnienia pracownika w firmie delegującej przez okres co najmniej jednego roku;
- g) pracownik przed przystąpieniem do wykonywania pracy musi posiadać ważny dokument E-101 (zaświadczenie potwierdzające zawarcie ubezpieczenia społecznego dla pracownika migrującego) oraz dokument zgłoszeniowy do administracji miejscowej, tzw. LIMOSA.

Ponadto należy uwzględnić, że:

- a) pracownik po przekroczeniu 183 dni pobytu w okresie dwunastu miesięcy w Belgii podlega miejscowemu obowiązkowi odprowadzania podatku od wynagrodzeń (przepis nie precyzuje, czy odnosi się ten okres do roku kalendarzowego, czy też dowolnych dwunastu miesięcy);
- b) przedsiębiorstwo po upływie dwunastu miesięcy działalności zobowiązane jest do założenia przedstawicielstwa fiskalnego, tzw. Fiskalvertretung, i podlega miejscowemu prawu podatkowemu (w okresie tych dwunastu miesięcy mogą występować także kilkumiesięczne okresy przerwy);
- c) tygodniowy wymiar pracy dla pracowników zatrudnionych w systemie jednonozmianowym wynosi maksymalnie 50 godzin, dwuzmianowym 37 godzin; nadgodziny wynagradzane są w wysokości 150% stawki podstawowej, w niedziele i święta 200%.

1. Badania ankietowe

Celem badan ankietowych było stwierdzenie ewentualnych nieprawidłowości występujących przy realizacji usług transgranicznych i określenie ich ewentualnych zależności. W tym celu w okresie od 01.09.2007 do 19.12.2007 poddano badaniom ankietowym reprezentatywną grupę 104 pracowników polskich firm zatrudnionych na terenie koncernu BASF w Antwerpii, Belgia.

Pracownicy zatrudnieni byli w następujących zawodach: monterzy rurociągów i instalacji przemysłowych ze znajomością rysunku izometrycznego, monterzy rurociągów i instalacji przemysłowych bez znajomości rysunku izometrycznego, spawacze posiadający świadectwa spawalnicze 141 TIG według europejskiej normy EN-287 Egzamin kwalifikacyjny spawaczy, operatorzy sprzętu ciężkiego (kierowcy

Unimogów, ciężarówek i dźwigów), izolatorzy rurociągów, blacharze, pracownicy biurowi w zakresie rozliczeń wykonanych prac, pracownicy nadzoru.

Uzyskane wyniki poddano badaniom statystycznym poprzez analizę korelacji wielkości niemierzalnych w odniesieniu do wybranych odpowiedzi na zadane pytania z wykorzystaniem:
współczynnika zbieżności Czuprowa,

$$T_{xy} = [\chi^2/n \cdot S^{9/2}]^{1/2}$$

gdzie:

χ^2 – empiryczna wartość statystyki chi-kwadrat obliczona na podstawie tablicy korelacyjnej lub kontyngencyjnej

$$\chi^2 = \sum_i \sum_j [(f_{ij} - e_{ij})^2 / e_{ij}]$$

gdzie:

f_{ij} – obserwowana empiryczna częstość absolutna w tablicy kontyngencyjnej (korelacyjnej) w i-tym wierszu i j-tej kolumnie,

e_{ij} – spodziewana (teoretyczna) częstość absolutna w tablicy kontyngencyjnej (korelacyjnej) w i-tym wierszu i j-tej kolumnie

współczynnika zbieżności Cramera,

$$C_{xy} = [\chi^2/n (v - 1)]^{1/2}$$

gdzie:

$$v = \min (l, k)$$

współczynnika C Pearsona,

$$C = [\chi^2/n + \chi^2]^{1/2}$$

skorygowanego współczynnika C Pearsona,

$$C_{skor} = C [C^*/C^* - 1]^{1/2}$$

gdzie:

$$C^* = \min(1, k)$$

Ankieta składała się z 23 pytań. Analizie korelacji cech niemierzalnych⁶ podano trzy bloki odpowiedzi, każdy składający się z dwóch pytań:

- a) blok „związek pracownik – pracodawca” obejmujący pytania nr 9 i 15 (ze wsparciem pytania nr 23):

Pytanie 9: Czy przed wyjazdem na kontrakt był Pan kiedykolwiek zatrudniony w firmie Pana delegującej?

Pytanie 15: Czy po zjeździe z kontraktu do kraju kontynuował Pan zatrudnienie w kraju w firmie, która Pana delegowała?

Pytanie 23: Czy byłby Pan zainteresowany po zakończeniu obecnego zatrudnienia za granicą podjęciem pracy w zakładzie macierzystym zleceniodawcy w kraju i wynagrodzeniem według stawek krajowych?

- b) blok „nadgodziny – wynagrodzenie” obejmujący pytania nr 11 i 12 (ze wsparciem pytań nr 13 i 14):

Pytanie 11: Czy pracował Pan na eksporcie w wymiarze ponad 40 godzin tygodniowo?

Pytanie 12: Czy godziny nadliczbowe były wynagradzane z uwzględnieniem dodatków za godziny nadliczbowe?

Pytanie 13: Czy w przedsiębiorstwie był prowadzony tzw. bank godzin?

Pytanie 14: Czy byłby Pan gotów pracować na eksporcie w wymiarze do 40 godzin tygodniowo bez zmiany sposobu wynagradzania (przy pozostawieniu istniejących stawek)?

- c) blok „umowa o dzieło” obejmujący pytania nr 18 i 19 (ze wsparciem pytania nr 22):

Pytanie 18: Czy pracownicy nadzoru zleceniodawcy udzielali Panu wskazówek merytorycznych co do przedmiotu wykonywania pracy?

Pytanie 19: Czy praca wykonywana przez Pana odbywała się w wydzielonej hali (lub wydzielonej części hali) lub na wydzielonym obszarze na zewnątrz, na którym pracowali wyłącznie pracownicy firmy, która Pana delegowała?

Pytanie 22: Czy zdarzało się Panu wykonywać pracę wspólnie z pracownikiem zakładu pracy miejscowego zleceniodawcy?

Zestawienie odpowiedzi pracowników bloku pytań „pracownik – pracodawca” zawiera tabela 1.

⁶ W. Starzyńska, *Statystyka praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 327 i nast.

Tabela 1. Zestawienie odpowiedzi pracowników na pytania 9 i 15 ankiety

Pytanie 9	Pytanie 15				suma
	tak, zawsze	tak, często	tak, ale rzadko	nie, nigdy	
tak, zawsze	1	0	1	0	2
tak, często	1	4	2	3	10
tak, ale rzadko	1	3	7	2	13
nie, nigdy	0	0	3	76	79
suma	3	7	13	81	104

Źródło: opracowanie własne.

Analiza korelacji dla bloku „pracownik-pracodawca” przedstawia się następująco:

Wartość statystyki chi-kwadrat: $\chi^2 = 84,0978 > \chi^2\alpha = 0,005 = 23,589$; a zatem zależność jest silna przy bardzo wysokim współczynniku ufności.

Współczynnik zbieżności Czuprowa: $T_{xy} = 0,2997$; wniosek: korelacja jest słaba⁷.

Współczynnik zbieżności Cramera: $C_{xy} = 0,5192$; wniosek: korelacja jest wysoka.

Współczynnik C Pearsona: $C = 0,6687$; wniosek: korelacja jest wysoka.

Współczynnik skorygowany C Pearsona: $C_{skor} = 0,7721$; wniosek: korelacja jest bardzo wysoka.

Zestawienie odpowiedzi pracowników bloku pytań „nadgodziny – wynagrodzenie” zawiera tabela 2.

Analiza korelacji dla bloku „nadgodziny-wynagrodzenie” przedstawia się następująco:

Wartość statystyki chi-kwadrat: $\chi^2 = 81,0928 > \chi^2\alpha = 0,005 = 23,589 <$; a zatem zależność jest silna przy bardzo wysokim współczynniku ufności.

Współczynnik zbieżności Czuprowa: $T_{xy} = 0,2943$; wniosek: korelacja jest słaba.

Współczynnik zbieżności Cramera: $C_{xy} = 0,5098$; wniosek: korelacja jest wysoka.

Współczynnik C Pearsona: $C = 0,6619$; wniosek: korelacja jest wysoka.

Współczynnik skorygowany C Pearsona: $C_{skor} = 0,7643$; wniosek: korelacja jest bardzo wysoka.

⁷ G. Wieczorkowska, J. Wierzbiński, *Statystyka. Analiza badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2007, s. 278 i nast.

Tabela 2. Zestawienie odpowiedzi pracowników na pytania 11 i 12 ankiety

Pytanie 11	Pytanie 12				suma
	tak, zawsze	tak, często	tak, ale rzadko	nie, nigdy	
tak, zawsze	0	0	1	89	90
tak, często	0	0	4	5	9
tak, ale rzadko	1	1	1	1	4
nie, nigdy	0	0	0	1	1
suma	1	1	6	96	104

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie odpowiedzi pracowników bloku pytań „umowa o dzieło” zawiera tabela 3.

Tabela 3. Zestawienie odpowiedzi pracowników na pytania 18 i 19.

Pytanie 18	Pytanie 19				suma
	tak, zawsze	tak, często	tak, ale rzadko	nie, nigdy	
tak, stale	0	1	1	53	55
tak, często	2	2	16	9	29
tak, ale rzadko	1	9	1	2	13
nie, nigdy	6	0	0	1	7
suma	9	12	18	65	104

Źródło: opracowanie własne.

Analiza korelacji dla bloku „nadgodziny-wynagrodzenie” przedstawia się następująco:

Wartość statystyki chi-kwadrat: $\chi^2 = 149,7101 > \chi^2_{\alpha=0,005} = 23,589$; a zatem zależność jest bardzo silna przy bardzo wysokim współczynniku ufnosci.

Współczynnik zbieżności Czuprowa: $T_{xy} = 0,3999$; wniosek: korelacja jest przeciętna.

Współczynnik zbieżności Cramera: $C_{xy} = 0,6927$; wniosek: korelacja jest wysoka.

Współczynnik C Pearsona: $C = 0,7682$; wniosek: korelacja jest bardzo wysoka.

Współczynnik skorygowany C Pearsona: $C_{skor} = 0,8870$; wniosek: korelacja jest bardzo wysoka.

Podsumowanie

W reprezentatywnej grupie pracowników polskich przedsiębiorstw oddelegowanych do świadczenia usług transgranicznych w Belgii (Antwerpia) przeprowadzono ankietę pracowniczą. Wyniki ankiety poddano obróbce statystycznej.

W oparciu o przeprowadzoną analizę korelacji cech niemierzalnych z zastosowaniem testu niezależności chi-kwadrat na bardzo wysokim poziomie ufności 0,995 oraz współczynników zbieżności Czuprowa, Cramera, C Pearsona oraz skorygowanego C Pearsona można w odniesieniu do badanej ankietowo grupy pracowników wysnuć następujące wnioski:

1. Związek pracownik – pracodawca: nabór pracowników do wyjazdu na kontrakt odbywa się wprost z ulicy, pracownik nie świadczy pracy na rzecz przedsiębiorstwa macierzystego pracodawcy w kraju zarówno przed wyjazdem w celu wykonania usługi transgranicznej, jak i po jej zakończeniu.
2. Związek nadgodziny – wynagrodzenie: praktycznie wszyscy pracownicy oddelegowani do świadczenia usług transgranicznych wykonują pracę w ponadnormatywnym wymiarze czasu pracy, a ponadto zdecydowanie nie wyrażają gotowości podjęcia pracy za granicą przy zachowaniu normatywnego wymiaru czasu pracy; z tytułu świadczenia pracy w czasie ponadnormatywnym nie otrzymują wynagrodzenia właściwego dla godzin nadliczbowych.
3. Związek zleceniodawca – zleceniobiorca (umowa o dzieło): świadczona w ramach usług transgranicznych praca nie ma charakteru umowy o dzieło z uwagi na wymieszanie pracowników pochodzących z różnych firm w czasie świadczenia pracy oraz stosowanie się do uwag i poleceń merytorycznych (a nie porządkowych) pracowników obcych.

Reasumując wyniki ankiety, należy zauważyć, że w warunkach rynku pracy krajów „starej UE”, charakteryzującego się nadwyżką pracy w stosunku do popytu na nią, co najmniej część polskich przedsiębiorstw usługowych funkcjonuje z pogwałceniem regulacji prawnych dotyczących umowy o dzieło oraz zasad wynagradzania pracowników.

ANALYSIS OF THE CORRELATION OF GIVEN PATHOLOGICAL FACTORS OCCURRING IN THE COURSE OF PERFORMING CROSS-BORDER SERVICES IN BELGIUM, BASED ON DATA GATHERED IN SURVEYS

Summary

An employee survey was conducted on a representative group of workers of Polish companies delegated to perform cross-border services in Belgium (Antwerp). The data gathered in the survey has been statistically processed. On the grounds of the performed analysis of correlation of non-measurable attributes with the use of chi-square test of independence at a very high level of trust 0,995 and convergence coefficient by Czuprow, Cramer, C Pearson and corrected C Pearson, one can come to the following conclusions as regards the group of workers subject to the survey:

1. Relationship employee – employer: recruitment of workers is done directly from the street, an employee does not perform any work for the parent employer in the country before traveling abroad to perform cross-border services as well as after completion of the said work.
2. Relation overtime – salary: almost all of the workers delegated to perform cross-border service work overtime and in addition explicitly express their unwillingness to work abroad within the normal time limits; they do not obtain extra salary for working overtime adequate for the overtime.
3. Relationship principal – provider (contract for specific work): the work performed within the scope of a cross-border service is not a contract for specific work due to the fact that there are mixed workers coming from different companies for the time of performance thereof, and due to the observance of remarks and substantive (and not order related) instructions of foreign workers.

Summing the results of the survey, one has to note that in the conditions of labour market in the states of „the old UE” featuring surplus work in comparison to the demand for it, at least some part of service providing companies in Poland functions with the breach of the binding regulations related to contracts for specific work and the principles of remuneration of the workers.

*Translated by 2L2B Services, Language & Business,
Röbellweg 118 A, 13125 Berlin*

Józef Fraś

ZASOBY LUDZKIE I ICH ROZWÓJ W SYSTEMACH ZAPEWNIENIA JAKOŚCI

Wprowadzenie

Zarządzanie jakością należy do podstawowych zagadnień w zakresie właściwej realizacji funkcji zarządczych we współczesnym przedsiębiorstwie. Integralnie związana z tym jest strategia zarządzania zasobami, w tym zasobami ludzkimi, powiązana z ogólną strategią rozwoju przedsiębiorstwa i pomagająca w osiągnięciu wyższej skuteczności działania i przewagi nad konkurencją. Skuteczność w zakresie zarządzania potencjałem ludzkim przejawia się między innymi w wysokiej jakości produktów, niższych kosztach funkcjonowania, w szybszym tempie wprowadzania innowacji czy skutecznej współpracy z klientami i otoczeniem przedsiębiorstwa.

Zasoby przedsiębiorstwa odgrywają decydującą rolę nie tylko w osiągnięciu wysokiej efektywności działalności, ale także w utrzymaniu się na rynku i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, także poprzez dostarczanie produktów wysokiej jakości.

Zasoby przedsiębiorstwa to nie tylko maszyny i urządzenia, ale także zasoby niematerialne, takie jak stymulacja nowych sposobów myślenia, struktury organizacyjne, czy też właściwe zarządzanie lub infrastruktura, to także takie elementy, jak informacja (znaczenie danych), wiedza (jakie działanie podjąć) oraz kompetencja (jak to działanie właściwie wykonać). Najważniejszym jednak zasobem pozostają ludzie.

Warto zwrócić w tym miejscu uwagę na samą interpretację pojęcia *zasobu ludzkiego*, przez które rozumie się nie tyle *zbiorowość* pracowników, ale ogół *cech*

i *właściwości* ucieleśnionych w nich, a które umożliwiają im pełnienie różnorodnych ról w obrębie przedsiębiorstwa. Za zasób ludzki należy uważać: wiedzę, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywację¹.

W dobie postępującej globalizacji i silnej konkurencji w światowej gospodarce kluczem do sukcesu każdego przedsiębiorstwa są ludzie (zasoby ludzkie). To człowiek jest zawsze twórcą i sprawcą jakości każdego produktu (wytworu ludzkiego), a jednocześnie jako klient jest ostatecznie oceniającym poziom jakości produktu, doznając osobistej satysfakcji lub rozczarowania z jego użytkowania.

Nasilająca się konkurencja i rozwój nowych technologii narzucają wręcz konieczność doskonalenia wewnętrznej organizacji działalności przedsiębiorstwa, która umożliwiłaby elastyczne reagowanie na potrzeby klientów zewnętrznych i wewnętrznych².

Poszukując nowych czynników podnoszących efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa, zaczęto zwracać większą niż dotychczas uwagę na istotę i znaczenie potencjału tkwiącego w ludziach jako strategicznego czynnika długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa. Nastąpił także wzrost zainteresowania metodami jego umiejętnego pozyskiwania oraz wykorzystywania w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym w systemach zarządzania jakością. Dlatego też zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie pracowników zaczęto postrzegać raczej jako element aktywów aniżeli źródło kosztów, wobec czego stwierdzono konieczność ciągłego inwestowania w rozwój tego zasobu oraz dążenia do uzyskiwania maksymalnego efektu z owych inwestycji³.

Filozofią zarządzania zasobami ludzkimi jest uznanie pracowników za jeden z najwartościowszych zasobów przedsiębiorstwa (rodzi się pytanie: czy nie najważniejszych?), dążenie do budowania zasad identyfikowania się pracowników z celami przedsiębiorstwa (co często może wymagać zmiany ich postaw i zachowań), potrzeba funkcjonowania pracowników w ramach relacji wzajemności, ze szczególnym uwzględnieniem podejmowania przez nich zobowiązań, „wspólnota interesów” kierownictwa i pracowników, rzutująca na rentowność przedsiębiorstwa.

¹ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – procesy – metody*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003, s. 36.

² J. Fraś, M. Gołębiowski, A. Bielawa, *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 79.

³ *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 28.

Osoby wykonujące pracę wpływającą na jakość produktu powinny mieć odpowiednie kwalifikacje, a przedsiębiorstwo powinno określić, jakie czynności wpływają na jakość produktu i zapewnić, poprzez dobór szkoleń, odpowiednie do wykonywanych czynności kompetencje. Konieczne jest też dokumentowanie wykształcenia, umiejętności i doświadczenia poszczególnych pracowników, którzy powinni być świadomi wagi swoich działań i roli w poprawianiu jakości. Przedsiębiorstwo musi również określić, zapewnić i utrzymywać infrastrukturę niezbędną do osiągnięcia zgodności z wymogami dotyczącymi produktu.

1. System zapewnienia jakości

W warunkach gospodarki wolnorynkowej bardzo ważnym czynnikiem funkcjonowania przedsiębiorstw staje się jakość oferowanych produktów. Jakość staje się centralnym punktem zainteresowania we wszystkich dziedzinach gospodarki i nie jest to tylko kwestią mody na jakość, ale koniecznością współczesnej gospodarki⁴. Przedsiębiorstwo, które zaniedba stworzenia systemu jakości, będzie dziś, a szczególnie jutro, niekonkurencyjne. Jakość i zapewnienie jakości ma szczególne znaczenie w okresie coraz bardziej zacieśniających się kontaktów gospodarczych polskich przedsiębiorstw z zagranicznymi partnerami, a menedżerowie wszystkich przedsiębiorstw powinni pamiętać o tym, że obecnie we wszystkich krajach Unii Europejskiej funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa w systemie jakości ISO serii 9000 jest podstawowym warunkiem uznania go za konkurencyjne. Potwierdza to uzyskany certyfikat oraz prowadzona przez przedsiębiorstwa dokumentacja systemu zapewniania jakości z tzw. księgą jakości systemu. To od pytania o posiadanie certyfikatu zaczynają się rozmowy dotyczące poważnych kontraktów ofertowych, a od przedstawienia partnerowi Księgi Jakości – rozmowy dotyczące kontraktu handlowego⁵.

Dziś każde nowoczesne, liczące się na rynku światowym przedsiębiorstwo posiada odpowiedni system zapewnienia jakości (*Quality Assurance*), na który składają się hierarchicznie⁶:

- polityka jakości (*Quality Policy*),
- zarządzanie jakością (*Quality Management*) oparte na założeniach i celach przyjętej przez przedsiębiorstwo polityki jakości,

⁴ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*. ABC, Warszawa 1997, s. 75.

⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. ABC, Kraków 2000, s. 425.

⁶ J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*. Gebethner & S-ka, Warszawa 1997.

- system jakości (*Quality System*), który określa procedury działania poszczególnych ogniw (działów, wydziałów, sekcji) w systemie zarządzania,
- sterowanie jakością (*Quality Control*), będące narzędziem bardziej prewencyjnym niż kontrolnym systemu jakości.

Posiadanie systemu zapewnienia jakości nie wiąże się z wielkością przedsiębiorstwa ani rodzajem produkcji⁷. Certyfikacja systemu jakości każdego przedsiębiorstwa według norm ISO serii 9000 rozszerza się coraz bardziej na działalność usługową, finanse, szkolnictwo, a także na jednostki samorządu terytorialnego (miasta i gminy). Nie ma różnicy pomiędzy wdrażaniem systemu jakości przez przedsiębiorstwo produkcyjne a organizację usługową, wszędzie bowiem tam, gdzie jest klient, można i należy pracować nad coraz lepszym zaspokojeniem jego potrzeb⁸.

2. Zapewnienie jakości a zasoby ludzkie

Przez system zapewnienia jakości rozumie się całokształt zaplanowanych, systematycznie realizowanych działań w całym przebiegu procesu kształtowania jakości produktów dający gwarancję, że wytworzony przez producenta produkt będzie spełniać założone, uzgodnione w kontrakcie z klientem wymagania. Celem tych działań jest uzyskanie pewności, że wszystkie potrzebne do wykonania zadania związane z procesem kształtowania jakości produktu są skuteczne. Ważne jest także to, by system ten zapewniał realizację procesów jakościowych wraz ze środkami niezbędnymi do tego celu⁹. Sukces systemu zapewnienia jakości polega na współdziałaniu wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, gdzie na pierwszym miejscu stawia się zawsze jakość jako sprawę nadrzędną oraz zadowolenie klienta jako podstawę długotrwałego sukcesu działalności przedsiębiorstwa¹⁰. Stąd też właściwe motywowanie pracowników i bezpośrednie komunikowanie się z nimi warunkuje powodzenie wszelkich działań.

To, jak ważny jest człowiek, sformułowane zostało także w zasadach zarządzania jakością. Jedną z tych zasad mówi bowiem, że to ludzie na wszystkich szcze-

⁷ G. Broniewska, *Identyfikacja i zaspokajanie potrzeb klienta wewnętrznego*. „Problemy Jakości” nr 3/2000.

⁸ W. Bujwid, *Wdrażanie zarządzania jakością w organizacji według norm ISO serii 9000:2000*. Materiały szkoleniowe OBJW ZETOM, Warszawa 2001, s. 64.

⁹ P. Domarecki, *Komu certyfikat, komu...*, „Businessman” nr 10/2000.

¹⁰ M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, *Analiza produktywności wybranych przedsiębiorstw*, „Ekonomia i organizacja przedsiębiorstwa” nr 12/1998.

blach każdego przedsiębiorstwa stanowią jego najistotniejszą część, a uzyskanie całkowitego zaangażowania tych ludzi pozwala na wykorzystanie ich zdolności z korzyścią dla przedsiębiorstwa¹¹.

Skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa należy szukać w koncepcji podmiotowego podejścia do pracownika. Potencjał ludzki przedsiębiorstwa jest jednym z jego głównych zasobów strategicznych¹². Jest to także jeden z najbardziej zawodnych zasobów przedsiębiorstwa, kiedy jest niewłaściwie zarządzany.

Ludzie jako zasób przedsiębiorstwa to nie grupa ludzi, ale organizacja, czyli układ stosunków opartych na wartościach kulturowych przedsiębiorstwa, należy więc stworzyć warunki niezbędne do tego, by pracownicy mogli i chcieli się sami organizować i motywować do działań, by chcieli współuczestniczyć w ciągłym doskonaleniu swojego warsztatu pracy¹³. Nie jest to tylko i wyłącznie zasada zarządzania personelem gwarantująca innowacyjność przedsiębiorstwa, lecz także podstawowa zasada wpisana w system zapewniania jakości. To bowiem zapewnienie jakości wymaga, aby każdy pracownik¹⁴:

- wiedział i rozumiał, jaki wpływ na realizację polityki jakości i zobowiązań przedsiębiorstwa mają jego działania,
- posiadał niezbędną wiedzę i był właściwie przygotowany do wykonywania pracy (system szkoleń),
- miał do dyspozycji odpowiednie urządzenia, narzędzia i informacje (zasoby),
- mógł określić i mierzyć jakość,
- wiedział, co robić w przypadku powstania sytuacji awaryjnych,
- miał motywację do realizacji polityki jakości i zobowiązań przedsiębiorstwa.

Szczególne znaczenie w zrozumieniu udziału zasobów ludzkich przedsiębiorstwa w zapewnieniu jakości ma polityka jakości. Pojęcie to zdefiniowane zostało w normie ISO 9000 jako „ogół zamierzeń i ukierunkowanie organizacji

¹¹ R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, ABC, Warszawa 1998, s. 19.

¹² B. Kołodziejczyk, *System zapewniania jakości – koszty i korzyści w świetle wymagań normy jakości ISO 9000:2000*. Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Zarządzanie finansami”, Kołobrzeg 2001, s. 105.

¹³ M. Lewandowska, *Normy ISO w praktyce*, „Problemy Jakości” nr 2/2001.

¹⁴ W. Bujwid, *Wdrażanie zarządzania jakością w organizacji według norm ISO serii 9000:2000*. Materiały szkoleniowe OBJW ZETOM, Warszawa 2001, s. 64.

dotyczące jakości, formalnie wyrażone przez najwyższe kierownictwo”¹⁵. Zgodnie z tą definicją organizacja to grupa ludzi wraz z infrastrukturą, z przypisaniem odpowiedzialności, uprawnień i powiązań, która powinna być ukierunkowana na jakość. Można to osiągnąć dzięki delegowaniu większego zakresu uprawnień na pracowników, jak i przejmowaniu przez pracowników częściowej odpowiedzialności za sukces przedsiębiorstwa. Aby zapewnić właściwą wiedzę i doświadczenie wymagane dla owocnego wdrożenia tej polityki, należy zapewnić pracownikom niezbędną pomoc i odpowiedni system szkoleń¹⁶.

3. Rozwój zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie

Rozwój zasobów ludzkich to umożliwienie pracownikom uczenia się i rozwoju, organizowanie i planowanie szkoleń oraz ocena programów szkoleniowych¹⁷. Celem rozwoju zasobów jest uzyskanie przez przedsiębiorstwo takich cech pracowniczych, które zagwarantują osiąganie podstawowych celów przedsiębiorstwa – efektywności, skuteczności i wydajności. Poprzez prawidłowy rozwój pracowników zapewnia się funkcjonowanie przedsiębiorstwa, kreatywność i innowacyjność, które są motorem jego rozwoju, wzrostu udziału w rynku, utrzymania i systematycznego poszerzenia kręgu klientów, a w efekcie wzrostu zysków. Jest to jednak możliwe wyłącznie dzięki stworzeniu przez przedsiębiorstwo takich mechanizmów rozwojowych, aby pracownicy zdobywali odpowiednią wiedzę i umiejętności niezbędne do właściwego wykonywania zadań, aby następowało ciągłe ich doskonalenie oraz maksymalne wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału. Rozwój zasobów ludzkich obejmuje następujące elementy¹⁸:

- a) naukę – ciągła zmiana zachowań na skutek praktyki i/lub doświadczenia;
- b) edukację – poszerzenie wiedzy, rozwój wartości i zdolności pojmowania wymagań we wszystkich sferach życia, a nie tylko wiedzy i umiejętności związanych z dziedzinami lub czynnościami, z którymi wiąże się praca danej osoby;
- c) rozwój – realizowanie możliwości i potencjału pracowników poprzez doświadczenia związane z nauką i edukacją;

¹⁵ Norma międzynarodowa ISO/FDIS 9000:2000 – tłumaczenie PKN, punkt 3.2.4. oraz punkt 3.3.1.

¹⁶ J. Panfil, *Wpływ TQM na konkurencyjność przedsiębiorstw*. Materiały szkoleniowe OBJW ZETOM, Warszawa 2000, s. 6.

¹⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 425.

¹⁸ Ibidem, s.425-426.

- d) szkolenie – planowane i systematyczne zmiany zachowania na skutek pojedynczych wydarzeń, programów i instrukcji, które umożliwiają zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji wyznaczonych zadań.

Największy wpływ przedsiębiorstwo ma na szkolenia, poprzez które może zmieniać postawy pracowników i wpływać na stan wiedzy i umiejętności konieczne do osiągania właściwych efektów w zakresie zadań wykonywanych przez pracowników. Szkolenie oznacza również inwestowanie w ludzi dla lepszego wykorzystania ich talentów i potencjału. Skuteczne szkolenie może¹⁹:

- zmniejszyć koszty uczenia się,
- poprawić efekty osiągnięte przez pracownika, zespół i przedsiębiorstwo (następuje poprawa rezultatów, jakości, tempa i produktywności),
- zwiększyć elastyczność operacyjną poprzez rozszerzenie zakresu umiejętności pracowników,
- przyciągnąć wysokiej jakości pracowników dzięki zaoferowaniu im możliwości kształcenia się i rozwoju, zwiększyć ich zakres kompetencji i umiejętności, dając im zadowolenie z pracy, lepsze wynagrodzenie i możliwość rozwoju w ramach przedsiębiorstwa,
- zwiększyć zaangażowanie pracowników, zachęcając ich do utożsamiania się z misją i celami przedsiębiorstwa,
- zwiększyć zaangażowanie pracowników do działań innowacyjnych, np. w kołach jakości,
- pomóc w zarządzaniu zmianą, pozwalając zrozumieć przyczynę tej zmiany i zapewniając pracownikom wiedzę i umiejętności potrzebne do przystosowania się do nowych sytuacji,
- pomóc w stworzeniu pozytywnej atmosfery (np. zorientowanej na osiągnięcie lepszych efektów),
- poprawić poziom jakości obsługi klientów.

Duże znaczenie ma również wybór techniki szkoleniowej. To od niej bowiem zależy skuteczność szkolenia, szybkość wprowadzania innowacji, powodzenie projektów inwestycyjnych i efektywność pracy personelu. Wśród technik szkoleniowych wyróżniamy²⁰:

- a) techniki szkolenia na stanowisku pracy (demonstracje, coaching, rotacja stanowisk pracy, planowe nabywanie doświadczenia, mentoring),

¹⁹ Ibidem, s.449.

²⁰ Ibidem, s.460.

- b) techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy, stosowane podczas formalnych kursów szkoleniowych poza miejscem pracy (wykłady, rozmowy, dyskusje, metody odkrywcze, studium przypadku, odgrywanie ról, symulacje, ćwiczenia grupowe, budowanie zespołów, uczenie się na odległość, szkolenie zewnętrzne, warsztaty),
- c) techniki szkolenia na stanowisku pracy lub poza nim (instrukcje, pytania i odpowiedzi, uczenie się przez działanie, zadania, projekty, czytanie pod kierunkiem, szkolenie wspomagane komputerowo, wideo i wideo interaktywne).

Niezależnie jednak od formy szkoleń ważne jest, by każde szkolenie przygotowywało pracowników na nieustanne zmiany otoczenia, angażowało w wypracowywanie nowych, skutecznych rozwiązań i przekonywało ich, że zmiana przyniesie korzyści wszystkim – przedsiębiorstwu, zarządowi i każdemu z pracowników²¹.

4. Szkolenie personelu w systemie zapewnienia jakości

Potrzeby ludzkie determinują działalność każdego człowieka, kierują jego zachowaniem i odbijają się na jego rozwoju. Rozwój techniki, industrializacji i wynalazki są również wynikiem poszukiwań człowieka w celu jak najlepszego zaspokajania jego nieograniczonych potrzeb. Także jakość jest wynikiem istnienia potrzeb ludzkich. Ludzie nie chcą już tylko nowych produktów zaspokajających ich potrzeby, chcą, aby były one wysokiej jakości, aby dłużej funkcjonowały i spełniały ciągle rosnące ich wymagania. W wieku XX w zarządzaniu jakością producenci koncentrowali się wyłącznie na technicznym punkcie widzenia i rozwiązywania problemów jakości, współcześnie menedżerowie zauważyli, że techniczne aspekty nie odgrywają już tak dominującej roli. Naturalnie nadal występują luki w wyposażeniu technicznym, wiedzy technologicznej, w oprogramowaniu procesów, lecz to nie hardware i software nastroczają najwięcej problemów; jakość jest taką kategorią, która szczególnie wiąże się z humanware, czynnikiem ludzkim naszych współczesnych przedsiębiorstw, ze złożonym zestawem wyznawanych wartości, przekonań, postaw i zachowań.

Przedsiębiorstwa ukierunkowane na jakość powinny charakteryzować się odpowiednim sposobem działania zatrudnionych w nich ludzi, dla których to właśnie jakość jest najważniejszym celem we wszystkim co robią, do czego zmie-

²¹ L. Wasilewski, *Rozważania o jakości*. OBJW ZETOM, Warszawa 1999, s. 14.

rzają. Aby tak się stało należy inwestować w ludzi, w ich wiedzę, umiejętności i kulturę zawodową. Współczesny menedżer powinien więc:

- być raczej nauczycielem niż sędzią,
- tak organizować pracę ludzi, aby stale kontrolowali oni swoje poczynania,
- szkolić ludzi, aby mogli wykonać zadania jakościowe,
- motywować ludzi tak, aby chcieli wykonywać powierzone im zadania²².

Wynika stąd, że menedżer musi dotrzeć do głębi psychiki podległych mu pracowników i dążyć do osiągnięcia najwyższego poziomu projakościowej świadomości personelu. Można to osiągnąć, stosując odpowiedni system szkoleń dotyczących problematyki jakościowej. Wg Kaoru Ishikawy – będącego w Japonii autorytetem (guru) w dziedzinie jakości – zarządzanie jakością zaczyna się od szkolenia i kończy się szkoleniem. Skuteczność zarządzania jakością zależy od totalnego szkolenia, poczynając od dyrektora, aż do robotników pracujących na linii montażowej. Chodzi tu o zmianę dotychczasowych przyzwyczajzeń: aby efektywnie i trwale tego dokonać, szkolenia muszą mieć charakter powtarzalny i cykliczny, i to nie tylko dla naczelnego kierownictwa, ale także dla nowo przyjmowanych pracowników, pracowników komórek technicznych i urzędników oraz potencjalnych przyszłych pracowników²³.

Szkolenia często są naturalną potrzebą zauważalną przez menedżerów, i jeśli się tak dzieje – jest bardzo dobrze. Jednak obserwacja niektórych przedsiębiorstw, dla których szkolenia nie są niezbędne, narzuciła projektodawcy norm ISO serii 9000 zapis obowiązkowych szkoleń, zarówno w wersji z 1994 roku (dostawca powinien ustanowić i utrzymywać udokumentowane procedury określania potrzeb w zakresie szkolenia oraz zapewnić szkolenie całego personelu zaangażowanego w działania mające wpływ na jakość), jak i z 2000 roku (personel wykonujący pracę oddziałującą na jakość powinien posiadać odpowiednie kompetencje wynikające ze stosownego wykształcenia, przeszkolenia, umiejętności i doświadczenia. Organizacja powinna zapewnić szkolenia lub podjąć inne działania w celu spełnienia tych potrzeb).

W procesie wdrażania systemu zapewniania jakości szkolenia są niezwykle potrzebne i mają ogromne znaczenie w dalszym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, ponieważ:

- wyrabiają wśród załogi przekonanie o zasadności i konieczności wdrożenia systemu zapewniania jakości jako gwaranta rozwoju przedsiębiorstwa,

²² E. Romańska, *Powszechna jakość*. OBJW ZETOM, Warszawa 1998, s.12.

²³ *Sterowanie jakością w przedsiębiorstwach japońskich*. IOiZwP ORGMASZ, Warszawa 1992, s. 12.

- menedżerom pozwalają na przemyślenie spraw i podejmowanie decyzji dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- pokonują wewnętrzny opór psychiczny u pracowników związany ze zmianami w przedsiębiorstwie, przygotowując ich na te zmiany (zmiana postaw i wzorców postępowania),
- przedstawiają poszczególne etapy wdrażania systemu zapewniania jakości w przedsiębiorstwie,
- zapoznają pracowników z terminologią i zagadnieniami działań pro jakościowych,
- wskazują korzyści, które będą odczuwane przez każdego pracownika,
- uprzedzają o trudnościach, jakie mogą pojawić się podczas wdrażania systemu zapewniania jakości w przedsiębiorstwie,
- są miejscem wymiany opinii, poglądów, wątpliwości i pomysłów pracowników,
- ukazują „luki” między stanem obecnym a docelowym, wskazując, co należy zrobić,
- wyrabiają odpowiedzialność pracowniczą za wykonywane zadania i powodzenie funkcjonowania systemu zapewniania jakości w przedsiębiorstwie.

Bez szkoleń nie można wyobrazić sobie rozpoczęcia prac nad wprowadzaniem filozofii jakości w przedsiębiorstwie. Główne przyczyny wprowadzania szkoleń to²⁴:

- konieczność wynikająca z norm ISO serii 9000,
- naturalna potrzeba przy wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie,
- problemy z samoczynnym zrozumieniem przez pracowników idei jakości.

Główne cele prowadzenia szkoleń to:

- przyswojenie lub utrwalenie wiedzy z zakresu zarządzania jakością,
- nabycie umiejętności rozwiązywania pojawiających się problemów jakościowych,
- wyrobienie nowych wzorców postępowania opartych na jakości produktów i procesów,
- informowanie pracowników o zamierzeniach naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa, dotyczących zmian organizacyjnych i technicznych w zakresie jakości,

²⁴ J. Frąś, *Zarządzanie rozwojem*. Medzinarodnu vedecko-odborna Konferenciu – Technické vzdelanie ako súčasť všeobecneho vzdelania. Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica 2003, s. 419-424.

- zmiana postaw pracowników – ma to szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach, w których zaangażowane są osoby o dużym stażu pracy, dla których filozofia jakości jest zmianą „zbędną”.

Efekty szkoleń – wpływ szkoleń pracowników z zakresu jakości na pracę przedsiębiorstwa:

- szybsze i efektywniejsze wprowadzanie systemu zapewniania jakości,
- zmniejszenie nakładów finansowych i czasowych na kontrolę, a zwiększenie na prewencję,
- większa samodzielność i odpowiedzialność pracowników,
- większa kreatywność pracowników,
- szybsze i precyzyjniejsze podejmowanie decyzji przez pracowników w zakresie zadań na ich stanowiskach pracy²⁵.

Podsumowanie

W świecie nasilającej się zmienności otoczenia efektywność działania stała się nie problemem wyboru, lecz koniecznością. Przedsiębiorstwa muszą szukać sposobów na obniżanie kosztów, likwidację źródeł marnotrawstwa i zwiększenie rentowności. Za efektywnością przemawiają: lepszy standard życia, ochrona środowiska naturalnego, osiąganie zysków, utrzymywanie i zdobywanie rynków, wielokrotne wykorzystanie kapitału, bezpieczeństwo i sprawiedliwość pracy. Wzrost efektywności działania przedsiębiorstwa zapewnia właściwy i skuteczny system zapewnienia jakości, który służyć powinien ukazywaniu słabych miejsc w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, zmniejszeniu niestabilności systemu, być narzędziem ograniczania zmienności²⁶.

Wdrażanie w przedsiębiorstwie systemu zapewniania jakości nie jest sprawą łatwą, a powodzenia tego przedsięwzięcia można upatrywać w prawidłowo skonstruowanym systemie szkoleń. Wszyscy pracownicy muszą bowiem zrozumieć wagę stosowania poznanej wiedzy i jej wpływu na dalsze wyniki przedsiębiorstwa. Tylko wtedy możliwe jest bowiem efektywne wdrożenie systemu zapewnienia jakości i podniesienie sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Należy również zrozumieć, że proces szkoleń w przedsiębiorstwie uwarunkowany jest z jednej strony jego potrzebami i potrzebami wdrażanego systemu

²⁵ J. Fraś, *Zintegrowane systemy zarządzania w przedsiębiorstwie*. Prace Naukowe IBiEN w Gorzowie Wlkp., Gorzów 2006, s. 230-232.

²⁶ J. Fraś, *Zapewnienie i ocena jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Śląskiego Filia w Cieszynie, 2001, s. 52.

jakości, a z drugiej strony specyfiką edukacji osób dorosłych. To właśnie uwarunkowania dydaktyczne w głównej mierze stanowią o sukcesie w nabywaniu przez pracowników nowego sposobu myślenia i umiejętności, i same w sobie stanowią problem do rozwiązania dla menedżerów przedsiębiorstwa.

Jeśli jednak problemy te zostaną rozwiązane, to wraz z podmiotowym traktowaniem pracownika i rzeczywistym przywództwem stanowiąc będą siłę przedsiębiorstwa i gwarancję sukcesu wdrażania systemu zapewniania jakości.

HUMAN RESOURCES AND THEIR DEVELOPMENT IN SYSTEMS OF QUALITY ASSURANCE

Summary

Some essential problems of human resources and their development in systems of quality assurance have been described in the paper. At the first part of presented material has been shown some idea and sense of human resources in systems of quality assurance. Next the elements of quality assurance system of modern enterprise have been articulated by showing in them the place of human resources. Some elements of human resources development by showing for tasks and techniques of instructions as some tools in knowledge creation and enterprise development have been also described in this paper. The obtained results have been presented in description form.

Translated by Józef Frąś

Joanna Fryca
Beata Majecka

WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO REZULTAT ELASTYCZNOŚCI BEHAVIORALNEJ PRACOWNIKÓW

Wprowadzenie

Współcześnie przedsiębiorstwa działają w zmiennym i niepewnym otoczeniu implikowanym przez szybki postęp w nauce, technice oraz gospodarkach poszczególnych krajów, wpływający na zmiany popytu w sferze konsumpcji i produkcji. Muszą one czynić wszystko, aby osiągnąć wysoki poziom jakości i nowoczesności usług i nie dać się prześcignąć konkurentom. Wymaga to zdolności do szybkiego reagowania na zmiany, stąd zachowania adaptacyjne są odzwierciedleniem nadawania coraz większego znaczenia określeniu „elastyczność”. Pojęcie to może być rozumiane jako zdolność lub łatwość przystosowywania się jakiegoś układu do nowych, zmieniających się warunków¹ i jako przeciwstawienie sztywności pozwala na wzrost efektywności funkcjonowania systemu².

1. Elastyczność przedsiębiorstw jako czynnik kształtowania wartości

Elastyczność jest czynnikiem sprzyjającym aktywnemu poszukiwaniu wartości rynkowej przedsiębiorstw, będącej funkcją ich efektywności. Ta zdolność do przystosowywania się podmiotów gospodarczych do zmiennych warunków

¹ A. Stabryła, *Modelowanie elastycznych rozwiązań struktury organizacyjnej*, ZN AE w Krakowie, nr 323, Wyd. AE, Kraków 1990, s. 6-7.

² M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 117.

funkcjonowania pozwala im między innymi na poszukiwanie rynków o wyższej efektywności, czyli pozycjonowanie oferty na lepiej rokującym, bardziej pojemnym rynku. Ponadto, dzięki elastyczności, możliwe jest kształtowanie bardziej odpowiedniej do generowania wartości struktury organizacyjnej oraz aktywne zarządzanie wszelkimi zasobami. Elastyczność przedsiębiorstw jest swoistą odpowiedzią na „rozwierające się niebezpiecznie nożyce między turbulentnym otoczeniem a strukturalizowaną organizacją”³. Okazuje się bowiem, że wszelkie wykorzystywane do tej pory przez przedsiębiorstwa narzędzia kształtowania ich rozwoju i dążenia do wyższej wartości rynkowej coraz częściej stają się przestarzałe, niesprawne, a w najlepszym razie nie do końca odpowiednie do nowych warunków działania. Przyszłe przychody i powiązana z nimi efektywność zależą obecnie nie tyle od wartości aktywów zapisanych w bilansie (choć są one nadal ważne), co od możliwości generowania zadowalających przepływów finansowych w wyniku szczególnych relacji: przedsiębiorstwo – rynek⁴. Coraz bardziej aktualne staje się stwierdzenie, że doskonałość przedsiębiorstw nie polega na ich doskonałości wewnętrznej, ale na umiejętności doskonalenia więzi podmiotu z jego otoczeniem – a do tego niezbędna jest pewna elastyczność całego przedsiębiorstwa, jak i poszczególnych jego elementów.

Wciąż aktualne jest stwierdzenie P.F. Druckera odnoszące się do tego, że przedsiębiorstwo nie może być mechanicznym zbiorem zasobów, musi bowiem poszukiwać coraz lepszych produktów, rozwiązań rynkowych, technologicznych i organizacyjnych. A do tego celu potrzebna jest transmutacja zasobów, której nie mogą wywołać zasoby nieożywione⁵. To ludzie – z odpowiednim potencjałem – są siłą sprawczą owego przekształcania zasobów, wpływając na sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez rynek. Dlatego celem niniejszego opracowania jest wskazanie roli, jaką pełni potencjał ludzki, a szczególnie jego zdolność do elastyczności zachowań, w kształtowaniu elastyczności przedsiębiorstw, przyczyniając się tym samym do pomnażania ich wartości rynkowej w długim okresie.

Przedsiębiorstwa stoją dziś przed wieloma wyzwaniami wynikającymi ze zmian zachodzących w otoczeniu i tworzącej się nowej gospodarki opartej na

³ *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005, s. 11.

⁴ Z. Waśkowski, *Wycena wartości firmy – metody i zastosowanie*, „Świat Marketingu – Czasopismo Internetowe” 2005, http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=931427.html, z dnia 25.02.2007.

⁵ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik „Nowoczesność”, AE, Biblioteka Nowoczesności, Warszawa, Kraków 1994, s. 26-27.

wiedzy. Inne struktury, inne czynniki konkurencyjności, inne także modele kompetencyjne decydują o ich sukcesie bądź porażce⁶. Nowa gospodarka wymusza funkcjonowanie organizacji na nowych zasadach, z których wynika potrzeba zatrudniania pracowników o szczególnych kompetencjach potrzebnych dla skutecznego działania w turbulentnym otoczeniu (tabela 1).

Tabela 1. Porównanie nowej gospodarki, nowej organizacji i nowego pracownika

Nowa gospodarka	Nowa organizacja	Nowy pracownik
<ul style="list-style-type: none"> - globalizacja - informatyzacja - różnorodność kulturowa - orientacja na klienta - zmiany popytu na rynku pracy 	<ul style="list-style-type: none"> - kapitał intelektualny - kluczowe kompetencje - ograniczenie hierarchii - organizacje sieciowe - nowe systemy zarządzania zasobami ludzkimi 	<ul style="list-style-type: none"> - pracownik wiedzy - mniejsza stabilność zatrudnienia - nowy typ kariery (przedsiębiorczość) - praca w zespole - radzenie sobie ze stresem

Źródło: A. Poczowski, *Źródło przewagi – o potrzebie strategii dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmie*, „Personel” 2001, nr 21, s. 18.

Kształtowanie wartości przedsiębiorstw staje się więc coraz trudniejszym działaniem wymagającym elastycznego ich zachowywania się na rynku. Elastyczność przedsiębiorstw nie jest cechą „wbudowaną” w każde z nich, może jednak być aktywnie kształtowana. Podstawowym sposobem na zwiększenie elastyczności jest stworzenie z przedsiębiorstwa tzw. „organizacji w ruchu”⁷, która będzie się charakteryzowała przede wszystkim umiejętnością diagnozowania rynku i sytuacji na nim tak, aby jak najszybciej i najlepiej dostosowywać się do zmieniających się warunków, szczególnie pojawiających się szans rynkowych. Taka organizacja, wymaga pracowników, którzy charakteryzują się pozytywną postawą wobec zmian i co więcej, tę permanentną zmienność akceptują.

2. Elastyczność przedsiębiorstw a elastyczność pracowników

Pożądanymi cechami pracowników są zatem samodzielność, innowacyjność, adaptacyjność, których podstawą i warunkiem rozwoju jest wysoki poziom kwali-

⁶ A. Poczowski, *Źródło przewagi – o potrzebie strategii dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmie*, „Personel” 2001, nr 21, s. 17.

⁷ E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15-16.

fikacji zawodowych⁸, albo ujmując problem z szerszej perspektywy – odpowiednich kompetencji. Obejmują one całokształt trwałych właściwości człowieka, które pozwalają osiągać ponadprzeciętne efekty pracy⁹.

Kompetencje mogą być również postrzegane jako zbiór zachowań właściwy niektórym osobom mogącym wykonywać dzięki nim zadania skuteczniej niż inni¹⁰. Zdaniem C.S. Nosala tajemnica skutecznego działania pracownika tkwi w przebiegu regulacji, która opiera się na ciągłym równoważeniu nadmiernej sztywności – elastycznością i odwrotnie, chaotycznej elastyczności – sztywnością¹¹. Każda ze skrajności jest niekorzystna dla skutecznego przebiegu regulacji celowego działania człowieka, dlatego konieczne jest współwystępowanie dwóch zdolności w umyśle pracownika, które przedstawiono na rysunku 1.

Możliwość szybkiej realizacji celów i maksymalnego wykorzystania okazji wynika z łatwości upraszczania i „zamykania” sytuacji, trafnego określania celu działania i utrzymywania jego kierunku, pomimo nacisków, zmian sytuacji oraz różnego rodzaju zakłóceń. Ta predyspozycja umysłowa, warunkując sekwencyjne przetwarzanie informacji, stanowi analityczną kompetencję pracownika. Z drugiej jednak strony przeciwwagą dla niej jest predyspozycja charakteryzująca umysł otwarty na nowe możliwości, okazje do działania i informacje. Pracownik dysponuje więc złożoną kompetencją obejmującą łatwość dokonywania ocen, ciekawość poznawczą i elastyczność myślenia. Ma on umysłowy dystans do różnych wariantów swego działania, traktując je jako ekwiwalentne¹².

⁸ Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 34.

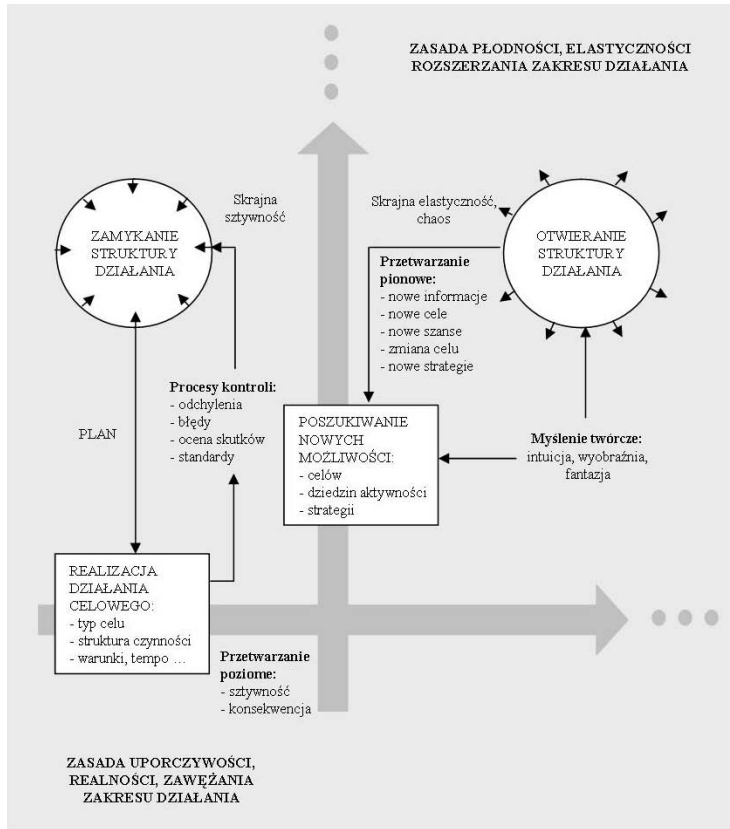
⁹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 153.

¹⁰ C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s. 32.

¹¹ C.S. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera. Rozwiązywanie problemów. Podejmowanie decyzji. Kreowanie strategii*, Akade, Kraków 2001, s. 30-31.

¹² C.S. Nosal, *Umysł menedżera. Problemy – decyzje – strategie*. Wrocławskie Wydawnictwo „Przecinek”, Wrocław 1993, s. 25-26.

Rys. 1. Proces równoważenia struktury działania pracownika



Źródło: opracowanie własne na podstawie C.S. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera. Rozwiązywanie problemów. Podejmowanie decyzji. Kreowanie strategii*, Akade, Kraków 2001, s. 30.

3. Elastyczność jako pożądana kompetencja pracownika

Wymogi otoczenia decydują o przesunięciu punktu równowagi ku większej elastyczności działania pracownika, której pozytywne efekty zdecydowanie przeważają nad negatywnymi konsekwencjami nietrafnych decyzji¹³. Musi on dysponować odpowiednimi cechami predestynującymi go tego typu działań. Cechy te można analizować na trzech poziomach¹⁴:

¹³ C. Sikorski, op. cit., s. 35.

¹⁴ *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, pod red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 58 i dalsze.

- procesów poznawczych,
- procesów emocjonalno-motywacyjnych,
- funkcjonowania społecznego.

Jako cecha procesów poznawczych elastyczność może być odnoszona zarówno do procesów elementarnych (np. percepcja, uwaga), jak i bardziej złożonych (np. myślenie, rozumowanie, rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji)¹⁵. Te ostatnie, jak się wydaje, są istotniejsze z punktu widzenia możliwości kreowania wartości rynkowej współczesnych przedsiębiorstw. W złożonych warunkach funkcjonowania tych podmiotów niezbędne staje się myślenie dywergencyjne, czyli elastyczne, pozwalające na jednoczesne wielokierunkowe działania. Dzięki takiemu myśleniu pracownicy oceniają sytuację w kontekście wielu możliwych rozwiązań¹⁶. Duża elastyczność ich procesów poznawczych może więc przyczyniać się m.in. do¹⁷:

- rozpoznawania istotnych problemów w organizacji,
- skutecznego przeprowadzania wielostronnej diagnozy różnych sytuacji (szczególnie związanych z wprowadzaniem zmian),
- efektywnego wykorzystywania informacji potrzebnych do analizy sytuacji i proponowanych rozwiązań,
- redefiniowania problemów w celu znalezienia oryginalnego rozwiązania,
- nieograniczania poszukiwań rozwiązań problemów do obszarów znanych,
- korzystania z obiektywnych (zewnętrznych) ekspertyz na temat sytuacji przedsiębiorstwa,
- wprowadzania innowacji procesowych oraz produktowych.

Kolejnym problemem jest sytuacyjna zmienność motywów działania organizacyjnego pracowników, która ma swoje źródło w elastyczności procesów emocjonalno-motywacyjnych mających wymiar autonomiczny (przejawiający się spontanicznie bez presji otoczenia), instrumentalny (związany z istnieniem wzmocnień zewnętrznych) lub zadaniowy (wynikający z obowiązku będącego efektem poleceń wydawanych przez przełożonych lub siebie). Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje spontaniczna motywacja poznawcza, inaczej spontaniczna elastyczność, która związana jest z niezdeteminowanym zewnętrznie poszukiwaniem różnorodnych kierunków działania¹⁸.

¹⁵ Ibidem, s. 58.

¹⁶ C.S. Nosal, *Psychologia myślenia...*, op. cit., s. 88.

¹⁷ *Elastyczne zarządzanie kapitałem...*, op. cit., s. 61.

¹⁸ Ibidem, s. 62.

Ostatnią z wymienionych pożądaną cechą pracowników jest ich elastyczność w funkcjonowaniu społecznym. Dzięki potencjałowi społecznemu organizacji możliwa jest koordynacja wszelkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwach, która jest warunkiem szybkości i elastyczności działań¹⁹ zmierzających do pomnażania ich wartości rynkowej w długim okresie. Elastyczność pracowników uczestniczących w organizacyjnych procesach społecznych może przyczyniać się m.in. do²⁰:

- unikania konfliktów,
- chętnego podejmowania pracy zespołowej nad rozwiązywaniem problemów,
- kształtowania właściwych postaw pracowników dzięki zastosowaniu adekwatnych stylów komunikacyjnych, które likwidują bariery między członkami organizacji,
- wyższej efektywności menedżerów w zakresie zarządzania personelem będącej konsekwencją elastycznego reagowania w zależności od sytuacji w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji i konkretnego człowieka.

4. Elastyczność behawioralna pracownika

W obliczu dynamiki zmian, z jaką spotykają się pracownicy współczesnych przedsiębiorstw, wymagającej adekwatnych zachowań organizacyjnych, elastyczność i zdolność przystosowywania się można uznać za kluczową ich kompetencję. Trzeba jednak zaznaczyć, że zachowania pracowników nie są funkcją wyłącznie ich kompetencji, ale wypadkową zarówno ich predyspozycji, takich jak cechy, zdolności i umiejętności, jak i wymagań środowiska zawodowego. W praktycznym ujęciu poszukują oni równowagi między zaspokajaniem swoich potrzeb i potrzeb środowiska. Powinno to prowadzić do pojawienia się zjawiska behawioralnej elastyczności, która jest zdolnością generowania zachowania adekwatnego do kontekstu sytuacyjnego, w jakim znalazł się pracownik²¹. Podstawową charakterystyką sytuacji występujących we współczesnych organizacjach jest coraz większa zmienność i złożoność. Implikują one potrzebę odpowiedniej elastyczności poszczególnych pracowników. Istotne wydaje się więc rozpoznanie elementów tworzących kontekst sytuacyjny, na który składają się:

¹⁹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 137-138.

²⁰ *Elastyczne zarządzanie kapitałem...*, op. cit., s. 66.

²¹ *Ibidem*, s. 68.

- charakter celów zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych,
- rodzaje realizowanych zadań,
- warunki realizacji zadań,
- pełnione w organizacji role,
- styl kierowania,
- współpraca z innymi pracownikami,
- relacje społeczne,
- pożądane wzorce zachowań.

Subiektywne postrzeganie tych elementów przez pracowników oraz indywidualna zdolność wykorzystywania szans w nich tkwiących i unikania zagrożeń decyduje o kierunku i sile generowanych zachowań. Można powiedzieć więc, że pracownicy powinni dysponować nie tylko specyficznymi umiejętnościami, ale także być przygotowanymi na zmiany w aktualnej i przyszłej pracy, czyli być zorientowanymi adaptacyjnie²². Zachowania adaptacyjne pracowników mogą przejawiać się w pięciu wymiarach, czyli²³:

- a) czuwaniu, czyli obserwacji zaburzeń i ujawnianiu okazji do zmian;
- b) reakcji, czyli krótkoterminowym dostosowaniu się do znaczących odchyleń od równowagi i podejmowaniu nadarzających się korzystnych okazji;
- c) wyprzedzeniu, czyli ustaleniu prawdopodobnych przebiegów zdarzeń oraz identyfikacji pierwszych sygnałów zapowiadających je w celu przygotowania riposty;
- d) poszukiwaniu, czyli systematycznym badaniu obszarów wysokiej szansy;
- e) kreatywności, czyli zdolności do stawiania czoła wyjątkowym i zaskakującym wydarzeniom poprzez nowatorskie rozwiązania.

Ostatecznie więc pracownicy, zachowując się adaptacyjnie, mogą ustosunkowywać się do warunków lub starać się je zmienić²⁴, czyli mogą adaptować się biernie lub czynnie. Pierwszy z wymienionych rodzajów adaptacji polega na całkowicie nieaktywnym przystosowywaniu się do okoliczności, w których podmiot działa. Natomiast czynne zachowania adaptacyjne wymagają zdolności do kreowania nowatorskich sposobów postępowania noszących znamiona proaktywności. Mogą one prowadzić nie tylko do aktywnego przystosowywania się do

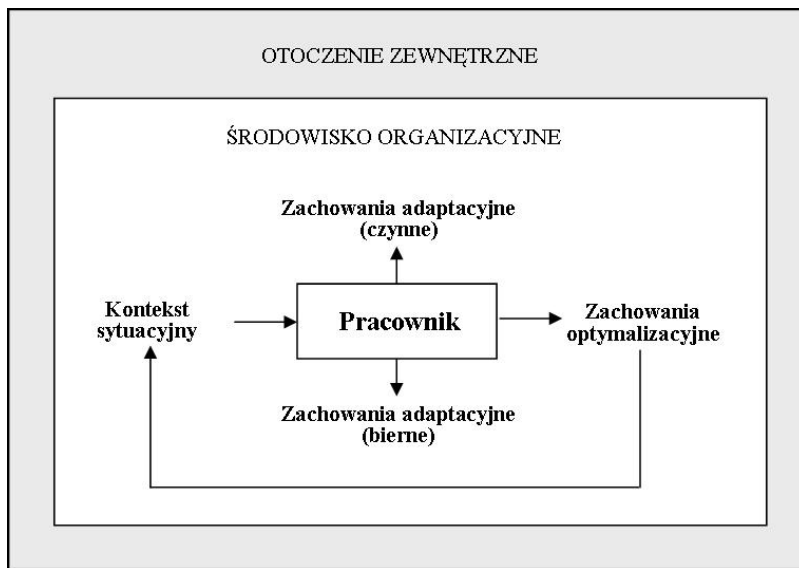
²² B. Griffin, B. Hesketh, *Adaptable behaviours for successful work and career adjustment*, „Australian Journal of Psychology” 2003, vol. 55, nr 2, s. 65.

²³ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 119.

²⁴ *Słownik psychologiczny*, pod red. W. Szewczuka, Wyd. Psychologiczne, Warszawa 1985, s. 353.

warunków, ale również do podejmowania prób ich zmiany. Schematycznie relacje pomiędzy kontekstem sytuacyjnym a zachowaniami pracownika przedstawiono na rysunku 2.

Rys. 2. Elastyczność behawioralna pracownika



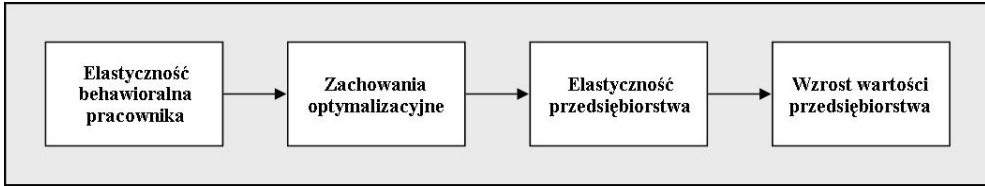
Źródło: opracowanie własne.

Pozyskanie przez pracownika kompetencji w zakresie adaptacyjnych biernych i czynnych zachowań stanowić może punkt wyjścia do skutecznego poszukiwania rozwiązań gwarantujących przedsiębiorstwu najwyższą możliwą skuteczność działań w danych warunkach, przekładającą się na pomnażanie jego wartości rynkowej. Zachowania te mają charakter optymalizacyjny. Ich cechą charakterystyczną jest zdolność czynnego wpływania na kontekst sytuacyjny, wynikająca z umiejętności zrównoważenia własnej elastyczności.

Podsumowanie

Konkludując, opisane procesy pozostają w ścisłej zależności z elastycznością przedsiębiorstwa. Zatem kształtując swoją wartość przedsiębiorstwa są zmuszone do wykazywania się coraz większą elastycznością w szybko zmieniającej się rzeczywistości rynkowej.

Rys. 3. Wzrost wartości przedsiębiorstwa jako efekt elastyczności behawioralnej pracownika



Źródło: opracowanie własne.

Niezbędna do tego, aby podołać tym wyzwaniom, jest umiejętność optymalizowania działań wszelkich elementów organizacji. Wśród nich najważniejszym, albowiem decydującym o skutecznym sposobie zastosowania pozostałych czynników produkcji, jest człowiek. W zmiennych warunkach funkcjonowania, zarówno o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym, musi on dokonywać optymalnych wyborów przejawiających się w jego zachowaniu. Wymaga to umiejętności ciągłego znajdowania stanu dynamicznej równowagi pomiędzy skrajną sztywnością i skrajną elastycznością behawioralną.

VALUE OF THE ENTERPRISE AS A RESULT OF EMPLOYEES BEHAVIOUR FLEXIBILITY

Summary

The behavioral flexibility of the employees causes the appearance in the enterprise of optimum behaviours. They are essential for the enterprise can behave flexibly in changeable environment. However ability of effective adjustment oneself enterprises to requirements of the market is a favourable factor for accumulating its market value in a long stretch.

*Translated by Joanna Fryca
and Beata Majecka*

Wiktorja Korzeniewicz

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PROCESIE TWORZENIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Wiedza towarzyszy ludzkości od zarania dziejów. W epoce gospodarki post-industrialnej, zwanej też gospodarką wiedzy, w której obecnie żyjemy, posiadana wiedza stała się czynnikiem decydującym o uzyskaniu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku. Decyduje też o jego przetrwaniu oraz osiągnięciu sukcesu rynkowego. Maszyny, posiadane technologie zostały odsunięte na dalszy plan. Obecnie przedsiębiorstwa w coraz większym zakresie uznają ten fakt i podkreślają zasoby wiedzy jako czynniki strategiczne decydujące o wzroście wartości. Wiedza stała się siłą napędową wszelkich zmian w gospodarce.

Niniejszy referat ma na celu ukazanie istoty wiedzy oraz roli, jaką pełni ona w przedsiębiorstwie. Omówiona zostanie kwestia zarządzania wiedzą w firmie i jej ogromny wpływ na kształtowanie wartości.

1. Istota i rola wiedzy w przedsiębiorstwie

Wiedza definiowana jest jako „systematyczne rozwijanie umiejętności dostrzegania i wykorzystywania pojawiających się szans i unikania zagrożeń”¹. Jest to proces nabywania przez człowieka wiedzy podczas całego życia, w toku pracy

¹ Por.: G. Krupińska, K. Stobińska, *Inwestowanie w pracownika*, Poltext, Warszawa 1996, s. 20.

i współdziałając z innymi². Wiedza obejmuje zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne. Podstawą wiedzy są informacje i dane³.

Poglądy dotyczące istoty wiedzy są bardzo zróżnicowane. Konieczne jest więc przedstawienie różnic między znakami, danymi, informacjami i wiedzą.

Zestawienie pojedynczych znaków tworzy dane. Dane, zinterpretowane w konkretnym kontekście, dostarczają informacji. Natomiast informacje, którym zostanie nadana struktura, mogą być już wykorzystywane w pewnym obszarze działalności, zyskując miano wiedzy⁴.

Wiedza jest więc pojęciem szerszym od informacji. Zapewnia większą skuteczność działań i umiejętność przewidywania niż dane czy informacje.

Cechami odróżniającymi wiedzę od informacji są następujące kwestie⁵:

- aktem ludzkim jest „wiedzieć o czymś”,
- wiedzę tworzy się w teraźniejszości,
- stara wiedza daje podwaliny dla nowej,
- wiedza to pozostałość myślenia i efekt doświadczenia,
- wiedza należy do wspólnoty ludzi,
- wiedza krąży w społeczeństwie wieloma kanałami.

Zestawienie to zostało uzupełnione o kolejne cechy⁶:

- wiedza jest dynamiczna oraz może przyrastać w trakcie stosowania,
- występują dwie postacie wiedzy: cicha i dostępna,
- wiedza szybko dezaktualizuje się,
- wiedzę trudno uchwycić i w pełni wykorzystać,
- wiedza jest wieloznaczna i względna,
- może być tworzona różnymi sposobami.

Proces przeistoczenia od znaków do wiedzy jest procesem ciągłym.

Obecnie wszystkie firmy mogą wykorzystać posiadaną wiedzę, ponieważ⁷:

- sama wiedza może być produktem,

² Ibidem, s. 20-21.

³ Por.: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 35.

⁴ Ibidem, s. 27.

⁵ Por.: R. McDermott, *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*, California Management Review, 1999, nr 4, s. 105.

⁶ Por.: B. Mikuła, *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Karków 2001, s. 59.

⁷ Ibidem, s. 61-62.

- umiejętność gromadzenia i wykorzystania wiedzy to podstawowa kompetencja przedsiębiorstwa,
- wiedza może się strukturalizować dzięki procesowi kodyfikacji,
- wiedza może się zmaterializować w postaci produktów i usług, a przez to może być kopiowana,
- wiedza umożliwia obniżenie poziomu niepewności podczas realizacji przedsięwzięć ryzykownych.

Zasoby wiedzy organizacji to jej aktywa intelektualne, będące sumą wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów pracowników, które organizacja wykorzystuje w swoich działaniach. Pracownik umiejący wykorzystać wiedzę w sposób przynoszący pożytek dla przedsiębiorstwa jest najważniejszym elementem zasobów wiedzy. Jeżeli pracownicy efektywnie współdziałają jako zespół, organizacja tworzy zbiorowy element zasobów wiedzy. Im większa jest rola wiedzy w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa, tym większego znaczenia nabiera aktywność pracowników posiadających wysokie kwalifikacje. To oni tworzą aktywa niematerialne firmy. Zdarza się, że kilku takich pracowników posiada całą wiedzę, jaką dysponuje organizacja. Problem pojawia się w sytuacji, gdy taki pracownik odchodzi, i dlatego w każdym przedsiębiorstwie niezbędne jest, by proces wymiany i dzielenia się wiedzą przebiegał na wszystkich szczeblach zarządzania.

Według wielu ekspertów współczesne przedsiębiorstwa należy pogrupować na te, które wykorzystują wiedzę w swoich działaniach (*knowledge intensive*) i te, które się na niej całkowicie opierają (*knowledge based*)⁸. Wiedza zgromadzona w postaci dokumentów, materiałów szkoleniowych, instrukcji czy też podręczników nazywana jest wiedzą jawną. Natomiast drugą kategorią jest wiedza ukryta, czyli kapitał intelektualny niemożliwy do pozyskania z jakichkolwiek baz danych.

2. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

Zachowywanie wiedzy przy użyciu przekazu ustnego oraz pamięci jest najstarszą formą zarządzania wiedzą. W tym przypadku problematyczna jest rzetelność przekazywanej wiedzy. Dopiero odkrycie pisma rozwiązało tę kwestię. Pierwsze ślady pisma sięgają 3000 roku p.n.e. Kolejnym krokiem w kierunku lepszego przechowywania wiedzy było wynalezienie druku przez Johanna Gutenberga. Jednak przełom w tej dziedzinie nastąpił w momencie pojawienia się komputera.

⁸ <http://www.e-mentor.edu.pl>

Komputery okazały się niezwykle przydatne w zakresie porządkowania, przechowywania, upowszechniania czy też wymiany wiedzy.

Zarządzanie wiedzą to stosunkowo młoda dyscyplina naukowa, która łączy w sobie wiedzę z trzech różnych dziedzin: zarządzania, psychologii organizacji i pracy oraz pedagogiki.

Za początek koncepcji zarządzania wiedzą (ang. *knowledge management*, KM) ostatecznie przyjmuje się rok 1987. W Stanach Zjednoczonych doszło wtedy do pierwszej konferencji pt. „Managing the knowledge assets into 21st century”, zorganizowanej wspólnie przez Uniwersytet Purdue i firmę DEC, a w Szwecji zawiązała się tzw. Grupa Konrada, która zainicjowała prace nad zarządzaniem kapitałem intelektualnym⁹.

Zarządzanie wiedzą opiera się na założeniu, iż wiedza jest najcenniejszym zasobem, jakim dysponuje organizacja, a odpowiednie nią zarządzanie ułatwia współpracę pomiędzy pracownikami, zachęca do wymiany informacji, co w efekcie ogranicza czas i pieniądze pracowników i organizacji.

Wiele przedsiębiorstw stworzyło zespoły zajmujące się zarządzaniem wiedzą. Wzrasta również liczba oferowanych na rynku szkoleń, konferencji i usług doradczych związanych z zarządzaniem wiedzą¹⁰. Zarządzanie wiedzą odnosi się do wszystkich działów i poziomów w hierarchii organizacji, wymaga utworzenia nowych stanowisk, takich jak: dyrektor ds. wiedzy, kierownik ds. wiedzy, ekonomista wiedzy, bibliotekarz zasobów wiedzy, administrator wiedzy czy też dyrektor ds. zarządzania wiedzą.

Mówiąc o zarządzaniu wiedzą, mamy na myśli dwa zjawiska, a mianowicie¹¹:

1. Zarządzanie wiedzą produktową. W tym przypadku wiedza jest produktem lub jednym z produktów przedsiębiorstwa. Do firm tworzących wiedzę produktową zaliczamy: firmy doradcze i eksperckie, instytuty naukowe, szkoły, uczelnie itp.
2. Zarządzanie wiedzą narzędziową. Tutaj wiedza stanowi narzędzie umożliwiające wytwarzanie produktów. Sytuacja ta ma miejsce w każdym przedsiębiorstwie, w którym zespół ludzi tworzy jakiś produkt.

Wizje i misje firm kładących nacisk na zarządzanie wiedzą powinny ukazywać wartość wiedzy.

⁹ M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą*. Wstęp do dyskusji, „Personel” 2001.

¹⁰ Por.: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 14.

¹¹ A. Bilke, *Zarządzanie wiedzą w firmie A. Bilke*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, red. D. Dobija, Warszawa 2003, s. 43.

Obecnie brak jest jednej definicji zarządzania wiedzą ogólnie przyjętej zarówno przez praktyków, jak i teoretyków. Istnieje wiele definicji zarządzania wiedzą w zależności od punktu widzenia. Davenport i Prusak piszą: „Zarządzanie wiedzą polega na wykorzystaniu zasobów, które organizacja prawdopodobnie już posiada – dobrze funkcjonujących rozwiązań w zakresie zarządzania systemami informacyjnymi, zmianami organizacyjnymi oraz zasobami ludzkimi”. Z kolei Martins i in. w 2000 roku zdefiniowali to pojęcie w następujący sposób: „wszelkie metody, instrumenty i narzędzia, które w kompleksowym ujęciu wspomagają kluczowe procesy w sferze wiedzy”. Skyrme podaje następującą definicję: „świadome i systematyczne zarządzanie fundamentalną wiedzą oraz procesami jej tworzenia, gromadzenia, porządkowania, upowszechniania i wykorzystywania w ramach osiągania celów organizacji”, z kolei uit Beijerse definiuje zarządzanie wiedzą jako „osiąganie celów organizacji poprzez produktywne wykorzystywanie czynnika wiedzy”. Wymienione rozmaite aspekty zarządzania wiedzą zespolono w jedną definicję. Z interdyscyplinarnego punktu widzenia zarządzanie wiedzą można zdefiniować jako „efektywny proces uczenia się, związany z poszukiwaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy (jawnej i ukrytej), wykorzystujący odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost kapitału intelektualnego oraz sprawności organizacji”¹².

Do kluczowych procesów zarządzania wiedzą zaliczamy¹³:

1. Lokalizowanie wiedzy. Ze względu na brak możliwości posiadania wiedzy o wszystkim, należy orientować się, gdzie można znaleźć informacje dot. interesującego nas zagadnienia. Badanie otoczenia przedsiębiorstwa pod kątem wiedzy jest w tej kwestii działaniem podstawowym.
2. Pozyskiwanie wiedzy. Źródła zewnętrzne dostarczają większą część zasobów wiedzy poprzez kontakty z klientami, dostawcami i innymi partnerami biznesowymi oraz w wyniku przejęć, fuzji czy też zatrudnienia specjalistów zewnętrznych. Często w wyniku braku czasu na samodzielne pozyskiwanie wiedzy przedsiębiorstwa uciekają się do działań mających na celu naśladowanie bądź też kopiowanie wiedzy przedsiębiorstw konkurencyjnych. Proces zdobywania *know-how* firm konkurencyjnych nazywamy wywiadem korporacyjnym.
3. Rozwijanie wiedzy. Ten element procesu zarządzania wiedzą obejmuje zdobywanie umiejętności, projektowanie nowych produktów, promowanie

¹² A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 28.

¹³ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 42.

innowacji oraz usprawnienie procesów. Rozwój wiedzy wiąże się z prowadzeniem badań rynkowych¹⁴.

4. Rozpowszechnianie wiedzy. Jest to proces, w wyniku którego pojedyncze informacje przekształcane są w zasoby wiedzy, z których korzysta przedsiębiorstwo. Kluczową rolę w tym obszarze należy przypisać lokalnym i globalnym sieciom komputerowym, w tym Internetowi, oferującym mnóstwo możliwości dzielenia się wiedzą, na przykład konferencje w trybie tekstowym, wideokonferencje, narzędzia do pracy w grupach, katalogi umiejętności czy technologie e-learningu¹⁵.
5. Wykorzystywanie wiedzy. Jest to przynoszący korzyści całej organizacji proces, dzięki któremu podmiot ten zyskuje przewagę konkurencyjną na rynku.
6. Zachowywanie wiedzy. Selekcja, przechowywanie i aktualizowanie danych są procesami niezbędnymi, aby zachować wybrane informacje oraz dokumenty i nie dopuścić do utraty cennych zasobów przedsiębiorstwa¹⁶.

Poniższa tabela przedstawia przejawy zarządzania wiedzą na różnych poziomach struktury organizacyjnej. Wszystkie trzy poziomy powinny uzupełniać się i wyznaczać kierunek działalności firmy¹⁷.

Omawiając koncepcję zarządzania wiedzą, nie można pominąć kwestii systemów zarządzania wiedzą będących częścią składową całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Systemy zarządzania wiedzą pozwalają wykorzystać większy potencjał doświadczenia podczas rozwiązywania problemów, przed którymi każdego dnia staje organizacja¹⁸. Aby stworzyć system zarządzania wiedzą, niezbędne jest wykorzystanie odpowiednich czynników¹⁹:

- a) technologii (Internet, intranet, ekstranet, system pracy grupowej, systemy wspomagania decyzji czy też indywidualne rozwijanie narzędzi takich jak Knowledge Space w firmie Arthur Andersen);
- b) systemów zarządzania i metod pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i tzw. kapitału intelektualnego (Balanced Scorecard, Intangible Asset Monitor czy Skandia Navigator);

¹⁴ Ibidem, s. 43.

¹⁵ A. Jashapara, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 154.

¹⁶ Por.: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 44.

¹⁷ Ibidem, s. 56.

¹⁸ www.sgh.waw.pl

¹⁹ <http://www.e-mentor.edu.pl>

Tabela 1. Zagadnienia zarządzania wiedzą na różnych poziomach struktury organizacyjnej

	Struktury	Działania	Zachowania
Zarządzanie normatywne (założenia)	Statut firmy: – przepisy prawne i ich wpływ na zarządzanie wiedzą (tajemnica służbowa itp.)	Polityka firmy: – wizja i misja firmy (w aspekcie zasobów wiedzy) – określenie najważniejszych obszarów wiedzy	Kultura organizacyjna: – dążenie do dzielenia się zasobami wiedzy
Zarządzanie strategiczne (plany)	Struktury organizacyjne: – zebrania, podział obowiązków, organizacja działu badań i rozwoju, grupy wymiany doświadczeń Systemy zarządzania: – Enterprise Information System, Lotus Notes	Programy: – współpraca – tworzenie kluczowych kompetencji – dostarczanie informacji	Podejście do problemów: – ukierunkowanie na zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą – określanie zasobów wiedzy w kontekście rozwiązywania problemów
Zarządzanie operacyjne (zadania)	Procesy organizacyjne: – kontrolowanie przepływu wiedzy Procesy wykonawcze: – infrastruktura związana z wiedzą – dostarczanie nowej wiedzy	Zadania: – projekty związane z zarządzaniem wiedzą – tworzenie banków danych o ekspertach – wprowadzanie szkoleń wspomaganych komputerowo	Wykonywanie i współpraca: – dzielenie się wiedzą – wykorzystywanie wiedzy w działaniu

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 56.

c) kultury organizacyjnej zorientowanej na ludzi, wyzwalającej w nich zapał i entuzjazm, a przez to sprzyjającej dzieleniu się wiedzą i tworzeniu tzw. wspólnot wymiany doświadczeń, czyli nieformalnych grup wewnątrz lub na zewnątrz organizacji.

Do najważniejszych korzyści związanych z wdrożeniem zarządzania wiedzą należą^{20,21}:

- łatwy dostęp do całej wiedzy w organizacji,

²⁰ <http://www.net3-bpm.com/>

²¹ B. Czerniachowicz, *Wiedza w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, pod red. E. Urbańczyka, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 833.

- przejrzystość, prostota i intuicyjność systemu,
- różnorodne mechanizmy wyszukiwania,
- możliwość udostępnienia wiedzy w intranecie,
- wiedza organizacyjna nie odchodzi wraz z pracownikiem – pozostaje zawsze w firmie do dyspozycji pozostałych i nowo zatrudnionych pracowników,
- wzrost innowacyjności, produktywności i elastyczności działania,
- sprawniejsze podejmowanie decyzji,
- wzrost efektywności funkcjonowania całej organizacji,
- ochrona wiedzy ukrytej.

Nie istnieje dzisiaj metodologia lub procedura, która automatycznie zapewniałaby sukces wdrożenia systemu zarządzania wiedzą. Można natomiast sformułować kilka fundamentalnych zasad, których firmy myślące o zarządzaniu wiedzą powinny przestrzegać²²:

- a) wiedza powstaje wyłącznie w umysłach ludzkich, systemy informatyczne mogą jedynie pomóc w jej gromadzeniu, przetwarzaniu i przekazywaniu;
- b) w organizacji musi panować atmosfera zaufania niezbędna do powstawania nowej i dzielenia się istniejącą wiedzą;
- c) w dużych przedsiębiorstwach wymiana i dzielenie się wiedzą są niemożliwe bez wykorzystania nowoczesnych technologii;
- d) firma w trosce o własny rozwój musi zachęcać i nagradzać pracowników za udostępnianie innym ich wiedzy;
- e) nieodzowne jest poparcie ze strony naczelnego kierownictwa i zapewnienie wystarczającej ilości zasobów i środków;
- f) zarządzanie wiedzą powinno mieć charakter strategiczny;
- g) niezbędne jest opracowanie wskaźników pomiaru efektywności (ilościowych i jakościowych) zarządzania wiedzą;
- h) wdrożenie zarządzania wiedzą jest procesem długotrwałym, nawet kilkuletnim;
- i) zarządzanie wiedzą ma charakter twórczy, czyli może ewoluować w niespodziewanych kierunkach, co należy zaakceptować, a nawet wspierać;
- j) z tego względu zarządzania wiedzą nie należy traktować śmiertelnie poważnie.

²² forum.ae.jgora.pl

Podsumowanie

Umiejętność zarządzania wiedzą jest dziś koniecznością dla każdej firmy. Wiedza stała się kluczem do sukcesu nowoczesnych organizacji. Stała się głównym źródłem przewagi konkurencyjnej. Coraz bardziej powszechna staje się opinia, iż inwestycje w aktywa niematerialne przynoszą o wiele większe korzyści aniżeli inwestycje w aktywa materialne. Opinię tę potwierdza Charles Handy, który podkreśla, że na obecnym etapie rozwoju gospodarczego wartość intelektualnego kapitału firmy nawet kilkakrotnie przewyższa wartość jej aktywów materialnych²³. Obecnie to nie technologie czy umiejętności manualne pracowników decydują o sukcesie, ale właśnie posiadana wiedza.

Świat zmierza ku gospodarce opartej na wiedzy i przedsiębiorstwa chcące przetrwać zmuszone są do stosowania narzędzi i metod zarządzania wiedzą.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PROCESS OF CREATING VALUE OF THE COMPANY

Summary

Nowadays companies more and more often base their activity on immaterial sources. Knowledge possessed by the company more often determines the value of the company. It is related to the conditions in which contemporary companies operate. Knowledge is the factor which mainly influences development of the company, enables gaining competitive advantage and builds the value of the company. At present the ability to manage the knowledge of the company is necessary in each organization. Proper management of the company's knowledge simplifies the cooperation between employees, inspires to exchange information and in effect reduces worker's and organization's time and money.

Translated by Wiktoria Korzeniewicz

²³ Por.: C. Handy, *Wiek Paradoksu: W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1990.

Marek Makowiec

WPŁYW SYSTEMU MOTYWACYJNEGO NA WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA – ANALIZA PRZYPADKU

1. Znaczenie czynnika ludzkiego w aspekcie motywowania

Znaczenie człowieka i jego pracy w przedsiębiorstwach jest coraz częściej i wyraźniej dostrzegane i podkreślane w literaturze z zakresu zarządzania. Priorytetem staje się podnoszenie jakości potencjału ludzkiego, jak również wyzwalanie z ludzi najlepszych cech i wartości. Niebagatelne znaczenie ma też odpowiednie zorganizowanie im miejsca pracy i sterowanie ich zachowaniami poprzez właściwie skonstruowane systemy motywacyjne, co w konsekwencji prowadzić będzie do wzrostu konkurencyjności i wartości przedsiębiorstwa na rynku¹. W ostatnich latach, w dobie rozwoju techniki i technologii, to właśnie ludzie i ich wiedza oraz umiejętności decydują w końcowym rozrachunku o rezultatach. To nie pieniądze, budynki, czy też wyposażenie są najważniejszym czynnikiem decydującym o jakości przedsiębiorstwa. Jak pokazują różnorodne badania statystyczne, to właśnie czynnik ludzki, czyli pracownicy i sposób zarządzania przedsiębiorstwem są główną przyczyną porażki lub sukcesu². Dlatego tylko organizacje potrafiące

¹ S. Ciuła, *Zasoby ludzkie a wartość przedsiębiorstwa*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka gospodarcza*, pod red. E. Urbańczyka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, tom 2, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 43, Szczecin 2004, s. 1153.

² M. Smoleń, *Znaczenie czynnika osobowego w przedsiębiorstwie*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, pod red. E. Urbańczyka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, tom 2, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 48, Szczecin 2006, s. 867.

najlepiej połączyć swoje cele z celami pracowników osiągają najlepsze efekty, a w sytuacji konkurencyjnego rynku przewagę zdobywają przedsiębiorstwa najlepiej wzmacniające efektywność czynnika ludzkiego³. Takim czynnikiem pozwalającym zdobyć przewagę na rynku jest właśnie ciągłe doskonalenie jakości kadr poprzez skuteczne motywowanie.

Skuteczne motywowanie pracowników jest jednym z elementów warunkujących budowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej, mającej duży wpływ na wzrost wartości każdej organizacji. Niewątpliwie dobra atmosfera pracy, sprawiedliwy system ocen, sprawna komunikacja oraz możliwość kształcenia i rozwoju to ważne elementy motywacji pozamaterialnej. Również właściwe zaplanowanie i późniejsze stosowanie kompleksowego systemu wynagrodzeń, powiązanego ze złożonością i ciężkością pracy oraz jej efektami, czy też wynikami firmy, spełnić może ważną funkcję motywacyjną w przedsiębiorstwie, zapewnić bezpieczeństwo pracy, lojalność pracowników oraz wzrost ich skuteczności w podejmowaniu wszelkich działań.

2. System motywacyjny a wzrost wartości przedsiębiorstwa

System motywacyjny w szerokim znaczeniu jest zbiorem istotnych, wręcz nieodzownych instrumentów i narzędzi zarządzania. Kryterium wyboru tych środków powinna być skuteczność oddziaływania motywacyjnego⁴. System motywacyjny i inne rozwiązania organizacyjne kształtują postawę pracownika wobec organizacji i obowiązków zawodowych oraz oddziałują na jego efektywność⁵.

To właśnie kapitał ludzki jest czynnikiem, który obok kapitału finansowego stanowi o wartości przedsiębiorstwa. Człowiek staje się więc jednym z najważniejszych składników decydujących o wartości organizacji. Decydujący wpływ na działanie organizacji ma wiedza, umiejętności i zachowania pracowników⁶.

³ P. Lenik, *Skuteczne motywowanie jako czynnik warunkujący wzrost wartości przedsiębiorstwa*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, pod red. E. Urbańczyka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, tom II, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 43, Szczecin 2005, s. 1011.

⁴ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Poradnik 109, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000, s. 238.

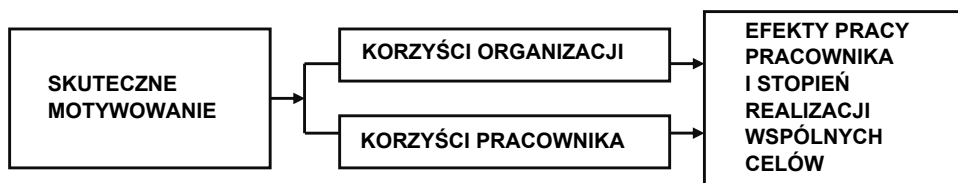
⁵ D. Lewicka, *Wpływ rozwiązań organizacyjnych na pobudzenie motywacji pracowników*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 120.

⁶ P. Lenik, *Skuteczne motywowanie jako czynnik warunkujący wzrost wartości przedsiębiorstwa*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, pod red. E. Urbańczyka,

Można powiedzieć, że sukces zależy może w dużym stopniu od właściwego wykorzystania zasobów wiedzy, czyli tzw. kapitału intelektualnego, który jest sumą trudnych do uchwycenia zasobów ukrytych w indywidualnych możliwościach wszystkich pracowników⁷. Stąd tak dużej rangi nabiera zagadnienie właściwego motywowania kadry pracowniczej. Umiejętnie dobrane narzędzia wspomagające motywowanie pracowników, uwzględniające z jednej strony ich zmieniające się oczekiwania, a z drugiej stan i możliwości organizacji, pozwolą w efekcie wpłynąć na zwiększenie wartości i konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Często sukces nowoczesnej organizacji tkwi we właściwie zbudowanych relacjach pomiędzy organizacją a pracownikiem poprzez stosowanie różnorodnych form motywowania finansowego i pozafinansowego, przekładających się na efekty pracy pracownika, a w konsekwencji na wzrost wartości przedsiębiorstwa⁸. Powyższe prawidłowości prezentuje rysunek 1.

Rys. 1. Analiza skuteczności motywowania



Źródło: P. Lenik, *Skuteczne motywowanie jako czynnik warunkujący wzrost wartości przedsiębiorstwa, w: Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, pod red. E. Urbańczyka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, tom II, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 43, Szczecin 2005, s. 1014.

Dla organizacji, która ma aspiracje, by osiągnąć stan efektywnego, stale zwiększającego swoją wartość przedsiębiorstwa, najistotniejsze jest to, żeby w jej strategii zarządzania zasobami ludzkimi dominowały takie czynniki, jak: identyfikacja, projektowanie i wdrażanie systemu mającego na celu zaszczepienie wśród całej

Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, tom II, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 43, Szczecin 2005, s. 1011.

⁷ M. Strużycki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002, s. 333.

⁸ P. Lenik, *Skuteczne motywowanie jako czynnik warunkujący wzrost wartości przedsiębiorstwa, w: Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, pod red. E. Urbańczyka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, tom II, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 43, Szczecin 2005, s. 1014.

kadry nowych wartości i postaw, nowego sposobu widzenia stanowiska i ról ludzi oraz podkreślania znaczenia każdej jednostki dla efektywności całej organizacji⁹. Skutek taki można będzie osiągnąć poprzez stosowanie różnych kombinacji czynników motywujących, wśród których powinny się znaleźć oprócz czynników płacowych również te pozafinansowe. Narzędzia pozafinansowe pozwolą na wydobycie z pracownika pokładów jego możliwości, lojalność, utożsamianie się z organizacją, podniesienie efektywności, kreatywność itd. Ważne jest to, że powinny być one stosowane w różnych kombinacjach, stosownie do oczekiwań pracowników i organizacji.

Motywowanie pracowników wymaga zatem działań systemowych. Jasne kryteria oceny wyników pracy, możliwość awansów, stanowiskowych oraz płacowych, zarówno w pionie, jak też w poziomie, elastyczny system wynagrodzeń sprzyjają kreowaniu wiedzy przez przedsiębiorstwo¹⁰, a przez to również pośrednio wpływają na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Podejmowanie takich działań oznacza potrzebę tworzenia w przedsiębiorstwie układu logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się środków motywacji, a także ich zespołów działających na zasadzie wzmocnienia i dających efekt synergiczny¹¹. Możliwe jest wówczas oddziaływanie na każdego pracownika równocześnie kilkoma motywatorami, dostosowanymi do ich indywidualnych potrzeb, celów i aspiracji¹². Istotne jest jednak, aby wspomniane potrzeby pracownika były zgodne z interesami przedsiębiorstwa.

Zaprezentowany przykład funkcjonowania systemu motywacyjnego dużego małopolskiego przedsiębiorstwa pokaże, że źle skonstruowany i niewłaściwie stosowany system bodźców i zachęt powoli osłabia konkurencyjność całego przedsiębiorstwa, przyczyniając się do stopniowego kryzysu i być może nawet upadłości, jeśli nie zostaną podjęte odpowiednie działania zaradcze.

⁹ Ibidem, s. 1017.

¹⁰ J. Fryca, *System pracy przedsiębiorstwa funkcjonującego w gospodarce opartej na wiedzy*, w: *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, pod red. T. Kamińskiej, J. Frycy, B. Majeckiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 135.

¹¹ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 203.

¹² J. Fryca, *System pracy przedsiębiorstwa funkcjonującego w gospodarce opartej na wiedzy*, w: *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, pod red. T. Kamińskiej, J. Frycy, B. Majeckiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 135-136.

3. Źródła danych liczbowych, metoda badawcza i charakterystyka grupy respondentów

Głównym celem przeprowadzonych badań było sprawdzenie, czy systemy motywacyjne dużych polskich przedsiębiorstw są poprawnie skonstruowane, czy efektywnie funkcjonują i tym samym wpływają na ich wartość. Na tej podstawie przeprowadzono badanie poziomu zaspokojenia oczekiwań pracowników w dużym przedsiębiorstwie z branży elektrycznej, zlokalizowanym na terenie województwa małopolskiego. Przedsiębiorstwo to zatrudnia ok. 1300 pracowników. Wybrano losowo grupę 100 pracowników, zatrudnionych na różnych szczeblach w hierarchii organizacyjnej, z naciskiem na pracowników wykonawczych, których poproszono o uzupełnienie ankiety. Jako technikę badawczą przyjęto zmodyfikowaną metodę badania efektywności systemu motywacyjnego D.A. Nadlera i E.E. Lawlera¹³.

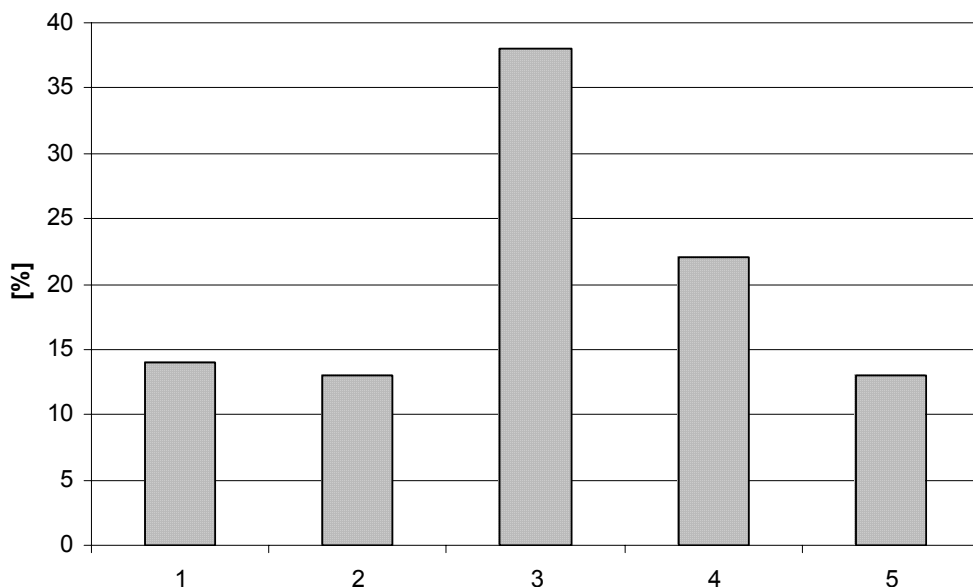
Analizując podejście pracowników do wykonywania swoich obowiązków oraz stosunek przełożonych, postawiono hipotezę główną: system motywacyjny w badanym przedsiębiorstwie jest niepoprawnie skonstruowany, przez co przyczynia się do niezadowolenia z pracy pracowników, niskiej efektywności ich pracy oraz pogarszania się konkurencyjności przedsiębiorstwa.

4. Wyniki przeprowadzonego badania

Istotne z punktu widzenia prowadzonych badań są odczucia respondentów związane z wykonywaną pracą. Najwięcej respondentów uważa, że praca, którą wykonują, nie jest satysfakcjonująca, ale zmuszeni są ją wykonywać z powodu braku innej (38%). W 22 przypadkach na 100 w razie znalezienia alternatywnej (nowej) pracy respondent bez zastanowienia zmieniłby dotychczasowe miejsce zatrudnienia. Tylko 14% badanych zadeklarowało, że wykonywana praca w 100% zaspokaja ich ambicje życiowe i zawodowe (rysunek 2). Należy zauważyć, że większość pracowników nie jest zadowolona z pracy, którą wykonuje, co może skutkować gorszą jej jakością. Można zatem wysnuć wniosek, iż system motywacyjny jest błędnie skonstruowany, gdyż odczucia pracowników związane z wykonywaną pracą są z reguły negatywne.

¹³ Szerzej zob.: B. Mikuła, *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwia, Kraków-Kluczbork 2000, s. 180-185.

Rys. 2. Odczucia respondenta związane z wykonywaną pracą



Objaśnienia:

- 1 – Praca wykonywana spełnia w 100% moje ambicje życiowe i zawodowe;
- 2 – Praca wykonywana przeze mnie nie jest satysfakcjonująca, ale z finansowego punktu widzenia pozwala mi zrealizować wszystkie potrzeby;
- 3 – Praca nie jest satysfakcjonująca, ale muszę ją wykonywać z braku innej;
- 4 – W razie znalezienia alternatywnej, nowej pracy bez zastanowienia zmieniam dotychczasowe miejsce zatrudnienia;
- 5 – Inne odczucia związane z wykonywaniem pracy.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując zadowolenie z wykonywanej pracy respondentów zatrudnionych na określonych stanowiskach, można stwierdzić, że praca w 100% zaspokaja ambicje pracowników umysłowych (16% – największy odsetek zadowolonych z pracy spośród wyróżnionych stanowisk pracy), to ci pracownicy w najmniejszym stopniu deklarują chęć zmiany pracy (18%). Pod względem finansowym wykonywana praca najbardziej opowiada pracownikom zatrudnionym na stanowiskach kierowniczych (29%), jednakże w razie znalezienia nowej, alternatywnej pracy są skłonni bez zastanowienia zmienić dotychczasowe miejsce pracy (29% – najwyższy wskaźnik, potwierdzający ich niezadowolenie). W związku z powyższym względnie zadowoleni z warunków pracy są jedynie kierownicy. Najmniej zadowoleni z wykonywanej pracy są natomiast respondenci zatrudnieni na stanowiskach ro-

botniczych. Nad zmianą pracy zastanawia się aż 67% badanych zatrudnionych na tych stanowiskach. Ta grupa zawodowa uskarża się na niemal wszystkie aspekty pracy. Drugi wniosek, który nasuwa się po przeprowadzonym badaniu, jest taki, iż praca nie zaspokaja ambicji życiowych i zawodowych pracowników, szczególnie tych zatrudnionych najniżej (stanowiska robotnicze, umysłowe) w strukturze organizacyjnej analizowanego przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia pracowników najbardziej prawdopodobne jest, że za wyjątkowo dobrze wykonaną pracę pracownicy odczuwają bardziej przyjacielskie podejście współpracowników, otrzymują wysoką notę w przyjętym przez pracodawcę systemie oceny pracowników oraz będą odczuwali potrzebę jeszcze lepszego wykonywania swojej pracy (średnie odpowiedzi wyniosły odpowiednio 3,93; 3,83 i 3,84 w skali 1-7).

Pracownicy w najmniejszym stopniu mogą liczyć na wymierne korzyści dobrze wykonywanej pracy [tzn. podwyżka lub premia (2,48; 2,69), awans poziomy lub pionowy (2,79; 2,59), wyróżnienie (2,23), bardziej komfortowe warunki pracy (2,74)]. Potwierdza to przypuszczenia, iż pracownicy uskarżają się na niskie wynagrodzenie, brak premii oraz brak możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji na szkoleniach i kursach. Pracownicy mają małe szanse na uzyskanie awansu, a jedynymi bodźcami są pochwały od przełożonych, jednak co trzeba szczególnie dobitnie podkreślić, również stosowane sporadycznie. Głównie pracownicy na stanowiskach kierowniczych odczuwają zadowolenie z wykonywanej pracy (finansowe), jednak gotowi są do ewentualnej zmiany miejsca zatrudnienia, co świadczyć może o braku satysfakcji z wykonywanych obowiązków.

W przedsiębiorstwie tym za dobrze wykonaną pracę pracownicy mogą w większym stopniu liczyć na podziw i uznanie współpracowników, własną satysfakcję z pracy, niż na wspomniane już wcześniej wymierne korzyści materialne.

Najważniejsze dla badanych pracowników są: wysokość otrzymywanego wynagrodzenia, wysokość premii i pewność zatrudnienia (średnia 6,06; 5,74; 5,24 w skali 1-7). Pracownicy najmniej cenią takie korzyści z wykonywanej pracy, jak: pochwała przełożonego (4,83) i otrzymanie oficjalnego wyróżnienia od dyrekcji przedsiębiorstwa (5,10), co może sugerować, że nie przekładają się one na korzyści materialne. Wobec powyższego większość pracowników ceni sobie bardziej (niż przeciętny pracownik) korzyści związane z otrzymaniem wyższego wynagrodzenia, premii, możliwość podnoszenia kwalifikacji, pewność zatrudnienia, szacunek współpracowników i realizowanie się w wykonywanej pracy, czego jednak nie doświadczają zbyt często.

Metoda D.A. Nadlera i E.E. Lawlera dotycząca badania oceny systemu motywacyjnego była również przeprowadzana w kilku innych przypadkach. W 2004 r. w firmach olsztyńskich wskazała, iż pewność zatrudnienia, zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn, jest najważniejszym motywatorem (odpowiednio 6,7 i 6,8 w skali 1-7)¹⁴. Taka potrzeba poczucia stałości zatrudnienia była jednak w najmniejszym stopniu zaspokajana (odpowiednio: 4 i 3 w skali 1-5)¹⁵. Można więc założyć, że pracownicy nie będący pewnymi zatrudnienia będą mniej zmotywowani do efektywnego świadczenia pracy.

Konsekwencją ciężkiej pracy według przeciętnego pracownika jest wysoka jakość i wydajność pracy, przekonanie o dobrym wykonywaniu swojej pracy oraz zadowolenie klienta, a także mniej wolnego czasu dla siebie. W przypadku tego pytania modalna wynosi 7. Oznacza to, że najwięcej pracowników wskazało, że konsekwencją ciężkiej pracy jest „zawsze” mniej wolnego czasu dla siebie.

Zaprezentowane wyniki badania dużego przedsiębiorstwa wskazują na wiele nieprawidłowości, które można dostrzec w analizowanym systemie motywacyjnym¹⁶. Postawiona na wstępie hipoteza główna została zweryfikowana poprawnie, gdyż taki system motywacyjny, a właściwie jego brak, przyczynia się do niezadowolenia z pracy pracowników (wszystkich kategorii) oraz niskiej efektywności ich pracy, a co za tym idzie, również do stopniowego pogorszenia konkurencyjności i wartości przedsiębiorstwa. Pracownicy nie są zadowoleni ze świadczonej pracy. Pomimo braku satysfakcji z pracy, w większości przypadków muszą ją wykonywać z braku innej, alternatywnej.

Czynnikami demotywującymi oprócz odpowiedniego poziomu wynagrodzeń zasadniczych, na które uskarżają się praktycznie wszyscy ankietowani (również kierownicy), są jeszcze: brak możliwości awansu, brak możliwości podnoszenia swoich umiejętności w miejscu pracy, czy też złe fizyczne warunki pracy, na które

¹⁴ E. Niedzielski, *Motywowanie pracowników w warunkach niepewności zatrudnienia*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, pod red. A. Pochtowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 492.

¹⁵ Ibidem, s. 492.

¹⁶ Z braku zgody zarządu spółki na upublicznienie danych firmy, nie podano w artykule jej nazwy. Z obserwacji autora wynika, iż jeśli nie dojdzie do restrukturyzacji i zmiany podejścia do zatrudnionych, firma borykająca się już i tak z niską konkurencyjnością swojej produkcji będzie zmuszona do upadku. Natomiast wraz z panującymi tendencjami rynkowymi zaobserwowano stopniowy odpływ pracowników wszystkich kategorii do innych przedsiębiorstw, lub migrację za granicę w poszukiwaniu lepszych warunków pracy i płacy, co świadczyć może o faktycznie zidentyfikowanych i występujących nieprawidłowościach.

uskarżali się podczas wywiadów osobistych w analizowanym przedsiębiorstwie szczególnie pracownicy zatrudnieni na stanowiskach robotniczych. Skutecznym demotywatorem, który potęguje niezadowolenie pracowników, jest niepewność zatrudnienia oraz, co bardzo dziwne, niemożność otrzymania wyróżnień, choćby słownych od przełożonych, co może świadczyć o zupełnym braku podstawowej wiedzy z zakresu motywowania u menedżerów.

W przedsiębiorstwach często nie podejmuje się istotnych zadań podnoszących skuteczność motywowania, takich jak m.in. identyfikowanie oczekiwań pracowników¹⁷, a w analizowanym przedsiębiorstwie występuje to zjawisko szczególnie dobitnie, wręcz uważa się, iż jest to zadanie zbędne. Często sposób podejścia kadry kierowniczej do przekazywania pracownikom określonych informacji ma ograniczony walor motywacyjny, co też zaobserwowano w badanym przedsiębiorstwie. Należy starać się wyeliminować takie patologie, gdyż brak działań w tym zakresie może doprowadzić do nagminnego odchodzenia pracowników z firmy, nawet tych z dłuższym stażem pracy.

5. Wnioski badawcze i zakończenie

Opierając się na zaprezentowanych wynikach badań oraz szeroko prezentowanych innych badaniach literaturowych systemów motywacyjnych polskich przedsiębiorstw, należy wskazać kilka dominujących prawidłowości odnoszących się do możliwych działań modyfikujących współczesne systemy motywacyjne¹⁸:

- a) należy dążyć do unowocześnienia i uelastycznienia systemów wynagradzania pracowników oraz uelastycznienia form organizacji pracy;
- b) należy dążyć do ustalenia sprawiedliwych i jasnych reguł oceniania pracowników oraz ich wynagradzania za bezpośrednie dzielenie się wiedzą;
- c) powinno się dążyć do indywidualizacji systemów szkolenia i awansu oraz tworzenia relacji partnerskich i partycypacyjnych;
- d) powinno się dążyć do projektowania stanowisk i zadań umożliwiających częste kontakty między pracownikami, co wpłynie będzie na wymianę wiedzy i doświadczeń;

¹⁷ A. Pietroń-Pyszczek, *Proces motywowania w przedsiębiorstwach – przesłanki i kierunki zmian*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, pod red. A. Pocztońskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 502.

¹⁸ Opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz: H. Król, I. Rafałat, *Metody wynagradzania pracowników w świetle badań empirycznych*, „Współczesna Ekonomia” nr 1/2007, Kwartalnik Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie, s. 150–151.

- e) przy okazji weryfikowania poprawności systemów motywacyjnych konieczne jest wykorzystanie szerokiej palety bodźców pozapłacowych;
- f) menedżerowie powinni być specjalistami posiadającymi umiejętność łączenia bodźców finansowych z pozafinansowymi bodźcami motywacyjnymi;
- g) wszystkie składniki wynagradzania powinny tworzyć spójny system motywacyjny, wspierający realizację ogólnej strategii organizacji.

Przeprowadzone badanie satysfakcji i motywacji zatrudnionych pracowników może być podstawą do refleksji nad doskonaleniem kierunków i metod służących pełniejszemu wykorzystaniu zasobów ludzkich organizacji, a tym samym stopniowego wzrostu jej wartości. Odpowiednie przebadanie kompetencji i zaangażowania zatrudnionych pracowników stanowić może podstawę do prognozowania ich rozwoju, ścieżek kariery zawodowej i szkoleń. Będzie to obiektywna ocena potencjału zatrudnionej kadry, która pozwoli udzielić właściwych wskazówek, w jakim obszarze należy poczynić kroki zaradcze, by poprawić konkurencyjność firmy.

Należy podkreślić, że wyniki badania odnoszą się do jednego analizowanego przedsiębiorstwa. Być może nie należy zbyt uogólniać pewnych nieprawidłowości, na które wskazano w powyższym badaniu, jednak zarówno analiza literatury i innych badań w tym zakresie, jak też osobiste obserwacje autora dotyczące systemów motywacyjnych polskich przedsiębiorstw¹⁹ potwierdzają zaprezentowane w powyższym badaniu nieprawidłowości. Obserwując kondycję finansową i efektywność szczególnie dużych przedsiębiorstw, często jeszcze państwowych bądź z udziałem Skarbu Państwa, można zauważyć podobne problemy i dylematy w ich rozwoju. Zmieniająca się obecnie sytuacja na rynku pracy wymusza jednak zmianę stanowiska i nastawienia współczesnych, nie tylko dużych przedsiębiorstw. Jeśli nie zostaną podjęte odpowiednie kroki zaradcze, może zdarzyć się tak, że nie będzie miał kto pracować w takich przedsiębiorstwach. Nadal jednak, jak pokazuje praktyka, zdecydowana ich większość popełnia wiele błędów przy opracowywaniu swoich systemów motywacyjnych, bądź nie dostosowuje ich do zmieniających się warunków rynkowych.

To właśnie pracownicy w odpowiedni sposób motywowani oraz ich twórczy potencjał mają szczególnie istotny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Z dużą stanowczością należy stwierdzić, że bez odpowiedniego zaangażowania zarówno w rozwój własny, jak i organizacji, efekty będą znikome, gdyż przełoże-

¹⁹ M. Makowiec, *Ocena efektywności systemów motywacji małych i średnich przedsiębiorstw województwa małopolskiego*, w: *Prace z zakresu zachowań organizacyjnych*, Zeszyty Naukowe nr 747, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2007, s. 117-129.

ni, firma, współpracownicy mogą jedynie wspierać ten proces. Zatem oczywiste wydaje się przesłanie, iż tylko dobrze skonstruowane systemy motywacyjne będą w stanie wydobyć z pracownika jego odpowiednie zaangażowanie, co wpłynąć może później na poprawę kondycji całej organizacji. Nowoczesne systemy motywacyjne muszą zatem nakłaniać do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, a także promować kreatywność oraz zdolności adaptacyjne. Należy więc zauważyć, że osiągnięcie właściwych efektów ekonomicznych i pozycja konkurencyjna każdej organizacji zależy od poprawy produktywności w skali całego przedsiębiorstwa, a szczególnie od ludzi i właściwego zarządzania nimi. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno zmierzać do maksymalnego wykorzystania potencjału każdego pracownika, co czyni szczególnie istotnym aspekt motywacyjny.

Zmierzając do poprawy warunków produktywności gospodarowania, a co za tym idzie poprawy kondycji organizacji, powinno dążyć się do podnoszenia kwalifikacji zatrudnionych pracowników, planowania ich ścieżek kariery zawodowej, inwestowania w różnorodne szkolenia. Można zaobserwować zależność, iż wraz ze wzrostem poziomu kwalifikacji kadr następuje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa²⁰. Jego możliwości skutecznego utrzymania się i zdobywania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów nowych, lepszych i tańszych wyrobów i usług są bowiem uwarunkowane poziomem świadomości oraz stanem posiadanej wiedzy przez uczestników organizacji²¹.

Bardzo istotny w tych procesach jest wzrost kwalifikacji menedżerskich (negatywnie przedstawiony w badaniu), gdyż to właśnie kadra kierownicza kształtuje warunki pracy w przedsiębiorstwie. Zmniejszeniu uciążliwości pracy towarzyszy często wzrost jej wydajności, co stwarza również konieczność poprawy wydajności wykorzystywania pozostałych czynników produkcji, w tym czynnika kapitału. Wzrost wydajności wykorzystywanych w procesie produkcyjnym czynników najczęściej poprawia kondycję finansową przedsiębiorstwa²². Dzięki pożądanym zmianom wskaźników ekonomicznych, a przede wszystkim podstawowego miernika, jakim jest zysk przedsiębiorstwa, następuje stopniowa poprawa wydajności czynników produkcyjnych, w tym czynnika ludzkiego, co powoduje

²⁰ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 213.

²¹ E. Bombiak, *Motywowanie jako determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, pod red. M. Ciska, Instytut Zarządzania i Marketingu Akademii Podlaskiej, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2006, s. 119.

²² Ibidem.

wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, mierzonej m.in. udziałem w rynku, dzięki zwiększeniu oferty rynkowej oraz poprawie jakości oferowanych towarów i usług²³, a co za tym idzie – powoduje wzrost wartości przedsiębiorstwa. Właśnie ten istotny wpływ na konkurencyjność każdego przedsiębiorstwa wywiera twórczy potencjał pracowników, który trzeba tylko umiejętnie zidentyfikować, wykorzystać i potem rozwijać prawidłowo dobranymi bodźcami i narzędziami wspomagającymi motywowanie.

Konkludując, wpływ dobrze skonstruowanego systemu motywacyjnego na wartość przedsiębiorstwa jest zagadnieniem nie do podważenia, na które powinni zwracać uwagę szczególnie menedżerowie i właściciele każdej organizacji.

THE INFLUENCE OF MOTIVATION SYSTEM ON THE ENTERPRISE'S WORTH – CASE STUDY

Summary

In this lecture the author concentrates the attention on the definition of the efficacy of the motivation system in enterprises and its influence on their worth. The importance of human aspect in respect of motivation and influence of employees' engagement and knowledge in creation the organizational competitive advantage have been precisely described by the author. The short description of the motivation system in enterprise and its meaning in the process of enterprise's worth increase have also been presented. The author presents the traditional instruments of motivation that could contribute to the increase in the human resources management efficiency in the organization. Such an action could influence the increase of enterprise's worth. The results of author's self – researches and analysis have been presented. In the researches the modified method of D.A. Nadler and E.E. Lawler has been used. The researches revealed the abnormalities in the functioning system of motivation in big Małopolska enterprise and indicated the directions of improving changes.

Translated by Marek Makowiec

²³ Ibidem.

Jan Nikołajew
Grażyna Leśniewska

SPOŁECZNY I EKONOMICZNY WYMIAR ZAGROŻEŃ ZAWODOWYCH W MORSKIM ŚRODOWISKU PRACY

1. Zagrożenia związane z chorobami zawodowymi

Zagrożenia zawodowe mają nie tylko wymiar analizy teoretycznej, ale przede wszystkim duże znaczenie praktyczne. Wynika to m.in. stąd, że mimo postępów wiedzy medycznej i systematycznej poprawy warunków pracy choroby zawodowe ciągle jeszcze stwarzają poważne problemy. Największą trudność sprawia identyfikacja czynników etiologicznych chorób zawodowych, częsta nieswoistość objawów klinicznych oraz zróżnicowana wrażliwość osobnicza narażonych. Po stronie rozwiązań technicznych występują istotne ograniczenia, które nie pozwalają na stworzenie całkowicie bezpiecznych warunków pracy.

Pojęcie choroby zawodowej jest zdefiniowane prawnie. Jest nią taka choroba, rozpoznana u pracownika (lub byłego pracownika), o której można powiedzieć, że bezspornie lub z wysokim prawdopodobieństwem została spowodowana działaniem czynników szkodliwych dla zdrowia występujących w środowisku pracy lub w wyniku sposobu wykonywania pracy, Rozpoznanie choroby jako zawodowej może nastąpić wyłącznie w odniesieniu do chorób wymienionych w wykazie chorób zawodowych; jest to drugi, formalny, lecz niezbędny warunek rozpoznania choroby zawodowej¹.

¹ J. Iżycki, *Choroby zawodowe – etiologia, diagnostyka i zapobieganie*, w: *Medycyna pracy w praktyce lekarskiej*, pod redakcją Z. Byczkowskiej, L. Dawydzika, Wydawnictwo Instytutu Medycyny Pracy, Łódź 1999, s. 242.

Choroby zawodowe mogą być nie tylko następstwem ekspozycji na substancje fizyczne, chemiczne czy biologiczne, ale mogą również wynikać ze sposobu wykonywania pracy i uciążliwości występujących w miejscu pracy.

Marynarze są szczególnie narażeni na działanie czynników szkodliwych i uciążliwych, bo oddziałują one na nich przez całą dobę w okresie trwania rejsu, a więc przez miesiąc, dwa, czy nawet pół roku. Badanych marynarzy zapytano o ich zachorowalność na choroby zawodowe. Wykres 1. przedstawia rozkład odpowiedzi na to pytanie.

Największą grupę wśród badanych, aż 59%, stanowiły osoby nie chorujące na żadną z chorób wywołanych czynnikami środowiska pracy. Może to świadczyć o wprowadzeniu pewnych zabezpieczeń na statku, które ograniczają wpływ niekorzystnych dla zdrowia czynników szkodliwych.

Do najczęstszych schorzeń związanych z wykonywaną pracą należą zmiany skórne – u 25% ankietowanych. Ich przyczyną jest kontakt z olejami i smarami u marynarzy w dziale maszynowym, rozpuszczalnikami, farbami i detergentami w dziale pokładowym i hotelowym. Obecnie w związku z zanieczyszczeniem środowiska naturalnego coraz więcej osób choruje na alergię i związane z nią zmiany skórne.

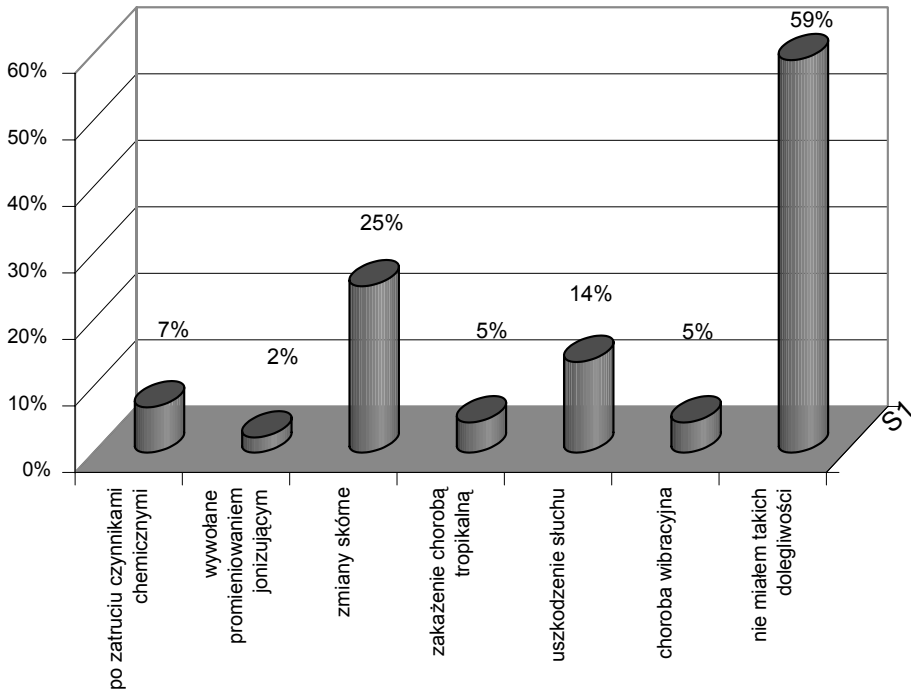
Zawsze wśród chorób zawodowych marynarzy jedną z dominujących było uszkodzenie słuchu. Wśród ankietowanych stanowiło ono 14%. Uszkodzenie słuchu wynika z ciągłego przebywania w urządzeniu, jakim jest statek, a najbardziej narażeni są na nie pracownicy działu maszynowego, gdzie hałas jest bardzo dokuczliwy, podobnie jak wibracja. Na chorobę wibracyjną chorowało 5% respondentów. Inne choroby zawodowe występujące na statku wśród badanych to zatrucie czynnikami chemicznymi 7%, zakażenie chorobą tropikalną 5%, wywołane promieniowaniem jonizującym 2%.

Choroby zawodowe to schorzenia powstające w wyniku wykonywania określonej pracy (zawodu) lub z powodu warunków, w których się ją wykonuje.

Czynnikami najczęściej wywołującymi choroby zawodowe wśród marynarzy są:

- nieodpowiednia przymusowa pozycja ciała,
- nadmierne obciążenie grupy kości i mięśni,
- nieodpowiednie narzędzia pracy,
- ciężkie warunki klimatyczne: temperatura, a także hałas, wstrząsy, wibracje,
- kontakt z truciznami przemysłowymi, odczynnikami, drobnoustrojami chorobotwórczymi i pasożytami.

Wykres 1. Choroby zawodowe występujące u badanych marynarzy



Odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mieli do wyboru więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: badania własne.

Według analizy struktury i zapadalności na choroby zawodowe pracowników gospodarki narodowej w Polsce w 2003 roku opracowanej przez Instytut Medycyny Pracy w Łodzi stwierdzono 7339 nowych przypadków zachorowań na choroby zawodowe. Choć liczba nowych zachorowań na choroby tego typu z roku na rok maleje, to nadal wielu pracowników, wśród nich i marynarzy, pracuje w niebezpiecznych warunkach.

2. Choroby cywilizacyjne

Wyniki badań z ostatnich lat wskazują natomiast na systematyczny wzrost zachorowań na tzw. choroby cywilizacyjne. Pośpiech, stres, poczucie zagrożenia, zatrucie środowiska, czyli to wszystko, co między innymi charakteryzuje naszą epokę, nie pozostaje bez wpływu na stan zdrowia społeczeństwa.

W dobie coraz większego doceniania ekonomiki zdrowia i ekonomiki lecznictwa należy stwierdzić, że leczenie nie wystarcza i należy większy nacisk położyć na zapobieganie.

Najczęściej do chorób cywilizacyjnych zalicza się: chorobę nadciśnieniową, chorobę niedokrwienną serca, nieurazowe choroby narządów ruchu (choroby zwyrodnieniowo-przeciążeniowe narządów ruchu, w szczególności kręgosłupa), przewlekłe nieswoiste choroby układu oddechowego, chorobę wrzodową żołądka i dwunastnicy, nowotwory, nerwice i zaburzenia psychiczne, otyłość (i choroby z nią związane, np. cukrzycę), urazy, wypadki, zatrucia, uzależnienia lekowe (lekomanie, narkomanie).

Tempo wzrostu chorób układu krążenia jest w Polsce naprawdę drastyczne – jest to największa epidemia XX wieku. Już od lat sześćdziesiątych obserwujemy w naszym kraju bardzo niebezpieczną tendencję do wzrostu zachorowalności i zgonów na tym właśnie tle.

W Polsce wskutek chorób układu krążenia umiera więcej ludzi niż z jakichkolwiek innych przyczyn, z rakiem włącznie. W ciągu dziesięciu lat stan zdrowia populacji naszego kraju znacznie się pogorszył. Co drugi zgon w Polsce jest skutkiem chorób układu krążenia. Jak dowodzą przeprowadzone badania, sytuacja nie jest tak drastyczna wśród badanych marynarzy. Występowanie chorób cywilizacyjnych przedstawia wykres 2.

Większość badanych marynarzy, bo aż 64% nie choruje na choroby cywilizacyjne. Wynika to zapewne z wieku badanych (średnio 40 lat), kiedy właśnie zapadalność na większość chorób cywilizacyjnych dopiero się rozpoczyna.

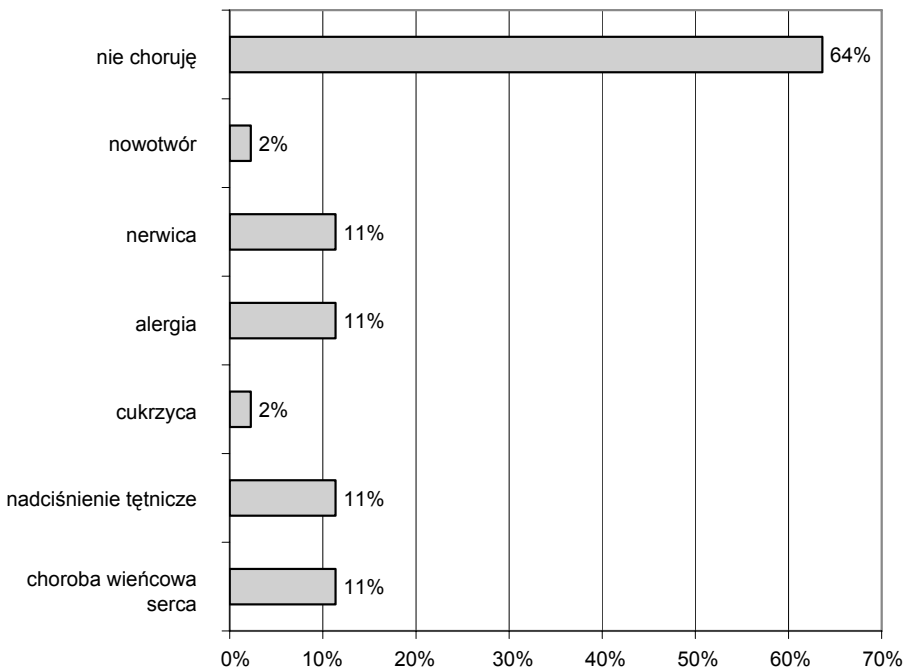
Udział takich chorób cywilizacyjnych, jak nerwica, alergie, choroba wieńcowa serca i nadciśnienie tętnicze, był wśród badanych marynarzy równy i wynosił 11%.

Te zmiany chorobowe u marynarzy spowodowane są najczęściej: dużą odpowiedzialnością i sytuacjami trudnymi na morzu, stresem, izolacją morską, deprywacją potrzeb, małą aktywnością fizyczną, nieprawidłowym odżywianiem (norma żywieniowa na statkach wynosi 3200 kalorii, choć czasem wysiłek fizyczny nie jest adekwatny do wartości energetycznej spożywanych posiłków), paleniem tytoniu, alkoholem, obciążeniem tempem życia i pracy oraz narażeniem na czynniki szkodliwe i uciążliwe na statku. Większości tych chorób i wynikającej z nich przedwczesnej umieralności można zapobiegać poprzez zmianę zachowań prozdrowotnych marynarzy.

Do innych występujących w badanej grupie marynarzy chorób cywilizacyjnych można zaliczyć cukrzycę (2% badanych), która obecnie zbiera coraz większe żniwo wśród populacji ludzkiej. Wyniki analiz medycznych mówią, że każdy wykryty

nowy przypadek zachorowania na cukrzycę kryje drugi przypadek zachorowania, który nie został wykryty. Cukrzyca jest taką chorobą, która w początkowej fazie przebiega utajona i tylko nieznaczne symptomy mogą świadczyć o zachorowaniu na nią przez marynarza. Podobnie jest z nowotworami, na które choruje 2% ankietowanych. Zapewne z czasem choroby te uniemożliwią marynarzom pracę na statku i wypływanie w kolejne rejsy, pozostanie im tylko obsługa lądowa lub przejście na rentę zdrowotną.

Wykres 2. Występowanie chorób cywilizacyjnych wśród marynarzy



Odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: badania własne.

Istotnymi czynnikami chorobotwórczymi wśród marynarzy są:

- a) tempo życia, pracy i ustawiczny stres będący przyczyną nerwic i zaburzeń nerwowych;
- b) zmiana trybu życia, ograniczenie ruchu i wysiłku, siedzący tryb życia bądź jednostajny, monotony, nużący ruch, angażujący tylko niektóre partie ciała;

- c) nadmierne, niewłaściwe odżywianie, będące przyczyną otyłości i schorzeń układu pokarmowego i krwionośnego;
- d) czynniki szkodliwe i uciążliwe na statku.

Współczesna medycyna mocno akcentuje konieczność rozwijania prozdrowotnego stylu życia, bo jedynie takie postępowanie jest w stanie zatrzymać epidemię chorób cywilizacyjnych w naszym kraju. Badania wykazały, że postęp medycyny ma mniejszy wpływ na przeciętną długość życia ludzkiego niż czynniki środowiskowe, wśród nich także te, które określane są jako elementy stylu życia i środowiska pracy. Trzeba mocno podkreślić, że rozwój, pomyślność i bogactwo społeczeństwa zależą od stanu zdrowia jego obywateli. Zdrowie stało się kapitałem, o który należy z troską zabiegać. Niestety, mimo wielu pozytywnych zmian, jakie zaszły i zachodzą w naszym kraju, mimo modernizowania wielu dziedzin życia stan zdrowia naszego społeczeństwa jest wielce niezadowolający.

Zasługą XX wieku było powstanie wyjątkowo korzystnych warunków dla wielu chorób zawodowych i cywilizacyjnych. Techniki wytwarzania zmieniają się w zawrotnym tempie, w przeciwieństwie do procesu rozwoju człowieka, który przeobraża się znacznie wolniej. Coraz trudniejsze jest osiągnięcie porozumienia między maszyną a sterującym nią człowiekiem. W razie wypadku przy pracy niełatwo jest ustalić i stwierdzić z całkowitą pewnością, czy winien jest sprzęt, czy też człowiek, który popełnił błąd w procesie pracy.

3. Zagrożenie wypadkami przy pracy

Początkowo traktowano wypadek przy pracy jako efekt oddziaływania określonej przyczyny, wiążąc go z ryzykiem technicznym. Z czasem koncepcja ta ustąpiła miejsca wyjaśnieniu uwzględniającemu czynnik psychospołeczny, preferując pojęcie predyspozycji człowieka. Następnie przyjęto, że do wypadku dochodzi na skutek interakcji między operatorem a maszyną. W związku z pojawieniem się wizji przedsiębiorstwa jako systemu socjotechnicznego wypadki traktowane były jako symptom niedostosowania i wady systemu. Dopiero pod koniec lat sześćdziesiątych prace J.M. Faverge'a utorowały drogę do opracowania ogólnego schematu badań nad genezą wypadków przemysłowych².

Wypadki mają często poważne i daleko idące następstwa. Skutki dla poszkodowanego mogą wyrażać się nie tylko bólem, ale także uszkodzeniem ciała, ogra-

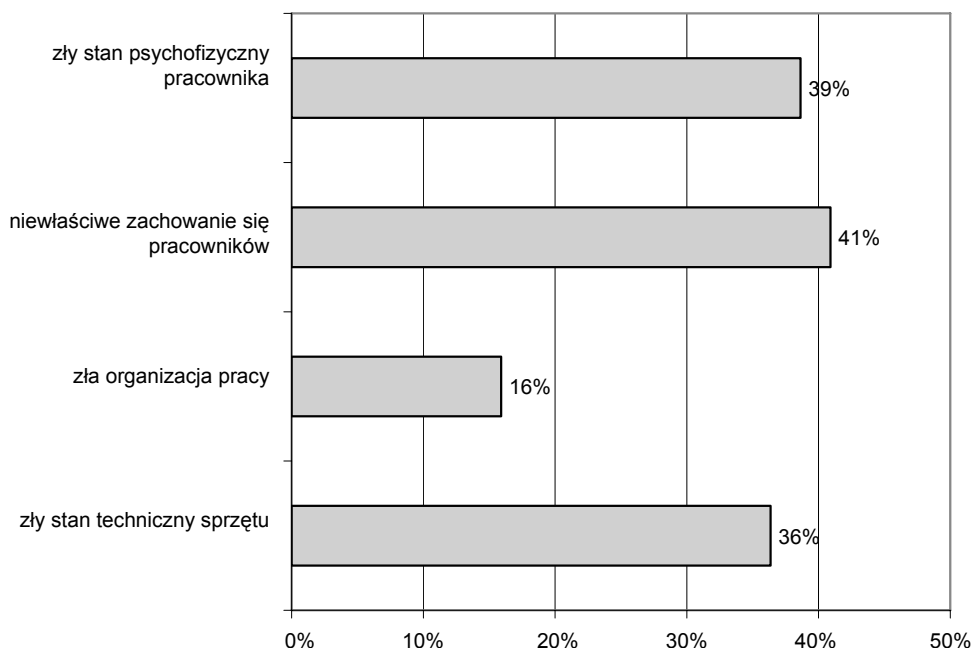
² F. Śpiewak, *Socjologiczne aspekty wypadków przy pracy*, w: *Socjologiczne problemy przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984, s. 69.

niczeniem zdolności do pracy, koniecznością zmiany stanowiska lub jego utratą, inwalidztwem, społeczną i ekonomiczną stratą, a nawet śmiercią pracownika.

Wysoki odsetek wypadków przy pracy może być uważany za przyczynę dezorganizacji w zakładzie pracy. Lecz wypadki przy pracy mogą się zdarzać nawet w przemyśle wysoko i dobrze zorganizowanym, jeżeli organizacja pracy nie liczy się z jednostajnością wykonywanych czynności, kumulującym się znużeniem powodującym nieuwagę pracowników, zapominanie o zachowaniu ostrożności, obojętność na otoczenie itp. Stąd zawsze jest potrzebna klasyfikacja wypadków i analiz okoliczności, w jakich się zdarzyły, aby wykazać, w jakim stopniu są one indykatorem dezorganizacji.

Wykres 3 przedstawia główne przyczyny wypadków na statkach w opinii badanych 270 marynarzy – różnych stopniem i pracujących w różnych działach na statku.

Wykres 3. Główne przyczyny wypadków na statkach



Odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: badania własne.

Badani marynarze za główne przyczyny wypadków na statkach uznali niewłaściwe zachowanie pracowników podczas wykonywanej pracy – 41% ankietowanych, jak również zły stan psychofizyczny marynarzy (stres, depresja, tęsknota, jak i przeziębienie, złe samopoczucie i inne) – 39%. Te dwa główne czynniki wypadków na morzu są natury ludzkiej, co potwierdza dotychczasowe badania, iż człowiek jest głównym sprawcą wypadków przy pracy.

Kolejnym ważnym czynnikiem powodującym wypadki jest zły stan techniczny urządzeń i sprzętu. Wśród badanych marynarzy 36% uznało go jako przyczynę wypadków na morzu, natomiast zła organizacja pracy była czynnikiem powodującym wypadek według 16% ankietowanych.

Badania przyczyn wypadków mają na celu poprawę określonych zachowań przy pracy, by można zminimalizować zaniedbania lub niedostateczne sprawdzenie narzędzi pracy i urządzeń, niedostateczną współpracę między pracownikami, niewiedzę o pracy i skutkach błędnych zachowań. Wypadki w pracy są w większości spowodowane czynnikami subiektywnymi. Tylko niewielki odsetek wypadków w zakładach pracy spowodowany jest przez środkami produkcji i sam przebieg pracy.

Bezpośrednie, subiektywne przyczyny wypadków w morskim środowisku pracy to m.in. niestosowanie się do zarządzeń i przepisów o bezpieczeństwie i ochronie pracy, nieprzestrzeganie zaleceń i nakazów o stosowaniu środków ochrony osobistej lub wszelkiego rodzaju urządzeń i wyposażenia zabezpieczającego pracownika, lekceważenie przepisów dotyczących postępowania zapobiegawczego, niechęć do podporządkowania się, nieporządek, niedbalstwo, niewłaściwy przydział pracy itd.

Pośrednie przyczyny wypadków wynikają z wpływu działania środowiska zewnętrznego oraz z określonych właściwości i reakcji fizycznych i psychicznych człowieka. Takimi przyczynami są; niedostateczne wykszolenie, brak bezpiecznych nawyków w pracy, braki w przygotowaniu do nowych i często zmieniających się warunków pracy, niedostateczny stan czuwania, np. podczas wacht, niepełna koncentracja uwagi, niedostateczna umiejętność przewidywania niebezpieczeństwa (lekkomyślność, bezmyślność, troski i kłopoty, zmęczenie, tęsknota, izolacja morska itp.) oraz stale występujące zagrożenie wypadkiem z przyczyn osobistych wynikających z właściwości pracownika o słabej strukturze fizycznej i psychicznej.

„Wypadkowicze” odznaczają się bardzo chwiejnymi stanami osobowości, nadwrażliwością, nadpobudliwością nerwową. Marynarze nowo przyjęci są o wiele bardziej podatni na wypadki, brak im bowiem doświadczenia i wiedzy o możliwych skutkach niewłaściwego postępowania. Konflikty, kłopoty i przemęczenie

wynikające z pracy na morzu oraz z przyczyn osobistych, angażujące uwagę i zmniejszające zdolność do koncentracji, są niestety codziennym zjawiskiem wpływającym na wypadkowość na statkach morskich. Również przyczyną wypadków na statkach jest alkohol i narkotyki, które powodują obniżenie sprawności psychicznej i fizycznej marynarza.

Według badań J. Nikołajewa³ większość marynarzy była już świadkiem jakiegoś zdarzenia na statku, które pociągało za sobą mniej lub bardziej skomplikowane następstwa wypadku przy pracy. Najczęściej, zdaniem badanych, następowały one z powodu wykonywania czynności w nadmiernym pośpiechu, bez stosowania zalecanych ochron w czasie pracy, niewłaściwego wykonywania poleceń przełożonego, a przede wszystkim nieprzestrzegania przepisów i instrukcji bhp przez poszkodowanych. Były to, zdaniem badanych, okoliczności obciążające marynarzy. Występowały jednak wypadki wiążące się ze stanem technicznym urządzeń i mechanizmów statkowych. Zdarzające się w takiej sytuacji wypadki były niezależne od poszkodowanego, np. w czasie kolizji morskiej oraz sztormu itp.

4. Najbardziej niebezpieczne miejsca na statku

Na statku, jak w wielu zakładach pracy, są miejsca niebezpieczne, gdzie marynarz częściej ulega wypadkom i przebywanie w nich łączy się z ryzykiem zawodowym i narażeniem na czynniki szkodliwe i uciążliwe. Miejsca uznane za najbardziej niebezpieczne na statku przedstawia wykres 4.

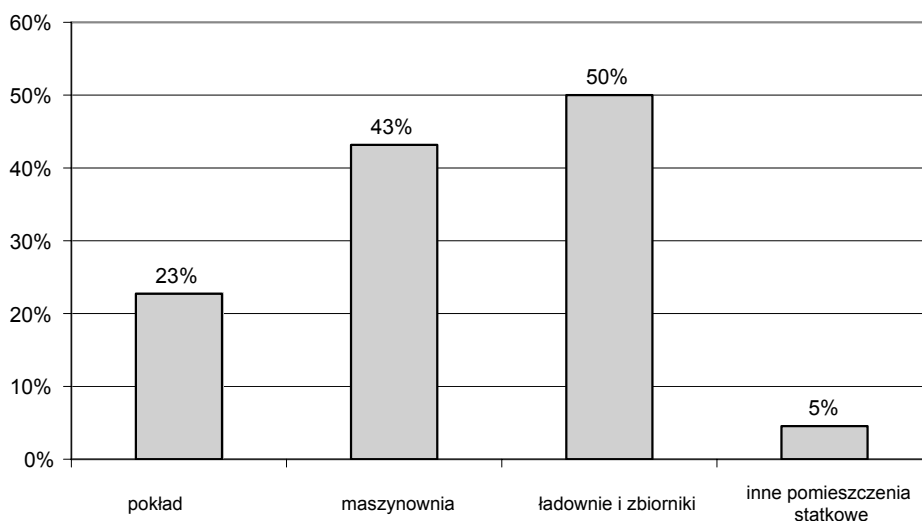
Za miejsce najbardziej niebezpieczne na statku połowa badanych marynarzy uznała ładownie i zbiorniki, w których przewożony jest towar stały, płynny lub sypki. Może on ulegać przemieszczaniu, wydzielać toksyczne opary, być niebezpieczny podczas sztauowania itp. Znany jest przykład zatopienia polskiego statku przez źle zasztauowaną rudę żelaza, która w wyniku kołysania wytworzyła kolebkę i podczas wysokiej fali wyrzuciła jednostkę, doprowadzając do katastrofy morskiej i śmierci marynarzy.

Drugim niebezpiecznym miejscem na statku jest maszynownia. 43% badanych marynarzy podkreślało, iż można ulec tam wypadkowi podczas konserwacji i naprawy urządzeń siłowni okrętowej. Maszynownia jest sercem statku i niezawodne jej funkcjonowanie wiąże się z prawidłowym przebiegiem rejsu. Nawet drobna awaria może unieruchomić statek, dlatego mechanicy samodzielnie wykonują

³ Zob. J. Nikołajew, *Zaród i praca w rybolówstwie dalekomorskim*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1991, s. 145.

naprawy bez zawijania do portów, pracując wiele godzin, aż awarię usuną. Zmęczenie, kołtysanie, napięcie nerwowe nakładają się na siebie i często prowadzą do wypadków w dziale maszynowym.

Wykres 4. Miejsca uznane za najbardziej niebezpieczne na statku.



Odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: badania własne.

Tylko 23% ankietowanych marynarzy uznało pokład za miejsce niebezpieczne na statku. Można tam ulec poślizgnięciu, upadkowi, wypaść za burtę itp. Inne pomieszczenia statkowe (korytarze, jadalnie, kuchnia, kabiny) są w opinii badanych już mniej niebezpieczne, bo tylko 5% respondentów zauważyło możliwość wystąpienia tam wypadków.

Podsumowanie

Zjawiskiem zakłócającym pracę marynarzy na statku były i są nadal wypadki. W badanym środowisku zawodowym wiadomo powszechnie, że praca na morzu związana jest z pewnym ryzykiem. Z jednej strony występuje żywioł morski i zmieniające się często warunki nawigacyjne i klimatyczne, a z drugiej różne

zagrożenia i uciążliwości wynikające z samej pracy, których nie można całkowicie wyeliminować na statkach. Te okoliczności sprawiają, że wypadków przy pracy nie można rozpatrywać tylko od strony ekonomicznej, tzn. bilansu strat ponoszonych przez armatora, lecz przede wszystkim od strony społecznej. Każdy wypadek na statku pociąga za sobą określonego rodzaju konsekwencje dla samego poszkodowanego, jego bliskich, załogi oraz środowiska zawodowego, szczególnie wówczas, gdy skutkiem tego zdarzenia były ofiary w ludziach.

W świetle przedstawionych uwag wynika, jak ważnym zagadnieniem w pracy na morzu jest nie tylko jego środowisko naturalne, ale także różnorodne uwarunkowania natury społecznej.

SOCIAL AND ECONOMIC DIMENSION OF THE OCCUPATIONAL DANGERS IN THE SEA ENVIRONMENT OF WORK

Summary

Sailors are particularly subject on working harmful factors and burdensome. They are in operation on them by whole civil day in period the continuance of sea transit, and so by month, two, or even half year. On ship as dangerous places in many industrial works of work are where they submit sailor more often incidents and sojourn in them joins with occupational risk. It you was can not investigate from side economic, balance of wastages by ship owner, but one should it consider first of all from social side.

*Translated by Jan Nikołajew
and Grażyna Leśniewska*

Anna Posmyk

BUDOWANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

„Najlepszą metodą przewidywania przyszłości jest jej tworzenie”

Peter Drucker

Wprowadzenie

Współczesna organizacja funkcjonuje w warunkach postępującej globalizacji i informatyzacji, otwierania się jednych krajów na drugie, wprowadzania nowoczesnych technologii i innowacji. W takich warunkach organizacja musi zwrócić szczególną uwagę na otaczającą rzeczywistość, kompleksowość postrzegania istniejących i pojawiających się problemów, kreatywność w postępowaniu i działaniu ukierunkowanym na przyszłość. Istotna przy tym wydaje się zmiana stosunku przedsiębiorstwa do człowieka, mentalność i nastawienie pracodawców oraz sposób ich postępowania i zarządzania firmą. Pociąga to za sobą konieczność kształtowania bardziej otwartych kultur organizacyjnych inicjujących zmiany umożliwiające dostosowanie się i przetrwanie w turbulentnym otoczeniu. W artykule przedstawione zostaną wzajemne relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a organizacją wirtualną ze wskazaniem na elementy kultury, które mają szczególne znaczenie dla organizacji wirtualnej ze względu na jej cechy charakterystyczne.

1. Istota kultury organizacyjnej

Każde przedsiębiorstwo od momentu powstania styka się z problemami dotyczącymi zarówno wewnętrznej integracji, jak i zewnętrznej adaptacji. W wyniku procesu uczenia się, w trakcie zdobywania codziennych doświadczeń i gromadzenia informacji, w efekcie wzajemnych relacji z otoczeniem powstaje określona kultura organizacyjna. Definiuje się ją m.in. jako wytwór historii organizacji, walorów byłych i obecnych kierowników, wpływu środowiska, w którym istnieje, specyfiki przemysłu i jego technologii. Te wszystkie elementy wykształcają system symboli, który umożliwia określoną interpretację rzeczywistości i nadawanie realnego kształtu organizacji¹. Kultura organizacyjna określa więc rodzaj powiązań istniejących pomiędzy ludźmi (pracownikami) w firmie, definiuje ich role i zadania, ustanawia standardy zachowania. Każda organizacja posiada własną unikalną kulturę organizacyjną, rozwija charakterystyczny dla siebie system wartości i norm postępowania. Stanowi ona podstawę sukcesu lub porażki organizacji.

Kulturę w przedsiębiorstwie tworzą menedżerowie i podwładni, ale to menedżerowie decydują o tym, kim chcą i będą kierować. Kultura organizacyjna staje się narzędziem w ich ręku, poprzez które oddziałują oni na uczestników organizacji w taki sposób, aby możliwe było osiągnięcie wytyczonych celów. Firmy dobierają sobie, poczynając już od procesów rekrutacyjnych, poprzez selekcję czy ocenę wyników pracy, ludzi o określonych cechach i predyspozycjach zawodowych. Z kolei menedżerowie, poprzez swoje działania i wypowiedzi, kształtują obraz świata organizacji w umysłach podwładnych, a to z kolei wpływa na zachowania i działania wewnątrz organizacji. To od ich kompetencji, sposobu, w jaki postrzegają strategię i cele organizacji oraz jakie stosują techniki zarządzania, zależeć będzie, czy kształtowana kultura będzie odpowiednia w warunkach burzliwego i turbulentnego otoczenia. Kultura organizacyjna jest zasobem wzmacniającym pozytywne wartości w organizacji. Kształtuje ona wizerunek wewnątrz organizacji, buduje świadomość jej celów wśród pracowników oraz wzbudza zaangażowanie w ich osiągnięcie.

2. Idea organizacji wirtualnej

Istota organizacji wirtualnej jest wynikiem prób dostosowywania struktur organizacyjnych do istotnych zmian, jakie zachodzą we współczesnej gospodarce. Należą do nich m.in. wzrost potrzeb klientów, krótkie cykle życia wyrobów,

¹ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 271.

rozproszenie geograficzne podmiotów gospodarczych oraz rozwój technologii informatycznej. Organizacja wirtualna to sieć niezależnych podmiotów (instytucji, organizacji lub ekspertów) współpracujących ze sobą w spontaniczny sposób z wykorzystaniem technologii teleinformatycznych w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej². Organizację wirtualną można zdefiniować także jako zbiór jednostek organizacyjnych przestrzennie rozproszonych, realizujących wspólne przedsięwzięcia, dobieranych dynamicznie do realizacji określonych zadań. Organizacja wirtualna charakteryzuje się następującymi cechami i funkcjami:

1. Tymczasowość – organizacja wirtualna istnieje tak długo, jak długo nie zostanie zrealizowany cel, dla którego została powołana.
2. Koncentracja na klienta – organizacja wirtualna dąży do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb klientów; jej celem jest dostarczenie produktu o odpowiednim poziomie jakości przy minimalnych kosztach i w jak najkrótszym czasie. Organizacja wirtualna stawia klienta w centrum, czyniąc z niego głównego uczestnika całego łańcucha wartości. Dzięki temu odbiorca może aktywnie uczestniczyć i wpływać na proces projektowania produktów i planowania produkcji³.
3. Rozproszenie geograficzne – organizacja wirtualna charakteryzuje się rozproszeniem w czasie i miejscu; nie zna ona granic.
4. Zaufanie – w organizacji wirtualnej, w której brak jest uregulowań prawnych, a organizacje rozproszone są przestrzennie geograficznie, dla realizacji wspólnego celu ważne jest zaufanie między partnerami. W takim otoczeniu ludzie wierzą, że ich wkład w pracę jest i będzie doceniony, wierzą, że warto inwestować w firmę, ponieważ przyniesie to wymierne korzyści wszystkim członkom organizacji. Od atmosfery zaufania zależy, czy pracownicy będą gotowi do większych poświęceń dla organizacji („zaufanie jest czymś, co rodzi się z poczucia bezpieczeństwa, zrozumienia i wzajemnego głębokiego poznania pracodawcy i pracownika”)⁴.
5. Użycie nowoczesnych technik komunikacji – organizacja wirtualna wykorzystuje narzędzia oparte na technologii informacyjnej ułatwiające komunikację pomiędzy partnerami niezależnie od ich lokalizacji.

² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 189.

³ M. Adamczyk, *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, Gazeta IT, 9/2005.

⁴ A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005, s. 78.

6. Równorzędność uczestników – każdy z uczestników odgrywa swoją rolę w łańcuchu wartości całej organizacji; jest odpowiedzialny za ulepszanie i optymalizację swojego wycinka działalności; ma do spełnienia określone zadania, a ponadto stanowi łączę między uczestnikami organizacji. Taka równorzędność członków organizacji wirtualnej przyczynia się do przekształcania dawnej kultury organizacyjnej, opierającej się na ścisłej kontroli, w kulturę opierającą się na współdzieleniu się umiejętnościami i informacjami, ale także możliwością wystąpienia ryzyka⁵.

3. Kultura organizacyjna organizacji wirtualnej

Specyfika organizacji wirtualnej stanowi o szczególnym znaczeniu kultury organizacyjnej dla jej funkcjonowania. W literaturze przedmiotu wyodrębnia się określone narzędzia⁶, poprzez które można aktywnie wpływać na postać kultury organizacyjnej istniejącej w organizacji:

1. Jasna misja i wspólna wizja przyszłej organizacji. Członkowie organizacji wirtualnej, określanej jako sieć współdziałających ze sobą podmiotów, często rozproszonych geograficznie, powiązanych ze sobą w celu realizacji wspólnego celu, muszą znać i rozumieć misję, wizję i cele firmy, w której pracują; muszą być zaznajomieni z jej strategią. Dopiero wówczas, kiedy to utożsamiają się z nią, kiedy widzą sens wykonywanych przez siebie obowiązków, są bardziej skłonni zaangażować się w realizację wspólnych zamierzeń. „Formułowanie wizji jest procesem otwierającym nowe wartości, nowe perspektywy, nowe kierunki, nowe horyzonty dla egzystencji przedsiębiorstwa w przyszłości. Wizja jest wspaniałym wyobrażeniem funkcjonowania firmy z sukcesem, ku zadowoleniu pracowników, obrazem przedsiębiorstwa, który koncentruje myśli i wysiłki dla jego realizacji”⁷.
2. Zaangażowanie w proces zmian. Zaangażowaniu w proces zachodzących zmian sprzyja udział pracowników w podejmowaniu decyzji. Poprzez takie działanie podwładni odczuwają większą odpowiedzialność, bardziej integrują się z celami organizacji, wykazują mocniejszą chęć budowania klimatu współpracy. Uczestnicy organizacji wirtualnej wzajemnie się wspie-

⁵ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą...*, s. 11.

⁶ *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 280-283.

⁷ I.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Orgmasz, Warszawa 1996, s. 53.

- rają, dążąc do realizacji wspólnego celu, nawet w sytuacji potrzeby zmiany profilu funkcjonowania firmy.
3. Odpowiedni system komunikacji między uczestnikami procesu innowacyjnego. Właściwa komunikacja odgrywa ważną rolę zarówno wewnątrz pojedynczej organizacji wchodzącej w skład organizacji wirtualnej (pomiędzy pracownikami, pomiędzy pracownikami a pracodawcą); pomiędzy organizacjami tworzącymi organizację wirtualną oraz w relacjach z otoczeniem, zwłaszcza z klientami. Efektywna komunikacja sprzyja tworzeniu więzi pomiędzy pracownikami opartej na wzajemnym zrozumieniu, zaufaniu i zaangażowaniu; umożliwia uczestnikom organizacji wirtualnej szybką i sprawną reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz podjęcie stosownych decyzji.
 4. Uzasadnienie, zrozumienie i akceptacja zmian kulturowych. Członkowie organizacji wirtualnej powinni posiadać zdolność rozpoznawania i ukazywania faktycznych zagrożeń uzasadniających potrzebę zmiany istniejącej kultury; powinni dążyć do wprowadzenia nowych rytuałów, które pomogą ludziom zmienić dawne nawyki i przekonania, oraz wprowadzić pracowników w świat nowych idei i wartości. Zakorzenione w kulturze organizacji zwyczaje i legendy podkreślają zazwyczaj, co w danej kulturze jest akceptowane, a czego nie można tolerować; mogą one także prowadzić do posługiwania się stereotypami (gotowe nastawienia, z jakimi przystępuje się do postrzegania osób – zwłaszcza nowych pracowników, zjawisk lub sytuacji), co uniemożliwia następnie posiadanie własnego zdania na dany temat i zakłóca sprawność funkcjonowania organizacji.
 5. Wsparcie personelu odpowiednią strategią zarządzania kadrami. Istota organizacji wirtualnej polega na włączeniu osób z różnych grup i środowisk; osób posiadających indywidualne kompetencje, doświadczenia i wiedzę. Ważne jest więc opracowanie odpowiednich kryteriów wyboru poszczególnych uczestników organizacji wirtualnej, którzy, wykazując zaufanie pomiędzy sobą, będą mieli „poczucie wspólnego przeznaczenia”, czyli tego, że losy każdego z nich będą zależęły od pozostałych⁸, będą wykazywać gotowość do współpracy celem realizacji określonego zadania.

Kultura organizacyjna staje się kluczem w ręku przełożonych, którzy poprzez odpowiednią politykę personalną mogą oddziaływać na pracowników w taki spo-

⁸ J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, Łódź 2000, s. 31.

sób, aby zostały osiągnięte cele organizacji. Sposób (styl) kierowania jest z jednej strony wytworem kultury organizacyjnej panującej w firmie, a z drugiej strony kształtuje tę kulturę i wpływa na jej charakter. Kultura organizacyjna to nie tylko założenia, wymagania, normy i zasady, których uczą się współpracownicy, ale również prawidłowo funkcjonująca polityka personalna (rekrutacja, selekcja, wynagrodzenia, motywowanie), struktura organizacyjna sprzyjająca powstawaniu pożądaných zachowań oraz właściwe przywództwo.

Kulturę organizacyjną w organizacji wirtualnej możemy rozpatrywać z punktu widzenia każdej pojedynczej organizacji wchodzącej w skład OW lub z perspektywy OW jako całości. Każda bowiem pojedyncza organizacja rozwija charakterystyczną dla siebie kulturę, tworzy samodzielną wspólnotę kulturową. Jeżeli prezentowane przez nią wartości, potrzeby i cele nie będą spójne z poglądami pozostałych uczestników organizacji wirtualnej, mogą pojawić się problemy w rozwoju wzajemnego zaufania. Istotne jest więc opracowanie takich powiązań pomiędzy organizacjami, ustanowienie standardów postępowania, norm i idei, które umożliwią rozwój i sprawne funkcjonowanie organizacji wirtualnej. Właściwa bowiem kultura organizacyjna może stać się czynnikiem sukcesu OW, nadać jej odpowiedni charakter i tożsamość; w konsekwencji doprowadzić do realizacji zamierzonych celów.

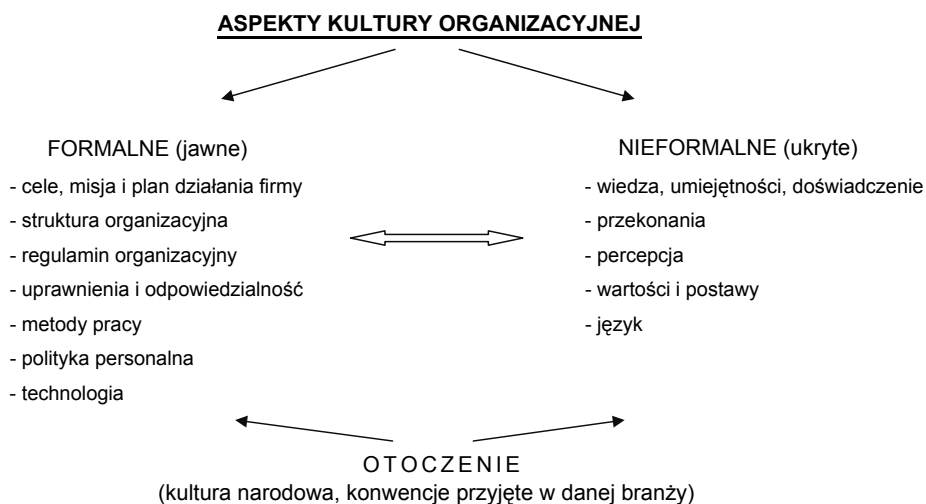
W literaturze przedmiotu wyodrębnia się określone aspekty kultury organizacyjnej, które wpływają na zachowania i sposób postępowania ludzi w firmie oraz wobec otoczenia (wobec współpracujących ze sobą organizacji; klientów, dostawców); decydują o specyficznym „klimacie” i „duchu organizacji” oraz o tym, czy jest to miejsce sprzyjające pożądanym kierunkom działania.

Można zatem zauważyć, że źródła kultury organizacyjnej tkwią zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnątrz organizacji (w ludziach ją tworzących). Ponieważ elementy kultury organizacyjnej są wspólne dla pracowników danej organizacji (a przynajmniej dla zdecydowanej większości), pozwala to na utrzymanie organizacji jako pewnej zintegrowanej całości (co jest szczególnie istotne w funkcjonowaniu organizacji wirtualnej, którą tworzą jednostki organizacyjne często rozproszone przestrzennie).

Kultura organizacyjna, tworzona i przenoszona przez ludzi, spełnia wiele bardzo istotnych funkcji. Przede wszystkim umożliwia ona realizację dwóch zasadniczych grup zadań: dotyczących problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym firmy oraz problemów integracji wewnętrznej. W pierwszym przypadku kultura organizacyjna wpływa na zrozumienie misji i strategii orga-

nizacji, sprzyja integracji pracowników (organizacji) wokół celów strategicznych wyznaczonych do realizacji oraz przyspiesza podjęcie decyzji dotyczących sposobu i środków osiągnięcia zadań. Druga grupa funkcji obejmuje swoim zakresem współdziałanie pracowników (pojedynczych organizacji wchodzących w skład organizacji wirtualnej) i ich wewnętrzną integrację wpływającą na realizację strategii.

Rys. 1. Aspekty kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Siewierski, *Kultura organizacyjna firmy*, www.nowoczesnafirma.wp.pl, 10.04.2008 r.

Ponadto wyodrębnia się inny podział funkcji kultury organizacyjnej, których znaczenie dla organizacji wirtualnej przedstawia się następująco:

1. Funkcja integracyjna przejawia się akceptowaniem wspólnych celów, wartości, zasad postępowania, poglądów i przekonań; sprzyja ona scalaniu luźnej struktury organizacyjnej organizacji wirtualnej, zapewnia jednoznaczność języka, umożliwia szybką komunikację oraz łączy jednostki, które wykazują zróżnicowane wartości kulturowe.
2. Funkcja percepcyjna dotyczy sposobu postrzegania rzeczywistości, otoczenia, samej organizacji i własnej osoby przez uczestników organizacji poprzez pryzmat kultury organizacyjnej. Takie postrzeganie otoczenia jest poddane wpływowi kultury szczególnie w przypadkach, kiedy rzeczywista struktura organizacyjna jest zmienna, krótkotrwała, rozmyta i trudno uchwytna dla

pracowników. Ponadto funkcja percepcyjna eksponuje nieformalne więzy – istotne w procesach komunikacji i podejmowania decyzji.

3. Funkcja adaptacyjna – jest ona ważna przede wszystkim ze względu na to, iż organizacja wirtualna funkcjonuje w środowisku szybkich zmian. Stanowi ona mechanizm stabilizujący, wyjaśnia cele działania i niezbędne do ich osiągnięcia środki. Umożliwia wypracowanie schematów zachowania (postępowania w określonych sytuacjach); zmniejsza obszar niepewności i nadaje sens rzeczywistości; poprzez uzgodnienie m.in. misji, celów i strategii organizacji umożliwia ona przystosowanie się do zmieniającego otoczenia⁹.
4. Nadawanie tożsamości związane z budowaniem spójnego wizerunku organizacji i poczucia wspólnoty jej uczestników.
5. Funkcja kultury jako katalizatora zmian redukującej niepewność, i to zarówno tę związaną z rozwiązywaniem wewnętrznych problemów organizacji, jak i zewnętrzną, wynikającą z funkcjonowania w zmiennym otoczeniu i konieczności podejmowania działań adaptacyjnych¹⁰.

Kultura organizacyjna stanowi spoiwo wytwarzające wśród pracowników (uczestników organizacji wirtualnej) poczucie wspólnoty i dające im zarazem podstawę do komunikowania się i wzajemnego zrozumienia. Kultura organizacyjna oparta na szczerości i uczciwości oraz na ciągłym dialogu jako na podstawowych wartościach oddziałuje na poziom zaufania w firmie. Zwiększa ona tym samym przewidywalność zachowań pracowników. A to z kolei wpływa na to, iż kultura organizacyjna umożliwia kierowanie uczestnikami organizacji bez konieczności nadmiernego uciekania się do instrumentów kontrolnych, których substytutami stają się zaufanie i współdziałanie. Równorzędność partnerów w OW przyczynia się więc do przekształcania dawnej kultury organizacyjnej opierającej się na ścisłej kontroli w kulturę, której podstawą jest współdziałanie, współdzielenie się informacjami, doświadczeniami, wiedzą. Kultura organizacyjna w widoczny i trwały sposób kształtuje rzeczywistość organizacyjną. O sile i kierunku jej rozwoju (kultury) decydują trzy czynniki:

- a) wyrazistość, czyli jednoznaczność i czytelność wzorców, norm i symboli;
- b) stopień upowszechnienia, czyli akceptacja i przestrzeganie w praktyce wzorców kulturowych przez członków organizacji;

⁹ A. Łotko, *Kultura organizacyjna organizacji wirtualnej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 12/2007, s. 22.

¹⁰ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 115-116.

c) głębokość zakorzenienia, czyli zakres przyswojenia przez członków organizacji jej wzorców oraz symboli i długostrwałość ich stosowania¹¹.

Kultura organizacyjna ma bardzo duży wpływ na postawy i zachowania członków organizacji. Jest ona narzędziem wspierającym realizację strategii i kształtowania wizerunku firmy na rynku. Obejmuje swoim zakresem zbiór wartości, przekonań, wiedzy, norm etycznych, tradycji i zwyczajów. Wartości są tym, co ludzie cenią: „(...) wartością jest wszystko to, co budzi ludzkie emocje w ich pozytywnym zabarwieniu, a więc to, z czym ludzie się identyfikują, szanują, o co chcą walczyć i co ich jednoczy”¹². Kultura organizacyjna określa „specyficzny klimat” i sposób zarządzania właściwy dla danej organizacji.

Analizując cechy charakterystyczne organizacji wirtualnej, można wyodrębnić zbiór elementów kultury organizacyjnej (artefaktów, norm i wartości oraz podstawowych założeń), które są dla niej szczególnie pożądane. Istotne przy tym jest także to, aby uczestnikom organizacji wirtualnej wpajać te elementy kultury organizacyjnej, promować je i rozwijać dla uczynienia zadość specyficznym wymagom strukturalnym, procesowym i technologicznym organizacji wirtualnej oraz jej otoczenia.

Tabela 1. Elementy kultury organizacyjnej uwzględniające specyfikę organizacji wirtualnej

Specyfika organizacji wirtualnej	Elementy kultury organizacyjnej
orientacja na klienta	– zaspokojenie potrzeb klienta jako nadrzędny cel – kompleksowe działanie – szybka reakcja na potrzeby klienta i ich realizacja – przejście od „zachowania się jak sprzedawca” do „myślenia jak klient” – nastawienie na jakość i kreowanie określonej marki – dbałość o zachowanie kultury obsługi bezpośredniej (uprzejmość, zaangażowanie, kwalifikacje)
rozproszenie geograficzne	– uniezależnienie od odległości geograficznych i stref czasowych – wykorzystywanie technologii informatycznych i komunikacyjnych – tolerancja dla reprezentantów odmiennych kultur – kosmopolityzm

¹¹ *Podstawy organizacji i zarządzania*, praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej, Warszawa 2001, Difin, s. 124.

¹² G. Aniszewska, J. Gielnicka, *Firma to ja, firma to my, czyli jak tworzyć kulturę organizacyjną*, „Personel” 9-10/2007.

Specyfika organizacji wirtualnej	Elementy kultury organizacyjnej
zaufanie	<ul style="list-style-type: none"> – wzajemne zaufanie pomiędzy pracownikami organizacji oraz zaufanie do pozostałych uczestników organizacji wirtualnej – wzajemna współpraca jako fundament efektywnego funkcjonowania organizacji – współdzielenie się umiejętnościami i informacjami
użycie nowoczesnych technik komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> – traktowanie technologii jako podstawy funkcjonowania organizacji – intensywne edukacja teleinformatyczna pracowników – elementy kultury bezpieczeństwa dot. rozwiązań telekomunikacyjnych i informatycznych
równorzędność uczestników	<ul style="list-style-type: none"> – znajomość zakresu swoich obowiązków i roli w łańcuchu wartości całej organizacji wirtualnej – znajomość działań i celów organizacji – efektywna komunikacja wewnątrz każdej pojedynczej organizacji wchodzącej w skład organizacji wirtualnej, jak i w całej organizacji – wzajemne poszanowanie wiedzy i kompetencji pracowników i uczestników organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Łotko, Kultura organizacyjna organizacji wirtualnej, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 12/2007, s. 24.

Aby kultura organizacyjna organizacji wirtualnej mogła właściwie się rozwijać, powinno się uwzględnić poszczególne funkcje kultury w jej strukturze organizacyjnej. Również atrybut wirtualności (oznaczający m.in. bez granic, jako coś ruchomego, coś, co szybko się dopasowuje) stawia kulturze organizacyjnej szczególne wymagania. Takie powiązania przybierają postać zależności o charakterze sprzężenia. Kultura organizacyjna organizacji wirtualnej wymaga uwzględnienia potrzeb klienta i ich zaspokojenia, wielokulturowości podmiotów, szerokiej współpracy, wykorzystania odpowiedniej wiedzy i umiejętności oraz samokontroli działań. Z drugiej strony wymaga wysokiego poziomu zaufania. Nie sposób bowiem zbudować ścisłą współpracę pomiędzy oddzielnymi organizacjami, nie sposób dzielić się kluczowymi dla swej organizacji informacjami bez zbudowania solidnej bazy zaufania. Odpowiednim stylem zarządzania dla organizacji wirtualnej będzie podejście silnie zdecentralizowane, uwzględniające indywidualizm, geograficzne rozproszenie członków organizacji, interdyscyplinarność wiedzy i zróżnicowanie kulturowe poszczególnych uczestników.

Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić, iż kultura organizacyjna stanowi „swoisty drogowskaz, który prowadzi do sukcesu”¹³. Jest to oczywiście możliwe tylko w takiej sytuacji, w której zostanie wybrana odpowiednia droga. Wówczas można liczyć na jej samoczynny rozwój, jak i na łatwiejsze przezwyciężanie ewentualnych sytuacji kryzysowych i problemów, jakie mogą pojawić się podczas funkcjonowania organizacji. Kultura organizacyjna scala, jednoczy, stabilizuje i zmniejsza niepewność istnienia w turbulentnym otoczeniu; jest wspólnym widzeniem reagowania i zaspokajania potrzeb wszystkich pracowników (uczestników firmy). Umożliwia dostosowanie się organizacji do otoczenia i zapewnia wewnętrzną integrację organizacji. Jest ona jej rdzeniem, z którego swój początek bierze większość posunięć strategicznych firmy. Istotne przy tym jest także to, aby kultura organizacyjna wraz z misją, celami i strategią oraz planami firmy pasowała do koncepcji projektu organizacji. Kultura niedostosowana do otoczenia i wyzwań, jakie stoją przed organizacją oraz nie uwzględniająca potrzeb i oczekiwań jej uczestników może stać się poważną barierą rozwoju organizacji.

BUILDING THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN VIRTUAL ORGANIZATION

Summary

Trust between employers and employees, coworkers, and also between ordinary people is part of our daily life, our economical life, which is often pretty complicated and incomprehensible. This article shows the trust's role in the virtual organization functioning. It also describes the basic rules of how to build and maintain trust in such an organization. Moreover this article shows the areas in which trust works as well as the basic rules of managing trust in the virtual organization.

Translated by Anna Posmyk

¹³ J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2001, s. 225.

Anna Posmyk

ZAUFANIE JAKO WARUNEK FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

„Ufaj ludziom, których znasz. Poznaj ludzi, którym ufasz”

Kartezyusz

Wprowadzenie

Organizacja wirtualna to nowoczesny model zarządzania; forma przedsiębiorstwa, jaka pojawiła się w ostatnich dekadach. Organizacja wirtualna funkcjonuje w erze gwałtownego rozwoju technologii informatycznych, globalizacji i wzrostu potrzeb klientów, dostawców i samych członków organizacji. Aby osiągnąć sukces, musi posiadać umiejętność ciągłego doskonalenia się, wprowadzania nowych pomysłów, nowych produktów i usług oraz rozwiązań organizacyjnych. Przedsiębiorstwo takie powinno znaleźć sposoby umożliwiające funkcjonowanie w coraz bardziej burzliwym i turbulentnym otoczeniu, znaleźć takie rozwiązania, które staną się kluczem do zrozumienia przemian społeczno-technologiczno-informacyjnych, a zarazem przyczynią się do zwiększenia efektywności i sprawności jego działania. Organizację wirtualną (określaną m.in. jako kompleksowy system łączący w jedną, informacyjną całość producentów, dostawców i klientów¹) cechuje zmienność i niezależność partnerów wchodzących w jej skład oraz tymczasowość związków, co rodzi potrzebę stworzenia klimatu wzajemnego zaufania. Nie sposób bowiem zbudować ścisłą współpracę pomiędzy oddzielnymi organizacjami tworzącymi organizację

¹ M. Brzozowski, *Istota organizacji wirtualnej*, „Przegląd Organizacji”, 2/2007, s. 9.

wirtualną; nie sposób dzielić się kluczowymi dla organizacji kompetencjami bez zbudowania solidnej bazy zaufania. Potrzeba stworzenia klimatu zaufania w takiej organizacji wynika więc przede wszystkim z faktu, iż wzajemne oddziaływanie na siebie członków tworzących organizację wirtualną jest ograniczone.

1. Zaufanie – podstawową kategorią organizacji wirtualnej

W organizacji wirtualnej współpraca pomiędzy jej uczestnikami musi opierać się na zaufaniu; stanowi ono bowiem fundament efektywnego funkcjonowania firmy. Potrzeba zaufania w takiej organizacji jest wynikiem niepewności, trudności i ograniczeń w działaniu oraz zależności istniejących pomiędzy partnerami, kooperantami i klientami. Zaufanie w organizacji wirtualnej urasta do rangi czynnika strategicznego, ponieważ bez niego trudno byłoby zarządzać osobami, firmami, często rozproszonymi przestrzennie – których się nie widzi i nie kontroluje ich postępowania.

„Brak zaufania dodaje około 50% do kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. Jeśli nie ufasz ludziom, że wykonują swoją pracę, będziesz ich nadzorował, dodasz poziomy zarządzania, będziesz kontrolował ich zachowania, a w ten sposób stworzysz dodatkowe koszty”².

Zaufanie zmniejsza koszty kontroli prowadzonej działalności gospodarczej. Wpływa więc na poziom sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Pozwala wyeliminować konieczność incydentalnego (przypadkowego, okolicznościowego) „kupowania sobie” współdziałania i lojalności partnerów³. Zaufanie przyczynia się do zwiększenia pewności funkcjonowania w niepewnym środowisku, zmniejsza także wydatki transakcyjne działalności, przyczyniając się w ten sposób do budowania przewagi konkurencyjnej opartej na elastyczności i szybkości reakcji. Zaufanie wiąże się jednak zawsze z możliwością pojawienia się ryzyka.

„Działając w niepewnych i niekontrolowanych warunkach podejmujemy ryzyko, uprawiamy hazard, robimy zakłady dotyczące niepewnej przyszłości, swobodnego zachowania się innych. W ten sposób doszliśmy do prostej, najbardziej ogólnej definicji zaufania: **zaufanie to zakład o przyszłe zachowania innych, od których zależy**my. W ten sposób zaufanie składa się z dwóch komponentów: wiary i zobowiązania”⁴.

² K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 126.

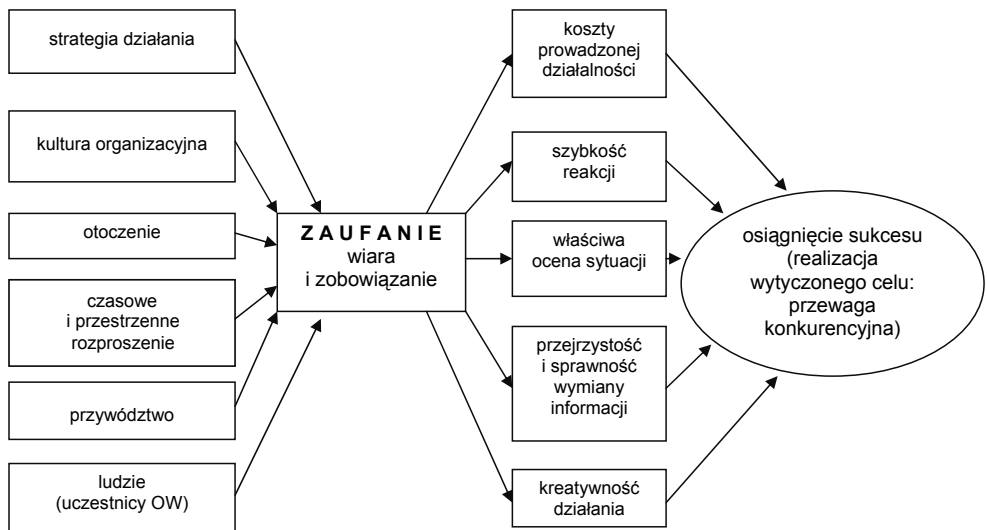
³ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2005, s. 144.

⁴ Ibidem, s. 143.

Wiara będzie przekonaniem pokładającego zaufanie, a zobowiązanie dotyczyć będzie podmiotu, w którym pokładane jest zaufanie. Adresatem zobowiązania może być zarówno osoba pokładająca zaufanie, jak i szersza społeczność (cała organizacja wirtualna), która wytwarza określone normy czy wzorce zachowania.

„Zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach”⁵.

Rys. 1. Rola zaufania



Źródło: opracowanie własne na podstawie A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2005, s. 144.

W wirtualnym przedsiębiorstwie „zaufanie urasta do rangi problemu i jest rzeczywistym, a nie urojonym warunkiem jego funkcjonowania”⁶; tylko zaufanie może być podstawą przekonania o dobrych intencjach (zamiarach) współpracujących partnerów oraz ich zdolności do wypełniania wytyczonych zadań. Jest to szczególnie ważne w otaczającej rzeczywistości, w której kontakty polegają nie tylko na bezpośrednich relacjach z ludźmi, z miejscami, ale też odbywają się za pośrednictwem obrazu, multimediów, tekstu. Zaufanie sprzyja mobilności i elastyczności oraz zwiększa kreatywność działania. Zaufanie jest „biciem serca” dla

⁵ Ibidem, s. 143-144.

⁶ K. Zimniewicz, op. cit., s. 126.

organizacji wirtualnej⁷ oraz elementem determinującym jej sukces. Jego obecność w dużym stopniu ułatwia transfer informacji oraz wiedzy ukrytej, dostarczającej odwagi i pewności w podejmowaniu wszelkich, często skomplikowanych zadań.

2. Budowanie klimatu zaufania w organizacji wirtualnej

Wzajemne zaufanie w stosunkach między wszystkimi uczestnikami organizacji wirtualnej jest niezbędne do tego, aby mogła ona sprawnie funkcjonować oraz aby klienci takiej organizacji z satysfakcją nabywali produkty przez nią oferowane. W celu odpowiedniego budowania a następnie podtrzymywania klimatu zaufania w organizacji wirtualnej, wpływającego na lepsze jej funkcjonowanie, wskazane jest przestrzeganie siedmiu reguł:

1. **Zaufanie nie jest ślepe** – nie powinno obdarzać się zaufaniem osób, których się nie zna, o których nic nie wiadomo, kim są, czym się zajmują, jakimi cechami się charakteryzują, w jaki sposób realizują cele. Warto najpierw zasięgnąć opinii wśród innych osób na temat jednostki, która będzie miała wejść w skład struktury wirtualnego przedsiębiorstwa.
2. **Zaufanie wymaga ograniczeń** – nie powinno się ufać komukolwiek bezgranicznie.
3. **Zaufanie wymaga procesu uczenia się** – w skład organizacji wirtualnej powinni wchodzić ludzie o wysokich kompetencjach i szczególnych uzdolnieniach, gotowi do podnoszenia kwalifikacji oraz poszerzania zakresu zdolności, wykazujący chęć udziału w procesie uczenia się w ramach organizacji, ułatwiającego i umożliwiającego osiągnięcie przez nią sukcesu.
4. **Zaufanie pozwala niwelować granice** – nie powinno się darzyć nikogo ani niczego bezgranicznym zaufaniem. Charakterystyczne dla tej reguły jest powiedzenie „udzielenie komuś kredytu zaufania” na czas wykonania określonego zadania, po którego realizacji oceniane będą efekty działania pojedynczej jednostki lub zespołu.
5. **Zaufanie jest ściśle** – zaufanie można zawieść tylko raz, nie obdarza się nim dożywotnio, utrata zaufania powoduje usunięcie jednostki lub przedsiębiorstwa z sieci, przyczynia się do zachwiania istniejącego klimatu zaufania oraz powrotu systemu kontroli; raz zawiedzione zaufanie trudno odbudować (czasami okazuje się to wręcz niemożliwe).

⁷ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 193.

6. **Zaufanie opiera się na kontaktach** – członkowie OW powinni kontaktować się ze sobą najlepiej osobiście; takie bezpośrednie relacje (*face to face*) sprzyjają zacieśnieniu więzi współpracy, przekazywaniu sobie informacji, wniosków i spostrzeżeń dotyczących owej współpracy, pozwalają lepiej się poznać członkom organizacji.
7. **Zaufanie wymaga lidera** – organizacja wirtualna potrzebuje lidera (jednostki lub grupy osób, często całej organizacji) budzącego niezaprzeczalne zaufanie wśród uczestników organizacji; lidera, który koordynuje aktywność uczestników i zachęci ich do współpracy i zaangażowania w realizację wspólnych celów⁸.

Na podstawie wyżej przedstawionych reguł można sformułować pewne wskazówki określające, jak powinno się zarządzać zaufaniem w organizacji wirtualnej⁹. Utrzymywanie bowiem wzajemnego zaufania w OW wymaga m.in. kontaktów pomiędzy partnerami celem zacieśnienia więzi współpracy oraz przekazywania sobie informacji, wniosków, spostrzeżeń dotyczących otaczającej rzeczywistości, poszukiwania i likwidowania źródeł źle ulokowanego zaufania oraz podejmowania decyzji związanych z poziomem wiedzy i kompetencji członków OW. Istotne jest zatem opracowanie (kreowanie) takich systemów i metod, które umożliwią zbudowanie klimatu zaufania, utrzymanie go w organizacji oraz takie kształtowanie czynników wpływających na poziom zaufania, aby mogło ono przyczynić się do prawidłowego działania OW, a co za tym idzie – do osiągnięcia przez nią celów, czyli sukcesu.

Aby OW, oparta na wzajemnej współpracy jej członków, mogła osiągnąć sukces, zarządzanie nią powinno być oparte na zaufaniu. Z kolei aby zaufanie było siłą napędową dla OW, aby pozytywnie wpływało na jej funkcjonowanie, niezbędne jest posiadanie wiedzy na temat prawidłowego zarządzania nim. W zarządzaniu zaufaniem nie chodzi bowiem o to, żeby nie ufać, lecz o to, aby decydować o tym, w jakim stopniu powinno się ufać i jak budować zaufanie: „możemy bezpiecznie ufać bardziej, niż nam się wydaje”¹⁰. Zaufanie jest więc niezbędnym narzędziem zarządzania OW.

Zarządzanie zaufaniem możemy rozpatrywać w dwóch kierunkach. Z jednej strony będzie to proces, w wyniku którego pojedynczy pracownik (organizacja) osiąga zaufanie innych współpracowników; swoim zachowaniem uzyskuje ich

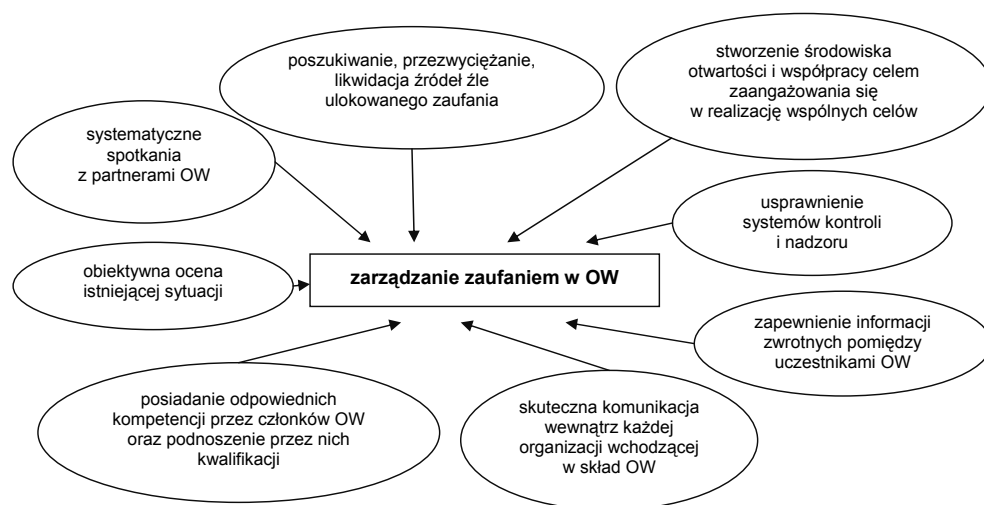
⁸ W.M. Grudzewski, op. cit., s. 218-219.

⁹ Ibidem, s. 218-219.

¹⁰ Ibidem, s. 50.

akceptację. Z drugiej strony będzie to umiejętność, zdolność prawidłowej oceny wiarygodności działania innych członków danego środowiska. Należy przy tym pamiętać, że zaufanie nie jest towarem (rzeczą), którą można łatwo kupić, a następnie sprzedać, lecz wartością umożliwiającą funkcjonowanie podmiotom tworzącym organizację wirtualną. Dlatego też podejmując wszelkie działania, powinno się uzyskać odpowiedź na następujące pytania: komu można zaufać, a komu nie, w jakim stopniu, na jakich zasadach, w jakich warunkach itd., a następnie tak zaprogramować zarządzanie zaufaniem, aby przyniosło oczekiwane rezultaty dla organizacji.

Rys. 2. Wskazówki określające, jak zarządzać zaufaniem w OW



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.M. Grudzewski i in. *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 218-219 oraz J. Palka, *Rola zaufania w organizacji wirtualnej*, „Przeгляд Organizacji”, 7-8/2004, s. 51.

3. Kluczowe obszary zaufania w organizacji wirtualnej

Realizacja wspólnego celu przez organizacje wchodzące w skład organizacji wirtualnej jest możliwa m.in. dzięki zaufaniu istniejącym pomiędzy wszystkimi jej uczestnikami. Rozpatrując miejsce zaufania w takiej organizacji nie można pominąć obszarów, których ono dotyczy, a mianowicie: wzajemnego zaufania uczestników OW i zaufania klienta do OW¹¹.

¹¹ Ibidem, s. 216-217.

3.1. Wzajemne zaufanie uczestników OW

Istota OW polega na włączeniu osób z różnych grup, środowisk posiadających indywidualne kompetencje, doświadczenia i wiedzę. Dokonanie odpowiedniego wyboru uczestników OW zmierzających do realizacji określonego zadania jest głównym warunkiem sukcesu OW. Partnerzy muszą zatem mieć zaufanie względem siebie, mieć „poczucie wspólnoty przeznaczenia”, czyli tego, że losy każdego z nich zależą od pozostałych¹²; muszą wierzyć że współpraca w ramach OW przyniesie korzyści wszystkim zaangażowanym, a nie tylko wybranym; uczestnicy takiej organizacji powinni czuć, że darzy się ich zaufaniem oraz że inni są godni ich zaufania. Partnerzy muszą wykazać gotowość do współpracy opartej na wierze, że druga strona jest kompetentna, otwarta, troskliwa i odpowiedzialna, oraz mieć przekonanie, iż żadna ze stron nie wykorzysta słabych punktów tej drugiej strony¹³.

Analizując obszar zaufania pomiędzy uczestnikami OW należy zwrócić także uwagę na zaufanie do pojedynczego pracownika organizacji wchodzącej w skład OW. Jeśli nie obdarza się takiej osoby zaufaniem, a zarazem daje się jej to odczuć, istnieje prawdopodobieństwo, iż nie będzie ona widziała sensu przedkładania celów i korzyści firmy ponad własne. To z kolei przyczyni się do zburzenia fundamentalnych zasad, na których oparta jest idea funkcjonowania wirtualnego przedsiębiorstwa¹⁴. Nie można też zapominać o tym, że wszyscy pracownicy nigdy nie będą tak samo aktywnie i umiejętnie potrafili sprzyjać tworzeniu się klimatu zaufania. Niezbędne jest więc stworzenie środowiska otwartości, współpracy i dzielenia się swoją wiedzą tak, aby dobre pomysły mogły się rozwijać i efektywnie wspomagać realizację założonych celów organizacji; aby osoby tworzące firmę wierzyły, że wirtualność przynosi (lub przyniesie) korzyści wszystkim zaangażowanym w funkcjonowanie organizacji, a nie tylko wybranym.

Ważne jest także wzbudzenie zaufania wobec potencjalnych członków OW w taki sposób, aby chcieli oni funkcjonować w ramach istniejącej już OW.

3.2. Zaufanie klienta do OW

Klient (konsument) jest partnerem procesu wymiany, jaki zachodzi na rynku. Relacja pomiędzy konsumentem a organizacją cechuje się mocną niesyme-

¹² J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechnika Łódzka, Łódź 2000, s. 31.

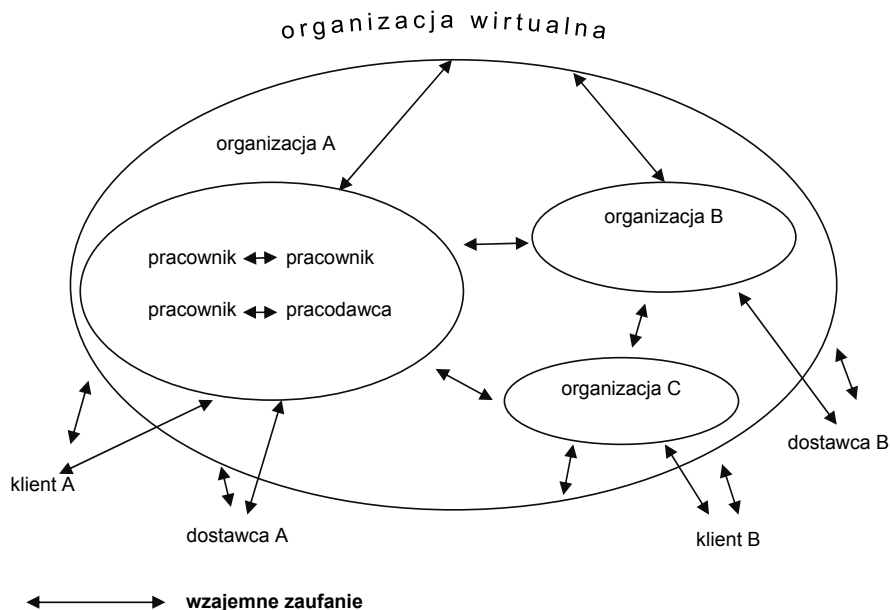
¹³ W.M. Grudzewski, op. cit., s. 33.

¹⁴ J. Palka, *Rola zaufania w organizacji wirtualnej*, „Przegląd Organizacji”, 7-8/2004, s. 51.

trycznością – występuje w niej bowiem jednostka (pojedynczy konsument bądź zbiór konsumentów) oraz organizacja ze swoją przewagą m.in. organizacyjną czy techniczną. W takiej relacji zaufanie klienta oznacza jego przekonanie, że przedsiębiorstwo nie wykorzysta swojej przewagi przeciwko niemu, a współpraca zakończy się sukcesem. Kolejnym problemem, na jaki należy zwrócić uwagę przy zaakceptowaniu OW przez klienta, jest fakt, iż organizacja taka stanowi zbiór jednostek organizacyjnych przestrzennie rozproszonych (nawet w skali globalnej), wspólnie działających bez konieczności zawierania umów cywilnoprawnych, a takiej organizacji trudno zaufać. To, co nowe, nieznane budzi nieufność i obawę klienta, iż może zostać on oszukany. Barię w zaakceptowaniu OW przez klienta stanowi także jej tymczasowość. OW, określana jako twór tymczasowy powoływany i znikający po realizacji określonego zadania, nie budzi bowiem zaufania klientów. Inne jest podejście konsumentów do firmy działającej już od dłuższego czasu na rynku, o ugruntowanej pozycji i wyrobionej marce.

Im większe będzie zaufanie między członkami (uczestnikami) OW, tym lepiej będzie ona funkcjonować, realizując wytyczone cele.

Rys. 3. Obszary zaufania w organizacji wirtualnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie W.M. Grudzewski i in.,
Zarządzanie zaufaniem..., op. cit., s. 216-218.

Aby odpowiednio kierować budowaniem, a następnie podtrzymywaniem klimatu zaufania w OW, należy także zwrócić uwagę na następujące czynniki:

- a) czy istnieje stała (ciągła) dbałość, troska i czuwanie nad cudzymi interesami (czyli interesami organizacji wchodzącymi w skład OW);
- b) czy członkowie OW są gotowi do zmiany zamierzonych planów m.in. w sytuacjach kryzysowych, będąc świadomymi, że nikt nie został pokrzywdzony na skutek podjęcia takiej a nie innej decyzji;
- c) czy istnieje poczucie, że komuś (innym uczestnikom OW) zależy na tym, co dzieje się z drugą osobą (pojedynczą organizacją wchodzącą w skład całej OW);
- d) czy członkowie OW wyrażają przekonanie o profesjonalizmie, odpowiedzialności i otwartości innych osób w pracę i funkcjonowanie OW jako całości;
- e) czy istnieją powody do wątplenia w kompetencje i przygotowanie poszczególnych uczestników OW, a jeśli tak, to jak je przezwyciężyć, zlikwidować;
- f) czy istnieje przekonanie o tym, że członkowie OW są wiarygodni oraz że będą współpracować ze sobą w przyszłości.

Analiza powyższych czynników umożliwi członkom organizacji wirtualnej ustalenie pewnych wzajemnych norm, zachowań i oczekiwań, określenie sposobu postępowania m.in. w wyjątkowych sytuacjach oraz pozwoli zredukować ryzyko w momencie nadużycia zaufania. Przedstawione pytania (a następnie odpowiedzi na nie) mogą wpłynąć na kształtowanie się poziomu zaufania we wzajemnych relacjach pomiędzy partnerami tak w obecnej sytuacji, jak i w przyszłości.

Podsumowanie

Budowanie zaufania w organizacjach wirtualnych, wyróżniających się luźniejszym charakterem relacji i powiązań, niejednoznacznością struktury organizacyjnej oraz ograniczonymi kontaktami pomiędzy podmiotami, stanowi ogromne wyzwanie dla organizacji wirtualnej, a jego poziom przesądza o sukcesie lub porażce danego przedsięwzięcia. Członkowie organizacji wirtualnej powinni zachowywać się względem siebie w sposób etyczny, godny i wzbudzający zaufanie. Brak wzajemnego porozumienia, opartego na zaufaniu, prowadzi do zaniku współpracy pomiędzy pracownikami takiej organizacji, klientami, dostawcami, z otoczeniem, a w konsekwencji może doprowadzić do rozwiązania organizacji wirtualnej oraz bankructwa.

TRUST AS THE BASIC FACTOR OF VIRTUAL ORGANIZATION FUNCTIONING

Summary

Trust between employers and employees, coworkers, and also between ordinary people is part of our daily life, our economical life, which is often pretty complicated and incomprehensible. This article shows the trust's role in the virtual organization functioning. It also describes the basic rules of how to build and maintain trust in such an organization. Moreover this article shows the areas in which trust works as well as the basic rules of managing trust in the virtual organization.

Translated by Anna Posmyk

Janina Potiopa

EDUKACJA USTAWICZNA PODSTAWĄ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Pracownicy stanowią najcenniejszy potencjał każdej firmy. Nawet najlepszej strategii rozwoju nie uda się wdrożyć bez aktywnego zaangażowania i wsparcia z ich strony. Doświadczenia licznych przedsiębiorstw potwierdzają tezę, że podstawą sukcesu w walce o przewagę konkurencyjną jest efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim. Skuteczne przedsiębiorstwo z powodzeniem pozyskuje zasoby, odpowiednio nimi zarządza, osiąga wytyczone cele i tworzy warunki, które zapewniają jego pracownikom źródło utrzymania i osobiste zadowolenie oraz realizację swoich zaprogramowanych zadań i osiągnięcie celów.

W praktyce każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, które odgrywają ważną rolę, stanowiąc dla niego szanse i zagrożenia. Dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku niesie za sobą konieczność permanentnych inwestycji finansowych w rozwój, kształcenie i doskonalenie pracowników. Jak wykazują liczne badania, w gospodarce opartej na wiedzy wzrasta rola kapitału ludzkiego, gdyż rozwój podmiotów gospodarczych jest niejednokrotnie uzależniony od zdolności akumulowania potencjału społecznego i jego wykorzystania.

1. Kapitał ludzki jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw

Najważniejszym zasobem strategicznym przedsiębiorstwa staje się szeroko rozumiana wiedza, świadomie i systematycznie pozyskiwana oraz upowszechniana

poprzez wykorzystanie technologii informatycznej. Jej podstawę stanowią aktywa niematerialne, obejmujące kapitał intelektualny tworzący nowe wartości poprzez produktywność i innowacyjność. Kapitał intelektualny staje się najcenniejszym zasobem firmy, przesądzającym o jej kondycji ekonomicznej i społecznej¹.

Pojęcie konkurencyjności stało się ważne dla polskich przedsiębiorstw w związku z przechodzeniem od systemu regulacji administracyjnej do systemu regulacji rynkowej. Jest ono pojęciem teoretycznym, nie mającym namacalnego desygnatu w czasoprzestrzeni, gdyż jest jednocześnie stanem i procesem odnoszącym się do sfery działalności instytucji rynkowych². Rynek jest niezbędny dla istnienia konkurencyjności, a sama konkurencyjność jest cechą i mechanizmem regulującym zachowania podmiotów na rynku. Konkurencyjność nie może być przedmiotem analizy w oderwaniu od rynku, gdyż wiąże się nierozzerwalnie ze wszystkimi podmiotami, które występują w grze rynkowej, nie tylko tymi, które dokonują realnej wymiany na rynku. W uproszczeniu można przyjąć, że konkurencyjność oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu³.

W.J. Otta przez potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa rozumie możliwości jego skutecznego działania na danym rynku⁴, a także jako system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu budowanie przewagi konkurencyjnej, która jest pojęciem żywo dyskutowanym w literaturze.

Kapitałem intelektualnym są „ukryte” aktywa przedsiębiorstwa, nie ujęte w pełni w sprawozdawczości firmy. Obejmują one również to, co tkwi w głowach pracowników danej organizacji, i to, co pozostaje po ich odejściu z organizacji. Są to wiedza, umiejętności, zdolności, innowacyjność poszczególnych członków organizacji, niezbędne do wykonania przez nich zadań. Nie każda jednak wiedza jest kapitałem intelektualnym, podstawą kapitału intelektualnego jest wiedza użyteczna dla organizacji. Wiedza nabiera cech kapitału, gdy można ją przetworzyć i wykorzystać⁵.

¹ P.E. Drucker, *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 14.

² B. Wawrzyniak, *Szkola zarządzania*, PWE, Warszawa 1987, s. 21.

³ M. Gorynia, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 48.

⁴ W.J. Otta, *Strategia eksportowa producenta*, TNOiK, Poznań 1988, s. 93.

⁵ T.A. Steward, *Intellectual Capital*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York 1997.

Wiedza postrzegana jest coraz częściej jako istotny element jakości, nie zawsze jest jednak dostrzegana i doceniana. A. i Ł. Sajkiewicz⁶ wymieniają pięć cech decydujących o intelektualnej wartości organizacji. Są to:

- postrzeganie procesów jako problemów wymagających ciągłego rozwiązywania,
- podejmowanie ryzykownych, ale odpowiedzialnych zadań,
- umiejętność uczenia się również na podstawie doświadczenia,
- przyswajanie zewnętrznych wzorów rozwiązań i ich adaptacja do lokalnych warunków,
- wewnętrzna popularyzacja wiedzy o planowanych przedsięwzięciach w otwartym systemie informacyjnym.

Pracownicy realizują zadania w ramach procesów biznesowych. Do wykonania większości tych zadań potrzebna jest wiedza. Zatem posiadanie lepszej wiedzy powoduje, że procesy biznesowe są realizowane w lepszy sposób. Konkurencję określa się również jako proces, w którym podmioty rynkowe współzawodniczą ze sobą w zawieraniu transakcji rynkowych przez przedstawianie korzystniejszej od innych podmiotów oferty rynkowej celem realizacji swoich interesów⁷. Celem przedsiębiorstwa jest być bardziej konkurencyjnym od innych. Dzięki lepszemu (bardziej wydajnemu, tańszemu, szybszemu, o lepszej jakości) wykonywaniu procesów biznesowych firma funkcjonuje lepiej niż jej konkurencja. M. Żmigrodzki formułuje tezy wynikające z definicji konkurencji⁸.

- a) firmie opłaca się inwestować tylko w wiedzę wpływającą na realizację procesów biznesowych – tylko taka wiedza może dać organizacji bezpośrednie korzyści;
- b) firmie opłaca się inwestować w wiedzę wybranych pracowników, którzy dają jej największą wartość – pracownicy powinni wytwarzać tylko wiedzę faktycznie potrzebną organizacji do zwiększenia jej konkurencyjności;
- c) firmie opłaca się optymalizować koszt zarządzania wiedzą poprzez zróżnicowanie działań w aspekcie wiedzy decydującej o konkurencyjności (kluczowej) i podstawowej, potrzebnej do wykonywania zadań w ramach procesu biznesowego (powszechnej);

⁶ A. i Ł. Sajkiewicz, *Norwe metody pracy z ludźmi*, Poltext, Warszawa 2002, s. 76.

⁷ Wikipedia – definicja terminu „konkurencja”, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Konkurencja_\(ekonomia\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Konkurencja_(ekonomia)).

⁸ M. Żmigrodzki, *Rola systemu zarządzania wiedzą w procesie obsługi klienta*, „Komunikacja Gospodarcza”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2002.

d) obszarami wrażliwymi na wsparcie za pomocą zarządzania wiedzą są te, w których pracownikom potrzebna jest duża lub trudno dostępna wiedza, aby poprawnie wykonywać zadania.

Na konkurencyjność przedsiębiorstw ma niewątpliwy wpływ dobór pracowników na określone stanowiska, różnicowane zakresem wymagań kwalifikacyjno-osobowościowych. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest tym lepsza, im sprawniej jest ono zarządzane, kiedy decydenci potrafią analizować swoje przedsięwzięcia i przewidywać skutki ich realizacji.

2. Zarządzanie kapitałem ludzkim

Pracownicy stanowią najcenniejszy potencjał każdej firmy. Nawet najlepszej strategii rozwoju nie uda się wdrożyć bez aktywnego zaangażowania i wsparcia z ich strony. Aby zbudować efektywne kosztowo i podnoszące wartość firmy rozwiązania w zakresie zarządzania ludźmi, konieczne jest unikalne połączenie rozumienia biznesu, kompetencji i ściśle kadrowej wiedzy, jak również technologii informatycznych. A.J. Fazlagić (jeden z pierwszych popularyzatorów zarządzania wiedzą w Polsce) wyróżnia cztery filary gospodarki opartej na wiedzy⁹, spośród których pierwszy to: „Edukacja i szkolenia, wykształcone i wykwalifikowane społeczeństwo jest potrzebne do tego, aby tworzyć, przekazywać i wykorzystywać wiedzę”.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie jest to sposób zarządzania obejmujący ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji jego celów. Przyjmuje postać modelu interaktywnego o różnokierunkowych oddziaływaniach między poszczególnymi jego elementami: tworzeniem wiedzy, upowszechnianiem wiedzy i zastosowaniem wiedzy.

Gospodarowanie wiedzą w przedsiębiorstwie występuje w literaturze w trzech różnych ujęciach teoretycznych: modele (podejścia) zasobowe, japońskie, procesowe.

W modelu zasobowym wiedza traktowana jest jako nowy zasób będący warunkiem sukcesu w działalności statutowej przedsiębiorstwa. W tym modelu elementami zasobów wiedzy są:

- zasoby indywidualne związane z pracownikiem i jego zasobem informacji,
- zasoby zbiorowe, ponieważ indywidualna wiedza pracowników składa się na wiedzę całej organizacji.

⁹ A. Fazlagić, *Wiedza jako zasób strategiczny w Banku Światowym*, „Bank i Kredyt”, 2004, nr 5, s. 74.

Model zasobowy zarządzania wiedzą dotyczy zarówno teraźniejszości, jak i przyszłości oraz wnętrza przedsiębiorstwa i jego otoczenia, ponieważ zarówno indywidualne, jak i zbiorowe zasoby wiedzy wpływają na siebie wzajemnie, pozostając w ścisłych zależnościach.

W modelu japońskim podstawą zarządzania wiedzą jest wyróżnienie dwóch kategorii wiedzy: wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej (cichej). Menedżerowie japońscy uważają wiedzę ukrytą za ważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej niż wiedza jawna, która może być łatwa do imitacji, np. przez wywiad gospodarczy, swobodnie transferowana przez komunikację. Jest ona również postrzegana jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej, artykułowana wewnątrz organizacji, w pełni zrozumiała dla środowiska zewnętrznego¹⁰.

W trzecim modelu procesowym wiedza oznacza systematyczne rozwijanie umiejętności, dostrzeganie i wykorzystywanie pojawiających się szans i unikanie zagrożeń. W tym ujęciu wiedzy nie traktuje się jako zasobu organizacji. Jest ona utożsamiana z procesem nabywania podczas całego życia, w pracy indywidualnej, jak i zbiorowej. Stanowi integralną część procesów w przedsiębiorstwie oraz nową formę aktywności zawodowej. Zgodnie z modelem procesowym zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji. W modelu procesowym wyróżnia się trzy główne fazy zarządzania wiedzą:

- nabywanie wiedzy (tworzenie wiedzy),
- dzielenie się wiedzą,
- przekształcanie wiedzy w decyzje.

Obecnie gospodarka w dużej mierze oparta jest na wiedzy. Bazuje na wytwarzaniu, dystrybucji oraz wykorzystywaniu wiedzy, która jest podstawowym zasobem przedsiębiorstwa. W nowej rzeczywistości konkurencyjność określa nie tyle potencjał ekonomiczny przedsiębiorstwa, co jego zdolność do szybkich zmian. Przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać zmiany zachodzące w otoczeniu, jako okazje dające możliwości rozwojowe. Wiedza jest dobrem ekonomicznym, podlega prawom rynku jak każde inne dobro. Jest dobrem rzadkim i dlatego ma swoją wartość.

¹⁰ R. Przybyszewski, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 31.

3. Kształcenie ustawiczne w procesie przemian gospodarczych w Polsce

Zainteresowanie edukacją dorosłych, uczeniem się przez całe życie stało się w ostatnich latach przedmiotem zainteresowania Unii Europejskiej, Banku Światowego i innych instytucji międzynarodowych. Na spotkaniu w Lizbonie Rada Europejska zleciła państwom członkowskim, aby opracowały strategie kształcenia ustawicznego niezbędne do zbudowania gospodarki opartej na wiedzy. Wprowadzenie postanowienia lizbońskiego wymagało przygotowania przez Komisję Europejską w 2000 roku dokumentu roboczego pod nazwą „Memorandum dotyczące kształcenia ustawicznego”, w oparciu o które podjęto ogólnoeuropejską debatę na temat strategii wprowadzania kształcenia ustawicznego we wszystkich sferach życia publicznego i prywatnego.

W memorandum zwrócono uwagę na konieczność podniesienia rangi kształcenia dorosłych i komplementarność trzech wymiarów:

- a) kształcenia formalnego – systemu kształcenia prowadzącego od przedszkola do uniwersytetu, opartego na stałych pod względem czasu i treści nauki formach (klasy, stopnie, programy i podręczniki) od nauczania początkowego do uniwersytetu;
- b) kształcenia nieformalnego – świadomej i zorganizowanej działalności kształcąco-wychowującej, prowadzonej poza ustanowionym formalnym systemem szkolnym, umożliwiającej osiąganie celów;
- c) kształcenia incydentalnego – rezultatu codziennej aktywności człowieka, oddziaływania na niego środowiska i wszechobecných mediów.

Autorzy memorandum wyodrębnili sześć obszarów tematycznych, określając je mianem założeń, które obejmują m.in. zwiększenie inwestowania w zasoby ludzkie, uznawanie wartości kształcenia. Memorandum stanowiło również podstawę do opracowania „Strategii kształcenia ustawicznego do 2010 roku” przyjętej przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu w 2003 roku¹¹.

Procesy transformacji ustrojowej spowodowały również zmiany modelu kształcenia ustawicznego. W modelu rynkowym podaż usług edukacyjnych jest funkcją ich popytu, finansowanego z różnych źródeł. Rola państwa polega na określeniu celów kształcenia, standardów nabywanych umiejętności oraz zapewnieniu jakości świadczonych usług.

¹¹ Z. Hasińska, *Instytucjonalne uwarunkowania kształcenia ustawicznego*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 188-189.

Podstawy prawne kształtowania kapitału ludzkiego zawiera akt prawny, tj. ustawa z dnia 7 września 1991 roku o systemie oświaty¹², w której w systemie kształcenia ustawicznego wyróżniono kształcenie, doksztalcenie i doskonalenie zawodowe w formach szkolnych i pozaszkolnych. Zadeklarowano również zapewnienie możliwości uzupełniania przez osoby dorosłe wykształcenia ogólnego oraz zdobywania lub zmiany kwalifikacji zawodowych i specjalistycznych.

W celu częściowej weryfikacji opinii słuchaczy w zakresie funkcjonowania kształcenia ustawicznego w formach szkolnych i pozaszkolnych, zdefiniowanego w art. 3 pkt 15, 16 i 17 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty¹³, posłużono się metodą sondażu diagnostycznego, zaś w ramach tej metody zastosowano kwestionariusz ankiety.

Terenem badań były szkoły i placówki edukacji dorosłych funkcjonujące w powiatach siedleckim grodzkim i mińskim (województwo mazowieckie). Do badania wybrano słuchaczy kształcących się w szkołach dla dorosłych publicznych i niepublicznych. W powiecie mińskim w szkołach publicznych dla dorosłych kształciło się w roku szkolnym 2007/2008 881 słuchaczy, szkół niepublicznych nie organizowano, zaś w powiecie siedleckim grodzkim w tym samym roku kształciło się 3138 słuchaczy, z czego w szkołach publicznych 850, niepublicznych 2278, co stanowi 72,6%.

Dane wskazują, że możliwości uzupełnienia przez osoby dorosłe wykształcenia średniego są zapewnione, jednak dostępność do kształcenia w powiecie siedleckim jest ograniczona ze względu na przewagę szkół niepublicznych, które są finansowane przez słuchaczy.

3.1. Kształcenie w opinii słuchaczy szkół dla dorosłych

Wśród słuchaczy różnych typów szkół i organów prowadzących je stwierdzono 38,3% kobiet i 61,7% mężczyzn, co wskazuje na wyższą aktywność edukacyjną tej grupy.

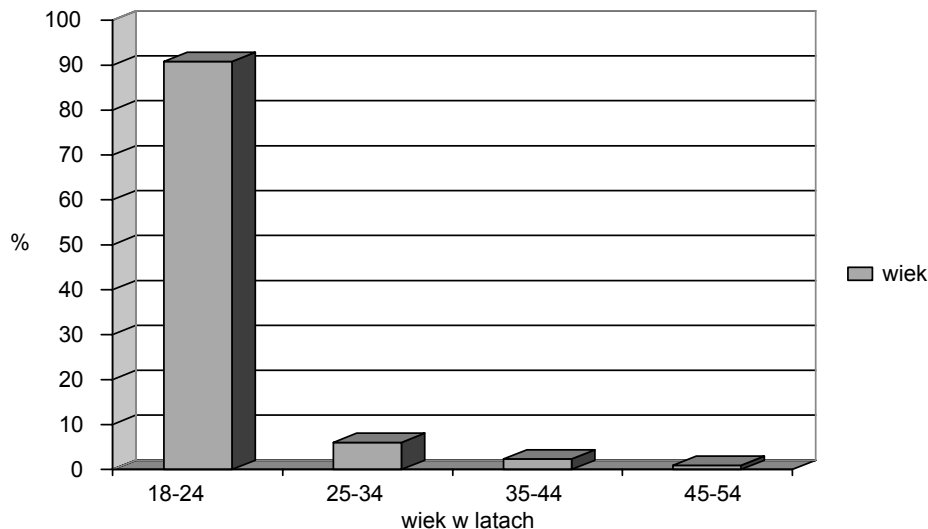
Biorąc pod uwagę miejsce zamieszkania, występuje przewaga słuchaczy zamieszkałych na wsi (70,1%) w stosunku do zamieszkałych w miastach (29,9%). Wynika to z niższego poziomu wykształcenia ludności wiejskiej i konieczności jego uzupełniania.

Cechą charakterystyczną respondentów jest nierównomierny rozkład liczebności słuchaczy według wieku (rys. 1).

¹² Dz. U. nr 95, poz. 425 z późn. zm.

¹³ Dz. U. z 2004 r. nr 256, poz. 2572 z późn. zm.

Rys. 1. Słuchacze szkół dla dorosłych według wieku (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Powyższe dane wskazują na występowanie dostępności do kształcenia mieszkańców wsi, zwiększenie zainteresowania kształceniem na poziomie ponadpodstawowym mężczyzn oraz spadek aktywności edukacyjnej wraz z wiekiem, co wskazuje na niskie zainteresowanie kształceniem ustawicznym osób po 50 roku życia.

Kolejnym wskaźnikiem charakterystycznym dla respondentów był ich status zawodowy. Zestawienie struktury zatrudnionych i bezrobotnych respondentów w szkołach publicznych i niepublicznych o uprawnieniach publicznych przedstawia tabela 1.

Z danych tabeli wynika, że wśród pracujących zarówno kobiet (43,6%), jak i mężczyzn (41,2%) największym zainteresowaniem cieszą się szkoły niepubliczne, natomiast szkołami publicznymi zainteresowani są bezrobotni (odpowiednio 48,8 i 63,6%).

Bezrobotni wskazywali również na przyczyny bezrobocia. Jako podstawową przyczynę bezrobocia wskazywano brak kwalifikacji (47,6%), w następnej kolejności brak umiejętności poszukiwania pracy (21,5%), konieczność zmiany kwalifikacji (11,9%). Wskazywano również konieczność uzupełnienia kwalifikacji, wychowywania dziecka i inne.

Tabela 1. Status zawodowy respondentów według struktury terytorialnej i organu prowadzącego (% ogółu)

Wyszczególnienie	Szkoły dla dorosłych publiczne				Szkoły dla dorosłych niepubliczne	
	Powiat miński		Powiat siedlecki		kobiety	mężczyźni
	kobiety	mężczyźni	kobiety	mężczyźni		
Pracujący	29,1	36,4	27,3	22,3	43,6	41,2
Bezrobotni	14,6	13,6	48,8	63,6	36,6	22,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Istotnym problemem wpływającym na system edukacji jest miejsce zatrudnienia respondentów oraz partycypacja zakładów pracy w kształcenie pracowników (tabela 2). Analizując dane tabeli 2 należy stwierdzić, że największe zainteresowanie edukacją dorosłych przejawiają respondenci zatrudnieni w mikro – i małych przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa duże mają kadry wykwalifikowaną i dlatego w mniejszym zakresie pracownicy kształcą się w szkołach na poziomie średnim.

Tabela 2. Zatrudnienie respondentów i źródła finansowania kształcenia (%)

Wyszczególnienie	Słuchacze szkół publicznych		Słuchacze szkół niepublicznych
	Powiat miński	Powiat siedlecki	
Miejsce pracy			
Mikroprzedsiębiorstwa	43,1	32,4	35,3
Małe przedsiębiorstwa	35,4	23,5	35,2
Średnie przedsiębiorstwa	12,3	38,2	25,6
Duże przedsiębiorstwa	9,2	5,9	5,9
Partycypacja pracodawcy			
Zwrot kosztów	4,0	-	11,8
Zwolnienie na egzamin	5,3	-	47,0
Finansowanie własne	90,7	100	41,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Cechą charakterystyczną współczesnej edukacji dorosłych jest rynkowy jej charakter, na co wskazuje pokrywanie kosztów kształcenia przez słuchaczy. Jedynie w szkołach niepublicznych dla dorosłych zakłady pracy refundują część kosztów tym, którzy uzupełniają lub podnoszą swoje kwalifikacje.

Firmy, zwłaszcza małe, mają znikomy udział w edukacji i kreowaniu własnych pracowników, którzy do własnej firmy wnoszą gotową wiedzę i umiejętności. Tego typu nastawienie przynosi korzyści krótkookresowe polegające na redukcji kosztów kształcenia własnych pracowników, natomiast w dłuższej perspektywie firma staje się mniej konkurencyjna w myśl zasady gospodarki opartej na wiedzy: „Firmy, które nie generują wiedzy, tracą rację bytu”.

Zapytano również słuchaczy o bariery w kształceniu dorosłych. Do najważniejszych barier słuchacze zaliczyli brak współfinansowania kształcenia przez zakłady pracy, w dalszej kolejności wysokie koszty kształcenia, brak związku kształcenia z zatrudnieniem i karierą zawodową. Wskazywano również na niedostosowanie usług szkoleniowych do potrzeb słuchaczy oraz trudne do zaakceptowania warunki świadczenia usług (cena, termin).

3.2. Edukacja w opinii słuchaczy form pozaszkolnych

Obok edukacji dorosłych prowadzonej w szkołach w systemie oświaty funkcjonują placówki oświatowe, które prowadzą kształcenie w formie kursowej, umożliwiającej dokształcanie i doskonalenie zawodowe. Placówki te prowadzą działalność komercyjną.

Podobnie jak słuchacze szkół respondenci placówek poddani byli badaniu metodą sondażową z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Wśród badanych przewagę mieli mężczyźni (50,8%). W strukturze wiekowej najwięcej respondentów stanowiły osoby w wieku 25-34 lat (37,7%), w następnej kolejności osoby w wieku 35-44 lat (22,9%). Dokształcaniem objęto również osoby w wieku 45-54 lat i powyżej 55 roku (odpowiednio po 11,5%).

Z edukacji ustawicznej pozaszkolnej korzystały osoby, których dokształcanie i doskonalenie było finansowane przez pracodawców (47,5%), ze środków własnych (22,9%), w połowie przez pracodawcę (18,1%) oraz przez urząd pracy (11,5%). Biorąc pod uwagę łączny udział pracodawców w finansowaniu dokształcania pracowników, należy uznać go jako niezadowalający. Finansowanie szkoleń może być prowadzone w szerszym zakresie, bowiem na mocy ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy pracodawcy mogą tworzyć zakładowe fundusze szkoleniowe przeznaczone na podnoszenie

kwalifikacji pracowników. Nieco inaczej kształtuje się struktura kształcenia respondentów w zależności od wielkości zakładu pracy. W największym stopniu z kształcenia pozaszkolnego korzystają pracownicy dużych zakładów pracy (64,3%), w następnej kolejności zatrudnieni w średnich zakładach (21,4%). Udział pracowników uczestniczących w doskonaleniu zawodowym z podmiotów mikro i małych był znikomy (odpowiednio 9,5 i 4,7%).

Analizie poddano również motywy wyboru dalszego kształcenia i dokształcania się. Wśród wskazywanych motywów były takie, jak: zdobycie dodatkowej wiedzy, zwiększenie szansy na zatrudnienie, własna satysfakcja z dokształcania, zwiększenie szansy na awans zawodowy. Wskazywane przez słuchaczy motywy są zbieżne z tymi, które wymienia się w literaturze obejmującej problematykę kształcenia ustawicznego, tj. motywy natury intelektualnej, praktycznej i społecznej.

Z opinii respondentów wynika również zakres prowadzonych szkoleń, który obejmował głównie tematykę bezpieczeństwa i higieny pracy, zdobycie (przedłużenie ważności) uprawnień, przekwalifikowanie zawodowe, obsługę urządzeń i procedury jakości. Podstawowym celem prowadzonych szkoleń było spełnienie wymogów prawnych, poprawa kompetencji pracowników oraz ich ogólny rozwój.

W świetle powyższych wyników należy zauważyć, że gdyby nie było obowiązkowych szkoleń pracowników z zakresu przestrzegania prawa, udział skierowanych pracowników ze strony zakładu pracy na dokształcanie znacznie by się zmniejszył.

Reasumując, brak systemowych rozwiązań, wysokie bariery, zwłaszcza finansowe, powodują, że dostępność społeczeństwa do kształcenia ustawicznego w Polsce jest ograniczona. Finansowanie publiczne, jeśli jest organizowane w szkołach publicznych, obejmuje system oświaty szkolnej, gdzie słuchacze uzyskują odpowiednie wykształcenie ponadpodstawowe (ponadgimnazjalne). Pozostałe formy kształcenia, jeśli nie są finansowane przez zakład pracy, mają charakter komercyjny.

Od wielu lat liczne środowiska, zwłaszcza oświatowe, postulują opracowanie odrębnej ustawy o systemie kształcenia dorosłych, obejmującej całokształt zagadnień, konsolidację przepisów prawnych odnoszących się do edukacji i szkoleń oraz określenie proporcji finansowania, których propozycja znajdowała się w założeniach reformy systemu edukacji, wdrażanej jako jedna z czterech wielkich reform po 1999 roku.

INVESTING IN QUALIFICATIONS OF EMPLOYEES IS BASE OF MODERN ECONOMY

Summary

Modern knowledge based-economy mobilize investments in human resources what favour growing up level and quality of education, increasing chances for finding job and mobility on labour market. Investments in qualifications of workers is the cheapest way to increasing level of competitiveness of company, the whole economy and accelerate pace of economy development.

Poland as a integral part of UE realize strategic aims in building competitiveness of knowledge based economy. Sectoral operational program concerning development of human resources underlines that lifelong learning enable society functioning through increasing level of education, equalization chances of different social groups and adjustment educational school offer and raising quality of professional education for labour market needs.

According to Lisbon Strategy „European economy should become the most dynamic and competitive knowledge-based economy in the world capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion”. Particular role in realization the strategy has longlife learning. In the publication has been analyzed polls made among lifelong learning (in school and extramural) students and attempted to estimate Polish system in the scope of lifelong learning and its use in development knowledge-based economy.

Translated by Janina Potiopa

Jolanta Urbańska

SYSTEM OCEN PRACOWNICZYCH JAKO ŚRODEK USTALANIA POTENCJAŁU ZASOBÓW LUDZKICH

Wprowadzenie

W zarządzaniu zasobami ludzkimi ocenianie pracowników odgrywa szczególną rolę – warunkuje wykonawstwo pozostałych funkcji procesu zarządzania. System ocen realizuje dwa główne cele: organizacyjny i psychospołeczny. Pierwszy z wymienionych celów polega na uzyskiwaniu informacji niezbędnych dla podejmowania decyzji personalnych. Do decyzji tego typu zalicza się:

- zatrudnianie pracownika,
- zwolnienia,
- przesuwanie pracownika na inne stanowisko,
- ustalanie potrzeb szkoleniowych,
- planowanie ścieżek karier zawodowych,
- przyznawanie gratyfikacji finansowych,
- karanie pracowników¹.

Cel psychospołeczny ocen pracowniczych realizowany jest poprzez kształtowanie postaw i zachowań ludzi zatrudnionych w organizacji poprzez regularne dostarczanie informacji na temat ich osiągnięć i niepowodzeń oraz szans dalszego rozwoju zawodowego.

Na bazie przeprowadzonej oceny można modyfikować zachowania pracowników: wzmacniać pozytywne, ograniczać niepożądane, co stanowi determinantę

¹ K. Atamańczuk, *Ocena pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn, 2001, s. 61.

propagowania pożądaných wartości, norm postępowania czyli proefektywnościowej kultury organizacyjnej. Warunkiem dla realizacji wymienionych celów jest przyjęcie zasady systemowości. W skład systemu oceniania wchodzi takie elementy, jak:

- cele oceniania,
- kryteria oceniania,
- podmiot oceniania,
- przedmiot oceniania,
- techniki oceniania,
- częstotliwość oceniania².

Kryteria oceniania można podzielić na cztery główne grupy. Pierwszą grupą są kryteria kwalifikacyjne obejmujące wiedzę i umiejętności pracownika zdobyte na wszystkich szczeblach nauczania i w trakcie pracy, które umożliwiają prawidłową realizację zadań na danym stanowisku. Wśród kwalifikacji tego typu wymienia się: wykształcenie, doświadczenie, wprawę w wykonawstwie czynności, znajomość języków obcych, obsługę komputera, znajomość prawa, umiejętność pracy w zespole itp. Kryteria kwalifikacyjne odgrywają szczególną rolę w systemach oceniania wykorzystywanych przy rekrutacji pracowników, przenoszeniu pracownika na inne stanowisko, w szkoleniach i awansowaniu pracowników³.

Kryteria efektywnościowe obejmują wyniki pracy w aspekcie rzeczowym i wartościującym. Gdy odnoszą się do całego przedsiębiorstwa, służą ocenie menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Sprecyzowanie kryteriów efektywnościowych wymaga konkretnych warunków danego stanowiska pracy czy komórki organizacyjnej dla wskazania specyfiki zakresu zadań. Wśród kryteriów efektywnościowych oceniania występują takie, jak: ilość wykonywanej pracy w wymiarze rzeczowym lub wartościowym, jakość i terminowość wykonywanych zadań, koszty realizacji zadań, pozyskiwanie nowych klientów, negocjowanie kontraktów. Kryteria efektywnościowe mają zastosowanie przy ocenianiu przydatności pracownika na danym stanowisku, w procesie nagradzania i premiowania pracowników oraz przy zwalnianiu pracownika z pracy⁴.

Kryteria behawioralne oceniające pracowników bądź zespoły pracownicze znajdują swe uzasadnienie w trudnościach mierzalności wielu stanowisk pracy.

² J. Moskałow, *System ocen pracowników*, w: „Businessman” 1993, nr 5, s. 17.

³ A. Ludwiczynski, R. Trochimiuk, *Rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, w: „Organizacja i Kierowanie”, 2005, nr 1, s. 24.

⁴ K. Atamańczuk, *Ocena pracowników w strategii zarządzania*, op. cit. s. 69.

Stąd dąży się do określenia specyficznych dla danych stanowisk wzorców zachowań sprzyjających efektywności pracy. Wśród kryteriów behawioralnych wymienia się: wytrwałość i systematyczność działania, staranność, profesjonalizm, uczciwość, lojalność, gotowość doskonalenia zawodowego, przestrzeganie dyscypliny pracy, relacje z klientami, przełożonymi i współpracownikami. Kryteria behawioralne stanowią uzupełnienie oceniania kryteriami efektywnościowymi. W sytuacji, gdy ocena może być dokonana tylko za pomocą kryteriów zachowań, należy precyzyjnie określić pożądane wzorce zachowań dla konkretnych stanowisk pracy⁵.

Kryteria osobowościowe oceniają cechy psychiki pracownika ważne dla danego stanowiska pracy. Predyspozycje psychiczne człowieka korelują z wymogami stanowiska pracy. Kryteria osobowościowe różnią się w zależności od zajmowanego stanowiska i wykonywanego zawodu. W takich zawodach, jak na przykład menedżer, osobowość determinuje wykonawstwo zadań. Wśród czynników osobowościowych ocenie podlegają takie czynniki, jak: odpowiedzialność, rzetelność, kreatywność, opanowanie, dynamizm, odporność na stres czy temperament. Kryteria osobowościowe wykorzystywane są podczas rekrutacji pracowników na stanowiska wymagające specjalnych predyspozycji i zdolności⁶.

Oceny pracowników pełnią w przedsiębiorstwie następujące funkcje: administracyjną (polityka doboru pracowników i nagradzania), informacyjną (informacja dla kierownictwa) oraz motywacyjną. Funkcja motywacyjna w aspekcie realizowania modelu zasobów ludzkich ma szczególne znaczenie⁷. Jednak oceny pracownicze stają się motywatorami przy spełnieniu warunku uwzględnienia sytuacji społecznej, ekonomicznej i organizacyjnej firmy oraz jej pozycji w otoczeniu. System ocen pracowniczych, dla realizacji funkcji motywującej, musi podlegać ewolucji podobnie jak sama organizacja. Stąd tak ważne dla systemu ocen pracowniczych są: modyfikacja, udoskonalanie i umiejętne realizacja⁸. Planowanie karier pracowniczych wymaga realizacji zasady motywowania pracowników, a zasadę tę tworzą: szkolenia pracowników, wynagradzanie, restrukturyzacje oraz oceny pracownicze.

⁵ J. Moskałew, *System ocen*, op. cit., s. 18.

⁶ Ibidem, s. 18-19.

⁷ Z. Jankowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania XXI wieku*, PWE, Warszawa 2001, s. 115.

⁸ L. Zbiegień-Maciąg, E. Beck, E. Długosz-Truskowska, S. Gruca, M. Lenart, B. Wiernek, *Zarządzanie pracownikami*, Wyd. Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2002.

1. Opis przedsiębiorstwa

Przedmiotowe przedsiębiorstwo działa w branży motoryzacyjnej – jest światowym liderem w produkcji części do samochodów osobowych, przemysłowych i motocykli. Racjonalna organizacja produkcji i dystrybucji podporządkowana jest realizacji w licznych zakładach kompletnemu cyklowi obróbki od projektu po gotowy produkt. Wysoka jakość produktów osiągnięta jest dzięki kompetentnemu personelowi i nowoczesnej technologii. Specyfika produktu, jakim są tarcze hamulcowe, wymaga personelu o odpowiednim poziomie wykształcenia, umiejętnościach i gotowości do uczestnictwa w szkoleniach. Raz w roku dział personalny sporządza listę zapotrzebowań na szkolenia i kursy doskonalenia zawodowego dla poszczególnych stanowisk. System ocen pracowniczych w przedsiębiorstwie został wprowadzony w 2004 roku i towarzyszył wdrażaniu systemów jakościowych ISO i systemu ochrony środowiska. Proces ocen pracowniczych został poprzedzony szkoleniem kadry kierowniczej dla przygotowania do umiejętnego oceniania podwładnych. Dyrekcja firmy zatrudniającej 700 osób, wprowadzając system ocen pracowniczych, dążyła do realizacji trzech głównych celów:

- a) celu korekcyjnego – poprawy występujących niedoskonałości,
- b) celu stabilizującego – zachęty do kontynuacji zachowań proefektywnościowych,
- c) celu rozwojowego – ustalenia przyszłości ocenianego.

Korzyści, jakie odnoszą pracownicy dzięki systemowi ocen, to: informacje zwrotne na temat opinii o wykonywanej pracy, informacje o osiągnięciach zawodowych, możliwość zmiany wykonawstwa pracy i zachowań oraz, przy ocenie pozytywnej, motywacja do dalszej pracy.

Korzyści, jakie przedsiębiorstwo upatruje we wprowadzeniu ocen pracowniczych, to głównie: możliwość prezentacji zachowań, postaw, działań aprobowanych, zdobywanie danych o potencjale zawodowym pracowników (kwalifikacjach, możliwościach rozwoju, zdolnościach podejmowania decyzji), informacje o efektach pracy (terminowości, samodzielności, organizacji pracy).

Korzyści dla pracowników i dla firmy, jakie niosą okresowe oceny, to: możliwość tworzenia indywidualnych programów rozwoju pracowników (ścieżki kariery zawodowej, awansowanie, nagradzanie, karanie, premiowanie), rozpoznanie potrzeb szkoleniowych, dokumentowanie przebiegu pracy, przejrzystość systemu wynagrodzeń.

System ocen pracowniczych został opracowany przy zachowaniu zasady dostosowania do konkretnego stanowiska pracy. Stąd w przedmiotowym przedsiębiorstwie system ocen pracowniczych obejmuje trzy karty ocen pracownika:

- ocena pracownika *blue collar* po okresie próbnym,
- ocena pracownika *blue collar*,
- ocena pracownika *white collar* – roczna rozmowa oceniająca.

Do kategorii *blue collar* zalicza się pracowników produkcyjnych (bezpośrednio i pośrednio), zatrudnionych w działach produkcyjnych i okołoprodukcyjnych (operatorzy, monterzy, pakowacze, magazynierzy, elektromechanicy, kontrolerzy jakości, jockerzy, przezbrajające, ustawiacze maszyn).

Kategorię *white collar* tworzą pracownicy pośrednio produkcyjni zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych, specjaliści i administracja.

Przynależność do danej kategorii determinuje częstotliwość ocen; dla pracowników *blue collar* oceny dokonywane są dwa razy w roku, natomiast dla pracowników *white collar* – jeden raz w roku. Ocena pracowników *white collar* dokonywana jest na podstawie rozmowy oceniającej, ocena pracowników *blue collar* oparta jest na kilku kryteriach (wartość stanowiska pracy, kompetencje, autokontrola, ocena przełożonego).

2. Przedmiot badań

W przedmiotowym przedsiębiorstwie badania przeprowadzono w pierwszej połowie 2008 roku. Celem podjętych badań było ustalenie tendencji w czterech zakresach problemowych:

- a) zaangażowanie i kompetencje osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w realizację procesu ocen podwładnych w percepcji ocenianych i uznanie zasadności funkcjonowania systemu ocen pracowniczych wśród pracowników);
- b) wpływ procesu oceniania na motywację pracowników;
- c) poziom zadowolenia (niezadowolenia) z funkcjonowania systemu ocen w odczuciu pracowników;
- d) skuteczność systemu oceniania z uwzględnieniem wyróżnień.

Dobór osób do badań był celowy – wszyscy respondenci są zatrudnieni w omawianym przedsiębiorstwie. Do badań wyselekcjonowano osoby zatrudnione na stanowiskach specjalistycznych (i legitymujące się wyższym wykształceniem) oraz

osoby wykonujące czynności produkcyjne (o różnym poziomie wykształcenia). Odpowiedzi uzyskane na pytania kwestionariusza ankiety uszeregowano według następujących kryteriów:

- a) kryterium wieku (podział na grupy wiekowe do 25 lat, od 26 do 34 lat, od 35 do 35 lat, powyżej 45 lat);
- b) kryterium stażu pracy w firmie (zatrudnieni od roku do 5 lat, od 6 do 10 lat, od 11 do 15 lat, powyżej 15 lat);
- c) podział z uwagi na poziom wykształcenia (wyższe, średnie, zawodowe, inne);
- d) zróżnicowanie wynikające ze względu na zatrudnienie w danym dziale firmy (obróbka/montaż, magazyn/logistyka, administracja/jakość).

3. Wyniki badań

1) Ocena zaangażowania osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w realizację procesu ocen podwładnych w percepcji pracowników (i uznanie zasadności funkcjonowania systemu ocen pracowniczych wśród pracowników). Odpowiedzi badające powyższą zależność pozwalają na wyróżnienie dwóch grup. Do pierwszej należą pracownicy, którzy uznają zasadność procesu oceniania w firmie. 42% respondentów uważa, że ocenianie przez przełożonych spełnia wymogi sprawiedliwości i obiektywizmu, a sami oceniający są kompetentni do przeprowadzania ocen pracowniczych. Grupę tę tworzą osoby z wyższym i średnim wykształceniem, w wieku od 26 do 34 lat, zatrudnione w przedsiębiorstwie powyżej pięciu lat. Odpowiedzi na pytanie o potrzebę funkcjonowania systemu ocen pracowniczych uzależnione są od wieku, poziomu wykształcenia, stażu pracy. Natomiast zajmowane stanowisko nie różnicuje badanych. Zatem stanowisko produkcyjne vs. nieprodukcyjne nie ma wpływu na ocenę zasadności oceniania w percepcji badanych.

Do grupy drugiej, stanowiącej 38% badanych, należą osoby z wykształceniem zawodowym i niższym, w wieku od 35 do 45 i powyżej, legitymujące się stażem pracy od roku do 5 lat. W ocenie tych respondentów czas poświęcony przez przełożonych na ocenianie pracowników jest niewystarczający, oceny są subiektywne, a oceniający nie posiadają kompetencji do przeprowadzania ocen. Osoby te, nie negując potrzeby przeprowadzania ocen, nie akceptują zasad ich przeprowadzania i osób, które je przeprowadzają. W tym przypadku odpowiedzi uzależnione są od wszystkich branych pod uwagę kryteriów: wieku, wykształcenia, stażu pracy

i zajmowanego stanowiska. Wszyscy respondenci zajmują stanowiska produkcyjne i mają wcześniejsze doświadczenia zawodowe w innych firmach.

Uznanie zasadności funkcjonowania systemu ocen pracowniczych wśród pracowników przy nieuwzględnianiu żadnych kryteriów charakteryzujących pracowników wskazują, że 23% badanych udzieliło odpowiedzi raczej tak, 43% zdecydowanie tak, 26% raczej nie, a 8% – nie. Zatem w badanej grupie 66% pracowników, bez względu na wiek, wykształcenie, staż pracy w przedsiębiorstwie i zajmowane stanowisko, uznaje potrzebę przeprowadzania ocen pracowniczych.

2) Wpływ procesu oceniania na motywację pracowników. Odpowiedzi sprawdzające poczucie wpływu wyników oceniania na motywację wśród badanych są uzależnione od poziomu wykształcenia i wieku, natomiast nie korelują istotnie ze stażem pracy i zajmowanym stanowiskiem. Udzielone odpowiedzi konstytuują dwie grupy.

Pracownicy nie dostrzegający motywacyjnej funkcji oceniania to osoby z wykształceniem wyższym, w wieku od 25 do 34 lat, zatrudnione głównie na stanowiskach nieprodukcyjnych. W grupie tej respondenci podkreślają brak zmian zachowań organizacyjnych wobec pracowników, którzy uzyskali negatywną ocenę. Podobnie nie zauważają wyróżnień dla pracowników wysoko ocenionych. Zaledwie 9,4% respondentów z tej grupy uznaje motywacyjną funkcję ocen.

Drugą grupę stanowią pracownicy dostrzegający wzrost motywacji i mobilizacji do pracy dzięki wynikom ocen. Respondenci dostrzegający tę zależność to osoby z wykształceniem zawodowym i średnim, w wieku od 35 lat i więcej. W grupie tej wzrost motywacji i mobilizacji do pracy wskazuje odpowiednio – z wykształceniem zawodowym 29,9%, natomiast z wykształceniem średnim – 24,6%.

W całej grupie pracowników, bez względu na przyjęte kryteria, ocena pozytywna mobilizuje do lepszej pracy, natomiast ocena negatywna jest czynnikiem demobilizującym – opinię tę podziela 92% respondentów.

3) Poziom zadowolenia (niezadowolenia) z funkcjonowania systemu ocen w percepcji pracowników. Odpowiedzi respondentów na tak sformułowany problem pozwalają na wyróżnienie dwóch grup.

Największe zadowolenie z systemu ocen występuje w grupie wiekowej od 26 do 34 lat, z wykształceniem wyższym, stażem pracy od 6 do 10 lat. Grupę tę stanowi 46% badanych zatrudnionych w administracji i działach okołoprodukcyjnych. Poczucie zadowolenia z systemu ocen pracowniczych uzależnione jest od takich kryteriów, jak: wykształcenie, wiek, staż pracy i zajmowane stanowisko.

Najmniejszy poziom zadowolenia deklarują osoby z wykształceniem zawodowym -5,5%, średnim - 6% i innym - 1%. Są to pracownicy zatrudnieni powyżej 11 lat, w przedziale wiekowym od 35 lat i więcej, zatrudnieni na stanowiskach produkcyjnych.

4) Skuteczność systemu oceniania z uwzględnieniem wyróżnień i wzrostu wynagrodzeń. W kwestii zmian wynagrodzeń jako efektu działań oceniających badani pracownicy nie dostrzegają zależności pomiędzy wynikami ocen a wzrostem wynagrodzeń. Zależność tę w niewielkim stopniu dostrzegają jedynie osoby z wykształceniem wyższym i stażem pracy do 5 lat, przy czym do grupy tej należy zaledwie 3,1% respondentów. Natomiast w kwestii wpływu wyników ocen na wyróżnianie pracowników odpowiedzi są silnie różnicowane przyjętymi kryteriami podziałów.

Ze względu na dział zatrudnienia dostrzega badaną zależność:

- 20% zajmujących stanowiska związane z obróbką/montażem,
- 22% zatrudnionych w magazynach/logistyce,
- 34% pracujących w administracji,
- 24% z działu jakości.

Podobnie wiek różnicuje oceny wpływu wyników ocen na politykę wyróżniania pracowników. W zależności od wieku odpowiedzi respondentów przedstawiają się następująco:

- 32 % badanych dostrzega wpływ wyników ocen na wyróżnienia i są to osoby w grupie wiekowej do 25 lat,
- 37% podzielających tę opinię znajduje się w przedziale wiekowym od 26 do 34 lat,
- 17% to pracownicy mający od 35 do 45 lat,
- 14% to osoby mające powyżej 45 lat.

Wykształcenie jest kolejną determinantą wpływającą na poczucie wpływu wyników ocen na wyróżnianie pracowników:

- z wykształceniem zawodowym jedynie 4% pracowników postrzega związek pomiędzy wynikiem oceny a wyróżnieniem,
- 53% osób z wykształceniem średnim ma poczucie motywacyjnej funkcji ocen w kwestiach wyróżniania,
- 42% pracowników z wyższym wykształceniem widzi omawianą zależność,
- zaledwie 1% zatrudnionych o wykształceniu innym (niższym niż zawodowe) czuje się wyróżnionych w efekcie wyników ocen.

5) Zależności pomiędzy wyróżnionymi kryteriami a poczuciem roli systemu ocen w polityce wyróżnień. Grupą, która w największym stopniu postrzega tę zależność, są osoby zatrudnione w administracji, w wieku od 26 do 34 lat, z wykształceniem średnim i wyższym. Natomiast brak wyróżniającej funkcji oceniania to odczucia pracowników należących do grupy zatrudnionych w działach obróbka/montaż, mających powyżej 45 lat, z wykształceniem niższym od zawodowego i zawodowym.

Podsumowanie

Wyniki badań nie pozwalają na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków w kwestii percepcji wpływu ocen pracowniczych na efektywność zarządzania. Zwraca uwagę stosunek do procesu oceniania w dwóch grupach pracowniczych.

Pierwszą grupę stanowią osoby z wykształceniem wyższym, w wieku od 26 do 34 lat, zatrudnione powyżej pięciu lat na stanowiskach nieprodukcyjnych. Grupa ta wysoko ocenia kompetencje oceniających, wskazując na sprawiedliwość i obiektywizm jako główne cechy systemu ocen (42% badanych) i jest zadowolona z funkcjonowania ocen pracowniczych w firmie. Jednocześnie grupa ta nie dostrzega motywacyjnej funkcji wyników oceniania.

Do drugiej grupy zalicza się pracowników w wieku 35 i więcej lat, z wykształceniem zawodowym i mniej niż zawodowym, zatrudnionych na stanowiskach produkcyjnych. Osoby te w największym stopniu spośród badanych wskazują na motywacyjną funkcję wyników oceniania. Natomiast w kwestii kompetencji oceniających grupa ta jest najbardziej krytyczna, podkreśla brak obiektywizmu i niesprawiedliwość przebiegu i wyników ocen pracowniczych.

Pozorny brak konsekwencji w dwóch wyróżnionych grupach wskazuje na dużą zależność pomiędzy percepcją ocen pracowniczych a zajmowanym przez pracownika stanowiskiem. W badanym przedsiębiorstwie zdaje się mieć to pełne uzasadnienie wobec zróżnicowanego modelu oceniania dostosowanego zarówno ocenianymi parametrami, jak i częstotliwością przeprowadzania ocen. Jedynie odpowiedź na pytanie o wymiar kar/nagród jako efektu systemu oceniania nie różnicuje pracowników. Ocena pozytywna mobilizuje do lepszej pracy, natomiast ocena negatywna jest czynnikiem demobilizującym – opinię tę podziela 92% respondentów. Podobnie żadna z wyróżnionych grup pracowniczych, mimo krytycznej oceny przebiegu oceniania, nie neguje konieczności funkcjonowania systemu ocen.

SYSTEM OF EMPLOYEE JUDGEMENT AS A MEDIUM OF ESTABLISHING THE HUMAN POTENTIAL

Summary

The paper concerns the organizational and psychological goals of employee judgement. In the empirical part, on the basis of the research results there is an analysis of four problems: the commitment and competence judgement of the people who make the judgement in the perception of being judged, the influence of judgement process on the employee motivation, acceptance level from the operating of the judgement system and effectiveness of the judgement results for rewarding and financial regulations.

Translated by Jolanta Urbańska

IV

**DETERMINANTY WZROSTU
WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW**

Melania Bąk

WARTOŚCI NIEMATERIALNE A STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Wstęp

Jednostki gospodarcze, które funkcjonują w warunkach nowej ekonomii, zmieniły w sposób zasadniczy swój profil działalności, charakter podejmowanych decyzji oraz stanowisko względem aktywów niematerialnych i kapitału intelektualnego. W tej chwili można zaobserwować tendencję rosnącą udziału aktywów niematerialnych w wartości przedsiębiorstwa i duże zainteresowanie tymi składnikami, które do niedawna były pomijane.

Aktywa niematerialne różnią się w sposób zasadniczy od aktywów materialnych. I tak różni je przede wszystkim¹: baza teoretyczna, mechanizm tworzenia ceny, sposób wyceny, własność, koszty produkcji, zarządzanie, ujawnianie w sprawozdaniu finansowym. Zarówno aktywa niematerialne, jak i aktywa materialne są niezbędne firmie do jej prawidłowego funkcjonowania i rozwoju.

Aktywa niematerialne najczęściej realizują swoją wartość w połączeniu z aktywami materialnymi. Na przykład aktywa materialne są nośnikiem patentu. Nie oznacza to, że aktywa niematerialne nie mają żadnej wartości. Na przykład posiadacz marki może ją wykorzystać poprzez stworzenie nowych aktywów niematerialnych – relacji z klientami.

Ważnym elementem wartości niematerialnych stała się wiedza (szczególnie wiedza „ukryta” pracownika) oraz pracownik – profesjonalista (korzystający z wiedzy „ukrytej” do kreowania wartości przedsiębiorstwa). Niestety informacje te nie

¹ G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 23.

są wykazywane w sprawozdawczości finansowej jednostki. Na przykład nie można ustalić prawidłowej rentowności sprzedaży i wyceny produktów zawierających w sobie istotne nakłady zasobów niematerialnych – wiedzy pracownika.

Zasadniczym problemem systemu rachunkowości jest pogłębiająca się różnica między wartością bilansową a wartością rynkową przedsiębiorstw. Stan taki jest efektem braku ujawniania i wyceny części wartości niematerialnych (np. marka, kapitał ludzki, reputacja firmy itp.) za pomocą instrumentarium rachunkowości².

Pomimo wielu kwestii spornych co do istoty, klasyfikacji, wyceny i ujawniania wartości niematerialnych stanowią one zasadniczy element wartości firmy, który wpływa na kształtowanie jej strategii.

Celem artykułu jest wskazanie zależności między strategią przedsiębiorstwa a wartościami niematerialnymi, których zarządzanie jest m.in. możliwe dzięki modelowi Zbilansowanej Karty Dokonań.

1. Istota wartości niematerialnych

Na podstawie literatury z zakresu ekonomii, rachunkowości i zarządzania można stwierdzić, że istnieje *nieład* pojęciowy w kwestii jednoznacznego określenia zasobów niematerialnych. Stosowane są różne terminy określające zasoby niematerialne: *wartości niematerialne*, *aktywa niematerialne*, *własność intelektualna*, *kapitał intelektualny*, *aktywa intelektualne*. Używany termin zależy od dziedziny nauki, która go stosuje. Określenia *wartości niematerialne*³ i *aktywa niematerialne* są powszechnie wykorzystywane przez rachunkowość, *własność intelektualna* ma zastosowanie w prawie, *kapitał intelektualny* jest domeną zarządzania, natomiast do *aktywów intelektualnych* najczęściej odwołuje się ekonomia.

W literaturze przedmiotu można spotkać się również z opinią dwoistości znaczenia terminu kapitał intelektualny – jako składnika aktywów lub pasywów przedsiębiorstwa⁴. Kapitał intelektualny jako składnik aktywów należy rozumieć jako ogólny zasób oparty na wiedzy i będących przynajmniej częściowo pod kontrolą przedsiębiorstwa niematerialnych czynników, które są źródłem jego przyszłych korzyści. Natomiast kapitał intelektualny jako składnik pasywów

² Zob. D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.

³ Prawo bilansowe używa określenia *wartości niematerialne i prawne*.

⁴ G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 37.

stanowi źródło finansowania aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa. Aktywa niematerialne są również interpretowane jako część składowa kapitału intelektualnego. Istnieją także opinie, które utożsamiają kapitał intelektualny z aktywami niematerialnymi⁵.

Kapitał intelektualny może być rozumiany jako cały majątek wynikający z wiedzy, posiadany przez firmę. Może on być postrzegany jako rezultat procesu transformacji wiedzy, ale też jako wiedza sama w sobie, która jest zamieniana na własność intelektualną lub też aktywa intelektualne firmy⁶.

W artykule przyjęto, że czynniki niematerialne mają najszersze znaczenie i określają wszystkie, bez względu na rodzaj i sposób tworzenia, nie mające fizycznej postaci źródła ekonomicznych korzyści, jakie może osiągnąć przedsiębiorstwo. Używane w artykule pojęcie wartości niematerialne jest traktowane szerzej niż określają to przepisy prawa bilansowego. Dotyczy bowiem tych elementów wartości niematerialnych, które są ujawniane w bilansie jednostki gospodarczej, i tych, które nie są prezentowane. Określenie wartości niematerialne i aktywa niematerialne są używane wymiennie.

Aktywa niematerialne można podzielić na te, które mają oddzielny byt ekonomiczny i prawny (np. własność intelektualna – patenty), i te, które nie posiadają oddzielnego bytu ekonomicznego (np. relacje z klientami, reputacja). Aktywa niematerialne nie posiadające oddzielnego bytu ekonomicznego na pewno nie są ujawniane w obowiązującym bilansie przedsiębiorstwa.

W ujęciu ekonomicznym aktywa niematerialne oznaczają nie mające fizycznej postaci, oparte na wiedzy i stanowiące własność przedsiębiorstwa czynniki, które będą dla niego źródłem korzyści w przyszłości.

Każda firma ma problemy dotyczące aktywów niematerialnych, w szczególności wydzielenia aktywów niematerialnych spośród innych aktywów oraz ich wyceny w sposób obiektywny. Ponieważ większość aktywów niematerialnych nie spełnia warunków określonych w prawie bilansowym⁷, dlatego nie podlegają one

⁵ Zob. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 68.

⁶ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 58; zob. M. Mroziwski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.

⁷ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. nr 121, poz. 591 z późn. zm.) wskazuje następujące cechy charakterystyczne dla wartości niematerialnych: nabyte przez jednostkę, nadające się do gospodarczego wykorzystania, o przewidywanym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż 1 rok, przeznaczone do używania na potrzeby jednostki.

prezentacji w sprawozdawczości finansowej. Rachunkowość traktuje aktywa niematerialne bardzo wąsko. Prawo bilansowe definiuje własność intelektualną (np. prawa własności do patentów, znaków towarowych, prawa autorskie), która jest ujawniana w bilansie przedsiębiorstwa. Natomiast wyłączeniu z regulacji prawnych, i tym samym możliwości ujawniania w bilansie, podlegają takie czynniki, jak: relacje z klientami, kultura organizacyjna i przywództwo.

R. Reilly i R. Schweihs przypisali aktywom niematerialnym następujące charakterystyki⁸:

- powinny być możliwe do identyfikacji i opisu,
- powinny mieć byt prawny i podlegać ochronie,
- powinny podlegać własności i własność ta powinna być transferowalna,
- powinien istnieć materialny dowód istnienia aktywów w postaci: dokumentu, dyskietki, listu itp.,
- powinny być stworzone w określonym czasie jako rezultat określonych zdarzeń,
- powinny podlegać możliwości zniszczenia lub zakończenia funkcjonowania w identyfikowalnym czasie.

Pomimo tego, że na wartości niematerialne składają się różnorodne w swej istocie składniki (zob. prawa autorskie, kapitał ludzki, relacje z partnerami), to zależą one od siebie, są ze sobą powiązane, wzajemnie się uzupełniają. Na przykład od marki zależą relacje z klientami oraz reputacja firmy. Najczęściej ich oddziaływanie na procesy tworzenia wartości przedsiębiorstwa jest łączne.

Zarówno Międzynarodowe Standardy Rachunkowości⁹, jak i polskie prawo bilansowe (ustawa o rachunkowości) regulują pewne cechy – charakterystyki (np. definicja, klasyfikacja, uznawanie, amortyzacja) wpływające na kształtowanie aktywów niematerialnych w ramach systemu rachunkowości. Jednak uregulowania

Określenie nabyte oznacza, że wartości niematerialne (z wyjątkiem kosztów prac rozwojowych) nie mogą być wytworzone przez jednostkę gospodarczą we własnym zakresie. Ponadto prawdopodobne jest osiągnięcie przyszłych korzyści ekonomicznych, które można przyporządkować do danego składnika oraz można wiarygodnie określić cenę nabycia lub koszt wytworzenia składnika.

⁸ G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 34.

⁹ Zob. *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF)*, tom I, MSR 38, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2007, s. 1157-1201; *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF)*, tom II, MSR 38, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2007, s. 1208-1257.

te wciąż za wąsko pojmują aktywa niematerialne przedsiębiorstwa, pomijają np. takie aktywa, jak zasoby ludzkie, lojalność klientów czy reputacja firmy.

2. Strategia przedsiębiorstwa i jej związek z wartościami niematerialnymi

Strategię należy rozumieć jako pewien plan działania przedsiębiorstwa, który jest związany z jego pozycją na rynku, zasobami rzeczowymi i ludzkimi. Strategia jest koncepcją działania przyjętą przez kierownictwo firmy, której wdrożenie ma na celu zapewnić sukces ekonomiczno-finansowy w perspektywie długoterminowej¹⁰. Wg C.W. Hofera i D. Schendla strategia przedsiębiorstwa stanowi zasadniczy schemat obecnego i zaplanowanego rozwoju zasobów i interakcji z otoczeniem, który przedstawia, jak organizacja chce osiągnąć swoje cele¹¹.

Strategia firmy jest wynikiem jej relacji z otoczeniem, czyli z konkurencją i klientami. Aby osiągnąć sukces na rynku, firma musi dostosować swoje działania do otoczenia, czyli w odpowiedni sposób musi przekształcić strukturę organizacyjną i zacząć korzystać z najnowszych rozwiązań, które gwarantują przewagę nad konkurencją. Przewagę konkurencyjną gwarantują m.in.: innowacyjność, efektywny sposób obsługi klienta, reputacja firmy, marka produktu, lepsze projekty, technologia, umiejętność zdobywania nowych rynków.

Wielu autorów (np. Steward, Edvinsson, Kaplan i Norton) w swoich publikacjach podkreśla konieczność powiązania ze sobą wartości niematerialnych ze strategią firmy, w szczególności z celami strategicznymi.

Opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona koncepcja Zbilansowanej Karty Dokonań (*Balanced Scorecard*) wyodrębnia cztery perspektywy (finansową, klienta, procesów wewnętrznych, innowacji i uczenia się), które są ze sobą powiązane i podporządkowane strategii firmy.

Firma musi posiadać odpowiednio zorganizowane wewnętrzne procesy, aby możliwa była produkcja wyrobów dobrej jakości, wdrożenie projektów o dużej stopie zwrotu, skrócenie czasu dostaw, zmniejszenie materiałochłonności, ograniczenie kosztów utrzymania zapasów. O istnieniu i sukcesie działania firmy w znacznym stopniu decydują klienci, potencjalni nabywcy wyrobów. Dobre relacje

¹⁰ Zob. A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998, s. 163.

¹¹ Zob. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE, Wrocław 2007, s. 18.

z klientami gwarantują zwiększenie udziału w rynku i większą sprzedaż. Aby zapewnić rozwój przedsiębiorstwa, potrzebne są procesy uczenia się i wprowadzania innowacji. Wszystkie te działania opierają się na finansach, na umiejętności ich pozyskiwania i wykorzystywania. Celem strategicznym wynikającym ze Zbilansowanej Karty Dokonań jest wzrost wartości firmy.

Celem Zbilansowanej Karty Dokonań jest dostarczenie systemu logicznie powiązanych miar opartych na związkach przyczynowo-skutkowych, które będą odpowiadać realizowanej przez firmę strategii. Zbilansowana Karta Dokonań m.in. zapewnia analizę i kontrolę części niematerialnych w firmie, przy jednoczesnym monitorowaniu jej rezultatów finansowych¹².

Każdą z perspektyw Zbilansowanej Karty Dokonań można powiązać z wartościami niematerialnymi przedsiębiorstwa. Głównym celem perspektywy finansowej jest przetrwanie, osiągnięcie dochodów, wzrost udziału w rynku. W chwili obecnej jest to bardziej możliwe dzięki aktywom niematerialnym niż aktywom materialnym. Perspektywa klienta głównie koncentruje się na relacjach z klientami, ich lojalności i zadowoleniu. Perspektywa wewnętrznych procesów ma na celu przede wszystkim usprawnienie organizacji przebiegu procesów, jakie zachodzą w firmie, np. przebiegu procesu wytwórczego, zapewnienie efektywności materiałowej. Natomiast perspektywa innowacji i uczenia się koncentruje swoją uwagę na tworzeniu wyższej wartości firmy w przyszłości dzięki m.in. nabywaniu nowych umiejętności produkowania.

Wytyczenie i realizowanie strategii przedsiębiorstwa jest możliwe dzięki spójności i zbilansowaniu celów i działań w czterech perspektywach, gdzie szczególną rolę odgrywają ludzie i ich potencjał, a więc wartości niematerialne. Największy przyrost wartości firmy jest możliwy, jeśli firma jest świadoma roli wartości niematerialnych i zdecydowała się na zarządzanie nimi w połączeniu ze strategią przedsiębiorstwa (zob. tab. 1). Reasumując, można przyjąć Zbilansowaną Kartę Dokonań jako model zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie.

Według A.A. Jarugi „Zbilansowana Karta Dokonań przekłada strategię firmy na specyficzne cele i mierniki oraz łączy krótkookresowe planowanie i kontrolę (sterowanie) z długofalową strategią organizacji jako całości”¹³. Ponieważ perspektywy karty są powiązane ze strategią firmy, można również wskazać istnienie związku pomiędzy strategią a wartościami niematerialnymi. Na przykład wartość

¹² A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 71.

¹³ A.A. Jaruga, W.A. Nowak, A. Szychta, *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Absolwent, Łódź 1999, s. 54.

nowej kuracji leczniczej opracowanej przez firmę biotechnologiczną zależy od strategii wprowadzającej osiągnięcie na rynek.

Tabela 1. Zbilansowana karta dokonań a wartości niematerialne w przedsiębiorstwie w kontekście realizowanej strategii

STRATEGIA FIRMY Cele strategiczne np. wzrost wartości firmy, zmiana technologii produkcji, utrzymanie dobrej pozycji na rynku, dobre relacje z klientami, poprawne relacje z partnerami, inwestowanie długookresowe, zmiana organizacji firmy itp.	
Zrównoważona karta dokonań	Przykłady wartości niematerialnych
Perspektywa finansowa	Kapitał ludzki, marka, reputacja
Perspektywa klienta	Relacje z klientami, relacje z partnerami
Perspektywa procesów wewnętrznych	Kultura organizacyjna
Perspektywa innowacji i uczenia się	Technologiczne aktywa niematerialne, kapitał ludzki

Źródło: opracowanie własne.

G. Urbanek uważa, że „Stosowana przez firmę strategia determinuje jej wewnętrzne procesy, które kształtują, ukierunkowują i koordynują zasoby oraz kompetencje pod kątem osiągnięcia przyjętych celów”¹⁴.

Tabela 2 prezentuje charakterystykę wybranych wartości niematerialnych, które wpływają na kształtowanie i realizację strategii firmy.

Korzyści, jakie wynikają dla przedsiębiorstwa z tytułu posiadania wartości niematerialnych zostały zaprezentowane w formie tabelarycznej (tab. 3).

W nowych warunkach firmy muszą realizować strategię, która umożliwi wykreowanie maksymalnej wartości na rynku dzięki kooperowaniu i konkuro- waniu z partnerami. Dlatego tak istotne jest powiązanie między strategią firmy a wartościami niematerialnymi.

¹⁴ G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 76.

Tabela 2. Charakterystyka wybranych wartości niematerialnych

Składnik wartości niematerialnych	Charakterystyka składnika
Marka	<p>Jest to zespół funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści, jakie stają się udziałem jej użytkownika. Korzyści tych dostarcza produkt oznaczony nazwą lub symbolem (identyfikator marki).</p> <p>Umożliwia zdobycie i utrwalenie przewagi konkurencyjnej. Pozwala nawiązać trwałe relacje między firmą a jej użytkownikami w ramach strategii.</p> <p>Marka lub jej część chroniona prawnie (zarejestrowana) stanowi znak towarowy.</p>
<p>Technologiczne aktywa niematerialne</p> <p>Wśród technologicznych aktywów niematerialnych można wyróżnić m.in. technologiczny know-how, innowacje technologiczne, prace badawczo-rozwojowe, patenty.</p>	<p>Są to: wiedza, prawa lub procesy związane z technologią, będące własnością przedsiębiorstwa, które zostały wytworzone lub zostały zakupione na rynku. Nowe technologie zwiększają wydajność, wpływają na poprawę jakości i skrócenie czasu wprowadzania produktu na rynek.</p> <p>Na technologiczny know-how składają się wszystkie nie ujawniane techniczne informacje, mogące lub nie mogące być przedmiotem ochrony patentowej. Informacje te są niezbędne do przemysłowej reprodukcji produktu lub procesu, w sposób bezpośredni i w tych samych warunkach.</p> <p>Innowacja technologiczna w obrębie produktu lub procesu obejmuje wdrożone już produkty i procesy nowe pod względem technologicznym oraz udoskonalenia technologiczne dotyczące tych produktów i procesów.</p> <p>Innowacja technologiczna w obrębie produktu lub procesu obejmuje zespół działań o charakterze naukowym, technologicznym, finansowym i handlowym. Prace badawczo-rozwojowe obejmują pracę twórczą, podejmowaną w sposób systematyczny w celu zwiększenia zasobów wiedzy (w tym o człowieku, kulturze i społeczeństwie) oraz wykorzystywania tych zasobów do tworzenia nowych zastosowań.</p> <p>Patent jest to prawo do wyłącznego korzystania z wynalazku przez określony czas. Ochrona patentowa umożliwia wynalazcy wdrożenie wynalazku i uzyskanie z tego tytułu korzyści.</p>
Kapitał ludzki	<p>Na kapitał ludzki składa się suma wiedzy, doświadczeń i umiejętności ludzi zatrudnionych w organizacji, ich zdolność do kolektywnego tworzenia innowacji oraz umiejętność wnioskowania i podejmowania decyzji.</p>
Relacje z klientami	<p>Kontakty firmy z klientami przede wszystkim powinny polegać na zbudowaniu trwałej więzi między nimi. Wzajemne relacje firma-klient powinny być oparte na wzajemnym zaufaniu, wspólnej historii i wspólnym interesie na przyszłość.</p>
Kultura organizacyjna i przywództwo	<p>Kultura organizacyjna jest to społeczne środowisko, które tworzy organizacyjne, formalne i nieformalne zachowania, definiuje charakter pracowników, którzy najlepiej będą osiągać cele organizacji, kształtuje zakres swobody jednostki w podejmowaniu działań bez wczesnej akceptacji, wpływa na sposób, w jaki ludzie oddziałują na siebie wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Przywództwo jest to sztuka mobilizowania przez menedżerów najwyższego szczebla pracowników firmy do wysiłków na rzecz wspólnych aspiracji. Opracowanie właściwej kultury organizacyjnej jest podstawowym zadaniem przywództwa.</p>

Składnik wartości niematerialnych	Charakterystyka składnika
Reputacja	Jest to funkcjonująca na rynku opinia na temat firmy. Na opinię składają się poglądy na temat: strategii firmy, jej sytuacji finansowej, perspektyw rozwojowych, marek produktów, kultury organizacyjnej, współpracy z partnerami, poziomu kwalifikacji pracowników itp.
Relacje z partnerami i sieci	Relacje z partnerami dotyczą relacji z firmami konkurencyjnymi i dostarczającymi produkty komplementarne. Sieć wartości to wzajemne relacje pomiędzy podmiotami w procesie kreowania wartości w ekonomicznej sieci: firma – klienci – dostawcy – konkurenci – komplementariusze. Jednoczesne kooperowanie i konkutowanie w ramach sieci wartości jest efektem przeobrażeń rynkowych.
Inne aktywa niematerialne – prawa autorskie, kontrakty	Przedmiotem prawa autorskiego jest każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiegokolwiek postaci, niezależnie od wartości, przeznaczenia. W szczególności prawem autorskim są utwory: wyrażone symbolami matematycznymi, znakami graficznymi (literackie, naukowe, kartograficzne, programy komputerowe), plastyczne, fotograficzne, wzornictwa przemysłowego, architektoniczne, muzyczne, sceniczne, choreograficzne. Aktywa kontraktowe są związane z korzyściami, jakie nabywa osoba fizyczna lub prawna w związku z zawarciem prawnie obowiązującego porozumienia. Kontrakty można podzielić na dające możliwość uzyskania świadczeń na uprzywilejowanych warunkach oraz dające możliwość oferowania świadczeń na uprzywilejowanych warunkach. Przykłady kontraktów: umowy na dostawę wyrobów (usług), umowy na dystrybucję produktów, umowy o zakazie konkurencji przez byłych pracowników.
Goodwill	Jest to wartość przedsiębiorstwa, która jest wyższa od sumy wartości wszystkich jego identyfikowalnych aktywów. Goodwill jest również utożsamiany z występowaniem dodatkowych ekonomicznych przychodów ponad te, które wynikają z zaangażowania identyfikowalnych aktywów. Wg ujęcia rachunkowego goodwill jest traktowany jako różnica pomiędzy całkowitą wartością przedsiębiorstwa a wartością jego aktywów bilansowych. Wg ujęcia ekonomicznego goodwill są to nieidentyfikowalne aktywa niematerialne przedsiębiorstwa, których wartość stanowi tę część wartości kapitału intelektualnego, która nie została alokowana w sposób bezpośredni lub pośredni na inne aktywa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Urbanek, Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2008, s. 45-74.

Tabela 3. Korzyści wynikające z posiadania wybranych wartości niematerialnych

Składnik wartości niematerialnych	Korzyści wynikające z posiadania
Marka	<p>Silna marka wpływa na zwiększenie sprzedaży i uzyskiwanie marż oraz stabilizowanie przychodów dzięki eliminowaniu konkurentów. Marka wspomaga decyzje nabywców co do zakupów, ponieważ gwarantuje odpowiedni poziom jakości, dostarcza prestiżu nabywcy (szczególnie ważne w przypadku dóbr luksusowych).</p> <p>Marka powoduje obniżenie kosztów poprzez: tańsze pozyskiwanie nowych nabywców i uzyskiwanie korzystniejszych warunków sprzedaży, niższe koszty zdobywania i utrzymania najlepszych pracowników, niższe koszty kapitału, zwiększenie skali produkcji dzięki sprzedaży dużych ilości.</p> <p>Ponadto silna marka gwarantuje transfer lojalności klienta wobec marki do nowych kategorii i na nowe rynki.</p>
Technologiczne aktywa niematerialne	<p>Nowe technologie zwiększają wydajność, wpływają na poprawę jakości i skrócenie czasu wprowadzania produktu na rynek. Wyższa jakość i nowoczesność produktów zachęcają klientów do zakupów, a więc wpływają na zwiększenie przychodów firmy.</p>
Kapitał ludzki	<p>Wiedza, umiejętności i doświadczenie pracowników oraz kadry kierowniczej wpływają na dobrą kondycję finansową firmy, wzrasta wydajność, jest mniej reklamacji.</p>
Relacje z klientami	<p>Dzięki dobrym relacjom z klientami wzrasta sprzedaż produktów i przychody, na wzrost przychodów ma również wpływ odporność klientów na działania promocyjne konkurentów. Spadają koszty pozyskania klienta.</p>
Kultura organizacyjna i przywództwo	<p>Właściwa kultura organizacyjna pozwala na rozwój osobisty pracowników. Kształtuje i wpływa na wzory zachowań jednostek, sprzyja rozwojowi inicjatywy oraz kreuje innowacje wewnątrz firmy.</p> <p>Efektywne przywództwo powinno skupiać się m.in. na: tworzeniu wizji, misji, celów i kodu etycznego organizacji; usuwaniu barier rozwojowych; nagradzaniu pozytywnych zachowań pracowników. Wszystkie te elementy wpływają na wartość firmy.</p>
Reputacja	<p>Dobra reputacja jest czynnikiem tworzącym wartość dla przedsiębiorstwa. Źródłami tej wartości są m.in.: większy popyt na produkty firmy przy wyższych marżach; możliwość pozyskania lepszych pracowników; lepsze warunki handlowe u partnerów; możliwość tworzenia aliansów z atrakcyjnymi partnerami.</p>
Relacje z partnerami i siecią	<p>Szybsze wejście na rynek. Każdy z partnerów może skoncentrować swoje zasoby na tej części łańcucha wartości, w której posiada najlepsze kompetencje. W efekcie końcowym w łańcuchu jest kreowana wyższa wartość dla partnerów i konsumentów niż w tradycyjnym modelu. Firmy działające w sieciach oferują wyroby komplementarne, których sprzedaż kreuje dodatkowe zapotrzebowanie na wyroby całej sieci. W ten sposób następuje zmiana struktury i wielkości popytu.</p>
Inne aktywa niematerialne – prawa autorskie, kontrakty	<p>Wprowadzenie praw autorskich majątkowych jest zabezpieczeniem ekonomicznych interesów twórców i wydawców oraz zachętą dla twórców do dokonywania postępu w nauce i sztuce. Korzyści z posiadania prawa autorskiego mogą przyjąć formę przychodów ze sprzedaży utworu lub przychodów z licencji na wykorzystanie utworu.</p> <p>Kontrakt kreuje dodatkową wartość, jeśli daje uprzywilejowanie w stosunku do normalnych warunków rynkowych.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Urbanek, Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2008, s. 29; 45-74.

Podsumowanie

Spośród wszystkich zasobów przedsiębiorstwa szczególną rolę odgrywają zasoby niematerialne, które stanowią o charakterze firmy, jej kompetencjach i pozycji na rynku. W dobie gospodarki rynkowej, globalizacji rynków i nowej ekonomii znaczenie aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa znacznie wzrosło w stosunku do aktywów materialnych.

Główny problem współczesnych przedsiębiorstw polega na znacznej rozbieżności między wartością rynkową a wartością bilansową firmy. Przyczyna tkwi w tym, że wartości niematerialne nie są mierzone i ujmowane w ramach tradycyjnej rachunkowości.

Jednak nie zmienia to faktu, że wartości niematerialne pełnią szczególną rolę w kształtowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstwa, szczególnie w celach strategicznych. Wzajemny związek pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a wartościami niematerialnymi można przeanalizować za pomocą Zbilansowanej Karty Dokońń, określanej jako jedna z metod zarządzania wartościami niematerialnymi.

IMMATERIAL VALUES AND ENTERPRISE STRATEGY

Summary

Strategic aims of enterprise depends on immaterial values (especially not elicited in traditional accounting). For example, such immaterial values as brand, reputation, relations with customers are influencing on realization strategy of the enterprise. In other hand strategy of the enterprise molds kinds and scale of immaterial values. Mutual relation between strategy of the enterprise and immaterial values we can analyze using balanced scorecard. This is one of the management methods of immaterial values.

Translated by Melania Bąk

Anna Bielawa

WIEDZA JAKO CZYNNIK KREUJĄCY ELASTYCZNOŚĆ I KREATYWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA ZARZĄDZANEGO PRZEZ JAKOŚĆ

Wprowadzenie

Zarządzanie przez jakość niezmiennie kojarzy się i wiąże z Japonią, jej kulturą i japońskim stylem zarządzania. Według E.W. Deminga „w przyszłości będą tylko dwa typy przedsiębiorstw – te, które wprowadziły jakość totalną, i te, które wypadły z biznesu”. Dlatego aby odnosić sukcesy, stale dostosowywać się do wymagań i oczekiwań klientów i być o krok przed konkurencją, przedsiębiorstwa są zmuszone trwać w niekończącym się procesie usprawnień. Współczesna organizacja musi być elastyczna i skłonna do zmian, których oczekują konsumenci. Powinna stale poszukiwać nowych, innowacyjnych rozwiązań, kreować nowe metody, twórcze pomysły, głównie poprzez poszerzanie swojej wiedzy i uczenie się. Można stwierdzić zatem, że jakość to niekończąca się edukacja¹.

Systemy zarządzania jakością zakładają ciągłe usprawnianie wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa poprzez poszukiwanie nowych metod i narzędzi doskonalenia, takich jak: wiedza, informacje, kapitał, innowacje, technologie itp. Ważnym elementem systemów zarządzania jakością jest zarządzanie wiedzą, którego elementami składowymi są: wiedza, informacje i dane. Dane transformowane są w informacje, które następnie, łączone z doświadczeniem, tworzą wiedzę.

Zarządzanie wiedzą integruje w całość wszystkie procesy w obszarach kreatywności, innowacyjności, wiedzy o kliencie i ukierunkowania na niego, stosowo-

¹ J. Frąś, M. Gołębiowski, A. Bielawa, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2006, s. 213.

wania najlepszych praktyk, uczenia się i rozwijania umiejętności, wartości celów racjonalności postępowania oraz rachunkowości i finansów z radykalnie nowymi technikami i technologiami informacyjnymi i informatycznymi².

1. Wiedza i zarządzanie wiedzą a zarządzanie jakością

Wiedza coraz częściej uznawana jest za podstawowy atrybut przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jest sposobem na doskonalenie produktów, usług i procesów, lub może stanowić podstawową działalność organizacji. Zarządzanie wiedzą jest więc fundamentalną zmianą sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, efektywnie wykorzystującą posiadany potencjał, którego nie można zaliczyć do zasobów rzeczowych lub finansowych. Składają się na nie wszelkiego rodzaju umiejętności, pomysły i wiedza poszczególnych pracowników, jak też całej organizacji, patenty i inne wartości niematerialne i prawne, relacje z klientami i dostawcami, a także metodologie i narzędzia³.

Przez długi czas koncepcje zarządzania funkcjonowały w przedsiębiorstwach osobno w oparciu o odrębne systemy informacyjne, nie wspierając się i nie współdziałając, kładąc jedynie nacisk na dany aspekt funkcjonowania firmy, charakterystyczny dla danej koncepcji. Zintegrowanie zarządzania jakością i zarządzania wiedzą jest w stanie ograniczyć chaos organizacyjny i przy wykorzystaniu efektu synergii stworzyć możliwości większego rozwoju organizacji. Współistnienie obu koncepcji jest możliwe dzięki cechom wspólnym, jakie zauważa się pomiędzy nimi. Do najważniejszych zaliczyć można:

- ciągłe dążenie do doskonałości,
- orientację na klienta,
- wzajemne korzystne relacje z dostawcami,
- podejście procesowe,
- podejście systemowe,
- przywództwo,
- powszechne zaangażowanie ludzi i rozwój człowieka,
- orientację na fakty, dane oraz naukowe i logiczne podejście do problemu.

Szczegółowo płaszczyzny współdziałania koncepcji zarządzania jakością i zarządzania wiedzą przedstawia tabela 1.

² E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 291.

³ K. Owczarek, *Narzędzia zarządzania wiedzą*, s. 1 (http://panda.bg.univ.gda.pl/~strateg/html/ref_6.htm).

Tabela 1. Cechy wspólne zarządzania jakością i zarządzania wiedzą

Cechy wspólne	Zarządzanie jakością	Zarządzanie wiedzą
Ciągłe dążenie do doskonałości	Podstawą doskonalenia jest zdobywanie wiedzy, a im lepiej przedsiębiorstwo potrafi zarządzać tym procesem, tym większą uzyskuje poprawę jakości swoich produktów (konieczność opracowania strategii uczenia się, będącej przejawem orientacji długookresowej, specyficznej dla obu koncepcji).	
	Organizacja nieustannie dąży do optimum, jakim jest ideaowa „doskonałość”.	Pracownicy nieustannie dążą do zdobywania coraz to większej wiedzy, wyższych kwalifikacji, nowych umiejętności, wiedza nie ma granic.
Nastawienie proklientowskie	Zrozumienie potrzeb klientów i próba ich zaspokojenia jako kluczowy czynnik sukcesu firmy.	
	Wymagania klienta zewnętrznego decydują o definiowaniu jakości, stopień zadowolenia klienta to podstawowy wyznacznik efektywności zarządzania.	Otwarta struktura organizacyjna zmniejsza dystans pomiędzy producentem a odbiorcami, ułatwia pozyskiwanie informacji dotyczących pożądanej i rzeczywistej jakości produktu.
Wzajemne korzystne relacje z dostawcami	Zarządzanie wiedzą o dostawcach w celu uzyskania wyższej jakości produktów i procesów.	
	Tworzenie jakości wytwarzanych produktów już na etapie zaopatrzenia.	Zdobywanie wiedzy na temat zależności działań obu stron i wzajemnie korzystnej współpracy.
Podejście procesowe	Zdefiniowanie wszystkich procesów realizowanych w firmie, pomiar ich efektywności i podporządkowanie im struktury organizacyjnej oraz poprawa współpracy pomiędzy komórkami przedsiębiorstwa.	
	Zarządzanie procesami w oparciu o metodę PDCA	Procesy gromadzenia, kreowania, dzielenia się wiedzą, stosowania i jej zachowywania.
Podejście systemowe	Zarządzanie wzajemnie powiązаныmi ze sobą procesami i ich nadzorowanie, w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów.	
	Myślenie systemowe pozwala unikać błędów jakościowych i doskonalić działania	Myślenie systemowe sprzyja tworzeniu wiedzy organizacyjnej i jej ciągłemu rozwojowi.
Przywództwo	Przywódca, który potrafi poprowadzić za sobą „pracowników-partnerów”, nakłonić ich do słuchania i realizowania wyznaczonych celów.	
	Kadra kierownicza przyjmuje postawę przywódczą, aby doprowadzić do wysokiej jakościowej pracy swoich pracowników.	Menedżerowie nakłaniają pracowników do ciągłego rozwoju i zdobywania wiedzy na rzecz realizacji celów i zadań organizacji.
Powszechne zaangażowanie ludzi i rozwój człowieka	Współpraca kierownictwa oraz całej załogi w podejmowanych przedsięwzięciach i wykonywanych projektach. Szkolenia i kursy oraz edukacja zawodowa.	
	Wykorzystanie potencjału twórczego każdego pracownika.	Współpraca między pracownikami zwiększa częstotliwość przepływu informacji, co korzystnie wpływa na powiększanie się efektu synergicznego.

Cechy wspólne	Zarządzanie jakością	Zarządzanie wiedzą
Orientacja na fakty, dane oraz naukowe i logiczne podejście do problemu	Wyciąganie wniosków z przeszłości i opieranie się na racjonalnym zarządzaniu (również w oparciu o technologie informatyczne).	
	Gromadzenie wiarygodnych danych i ich profesjonalna analiza w celu doskonalenia, utrzymania odpowiedniej jakości i zapobiegania błędom.	Gromadzenie, przepływ i analiza danych, wyciąganie wniosków i podejmowanie decyzji jako podstawa zarządzania wiedzą.

Źródło: T. Kołakowski, E. Tabaszewska, *Zarządzanie jakością i zarządzanie wiedzą – płaszczyzny współdziałania w organizacji*, „Problemy Jakości” nr 10, 2006 r., s. 15.

Ponadto można wyodrębnić pewne wymagania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie w normie PN-EN ISO 9001:2001, to jest⁴:

- a) organizacja powinna zapewnić **dostępność zasobów i informacji** niezbędnych do wspomagania przebiegu i monitorowania zdefiniowanych procesów;
- b) najwyższe kierownictwo powinno dostarczyć dowód swojego zaangażowania w tworzenie i wdrożenie systemu zarządzania jakością oraz ciągłe doskonalenie jego skuteczności między innymi poprzez **zapewnienie dostępności zasobów** (w tym zasobów intelektualnych, wiedzy);
- c) organizacja powinna określić i zapewnić **zasoby potrzebne** do: wdrażania i utrzymywania zarządzania jakością i ciągłego doskonalenia jego skuteczności oraz w celu zwiększenia zadowolenia klienta przez spełnienie jego wymagań;
- d) personel wykonujący pracę wpływającą na jakość wyrobu powinien być **kompetentny** na podstawie odpowiedniego **wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia** (wiedza indywidualna);
- e) organizacja powinna określić niezbędne **kompetencje personelu** wykonującego czynności mające wpływ na jakość wyrobu, zapewnić szkolenie lub podjąć inne działania w celu zaspokojenia tych potrzeb, ocenić skuteczność podjętych działań, zapewnić, aby personel był świadomy istoty i ważności swoich działań i sposobu, w jaki przyczynia się do osiągnięcia celów organizacji, utrzymywać odpowiednie zapisy dotyczące wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia;
- f) planując realizację wyrobu organizacja powinna określić między innymi potrzeby dotyczące ustanowienia procesów, dokumentów oraz **zapewnienia zasobów** specyficznych dla wyrobu;

⁴ J. Ejdyś, *Zarządzanie jakością – czynnikiem doskonalenia systemów zarządzania*, „Problemy Jakości” 2007, nr 5, s. 15.

- g) organizacja powinna określić i wdrożyć skuteczne ustalenia związane z komunikacją z klientem, dotyczące informacji o wyrobie oraz informacji zwrotnej od klienta;
- h) organizacja powinna planować i realizować proces produkcji w sposób nadzorowany między innymi poprzez **zapewnienie dostępności informacji**, na podstawie których określono właściwości wyrobu;
- i) jako jeden z mierników funkcjonowania systemu zarządzania jakością organizacja powinna monitorować **informacje dotyczące percepcji klienta** co do tego, czy spełniła jego wymagania, norma nakłada obowiązek określenia metod uzyskiwania i wykorzystywania tych informacji;
- j) organizacja powinna **zbierać i analizować odpowiednie dane** w celu wykazania przydatności i skuteczności systemu zarządzania jakością oraz w celu ciągłego doskonalenia systemu;
- k) **analiza danych powinna dostarczyć informacji** dotyczących: zadowolenia klienta, zgodności z wymaganiami dotyczącymi wyrobu, właściwości i trendów procesów i wyrobów oraz dostawców.

Niestety norma ISO zawiera przede wszystkim zapisy dotyczące zarządzania wiedzą jawną, którą dzięki sformalizowaniu łatwo przekazywać i rozpowszechniać. Dla przedsiębiorstwa również bardzo istotna jest wiedza cicha, którą jednak trudno przekazywać innym osobom, z powodu braku jej skodyfikowania, ujęcia w słowa lub obrazy. Dlatego, jak wskazuje norma, bardzo ważną rolę odgrywają audytorzy i naczelne kierownictwo, którzy, wykorzystując audyty wewnętrzne oraz przeglądy systemu zarządzania jakością, powinni dążyć do doskonalenia systemu poprzez zarządzanie wiedzą w organizacji. Są zatem zobowiązani do tworzenia wiedzy i zastosowania jej w przedsiębiorstwie. Ich zadaniem jest również przekazywanie wiedzy jawnej i cichej i opierając się na modelu spirali wiedzy (rysunek 1) Nonaki i Takeuchiego, realizowanie procesu nazwanego uczeniem się przez działanie (*learning by doing*).

Zarządzanie wiedzą na zasadzie „spirali” to powtarzający się cykl czterech procesów konwersji wiedzy:

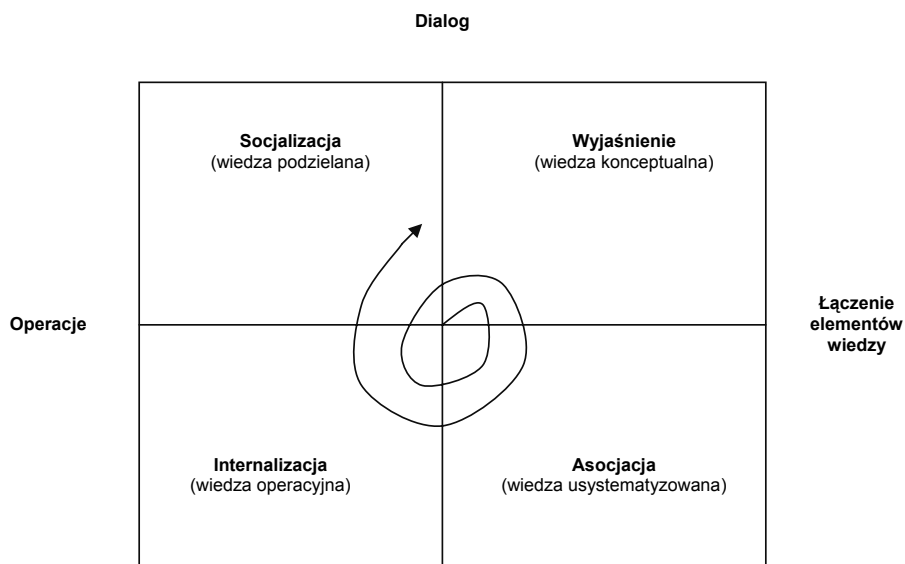
- **socjalizacji**, czyli zamiany wiedzy cichej (ukrytej) w wiedzę cichą (ukrytą),
- **wyjaśniania**, czyli zamiany wiedzy cichej (ukrytej) w wiedzę formalną (dostępną),

- **asocjacji**, czyli zamiany wiedzy formalnej (dostępnej) w wiedzę formalną (dostępną),
- **internalizacji**, czyli zamiany wiedzy formalnej (dostępnej) w wiedzę cichą (ukrytą).

Model japoński zarządzania wiedzą opiera się na następujących zasadach⁵:

- a) wiedza nie jest postrzegana jedynie jako zbiór danych i informacji, które można gromadzić w bazach komputerowych, na wiedzę składają się też wartości, emocje, przeczucia;
- b) pod pojęciem zarządzania wiedzą w firmie powinno się też kryć jej kreowanie;
- c) każda osoba w organizacji jest zaangażowana w tworzenie wiedzy;
- d) szczególne miejsce w procesie tworzenia wiedzy zajmują menedżerowie średniego szczebla.

Rys. 1. Spirala wiedzy



Uczenie się przez działanie

Źródło: J. Brilman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002, s. 404.

⁵ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym – koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 28.

Należyte wykorzystanie wiedzy oraz umiejętności i kreatywności czynnika ludzkiego znajduje swoje odzwierciedlenie w efektywniejszym i sprawniejszym wdrażaniu systemu zarządzania jakością, a w późniejszym czasie również w jego doskonaleniu. Przyszłość przedsiębiorstwa i jego progres jest uzależniony od umiejętności wprowadzania nowych, lepszych sposobów zaspokajania potrzeb klientów zewnętrznych i wewnętrznych (pracowników) oraz znajdowania nowych rynków zbytu. Pracownikom powinno się stworzyć odpowiednie warunki, by mogli korzystać ze swojej wyobraźni, odwagi i inicjatywy. Czynniki ludzkie, elastyczne, jest w stanie błyskawicznie dostosować się do zmian, a właściwie zarządzany przynosi wymierne efekty. Dostarcza pracę, uzdolnienia, twórczość, energię. Umotywowana i świadoma załoga to klucz do wzrostu efektywności firmy i ważny czynnik sukcesu rynkowego⁶.

2. Tworzenie i doskonalenie jakości poprzez zarządzanie wiedzą

Kształtowanie jakości i jej doskonalenie zależy przede wszystkim od czynnika ludzkiego. Kierownictwo i pracownicy powinni dążyć do pozyskiwania, pogłębiania, rozpowszechniania wiedzy, czyli realizować podstawowe procesy zarządzania wiedzą (rysunek 2), zmierzając do osiągnięcia założonych celów jakościowych.

Lokalizowanie wiedzy powoduje, że członkami zespołów zostają profesjonalści w swojej dziedzinie wraz z odpowiednimi umiejętnościami interpersonalnymi. Możliwe jest także śledzenie więzi nieformalnych i korzystanie z wiedzy na ich temat przy doborze osób do pracy grupowej. Pracownicy dysponują przy tym informacjami na temat ekspertów zewnętrznych, z którymi w razie konieczności mogą nawiązać współpracę. Jednak największa korzyść z lokalizowania wiedzy wiąże się z posiadaniem informacji na temat potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie pozyskiwania i tworzenia nowej wiedzy, ściśle związanej z celami jakościowymi⁷.

Głównym źródłem pozyskiwania wiedzy są zasoby zewnętrzne, tj. klienci, dostawcy, firmy konkurencyjne lub zatrudnieni eksperci⁸. W celu wytworzenia potrzebnej w organizacji wiedzy trzeba określić lukę wiedzy w przedsiębiorstwie, czyli odchylenia między tym, co wiedzą jej członkowie, a tym, co powinni wie-

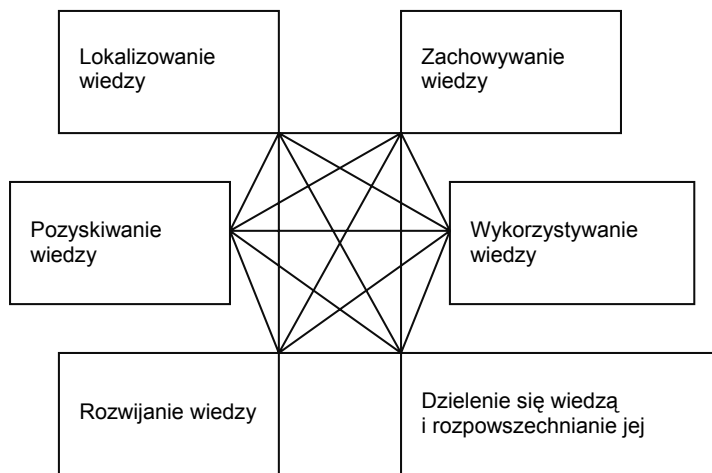
⁶ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, op. cit., s. 293.

⁷ T. Kołakowski, E. Tabaszewska, *Zarządzanie jakością i zarządzanie wiedzą – płaszczyzny współdziałania w organizacji*, „Problemy Jakości” nr 10, 2006 r., s. 14-15.

⁸ G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002, s. 42-43.

dzieć. Tworzenie wiedzy nie jest zwyczajnym procesem uczenia się od innych. Wiedza powinna być budowana samodzielnie, a to wymaga intensywnych i różnorodnych interakcji między członkami organizacji. W ich trakcie pracownicy nie tylko uczą się, ale i dzielą się z innymi określoną wiedzę⁹.

Rys. 2. Kluczowe procesy zarządzania wiedzą



Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002, s. 42.

Rozwijanie wiedzy następuje między innymi dzięki pracy zespołów w organizacji¹⁰. Ten etap zarządzania wymaga poznania w firmie stosunku do nowych pomysłów i sposobu, w jaki wykorzystywana jest kreatywność pracowników¹¹. Zarządzanie wiedzą ma sens o tyle, o ile czynnik ludzki ma w nim odpowiednie miejsce¹². Ludzie w organizacji kreują i wykorzystują wszystkie składniki zasobów intelektualnych. Wspierani właściwą informacją pozyskują wiedzę i mądrość, a tym samym przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa¹³.

⁹ J. Stankiewicz, *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, część 1, Redakcja Wydawnictw Matematyczno-Ekonomicznych, Zielona Góra, 2002, s. 342.

¹⁰ T. Kołakowski, E. Tabaszewska, *Zarządzanie jakością...*, op. cit., s. 15.

¹¹ G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 43.

¹² Z. Szyjewski, J.K. Grabary, J.S. Nowak, *Efektywność zastosowań systemów informatycznych*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa-Szczyrk, 2003, s. 229.

¹³ I.P. Rutkowski, *Zasoby intelektualne firmy i inteligentny system informacyjny strategii marketingowej*, „Marketing i Rynek”, 2003, nr 1, s. 9.

Dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie to procesy, dzięki którym pojedyncze, wyizolowane informacje lub umiejętności przekształcone zostają w zasoby wiedzy służące całej organizacji¹⁴. Proces ten ułatwia odpowiednia kultura organizacyjna, zapewniająca współdziałanie wszystkich członków organizacji oraz płynny przepływ informacji.

Wykorzystywanie wiedzy powinno być realizowane z zastosowaniem nowoczesnych technologii informacyjnych. Pracownicy mają do dyspozycji hurtownie danych, bazy wiedzy czy systemy wspomagania pracy grupowej. Kadra kierownicza może także korzystać z takich systemów informatycznych, jak: systemy informowania kierownictwa, systemy ekspertowe czy systemy wspomagania decyzji. Zapewnienie pracownikom tego rodzaju narzędzi sprawia, że dysponują niezbędnymi informacjami i wiedzą w sposób całkowicie nieograniczony, niezależnie od wykorzystywania ich przez inne osoby. Podejmowane decyzje są trafniejsze dzięki oparciu ich na skodyfikowanej wiedzy eksperckiej. Wykorzystanie informatyki pozwala także na większe zaangażowanie w realizację celów przedsiębiorstwa dostawców, jak i klientów, którzy mają większe możliwości wpływania na ofertę firmy. Nadzorowanie procesu zachowywania wiedzy zapewnia realizację dwóch podstawowych celów: po pierwsze umożliwia korzystanie przez pracowników z wiedzy wytworzonej przez inne osoby, a po drugie sprawia, że nowa wiedza nie zostanie utracona, lecz zapisana i w przyszłości udostępniona innym¹⁵.

Tabela 2 w sposób syntetyczny przedstawia wpływ kluczowych procesów zarządzania wiedzą na zarządzanie jakością.

Tabela 2. Procesy zarządzania wiedzą a zarządzanie jakością

Proces zarządzania wiedzą	Cel realizacji procesu	Element zarządzania jakością
Lokalizowanie	Określenie luki wiedzy	Sprawdzenie, czy obecnie jesteśmy w stanie spełnić oczekiwania klienta
Pozyskiwanie	Likwidowanie luki wiedzy	Zdobywanie wiedzy zewnętrznej potrzebnej do spełnienia wymagań klienta, stwierdzonych i przewidywanych
Dzielenie się i rozpowszechnianie	Dać wiedzę temu, kto jej potrzebuje	Sprawdzić, czy wszyscy pracownicy dysponowali wiedzą potrzebną do spełnienia wymagań jakościowych

¹⁴ G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 43.

¹⁵ T. Kołakowski, E. Tabaszewska, *Zarządzanie jakością...*, op. cit., s. 15-16.

Proces zarządzania wiedzą	Cel realizacji procesu	Element zarządzania jakością
Wykorzystywanie	Zapewnić użytkownikom wiedzy łatwość jej wykorzystania	Sprawić, aby pracownicy wykorzystywali wiedzę potrzebną do spełnienia wymagań jakościowych
Zachowywanie	Zapewnić możliwość korzystania z własnych doświadczeń	Zapewnić stałą jakość – zadanie systemu zarządzania jakością (dokumentacja systemu jako podstawa jego funkcjonowania)

Źródło: T. Kołakowski, E. Tabaszewska, *Zarządzanie jakością...*, s. 16.

3. Elastyczność i kreatywność organizacji doskonalącej się

Elastyczną jest ta organizacja, której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb klientów, wymogów konkurencji¹⁶. Dlatego można stwierdzić, że organizacja idealnie elastyczna charakteryzuje się następującymi cechami¹⁷:

- zdolnością do nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci,
- sprawnym systemem poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania,
- krótkimi procesami decyzyjnymi – płaską strukturą, uprawomocnieniem pracowników wykonawczych,
- personelem przyzwyczajonym do zmian,
- strukturą, w której podziały są płynne, granice między szczeblami i działaniami takie, by umożliwiały swobodny przepływ informacji, zasobów, pomysłów i energii.

Wiedza, umiejętności oraz indywidualne zdolności każdego pracownika mają podstawowe znaczenie dla sprawnego wykorzystania dostępnych zasobów informacyjnych. Dlatego nowoczesna koncepcja zarządzania jakością opiera się na prewencji, kompleksowości oraz stylu zarządzania preferującym współodpowiedzialność wszystkich pracowników za jakość wyrobów, usług i procesów¹⁸.

¹⁶ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002, s. 391.

¹⁷ Ibidem, s. 391; E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, op. cit., s. 293.

¹⁸ E. Skrzypek, *Efektywność działań w TQM – koszty jakości*, „Problemy Jakości”, 1999 nr 7, s. 5.

Zadaniem organizacji jest więc zapewnienie pracownikom dostępu do potrzebnych im informacji. Wykorzystując do tego celu narzędzia informatyczne i telekomunikacyjne, należy zapewnić sprawny ich obieg oraz tworzyć systemy i technologie służące ich gromadzeniu, analizowaniu i udostępnianiu.

Niezmiernie ważnym zagadnieniem jest ciągła aktualizacja posiadanej wiedzy poprzez ciągłe inwestowanie w kapitał ludzki. Jak wskazują badania, roczny ubytek nabytej wiedzy specjalistycznej wynosi kilka procent, a w skali dziesięcioletniej aż 50 procent.

Doinwestowany kapitał ludzki kształtuje elastyczność organizacji oraz wpływa na jej kreatywność.

Kreatywność jest cechą ciągłą, którą można rozwijać na różnych szczeblach zarządzania. Szczególnie istotne jest pozyskiwanie nowej wiedzy. Należy więc zachęcać pracowników do sięgania do aktualnej literatury fachowej, uczestniczenia w konferencjach, szkoleniach, do samorozwoju. Ponadto zapewnić możliwość prowadzenia konsultacji z zewnętrznymi ekspertami czy specjalistami z innych dziedzin zatrudnionymi w danej organizacji. Dobrym źródłem inspiracji są również klienci. Regularne przeprowadzanie badania ich opinii dostarcza istotnych informacji dotyczących jakości wyrobu czy usługi oraz ich oczekiwań i potrzeb.

Kreatywność przedsiębiorstwa uzależniona jest od kapitału ludzkiego. Pracownicy muszą chcieć się rozwijać i dążyć do doskonałości. Cele ich działania powinny być tożsame z celami całego przedsiębiorstwa. Dlatego tak mocno podkreśla się istotę motywacji, która powinna pochodzić z wnętrza człowieka. Z punktu widzenia organizacji zarządzanej przez jakość motywowanie siebie (motywowanie wewnętrzne), jak i kogoś (motywowanie zewnętrzne) wpływa bardzo silnie na proces implementacji systemu zarządzania jakością i jego doskonalenie.

Motywacja jest ważna dla jakości, tworzy bowiem jej podstawy świadomościowe. Założenie to wynika stąd, że efektywność ludzkiego działania uzależniona jest w głównej mierze właśnie od motywacji¹⁹. Najwyższe kierownictwo powinno wyróżniać i motywować pracowników do dalszej pracy na rzecz jakości, wykorzystując do tego celu bodźce finansowe i niefinansowe. Podstawą założeń kwestii motywacji w organizacji zarządzanej przez jakość jest przyjęcie założenia, że nikt nie jest poza jakością, wszyscy w organizacji stanowią jej część²⁰.

¹⁹ K. Szczepańska, *Kompleksowe Zarządzanie Jakością TQM*, Alfa-Wero, Warszawa, 1998, s. 122.

²⁰ *Ibidem*, s. 129.

Podsumowanie

Wiedza i zarządzanie wiedzą pełni istotną rolę w procesie kształtowania kreatywności i elastyczności organizacji zarządzanej przez jakość.

Podstawowym założeniem zarządzania przez jakość jest doskonalenie zarówno pracowników, jak i procesów, które mają miejsce w organizacji. W praktyce oznacza to ukierunkowanie na poszukiwanie nowych, innowacyjnych pomysłów przy aktywnym udziale pracowników – po to, by spełnić oczekiwania i wymagania klientów. Kreowanie nowych metod działania, twórczych pomysłów nie byłoby możliwe bez procesu uczenia się, pozyskiwania wiedzy, jej transferu i gromadzenia. To wiedza jest atrybutem człowieka, a nie maszyny. Czynnikiem ludzki jest najważniejszym kapitałem firmy, bo nakłada się on na wszystkie pozostałe obszary i elementy funkcjonowania organizacji. Wszystko ma swój początek w umysłach ludzi, postawach, preferencjach, wrażliwości, ograniczeniach poznawczych, kompetencjach i systemie motywacyjnym²¹. Istotne zatem jest ciągle wspieranie kreatywności pracowników poprzez eliminowanie nadmiernej kontroli menedżerskiej, rozluźnianie sztywnych struktur hierarchicznych, akceptowanie i zachęcanie do podejmowania ryzyka, nagradzanie za innowacje, szerzenie przekonania, że wszyscy pracownicy mogą być twórczy, dbanie o dobrą atmosferę w zespole pracowniczym. Kreatywna organizacja to organizacja elastyczna, szybko reagująca i dostosowująca się do zmian w otoczeniu. To organizacja nastawiona na wiedzę i jakość.

KNOWLEDGE AS FACTOR CREATING ELASTICITY AND THE CREATIVITY OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT BY THE QUALITY

Summary

The article presents interdependence and the connection between knowledge, knowledge management and the quality management. It also shows the influence of knowledge on the level of elasticity and the creativity in the improving enterprise.

Translated by Anna Bielańska

²¹ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, op. cit., s. 294.

Katarzyna Byrka-Kita

PREMIA Z TYTUŁU KONTROLI W WYCENIE PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Właściwa wycena wartości przedsiębiorstwa jest jednym z kluczowych problemów we współczesnej teorii finansów. Wraz z ewolucją gospodarki i rozwojem metodologii wyceny przedsiębiorstw rośnie potrzeba uwzględniania w konstruowanych modelach wartości coraz większej liczby czynników. Zapotrzebowanie na narzędzia pozwalające efektywnie wyznaczać wartość podmiotu gospodarczego, w tym również dyskonta i premie, związane jest ze zdarzeniami takimi jak: transakcje kupna-sprzedaży akcji/udziałów na rynku publicznym oraz na rynku prywatnym, transakcje fuzji i przejęć, prywatyzacje przedsiębiorstw państwowych, rozstrzyganie o wartości przedsiębiorstwa przed sądem, np. w przypadku podziału majątku właścicieli.

Skupienie się na badaniu zdolności aktywów do generowania korzyści ekonomicznych nie zawsze daje odpowiedzi na pytanie, jaką cenę powinien zapłacić kupujący za te aktywa. Oprócz czynników czysto ekonomicznych należy rozpatrywać także grupę czynników związanych ze specyficzną sytuacją, w której dochodzi do transakcji. Obok określenia standardu wartości oraz przyjęcia odpowiedniego modelu wyceny bardzo istotne jest pytanie, czy wyceniane akcje bądź udziały są:

- a) akcjami bądź udziałami większościowymi, a jeśli nie, to czy istnieje pakiet kontrolny (czy jakikolwiek podmiot jest w posiadaniu ponad 50% akcji bądź udziałów)?
- b) czy są to akcje na okaziciela, czy imienne (uprzywilejowane)?

c) czy są to akcje dopuszczone do obrotu na rynku zorganizowanym, tj. giełdzie papierów wartościowych (czy dany walor jest płynny)?

Powyższe pytania dotyczą dwóch, bardzo istotnych z punktu widzenia wyceny udziałów przedsiębiorstwa, zagadnień: wartości kontroli nad spółką oraz płynności. W zależności od odpowiedzi na powyższe pytania wartość wycenianego przedsiębiorstwa, wyliczona zgodnie z bazową metodologią, powinna być korygowana. Do korekty bazowych wyników wyceny służą dyskonta i premie. Dyskonta obniżają wartość bieżącą (zwiększają ryzyko i oczekiwaną stopę zwrotu), natomiast premie zwiększają ją (zmniejszają ryzyko i oczekiwaną stopę zwrotu).

Dyskonta i premie są przedmiotem wielu sporów zarówno w sferze praktyki, jak i teorii wyceny przedsiębiorstw, między innymi dlatego, że ich wpływ na wartość jest potencjalnie bardzo duży, a jednocześnie na polskim rynku nie przeprowadzono dotychczas kompleksowych badań empirycznych pozwalających określić ich skalę. Kolejny problem to fakt, iż polska literatura poświęcona tym zagadnieniom jest bardzo uboga. Brakuje opracowań naukowych analizujących kwestię występowania premii i dyskonta z tytułu kontroli oraz płynności na polskim rynku. Zagadnienia te pojawiają się najczęściej w kontekście rozważań na temat fuzji i przejęć oraz dochodowych metod wyceny. Brak zaplecza w postaci teoretycznego opracowania tematu oraz wyników badań empirycznych powoduje, że wyceny opracowywane przez polskich ekspertów są w większości przypadków pozbawione kontekstu związanego z dyskontem i premią z tytułu kontroli oraz płynności rynkowej.

1. Znaczenie premii z tytułu kontroli

W wycenie przedsiębiorstw fundamentalne znaczenie przypisuje się określeniu standardu wartości, poprzez którego określenie udziela się odpowiedzi na pytanie: wartość dla kogo? Kluczowe znaczenie ma również sformułowanie tzw. podstawowego założenia dotyczącego wyceny, wskazującego, czy dany biznes postrzegany jest jako kontynuujący działalność (zasada *going concern*), czy też jako podmiot w likwidacji. W tym drugim przypadku można mówić o kilku formach upłynnienia aktywów firmy – sprzedając ją w całości, w wyodrębnionych (zorganizowanych) częściach lub wręcz pojedynczo.

Obok określenia standardu wartości oraz podstawowego założenia dotyczącego wyceny bardzo ważne jest ustalenie, czy wyceniane akcje (udziały) są akcjami większościowymi, czy też mniejszościowymi, oraz czy mamy do czynienia z akcjami

będącymi przedmiotem obrotu na zorganizowanym rynku, czy też są to akcje o ograniczonej płynności lub takie, którymi wcześniej nie handlowano w ogóle.

S.P. Pratt grupuje dyskonta i premie według dwóch podstawowych kategorii¹:

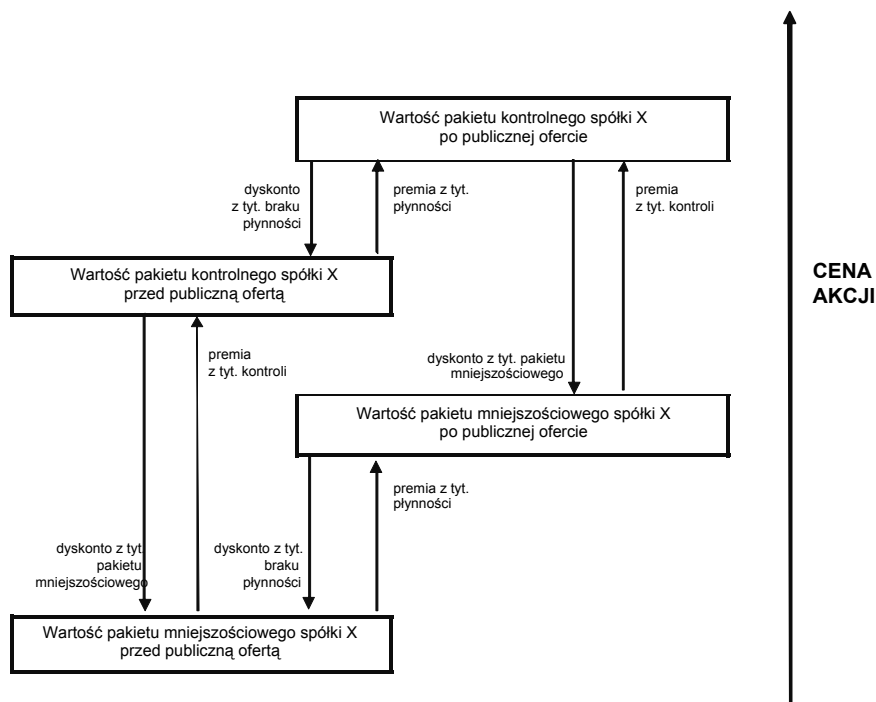
- dyskonta i premie, które odnoszą się do biznesu jako całości (*entity-level discounts*),
- dyskonta i premie, które odnoszą się do wartości względem struktury własnościowej (*discounts and premium reflecting characteristics of ownership*).

W pierwszej grupie znajdują się dyskonta i premie związane z takimi czynnikami, jak: uzależnienie przedsiębiorstwa od kluczowej osoby (np. głównego menedżera czy właściciela), występowanie potencjalnego zagrożenia środowiskowego (np. w przypadku zakładów chemicznych) czy zbyt duża koncentracja kontrahentów. Druga grupa to dyskonta i premie związane z wartością przedsiębiorstwa dla właścicieli. Oprócz czynników finansowo-ekonomicznych wartość ta zależy od korzyści lub zagrożeń wynikających ze struktury własnościowej (posiadane udziały mogą być mniejszościowe bądź kontrolne) oraz od potencjalnej możliwości upłynnienia posiadanych udziałów przedsiębiorstwa. Stąd wycena udziałów w spółce powinna zawsze odbywać się z uwzględnieniem kontekstu związanego z kontrolą oraz płynnością (rys. 1). Istotność tego faktu potwierdzają badania m.in. S. Pratta, J. Emory'ego, C.Z. Mercera, R. Ibbotsona, Mergerstat Review, Willamette Associates oraz Valuation Associates LLC, przeprowadzone w USA.

Podstawowa różnica pomiędzy udziałami kontrolnymi (*controlling interest*) a udziałami mniejszościowymi (*minority interest*) sprowadza się do tego, że wartość tych pierwszych jest większa. Wyjaśnienie i obliczenie różnic między tymi dwoma wartościami należy do kluczowych kwestii łączących się z wyceną przedsiębiorstw, natomiast podstawowy wachlarz narzędzi służących wycenie przedsiębiorstw nie reguluje w żaden sposób wpływu tych czynników na osiągnięty szacunek wartości firmy. Udziały kontrolne w biznesie można określić jako blok akcji wystarczających do realizacji kontroli nad tym biznesem. Mimo iż terminy „większościowy” i „kontrolny” nie są ze sobą tożsame, w praktyce traktowane są jako synonimy. Bardzo istotną kwestią jest również to, iż w odniesieniu do premii za kontrolę wyróżnia się dwa poziomy kontroli. Istnieje różnica pomiędzy posiadaniem większości udziałów a posiadaniem 100% udziałów. W przypadku gdy posiadający pakiet większościowy udziałowiec posiada mniej niż 100% udziałów, musi się

¹ S.P. Pratt, *Business Valuation: Discounts and Premium*, John Wiley & Sons INC, New York 2001, s. 3.

Rys. 1. Poziomy wartości



Źródło: J. Lasota, *Dyskonta i premia z tytułu płynności rynkowej w wycenie przedsiębiorstw*, praca magisterska napisana pod kierunkiem: prof. zw. dr. hab. Waldemara Tarczyńskiego, s. 52.

liczyć z pewnymi prerogatywami, jakimi dysponują udziałowcy mniejszościowi. Stąd poziom kontroli ma wpływ na wielkość premii (dyskonta z tytułu kontroli). Z kolei udziały mniejszościowe występują wówczas, gdy nie ma kontroli nad biznesem, a udziały stanowią mniej niż 50% kapitałów własnych. Można mówić o prawnych i praktycznych różnicach między własnością udziałów większościowych a własnością udziałów mniejszościowych. Z własności udziałów większościowych wynikają między innymi następujące uprawnienia:

- określanie składu rady nadzorczej,
- nominowanie zarządu i ustalanie zasad wynagradzania zarządu,
- deklarowanie i wypłata dywidend,
- przejmowanie innych podmiotów oraz dysponowanie aktywami przedsiębiorstwa,
- ustanawianie polityki i strategicznego kierunku rozwoju firmy,
- wyszukiwanie kandydatów do przejęcia,

- zawiązywanie aliansów strategicznych,
- określanie relacji z dostawcami,
- decyzje dotyczące sprzedaży przedsiębiorstwa,
- zdolność do likwidacji, dokapitalizowania biznesu etc.

Z powyższej listy wynika, iż udziały kontrolne dają znacznie większe prawa niż udziały mniejszościowe. Posiadacz udziałów kontrolnych może czerpać wielorakie korzyści z racji bezpośredniego wpływania na poziom i rozkład czasowy przepływów pieniężnych, w tym na sposób i terminy realizacji wydatków, które stanowią pożytki z tytułu własności. Przykładowo zwiększenie wydatków reprezentacyjnych przez menedżera będącego jednocześnie dysponentem udziałów kontrolnych spowoduje – przy innych warunkach nie zmienionych – redukcję zysku dostępnego wszystkim udziałowcom. Główny właściciel osiągnie korzyść kosztem udziałowców mniejszościowych. Analogiczny rezultat dają podwyżki wynagrodzeń i wypłaty różnych premii zadecydowane przez posiadacza udziałów kontrolnych, a przeznaczone dla niego i osób bezpośrednio z nim związanych.

W konsekwencji w przypadku wyceny udziałów większościowych powinny być dokonywane odpowiednie korekty strumienia przepływów pieniężnych o ponadstandardowe korzyści właścicieli, które obejmują nadwyżkę wynagrodzeń ponad wartości typowe dla zajmowanych stanowisk, dodatkowe pakiety kompensacyjne, pokrywanie różnych wydatków osobistych. Występowanie tych elementów powoduje wykazywanie nadwyżki pieniężnej niższej od rzeczywistej. Ponadstandardowe korzyści właścicieli są, obiektywnie rzecz biorąc, elementem nadwyżki wygenerowanej przez dany biznes i w przypadku jego sprzedaży przejdą na nabywcę. Ich pominięcie spowodowałoby niedoszacowanie wartości. Nieporozumienia związane z jednoznacznym i poprawnym określeniem podstawy wyceny (udziały mniejszościowe lub udziały kontrolne) mogą prowadzić do przypisania zawyżonych lub zaniżonych wartości wycenianym kapitałom.

Z punktu widzenia praktyki wyceny wyróżnia się trzy rodzaje wartości:

- wartość udziałów kontrolnych,
- wartość udziałów mniejszościowych będących przedmiotem obrotu,
- wartość udziałów mniejszościowych nie będących przedmiotem obrotu.

Wartość udziałów kontrolnych reprezentuje wartość przedsiębiorstwa jako całości. Ich wycena powinna obejmować prawa, ryzyko i pożytki z tytułu posiadania władzy w danym biznesie. W tym kontekście udziały kontrolne w przedsiębiorstwie traktowane są jako udziały, które są przedmiotem obrotu rynkowego, i dlatego nie ma potrzeby zastosowania dyskonta z tytułu nieuczestniczenia w ob-

rocie rynkowym (niektórzy analitycy stosują pewne dyskonto odzwierciedlające koszty pośrednictwa ponoszone przy zawieraniu przedmiotowej transakcji i inne czynniki mające wpływ na kontrolę wartości). Wartość udziałów kontrolnych można wyznaczyć dwoma sposobami:

- a) bezpośrednio – przez odniesienie do rzeczywistych transakcji prowadzących do zmiany udziałów kontrolnych w porównywalnych spółkach;
- b) pośrednio – przez odniesienie do wyceny udziałów mniejszościowych będących przedmiotem obrotu i zastosowanie premii z tytułu kontroli.

Wartość udziałów mniejszościowych będących przedmiotem obrotu to wartość udziałów, którymi się swobodnie handluje na zorganizowanym rynku. Innymi słowy, wycena nie obejmuje elementów, które są związane z kontrolą nad spółką, jednocześnie nie ma żadnego dyskonta z tytułu braku płynności.

Wartość udziałów mniejszościowych będących przedmiotem obrotu można wyznaczyć dwoma sposobami:

- a) bezpośrednio – przez odniesienie do rzeczywistych transakcji obrotu akcjami porównywalnych spółek publicznych lub zastosowanie metodologii określających stopy kapitalizacji na podstawie szacunku żądanych stóp zwrotu w relacji do stóp z rynku;
- b) pośrednio – przez odniesienie do rzeczywistych transakcji prowadzących do sprzedaży udziałów kontrolnych w porównywalnych spółkach i zastosowanie dyskonta z tytułu udziałów mniejszościowych.

Podsumowując, dyskonto z tytułu udziałów mniejszościowych oraz premia z tytułu udziałów kontrolnych odnoszą się do już ustalonej wartości. W pierwszym przypadku następuje odpowiednia redukcja wartości, natomiast w drugim jej zwiększenie. W polskiej praktyce dotychczas nie wyróżniano udziałów kontrolnych i mniejszościowych, szacując jedną, niedookreśloną wartość wycenianego podmiotu. Mając na względzie istotne różnice w prawach właścicieli udziałów kontrolnych i mniejszościowych, można stwierdzić, że nie jest to sytuacja właściwa. Wycena powinna uwzględniać jakościowe różnice w udziałach, mają one bowiem duży wpływ na ich rzeczywistą wartość. Kolejną kwestią jest to, iż wielkość premii (dyskonta) jako takiej jest wysoka – przekracza 50% wartości bazowej. Niemniej jednak w konkretnych przypadkach bądź sytuacjach może być ona wyższa lub niższa.

2. Istniejący stan wiedzy w zakresie premii z tytułu kontroli

W literaturze z zakresu finansów przedsiębiorstw premia z tytułu kontroli określana jest jako premia ponad wartość wewnętrzną spółki, która teoretycznie powinna wystąpić w przypadku transakcji dotyczących pakietów akcji pozwalających przejąć kontrolę nad danym podmiotem. Natomiast stosunkowo niedawno (Levy, 1983, Lease, McConnell i Mikkelsen, 1983) podjęto statystyczną próbę kwantyfikacji wartości tychże prywatnych korzyści z tytułu kontroli.

Wśród licznych przyczyn niepowodzenia przeprowadzonych transakcji fuzji i przejęć w ostatnich latach wymienia się zbyt wysoką cenę. W dużej mierze jej uzasadnienie oczekiwanymi efektami synergii wydaje się racjonalne – spółki oferenci płacą premię za przejęcie kontroli nad innym podmiotem, tj. nadwyżkę ponad wartość rynkową przedsiębiorstwa, zakładając, że wygenerowane w przyszłości nadwyżki co najmniej pokryją ten wydatek. W momencie zawierania transakcji pytanie, ile powinna wynosić premia za przejęcie kontroli, pozostaje bez jednoznacznej odpowiedzi. Po połączeniu, a następnie integracji, gdy wiadomo, że wyniki odbiegają od spodziewanych efektów, można już ocenić, czy premia była zbyt wysoka.

Premia za przejęcie kontroli z ekonomicznego punktu widzenia musi mieć swoje granice. W literaturze przedstawia się jej możliwe wartości w trzech przedziałach:

1. Minimalna premia to 15%. Tyle wymaga się, aby transakcja doszła do skutku. Wartość premii poniżej 15% stanowić mogłoby zbyt niską motywację do pozbycia się akcji dla akcjonariuszy spółki-celu.
2. Umiarkowana premia to przedział od 15% do 40%. Nawet maksymalna wartość zamykająca ten przedział może być racjonalna, gdy rzeczywiście spodziewane efekty synergii są wysokie i mocno udokumentowane.
3. Ryzykowna premia to wartość powyżej 40%. Wartość premii powyżej poziomu umiarkowanego może skutkować dużym ryzykiem niepowodzenia transakcji, jednak jej wartość w szczególnych przypadkach może być uzasadniona, np. gdy dochodzi do połączenia dwóch unikatowych podmiotów, których efektem będzie duży efekt synergii.

W latach osiemdziesiątych, kiedy większość transakcji przejęć była finansowana kapitałami obcymi, w szczególności obligacjami śmieciowymi, średnia premia za przejęcie kontroli kształtowała się na poziomie 40%. Przeprowadzone na przestrzeni lat badania premii z tytułu kontroli na rynkach rozwiniętych wska-

zują, że jej wartość jest bardzo zróżnicowana i niejednokrotnie wykazuje tendencję rosnącą. Badania premii za kontrolę przeprowadzone w USA przez zespoły Lease, McConnell, Mikkelson (1983) DeAngelo i DeAngelo (1985), Doidge (2003) wskazały na bardzo niski poziom premii od 5,4% do 8%. Natomiast wnioski z badań S. Pratta oraz Mergerstat Review są biegunowo różne, ukazują bowiem, że przejęcia pakietów większościowych odbywają się zwykle po cenach znacznie wyższych od cen rynkowych. Średnia premia z tytułu kontroli dla wszystkich przebadanych transakcji z 2000 roku wyniosła 48,9%².

Tabela 1. Wyniki badań nad dyskontem/premią z tytułu kontroli (minority interests and control premium)

Premia w transakcjach dot. pakietu kontrolnego (%)				
1996	1997	1998	1999	2000
36,6	36,7	35,9	46,1	48,9

Źródło: Mergerstat Review 2001.

Z kolei wyniki badań nad premią za kontrolę przeprowadzone przez Zingalesa (1994) na włoskim rynku kapitałowym wskazywały, iż kształtuje się ona średnio na poziomie 80%. Niemalże równie wysoki średni poziom premii (74%) uzyskał Biger (1991) w badaniach na rynku izraelskim, natomiast wyniki analiz jego poprzednika Levy'ego (1982) są odmienne – średnia wartość premii wyniosła 45%. W Szwecji Rydkvist (1996) wykazał, iż premia za kontrolę kształtowała się na poziomie 12%, w Wielkiej Brytanii (Megginson, 1990) – 13,3%, w Szwajcarii (Horner, 1988, Kunz i Angel, 1996) – odpowiednio 10% i 18%.

Na polskim rynku kapitałowym również podjęto kilka prób pomiaru premii z tytułu kontroli dla ogłoszonych wezwań do sprzedaży akcji. M. Lewandowski (2001) zbadał średnie i mediany premii, uzyskując wyniki na znacznie niższym poziomie niż na rynkach rozwiniętych (mediana od 2,74% do 25,25%, średnia od 4,99% do 17,78%). M. Michalewski i Z. Palica (2006) dla większej liczby wezwań uzyskali w badanym okresie średnią wartość premii na poziomie 10,1% wobec kursu w dniu ogłoszenia oraz 16,22% wobec kursu na 4 tygodnie przed ogłoszeniem wezwania. Ponadto problem premii z tytułu kontroli na polskim rynku kapitałowym w swoich publikacjach poruszali G. Piecek i M. Buszko. Ostatni z wymienionych autorów analizował wartość premii dla sektora bankowego.

² Mergerstat Review 2001.

3. Metody pomiaru premii z tytułu kontroli

W literaturze przedmiotu przedstawiane są dwie główne metody pomiaru premii z tytułu kontroli, gdzie odpowiednio:

- a) wartość premii za kontrolę stanowi różnicę pomiędzy rynkowymi cenami akcji o różnych prawach głosu, jest to tzw. analiza dwóch rodzajów klas akcji (*Dual-class Shares Analysis*);
- b) wartość premii za kontrolę jest różnicą pomiędzy ceną zapłaconą za pakiet kontrolny a ceną rynkową tych samych akcji w okresie po ogłoszeniu transakcji.

Pierwsza metoda była stosowana na rynkach rozwiniętych, gdzie możliwe było sklasyfikowanie akcji i ustalenie ich wartości rynkowej. W przypadku wschodzących rynków kapitałowych, także badań przeprowadzonych na polskim rynku – ze względu na trudności związane ze sklasyfikowaniem akcji – stosowano zwykle drugą procedurę.

Przedstawione w literaturze przez różnych badaczy metodologie pomiaru premii z tytułu kontroli ukazują różnorodne podejścia do kwestii okna analizy premii. W licznych przypadkach premia jest ustalana w porównaniu do ceny rynkowej akcji w dniu ogłoszenia transakcji. Niejednokrotnie jej wartość to wyniki relacji do okresu 4 tygodni przed publicznym ogłoszeniem oferty przejęcia. W badaniach dotyczących włoskiego rynku M. Massami, V. Monge, L. Zanetti (2004) analizują premię z tytułu kontroli w porównaniu do ceny po dwóch dniach po ogłoszeniu oraz po dziesięciu dniach po zamknięciu oferty przejęcia. W ostatnich z wymienionych badań autorzy proponują pomiar surowej premii oraz premii znormalizowanej wartością kapitału firmy. Jednocześnie wskazują oni na możliwość wystąpienia potencjalnych zakłóceń cen:

1. W większości krajów, transakcje związane ze zmianą udziałowca większościowego podlegają ścisłym procedurom prawnym, które prowadzą do zniekształcania cen. Problem ten występuje właśnie we Włoszech, gdzie tzw. „czyste” transakcje przejęć, które odbywają się tylko za pośrednictwem rynku (negocjowane ceny nie podlegają procedurom prawnym), należą do zdecydowanej mniejszości (Dyck i Zingales, 2004, Nicodano, 2000).
2. Wartość transakcji pakietowych (nie związanych z transferem prerogatyw kontroli) również może podlegać zniekształceniom wynikającym z przepisów prawa, które mogą powodować konieczność ogłaszania przez udziałowca wezwań do sprzedaży w przypadku osiągnięcia przez niego określo-

nego w prawie poziomym udziałów. Ograniczenia w zawieraniu transakcji pakietowych wynikają z faktu, iż wiele spółek zarządzanych jest przez sojusze udziałowców mniejszościowych. Transakcje polegające na zmianach właścicieli znaczących pakietów udziałów mogą prowadzić do zmian w strukturze własności w sposób uniemożliwiający takim sojuszom wpływanie na losy spółek.

Podsumowanie

Przejęcie kontroli nad spółkami publicznymi w Polsce może się odbyć w konsekwencji następujących zdarzeń:

- wezwania do sprzedaży akcji,
- przeprowadzenia transakcji pakietowych,
- sprzedaży nowej emisji akcji.

Dotychczasowe badania premii z tytułu przejęcia kontroli przeprowadzone na polskim rynku kapitałowym dotyczyły tylko pierwszej drogi przejęcia. Stąd istnieje uzasadniona potrzeba podjęcia próby ustalenia premii z tytułu kontroli dla wszystkich trzech form przejęć. W tym celu niezbędne byłoby w pierwszej kolejności zidentyfikowanie transakcji, w których miało miejsce przejęcie kontroli, oraz zebranie wymaganych informacji na temat spółek giełdowych, które były celem przejęcia. Następnym etapem byłoby stworzenie bazy danych transakcji na rynku prywatnym oraz bazy transakcji fuzji i przejęć. Istotnym elementem tego etapu badań jest dokładne określenie kontekstu ekonomicznego zawieranych transakcji, tak aby uniknąć zakłóceń związanych z nietypowymi przypadkami (zmieniająca się w czasie sytuacja ekonomiczna podmiotów powoduje, że odległe w czasie transakcje stają się nieporównywalne, stąd konieczność wprowadzania korekt). Odpowiednio skorygowana baza stanowiłaby punkt wyjścia do statystycznego pomiaru wielkości zjawiska oraz do określenia korelacji z innymi czynnikami (jak np. wielkość stanowiącego przedmiot transakcji przedsiębiorstwa, wielkość samej transakcji czy ogólna sytuacja rynkowa w chwili jej zawierania). Otrzymane wyniki powinny być również skonfrontowane z wynikami podobnych analiz przeprowadzonych na innych rynkach kapitałowych. Kolejnym zaś kierunkiem poszukiwań naukowych powinno być zaproponowanie metody pomiaru premii za kontrolę na rynku polskim i zidentyfikowanie czynników wpływających na jej poziom.

MINORITY DISCOUNTS AND CONTROL PREMIUMS IN BUSINESS VALUATION

Summary

Business valuation requires a clear definition of a standard of value. Despite of that there is a need to identify and potentially apply appropriate discounts and premiums. The primary discounts are entity-level discounts and discounts and premiums reflecting characteristics of ownership. The purpose of the paper is to present the overview of the discounts and emphasize their impact on the price. Moreover, an attempt was made to prove that it is inevitable to apply them while valuing Polish companies. The theoretical considerations are supported by empirical evidence. Due to a limited access to the data sets (the appropriate databases have not been gathered in Poland yet), the paper can be regarded as an introduction to a broader discussion and analysis of the entity-level discounts and premiums reflecting degree of control in an emerging market.

Translated by Katarzyna Byrka-Kita

Dorota Ciesielska

OFFSHORING PROCESÓW OPARTYCH NA WIEDZY JAKO ŹRÓDŁO WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Rozwój globalnej gospodarki oparty na wiedzy jest zjawiskiem, które stwarza przedsiębiorstwom wiele nowych możliwości. W dużej mierze wynikają one ze zmniejszania się ograniczeń dla delokalizacji działalności gospodarczej w sferze usług. Organizacje dzięki przenoszeniu procesów biznesowych do różnych lokalizacji mogą osiągać korzyści, które wykraczają poza zwykłą redukcję kosztów prowadzonej działalności.

Dynamiczna tendencja do offshoringu i outsourcingu coraz większej liczby procesów zachodzących w przedsiębiorstwie jest zjawiskiem stanowiącym intelektualne wyzwanie dla teorii zarządzania przedsiębiorstwem. Istotne jest to, że offshoring coraz częściej dotyczy procesów opartych na wiedzy, które mają na celu wspomaganie innowacyjnej działalności organizacji. Właściwie wdrożona strategia offshoringu jest czynnikiem mogącym w znaczący sposób wpłynąć na tworzenie przez nią przewagi konkurencyjnej, ze względu na możliwość wzrostu jakości oraz efektywności prowadzonych działań. Jest to związane z dostępem do globalnych zasobów kapitału intelektualnego, które w zdecydowany sposób warunkują możliwości rozwoju przedsiębiorstwa oraz w konsekwencji tworzenie przez nie wartości dla interesariuszy.

Globalizacja umożliwia przedsiębiorstwom łatwiejszy dostęp do liczniejszych zasobów siły roboczej oraz zatrudnianie większej liczby osób posiadających lepsze, bardziej specjalistyczne i dostosowane do potrzeb współczesnego rynku wykształcenie. Przyczynia się to w wielu wypadkach do wzrostu jakości świadczonej pracy

oraz wpływa na ilość wdrażanych innowacji. Rosnąca dostępność do zasobów wykształconej siły roboczej, powoduje, że organizacje są w stanie pozyskać lepiej wykwalifikowanych i efektywnych pracowników z różnych krajów w celu realizowania projektów badawczych oraz świadczenia usług eksperckich. Doprowadza to do optymalizacji środków finansowych poświęconych na wymienioną wyżej działalność. Staje się to więc powodem, dla którego offshoring w sferze usług powinien zostać uznany za ważną strategię wpływającą na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, które go stosują. Przyczynia się on przede wszystkim do zwiększenia efektywności działań organizacji w sferze innowacji oraz wzrostu jakości oferowanych towarów i usług, a jednocześnie doprowadza do redukcji kosztów¹.

1. Offshoring a wartość przedsiębiorstwa

Czynniki wpływające na wzrost wartości przedsiębiorstwa możemy podzielić na dwie kategorie: czynniki finansowe oraz czynniki niematerialne. Jako siły napędowe wartości w literaturze przedmiotu są przedstawiane² przede wszystkim czynniki związane z finansowymi aspektami tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo. Jednak z uwagi na dynamicznie globalizującą się gospodarkę opartą na wiedzy rośnie znaczenie aktywów niematerialnych dla procesu kreowania wartości.

1.1. Czynniki finansowe a offshoring

Offshoring jest zjawiskiem mającym wpływ na proces tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo. Jest to spowodowane tym, że może on w wyraźny sposób wpływać i wspomagać strategię tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dwie koncepcje budowania przewagi konkurencyjnej podawane powszechnie w literaturze to budowanie przewagi konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o przewagę kosztową oraz strategia wyróżniania się. Przewaga kosztowa może stworzyć wartość dla akcjonariuszy zarówno przez osiągnięcie wyższej marży zysku, jak również poprzez zdobycie większego udziału w rynku. Jest to jednak w większości przypadków przewaga krótkotrwała, która wynika z wdrażania przez konkurencję modeli imitacyjnych³. Wypracowanie przewagi różnicującej

¹ W. Aspray, F. Mayadas, M. Vardi, *Globalization and Offshoring of Software*, 2006 ACM, s. 155.

² Patrz: A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy, Poradnik menedżera i inwestora*, WIG Press, Warszawa 1999, s. 78-79.

³ M. Mikołajek-Gocejna, *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Perspektywa procesu kształtowania wartości*, w: *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, red. C. Suszyński, PWE 2007, s. 131.

jest dużo trudniejsze ze względu na konieczność wyróżnienia przedsiębiorstwa oraz z uwagi na zdecydowanie silniejsze powiązanie procesu tworzenia wartości dla właścicieli z procesem tworzenia wartości dla klienta. Offshoring jest procesem wspomagającym zarówno stworzenie i utrzymanie przewagi kosztowej, jak również wyróżnienie przedsiębiorstwa ze względu na możliwość podniesienia jakości świadczonych usług.

Istotne jest pokazanie związku pomiędzy strategią offshoringu a procesem tworzenia wartości. W literaturze dotyczącej zarządzania i tworzenia wartości przedsiębiorstwa można przedstawić następujące czynniki określone jako siły napędowe wzrostu wartości:

- stopa wzrostu przychodów netto ze sprzedaży,
- marża zysku operacyjnego (w ujęciu gotówkowym),
- stopa podatku dochodowego uiszczanego w gotówce,
- inwestycje w kapitał obrotowy,
- inwestycje w kapitał trwały,
- koszt kapitału,
- okres trwania wzrostu wartości⁴.

Poniżej przedstawiony został w tabeli wpływ offshoringu na działania operacyjne, które mają na celu doprowadzenie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Wpływ offshoringu na przykładowe czynniki przyczyniające się do tworzenia wartości przedsiębiorstwa

Stopa wzrostu przychodów
<ul style="list-style-type: none">– Offshoring jest strategią otwierającą przedsiębiorstwu możliwości wejścia na nowe rynki ze względu na budowanie jego pozycji na arenie międzynarodowej, a ponadto zdobywanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do prowadzenia działalności na skalę globalną.– Globalizacja prowadzonej działalności umożliwia przedsiębiorstwu dostęp do międzynarodowych zasobów kapitału intelektualnego. Można postawić tezę, że w erze gospodarki opartej na wiedzy jest to jeden z czynników przesądzających o możliwościach tworzenia przez przedsiębiorstwo globalnej przewagi konkurencyjnej.
Wzrost marży operacyjnej
<ul style="list-style-type: none">– Scentralizowanie oraz skonsolidowanie usług finansowych jest działalnością prowadzoną coraz częściej w ramach offshoringowych centrów <i>shared service</i>. Rozwiązania takie są praktykowane w większości korporacji międzynarodowych i umożliwiają one wzrost jakości świadczonych usług dzięki wytworzeniu relacji w firmie opartej na modelu klient-dostawca oraz obniżenie kosztów działalności.

⁴ A. Herman, A. Szablewski, *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, w: A. Herman, A. Szablewski, *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 49.

Wzrost marży operacyjnej, cd
<ul style="list-style-type: none"> – Obniżenie kosztów poprzez outsourcing lub offshoring. Offshoring jest zjawiskiem umożliwiającym redukcję kosztów całkowitych prowadzenia działalności dzięki pozyskaniu tańszej siły roboczej oraz zmniejszeniu kosztów operacyjnych. – Dążenie do zwiększenia efektywności procesów w wyniku podejmowania działań mających na celu zwiększanie stopnia dojrzałości i efektywności procesów, co wpływa w znacznym stopniu na wzrost marży operacyjnej. Offshoring jest strategią wymuszającą na przedsiębiorstwie podejmowanie działań mających na celu standaryzację i strukturyzowanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, ze względu na konieczność utrzymania ich jakości w momencie delokalizacji określonych procesów.
Stawka podatku oraz inne formy zachęt dla inwestorów zagranicznych
<ul style="list-style-type: none"> – Wybór lokalizacji offshoringu w dużej mierze wiąże się ze znalezieniem odpowiedniego państwa, które oferuje korzystne stawki i ulgi podatkowe. Wiele krajów stosuje zachęty dla bezpośrednich inwestorów zagranicznych nie tylko w postaci niższych stawek podatkowych, lecz również w formie grantów ułatwiających rozpoczęcie i prowadzenie działalności. Przedsiębiorstwo podejmując decyzję dotyczącą lokalizacji offshoringu, powinno dokonać analizy atrakcyjności poszczególnych państw również pod tym kątem.
Wydatki kapitałowe
<ul style="list-style-type: none"> – Wybór formy offshoringu w znacznym stopniu wpływa na wydatki kapitałowe przedsiębiorstwa. Offshoring w formie bezpośredniej inwestycji zagranicznej wiąże się z koniecznością wynajmu lub zakupu majątku niezbędnego do prowadzenia określonej działalności gospodarczej na terenie innego państwa. – Wdrożenie strategii offshoringu wiąże się z koniecznością wprowadzenia systemu zarządzania pieniędzem, ryzykiem oraz kursami walut.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Herman, A. Szablewski, Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa, w: A. Herman, A. Szablewski, Zarządzanie wartością firmy, Poltext, Warszawa 1999, s. 49.

2. Wiedza jako źródło wzrostu wartości przedsiębiorstwa

Poza czynnikami finansowymi na tworzenie wartości wpływają również czynniki niematerialne, których znaczenie jest uznawane za coraz bardziej istotne – także w kontekście kolejnych faz rozwoju zjawiska offshoringu.

Istnieje wiele teorii i koncepcji stworzonych na temat wiedzy. Do tej pory nie udało się stworzyć jednej spójnej definicji wiedzy, co do której panowałyby zgodność wśród naukowców. Terminu „wiedza” używa się najczęściej w odniesieniu do dogłębnego rozumienia pojęć. Wiedza to według T. Davenporta: „informacja połączona z doświadczeniem, kontekstem, interpretacją i refleksją. Jest ona informacją posiadającą wysoką wartość, która jest gotowa do wykorzystania przy podejmowaniu konkretnych decyzji i działań”. H. Spencer określił „naukę jako

uporządkowaną wiedzę”, a K. Sveiby uznał wiedzę za „proces umożliwiający działanie” i podkreślił fakt, że jest ona atrybutem typowo ludzkim. Znaczący wpływ wiedzy na postęp techniczny oraz rozwój gospodarki jest wielokrotnie akcentowany w pracach P. Romera, który twierdzi, że wzrost gospodarczy jest wywoływany w dużej mierze dzięki akumulacji wiedzy⁵.

Początek ery nowej ekonomii, nazywanej również często epoką wiedzy i przetwarzania informacji, doprowadził do radykalnej zmiany nastawienia podmiotów gospodarczych w odniesieniu do budowania wartości firmy⁶. Pojęcie gospodarki opartej na wiedzy zostało spopularyzowane przez Petera Druckera w książce zatytułowanej *The Age of Discontinuity*. Podkreśla on, że tradycyjne pojmowanie jako kluczowych zasobów: ziemi, kapitału oraz pracy nie umożliwia przedsiębiorstwu efektywnego rozwoju⁷. Podobny pogląd prezentuje również A. Toffler, który uważa, że „system wiedzy jest dla współczesnych przedsiębiorstw zdecydowanie bardziej istotny niż bankowy, polityczny czy nawet energetyczny”⁸.

W strategiach konkurowania przedsiębiorstw nastąpiło przesunięcie akcentów z zasobów materialnych przedsiębiorstwa na czynniki niematerialne, które często nie są uwzględniane w bilansach księgowych. Przedsiębiorstwa nie mogą już osiągnąć przewagi konkurencyjnej bazując tylko i wyłącznie na wprowadzaniu nowych technologii wytwórczych oraz na efektywnym zarządzaniu zasobami finansowymi⁹. Offshoring daje przedsiębiorstwom szansę na korzystanie z globalnych zasobów kapitału intelektualnego, przede wszystkim dzięki możliwości pozyskiwania wykwalifikowanych pracowników i ekspertów pochodzących z różnych państw. Prowadzenie działalności w oparciu o zasoby pochodzące z różnych państw umożliwia kreowanie wartości dla interesariuszy przedsiębiorstwa. Jest to efekt synergii, który wynika z budowania sieci współpracujących ze sobą organizacji.

Wiedza tworzona na podstawie właściwie przetworzonych informacji jest nowym źródłem kreowania wartości przedsiębiorstwa. Ma to kluczowe znaczenie w trakcie tworzenia strategii zarządzania przedsiębiorstwem – zarówno w długim,

⁵ http://www.med.govt.nz/templates/MultipageDocumentPage_17263.aspx

⁶ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004, s. 88.

⁷ P. Drucker, *Mysli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001, s. 428.

⁸ A.H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 39.

⁹ R. Kaplan, D. Horton, *Strategiczna karta wyników*, PWN Warszawa 2002, s. 23.

jak i w krótkim okresie¹⁰. Według K. Sveiby'ego termin „zarządzanie wiedzą” został po raz pierwszy użyty w 1986 r. w kontekście badań nad sztuczną inteligencją.

Zarządzanie wiedzą jest wdrażane w przedsiębiorstwach w dwóch celach: aby obniżyć koszty dzięki efektywnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów wiedzy oraz aby zwiększyć dochody poprzez wprowadzane innowacje¹¹.

Informacja powinna być traktowana jako swoisty substytut zasobów materiałowych, gdyż umożliwia ona optymalizację ich wykorzystania¹². W literaturze jako geneza takiego stanu jest najczęściej przedstawiana koncepcja fal innowacji Schumperta zakładająca, że obecnie występuje fala piąta innowacji, która jest związana z rozwojem sieci cyfrowych, oprogramowania oraz nowych mediów¹³. Przekazywanie informacji pomiędzy współpracującymi ze sobą w ramach strategii offshoringu podmiotami jest możliwe dzięki rozwojowi technologii telekomunikacyjno-informacyjnych. Bardzo istotne z punktu widzenia procesu tworzenia wiedzy w ramach organizacji jest dzielenie się nią oraz wytwarzanie norm i standardów w celu lepszego i sprawniejszego wykonywania procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

Kapitał fizyczny i masowa produkcja coraz bardziej tracą na znaczeniu wraz z końcem okresu industrialnego, a w konsekwencji również przestają odgrywać tak istotną rolę w tworzeniu wartości w przedsiębiorstwie. Dlatego właśnie wiele działań przedsiębiorstwa, które nie przesądzają o jego podstawowych kompetencjach, ale są bardzo istotne ze względu na konieczność utrzymania jakości świadczonych produktów i usług, podlega zjawisku offshoringu. Należy podkreślić przełomowe znaczenie tej zmiany. W dziejach historii ekonomii czynniki produkcji i zasoby kapitałowe stanowiły najbardziej pożądany zasób umożliwiający rozwój działalności gospodarczej, a obecnie coraz większa część z nich jest przenoszona do bardziej opłacalnych lokalizacji oraz zlecana innym podmiotom gospodarczym¹⁴. Wyzwania, które epoka gospodarki opartej na wiedzy stawia przed przedsiębiorstwami, to konieczność przetwarzania i częstego uaktualniania posiadanej wiedzy oraz pozyskiwania umiejętności związanych z jej wykorzystaniem.

¹⁰ A. Herman, *Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, w B. Dobiegała-Korona, A. Herman, *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006, s. 22.

¹¹ K. Sveiby, *Knowledge Management – Lessons from the Pioneers*, 2001, s. 5.

¹² A.H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji*, op. cit., s. 40.

¹³ K. Piech, *Gospodarka oparta na wiedzy, e-mentor*, nr 4/2004; za *The knowledge-based economy in transition countries: selected issues*, ed. K. Piech, University College London – School of Slavonic and East European Studies, Londyn 2004, s. 175-200.

¹⁴ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 69.

W odpowiedzi na zapotrzebowanie poszczególnych odbiorców indywidualizacja produktów oraz usług staje się sposobem na prowadzenie działalności gospodarczej. Szybko zastępuje ona masową produkcję. Aktywa intelektualne, takie jak wiedza i zasoby ludzkie, stają się czynnikami uznawanymi za wyróżnik firmy w procesie kreacji dóbr i usług, które umożliwiają zdobycie przewagi komparatywnej. Uważa się, że właściwe wdrożenie aktywów niematerialnych firmy jest kluczowym czynnikiem umożliwiającym rozwój przedsiębiorstwa i tworzenie w długim okresie jego wartości¹⁵.

Obecnie coraz bardziej upowszechnia się przekonanie, że zasoby intelektualne stanowią priorytet w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Wyjątkowo istotnym aspektem jest dla firm i ich interesariuszy wypracowanie skutecznej metody umożliwiającej wycenę oraz efektywną analizę tych zasobów. W okresie industrialnym pomiar wielkości i wartości przedsiębiorstwa był najczęściej związany z wielkością produkcji bądź ilością sprzedanych produktów. Obecnie dąży się do oceniania przedsiębiorstw również w perspektywie posiadanych zasobów intelektualnych oraz umiejętności zarządzania nimi. Analiza zasobów finansowych umożliwia przeanalizowanie sytuacji firmy w znacznej mierze pod względem historycznym, podczas gdy zaletą przeprowadzania badania zasobów niematerialnych jest to, że umożliwia ono perspektywiczne i przyszłościowe spojrzenie na sytuację przedsiębiorstwa.

W okresie rozwoju nowej ekonomii nastąpiło ponadto powszechne dążenie do budowania trwałych relacji z klientami, współpracy, rozwoju umiejętności gromadzenia wiedzy i zarządzania nią oraz ponownego wykorzystania. Dlatego właśnie ocenianie firmy tylko i wyłącznie na podstawie posiadanych przez nią aktywów materialnych wydaje się zupełnie nieadekwatne i nie daje rzeczywistego obrazu o sposobie jej funkcjonowania oraz o obecnej i prognozowanej sytuacji rynkowej¹⁶.

2.1. Offshoring procesów opartych na wiedzy

Nową, dynamicznie rozwijającą się formą offshoringu jest offshoring procesów opartych na wiedzy (Knowledge Process Offshoring). Dotyczy on usług, do których wytworzenia potrzebna jest specjalistyczna, ekspercka wiedza. Są to np. analizy i badania rynku, porady prawne, usługi inżynierskie i projektowe oraz tworzenie produktu, analizy sektorowe itp. KPO obejmuje przede wszystkim usługi finansowe, business & market intelligence, usługi prawne, działalność badawczą

¹⁵ I. Knjige, *Intellectual Capital and the Efficiency of Value Added*, Poseidon Books 2004, s. 89.

¹⁶ A. Herman, *Tworzenie wartości w nowej gospodarce usług*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 12/2006, s. 7.

i innowacyjną. Podstawowym celem prowadzenia tego rodzaju działalności delokalizacyjnej nie jest jednak w tym przypadku oferowanie klientom oszczędności, lecz wysoka wartość dodana tworzona dla przedsiębiorstw¹⁷.

2.2. Cechy Knowledge Process Offshoringu:

- a) wysoki stopień uzależnienia końcowego efektu pracy od osoby usługodawcy, jej zdolności analitycznych, wiedzy i umiejętności praktycznych;
- b) świadczone procesy charakteryzują się wysokim stopniem skomplikowania, wiążą się z usługami, które są oparte na kapitale intelektualnym oraz wiedzy;
- c) nie ma możliwości wystandaryzowania procesu związanego z KPO, można co najwyżej ustawić zestaw systematyzujących go wskazówek;
- d) do świadczenia usług wymagane są specjalistyczne umiejętności, wiedza oraz doświadczenie;
- e) KPO z reguły stanowi część większego procesu, który jest zdelokalizowany¹⁸.

Offshoring procesów opartych na wiedzy jest związany z poszukiwaniem siły roboczej posiadającej nie tylko określone umiejętności w jednej dziedzinie. Bardzo często, ze względu na kompleksowość procesów podlegających offshoringowi, występuje zapotrzebowanie na specjalistów wykwalifikowanych w różnych dziedzinach. Dlatego właśnie w momencie podejmowania decyzji o lokalizacji inwestycji działalności związanej z procesami opartymi na wiedzy istotne jest rozważenie różnorodności specjalizacji zawodowych dostępnych w danym państwie. Jest to czynnik, który wyraźnie odróżnia offshoring procesów opartych na wiedzy od offshoringu procesów biznesowych w przypadkach, w których o wyborze lokalizacji bardzo często decyduje potencjał siły roboczej mówiącej w języku angielskim.

Jednym z ważniejszych zagrożeń, które wiążą się z decyzjami o Knowledge Process Offshoring jest możliwość utraty kontroli nad kluczową działalnością firmy oraz niebezpieczeństwo związane z ujawnieniem firmom zewnętrznym szczegółów dotyczących kapitału intelektualnego i poufnych danych przedsiębiorstwa¹⁹.

¹⁷ A. Mierau, *Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing*, Technical University of Kaiserslautern, 2007, s. 20.

¹⁸ I. Banerjee, J. Narendran, R. Priyadarshini, *Knowledge Process Offshoring, A balanced view on an emerging market*, Technology Partners International, Inc. 2007, s. 2.

¹⁹ A. Mierau, *Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing*, op. cit., s. 6.

Ze względu na swoją istotność dla funkcjonowania organizacji offshoring procesów opartych na wiedzy bardzo silnie łączy się z zagadnieniami dotyczącymi ochrony własności intelektualnej. Przedsiębiorstwa z reguły obawiają się offshoringu procesów wiążących się z kluczowymi dla organizacji umiejętnościami, szczególnie w formie *outsourcing* offshoringu, czyli wydzielenia procesu i przekazania jego wykonania niezależnemu przedsiębiorstwu. Dlatego właśnie offshoring procesów opartych na wiedzy jest z reguły podejmowany w formie bezpośredniej inwestycji zagranicznej, gdyż umożliwia to przedsiębiorstwu utrzymanie kontroli nad procesem oraz zmniejsza ryzyko związane z offshoringiem. Jest to m.in. przyczyną, dla której działalność ta jest obecnie wdrażana, przede wszystkim poprzez międzynarodowe korporacje, gdyż wiąże się ona ze znacznym wzrostem początkowych nakładów finansowych²⁰.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że offshoring procesów opartych na wiedzy coraz częściej dotyczy działalności innowacyjnej. Jest ona przenoszona do innych, bardziej atrakcyjnych lokalizacji, ze względu na dostępne zasoby pracy oraz mniejsze koszty prowadzenia działalności. Jest to związane z faktem, że współczesne organizacje coraz częściej poszukują możliwości maksymalnego ograniczania swoich wewnętrznych funkcji. Dlatego właśnie wydzieleniu ulega nawet działalność innowacyjna, związana z R&D oraz innowacjami marketingowymi i organizacyjnymi.

Według danych UNCTAD międzynarodowe organizacje wydają przeciętnie 28% posiadanego budżetu R&D poza granicami swojego kraju. Europejskie firmy przeznaczają na zagraniczną działalność innowacyjną ok. 41%, amerykańskie ok. 24%, a japońskie 15% ogółu funduszy. Więcej niż 57% przebadanych przez UNCTAD korporacji międzynarodowych miało już doświadczenia z przeprowadzaniem działań R&D w krajach takich jak Indie i Chiny.

Offshoring procesów opartych na wiedzy zaczyna coraz częściej dotyczyć takich dziedzin, jak medycyna, prawo i księgowość. Działalność ta jest jednak dość szczegółowo regulowana przez poszczególne państwa i jest to związane z występowaniem coraz większej ilości ograniczeń prawnych. Bardzo często jest wymagane uzyskanie specjalnych certyfikatów, bądź też np. uznania prawa wykonywania zawodu w innym państwie. Wymienione wymogi administracyjnoprawne mają w dalszym ciągu duży wpływ na ograniczenie przepływu usług w tej sferze działalności i doprowadzają do spadku zainteresowania organizacji tego rodzaju działalnością offshoringową.

²⁰ I. Banerjee, J. Narendran, R. Priyadarshini, *Knowledge Process Offshoring...*, op. cit., s. 4.

Podsumowanie

Coraz więcej organizacji międzynarodowych wdraża offshoring ze względu na możliwość uzyskania wielu istotnych korzyści, takich jak np.: redukcja kosztów prowadzenia działalności, poprawa efektywności i jakości działań oraz budowanie przewagi konkurencyjnej wynikającej z dostępu do globalnych zasobów siły roboczej. Uzyskiwane korzyści są uzależnione od dojrzałości przedsiębiorstwa do wdrożenia offshoringu oraz od zintegrowania procesów offshoringowych z długookresową strategią organizacji. Na pierwszym etapie wprowadzania offshoringu jest możliwa do uzyskania przede wszystkim redukcja kosztów, zaś na późniejszych można również uzyskać wzrost jakości oraz inne korzyści związane ze strategią delokalizacji. Wyjątkowo istotne jest uznanie strategii offshoringu nie tylko jako sposobu na osiągnięcie prostej redukcji kosztów, lecz też jako czynnika, który umożliwia przedsiębiorstwu budowanie przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu globalnych zasobów kapitału intelektualnego.

KNOWLEDGE PROCESS OFFSHORING AS A SOURCE OF COMPANY'S VALUE

Summary

Development of the knowledge based economy is a process which enables companies to diversify their intellectual assets resources thanks to offshoring. It is worth mentioning that service offshoring gives companies a lot of benefits not only cost reduction and it may be perceived as one of the value creation drivers. The paper shows that the dynamic growth of offshoring is a challenge for the economics and management because it strongly influence companies performance and it is applied to growing numbers of business, IT and R&D processes.

Translated by Dorota Ciesielska

Mieczysław Dudek
Piotr Mazurkiewicz

WPŁYW PUBLICZNIE DOSTĘPNYCH INFORMACJI NA CENĘ AKCJI NA PRZYKŁADZIE SPÓŁKI HAWESA

Wprowadzenie

Informacja jest wykorzystywana w wielu modelach jako czynnik determinujący ceny aktywów. R.K. Lyons¹ zwraca uwagę na rolę informacji w kształtowaniu wartości kursu walutowego². M. O'Hara³ podkreśla znaczenie informacji jako jednego z czynników określających ceny aktywów. Jednak autorzy omawiający wpływ informacji na ceny aktywów nie są zgodni w ocenie jej skutków. T. Ito⁴ podkreśla znaczenie prywatnej informacji, J. Cai i in⁵. uwypuklają z kolei znaczenie informacji zawartej w sprawozdaniach finansowych. W Polsce o wpływie informacji publicznej na cenę akcji pisze H. Gurgul (2004).

Pod pojęciem publicznej informacji rozumiemy wszelkie dostępne ekonomiczne i finansowe informacje, a także informacje spółek publicznych zawarte w okresowych sprawozdaniach finansowych ustawowo wymaganych lub nie.

¹ R.K. Lyons, *The Microstructure Approach to Exchange Rates*, MIT Press, Cambridge (Mass.) 2001.

² Zob. także: M.D. Evans, R.K. Lyons, *Order Flow and Exchange Rate Dynamics*, „Journal of Political Economy” 170-180, University of Chicago, 2002.

³ M. O'Hara, *Market Microstructure Theory*, Blackwell Business, Cambridge (Mass.) 1995.

⁴ T. Ito, R.K. Lyons, M.T. Melvin, *Is there private information in the FX Market?*, *The Tokyo Experiment*, „Journal of Finance” 53/1998, s. 1111-1130.

⁵ J. Cai, Y. Cheung, R.S. Lee, M. Melvin, *Once-in-a-generation Yen Volatility in 1998, Fundamentals, intervention and other flow*, „Journal of International Money and Finance” 20/2001, s. 327-346.

Informacje zawarte w sprawozdaniach mają te właściwości, że od razu dostępne są dla wszystkich i mogą być przez wszystkich wykorzystywane (po kosztach krańcowych równych zeru lub zbliżonych do zera). Znaczący to także, że na rynku mogą pojawiać się informacje nie zawsze od razu dostępne dla wszystkich i informacje, do których dostęp wymaga poniesienia określonych kosztów.

W artykule wykorzystamy informacje zawarte w sprawozdaniach także dlatego, że są one symetrycznie dostępne dla wszystkich podmiotów rynku kapitałowego. Wykorzystamy informacje dostępne w horyzoncie kwartalnym. Przedział czasowy nie jest zbyt długi, ale pozwalający już na sformułowanie niektórych ważnych wniosków.

Celem artykułu jest analiza kształtowania się rynkowych cen aktywów pod wpływem ujawnianych, publicznie dostępnych informacji.

W części drugiej artykułu dokonujemy przeglądu zmiennych użytych w analizie oraz sposobu doboru i agregacji zarówno dotyczących cen badanych aktywów, jak i wykorzystania udostępnionych informacji. W części trzeciej przedstawiona jest korelacja pomiędzy zmiennymi określającymi wartość rynkową akcji spółki akcyjnej HAWE i informacjami zawartymi w sprawozdaniach finansowych spółki. Część czwarta przedstawia konkluzje z dokonanej analizy.

1. Kształtowanie się rynkowych cen aktywów

Ogólnie wyróżnia się następujące rodzaje informacji, które mają wpływ na rynek akcji: dane statystyczne i informacje bieżące o charakterze makroekonomicznym zarówno krajowe, jak i zagraniczne, dane związane z emitentem papierów wartościowych oraz wszelkiego rodzaju informacje prasowe, radiowe i telewizyjne.

Informacje publiczne o emitencie papierów wartościowych mające wpływ na cenę akcji danego przedsiębiorstwa podawane są w różnego rodzaju raportach bieżących i okresowych, sprawozdaniach finansowych kwartalnych i rocznych, komunikatach, rekomendacjach analityków poświęconych wycenie spółki, itd.

Z punktu widzenia przeciętnego inwestora istotnym dokumentem zawierającym informacje mające wpływ na kształtowanie się cen akcji jest prospekt emisyjny, w którym zawarte są najważniejsze informacje zamieszczane w dokumencie rejestracyjnym i ofertowym. Szczegółowy opis zawartości prospektu emisyjnego zawiera Rozporządzenie Komisji (WE) nr 211/2007 z dnia 27 lutego 2007 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 809/2004 wykonujące dyrektywę 2003/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w odniesieniu do informacji finansowych,

jakie muszą zawierać prospekty emisyjne emitentów o złożonej historii finansowej lub tych, którzy poczynili znaczące zobowiązania finansowe.

Kolejnym publicznym źródłem informacji są raporty analityczne, czyli wszelkie dokumenty zalecające lub sugerujące bezpośrednio lub pośrednio określone zachowania inwestycyjne.

Dane finansowe zawarte w różnego rodzaju sprawozdaniach to kluczowe informacje, które poszukiwane są przez inwestorów na rynku kapitałowym. Do najważniejszych dokumentów zawartych w raportach giełdowych zaliczyć należy: rachunek zysków i strat (*profit & loss statement, income statement*), który informuje o kształtowaniu się wielkości wyniku finansowego w analizowanej spółce, bilans (*balance sheet*), który zawiera zestawienie majątku przedsiębiorstwa (aktywa) oraz źródeł jego sfinansowania (pasywa), rachunek przepływów pieniężnych (*cash flow*) oraz zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym (*owner's equity statement*).

Rachunek wyników obok bilansu jest jednym z najważniejszych sprawozdań finansowych sporządzanych przez przedsiębiorstwa. W przeciwieństwie do bilansu, który obrazuje stan majątku i źródła jego pochodzenia w danym momencie, rachunek wyników jest rodzajem filmu, który w miarę upływu czasu i trwania działalności eksploatacyjnej rejestruje tworzenie się wyniku finansowego w firmie. *Cash flow* natomiast, podobnie jak rachunek wyników, ma budowę segmentową, która pokazuje przepływy pieniężne w trzech sferach działalności przedsiębiorstwa: operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej.

Celem sporządzania przez jednostki organizacyjne zestawienia zmian w kapitale (funduszu) własnym jest umożliwienie odbiorcom ustalenia całkowitych zysków lub strat, które wynikają z działalności przedsiębiorstwa⁶. Informacje zawarte w tym sprawozdaniu na temat kapitału własnego w relacji do innych kategorii bilansowych i wynikowych pozwalają ocenić prawidłowość funkcjonowania majątku, ustalić stopień zadłużenia oraz zbadać rentowność jego działalności⁷.

2. Przegląd zmiennych użytych w analizie

Uzupełnieniem analizy sprawozdań finansowych jest analiza wskaźnikowa jako nieodzowny element poprawnej wyceny akcji spółek⁸. Na Giełdzie Papierów Wartościowych dokonuje się porównania wskaźników jednej spółki ze wskaźni-

⁶ R. Niemczyk, *Rachunkowość handlowa w praktyce*, ODDK, Gdańsk 2003, s. 383.

⁷ M. Gmytrasiewicz, A. Karmańska, *Rachunkowość finansowa*, Difin, Warszawa 2002, s. 637-638.

⁸ W. Tarczyński, *Rynki kapitałowe. Metody ilościowe*, wyd. 2, Placet, Warszawa 2001, s. 239.

kami innych należących do tej samej branży. Do wskaźników służących ocenie opłacalności inwestycji w akcje na Giełdzie Papierów Wartościowych zalicza się wskaźniki: płynności, zadłużenia, aktywności (czyli efektywności wykorzystania aktywów), rentowności (ROE, ROA), wartości rynkowej. Oczywiście należy pamiętać, że wskaźniki te obliczane są na podstawie danych historycznych, natomiast inwestora interesuje zazwyczaj ocena ich zmian w przyszłości.

Do najważniejszych wskaźników wykorzystywanych na rynku kapitałowym do oceny spółki zalicza się: wskaźnik EPS (*Earnings Per Share*) – wskaźnik: cena na akcję, P/PV (*Price/Book Value*) – wskaźnik: cena do wartości księgowej, P/E (*Price Earning Ratio*) – wskaźnik: cena do zysku oraz DY (*Dividend Yield*) – wskaźnik: stopa dywidendy. Wskaźniki te mogą bazować na danych historycznych lub prognozowanych. Służą one do określenia, czy dane aktywa są tanie lub drogie względem innych „podobnych” aktywów notowanych na rynku kapitałowym. Aby jednak takie aktywa można było porównywać, należy standaryzować kryteria, według których przebiegać będzie analiza⁹.

Wskaźnik cena do zysku P/E jest najbardziej popularny i najczęściej stosowany, a oblicza się go jako stosunek ceny rynkowej akcji do zysku netto przypadającego na jedną akcję.

Wskaźnik cena do wartości księgowej P/BV określa stosunek ceny rynkowej akcji do wartości księgowej przypadającej na jedną akcję. W praktyce niska wartość tego wskaźnika mówi nam o tym, iż firma osiąga małe zyski bieżące i jej majątek nie jest w pełni wykorzystany. Z kolei wysoka wartość tego wskaźnika może świadczyć o przewartościowaniu akcji spółki. Najczęściej prowadzi to do korekty rynkowej i spadku wartości wskaźnika przez spadek cen akcji. Nie podaje się jednoznacznych norm kształtowania się tego wskaźnika: na rynku amerykańskim wynosi on 1,3-2,0, a na rynku japońskim w granicach 2,0. Na GPW w Warszawie rozpiętość tego wskaźnika jest znaczna. Dla analizowanej spółki akcyjnej HAWE na notowaniu z 20 czerwca 2008 r. wynosił 2,07, natomiast – dla porównania – dla spółek z tej samej branży telekomunikacyjnej wynosił w przypadku Netii 0,72, a w przypadku TP SA 1,58. Przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych warto więc dokonać obserwacji tego wskaźnika w czasie i porównać z innymi spółkami z danej branży.

W tabeli 1 przedstawione zostały najczęściej używane współczynniki wyceny oraz zmienne wpływające na ich wartość. Dzięki nim inwestor może się zorientować, czy akcje danej spółki są przewartościowane, czy niedowartościowane.

⁹ P.L. Bernstein, A. Damodaran, *Zarządzanie inwestycjami*, Liber, Warszawa 2000, s. 201.

Tabela 1. Współczynniki wyceny i zmienne wpływające na ich wartość

Współczynnik	Zmienne wpływające na wartość współczynnika
Cena/zysk	stopa wzrostu, stopa wypłat dywidend, ryzyko
Cena/wartość księgową	stopa wzrostu, stopa wypłat dywidend, ryzyko, ROE
Cena/sprzedaż	stopa wzrostu, stopa wypłat dywidend, ryzyko, marża netto
Wartość/EBIT	stopa wzrostu, nakłady inwestycyjne netto
Wartość/EBIT(1 – t)	dźwignia, ryzyko
Wartość/sprzedaż	stopa wzrostu, nakłady inwestycyjne netto, dźwignia, ryzyko, marża operacyjna
Wartość/wartość księgową aktywów	stopa wzrostu, ryzyko, dźwignia, ROA

Źródło: P.L. Bernstein, A. Damodaran, *Zarządzanie inwestycjami*, Liber, Warszawa 2000, s. 204.

Do wyceny akcji przedsiębiorstw publicznych, a więc notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych, można zastosować szereg metod. Do najczęściej spotykanych zalicza się: model wyceny aktywów kapitałowych CAPM (ang. *Capital Asset Pricing Model*), model arbitrażu cenowego APT (ang. *Arbitrage Pricing Theory*) czy model zdyskontowanych przepływów środków pieniężnych DCF (ang. *Discounted Cash Flow*).

Metoda CAPM uwzględnia w swoich założeniach dwa rodzaje ryzyka, to jest ryzyko systematyczne (niedywersyfikowalne, którego źródłem jest zmienność wielkości charakteryzujących cały rynek) oraz ryzyko niesystematyczne (niepowtarzalne, inne dla każdej działalności, jest to zmienność stopy zwrotu, której przyczyną są uwarunkowania wewnętrzne firmy). Do wyceny akcji za pomocą modelu CAPM wymaga się oszacowania następujących parametrów: stopy wolnej od ryzyka – przyjmuje się tutaj bieżące oprocentowanie krótkoterminowych rządowych papierów wartościowych (bony skarbowe – *treasury bill*) lub bieżące oprocentowanie długoterminowych obligacji rządowych (*treasury bonds*), współczynnika beta – wskazuje on, w jakim stopniu stopa zwrotu z inwestycji w akcje danej spółki reaguje na zmiany stopy zwrotu wskaźnika rynku¹⁰ oraz oczekiwanej rynkowej stopy zwrotu z portfela rynkowego – która ustalana jest w oparciu o rzeczywiste, uzyskane w przeszłości, rynkowe stopy zwrotu z inwestycji w akcje ponad stopy zwrotu osiągnięte z instrumentów finansowych wolnych od ryzyka.

¹⁰ E.F. Brigham, L.C. Gapenski, *Zarządzanie finansami*, tom 1, PWE, Warszawa 2000, s. 251.

Teoria wyceny arbitrażowej APT opracowana została w latach 70. przez Stephena Rossa. Można ją postrzegać jako poszerzoną wersję modelu CAPM, uwzględniającą różne źródła ryzyka i zwrotu. Zgodnie z teorią APT oczekiwana stopa zwrotu zależy od wielu czynników ekonomicznych, które niestety nie są jasno określone. Do czynników tych można zaliczyć np. rozpiętość stóp dochodu, stopę procentową, kurs wymiany, realną wartość produktu krajowego brutto, inflację itp. A zatem metoda APT nie określa czynników stanowiących jej podstawę, w przeciwieństwie do modelu CAPM, który sprowadza wszystkie rodzaje ryzyka makroekonomicznego do jednego, jasno określonego czynnika, jakim jest dochód z portfela rynkowego.

Metoda DCF służąca do wyceny papierów wartościowych wymaga znajomości następujących parametrów: oszacowanych strumieni przepływu środków pieniężnych, co wymaga zarówno określenia oczekiwanych przepływów środków pieniężnych w każdym okresie, jak i ryzyka z każdego przepływu środków pieniężnych oraz wymaganej stopy dochodu każdego przepływu środków pieniężnych wycenionej na podstawie jego ryzyka i dochodów, które można otrzymać z innych inwestycji. Każdy przepływ środków pieniężnych jest zdyskontowany według wymaganej stopy dochodu, a wartości obecne przepływów pieniężnych są sumowane w celu otrzymania wartości aktywu¹¹.

Sporządzane przez przedsiębiorstwa sprawozdania finansowe zawierają informacje, które wpływają na zmienne wykorzystywane w modelach służących do wyceny akcji spółek. Wartość wskaźnika cena/wartość księgową zależy od wartości księgowej kapitału własnego, współczynnik cena/sprzedaż zależy z kolei od marży netto spółki, stopy wypłaconej dywidendy oraz stopy wzrostu. Wskaźnik cena/zysk zależy od przepływów pieniężnych oraz stopy wypłaconej dywidendy. Także omówione wyżej modele wartości wewnętrznej wyceny: CAPM, APT, DCF oparte są w dużej mierze na przepływach pieniężnych. Wykorzystuje się tutaj informacje księgowe dotyczące: nakładów inwestycyjnych netto, które stanowią różnicę między wartością nakładów inwestycyjnych a amortyzacją, kapitału pracującego oraz wskaźnika zadłużenia.

¹¹ E.F. Brigham, L.C. Gapenski, *Zarządzanie finansami*, tom 1, PWE, Warszawa 2000, s. 148.

3. Korelacja między zmiennymi określającymi wartość rynkową akcji spółki HAWE SA

W dalszej części artykułu dokonane zostanie badanie korelacji pomiędzy zmienną – stopą wzrostu, która określa wartość rynkową akcji spółki akcyjnej HAWE i informacjami zawartymi w sprawozdaniach finansowych tej spółki, czyli zyskiem do wartości akcji oraz wartością księgową na akcję.

Spółka, która jest przedmiotem analizy, jest spółką publiczną, a jej akcje notowane są na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie od 14 lutego 2007 r. HAWE SA posiada 100% udziałów w spółce zależnej – PBT Hawe Sp. z o.o. Obszar działalności telekomunikacyjnej i teleinformatycznej firmy koncentruje się na świadczeniu usług głosowych na terenie Polski. Drugim istotnym obszarem są uruchamiane usługi dostępu do Internetu, zarówno hurtowego dla operatorów, jak i dla dużych klientów biznesowych. Kolejnym obszarem działalności spółki jest dystrybucja nowoczesnego sprzętu telekomunikacyjnego na zasadzie wyłączności terytorialnej. W tabeli 2 podane zostały wybrane dane finansowe zawarte w raportach kwartalnych dostępne publicznie.

Tabela 2. Wybrane pozycje z raportów kwartalnych HAWE SA

Skonsolidowane raporty kwartalne	I Q 2007	II Q 2007	III Q 2007	IV Q 2007	I Q 2008
Przychody netto ze sprzedaży (tys. zł)	3 026	15 154	4 512	32 719	3 570
Zysk (strata) z działalności oper. (tys. zł)	-3 869	4 058	-3 088	20 878	-2 641
Zysk (strata) brutto (tys. zł)	- 749	4 331	-3 180	20 815	-3 861
Zysk (strata) netto (tys. zł)	- 977	614	-3 401	17 980	-4 552
Amortyzacja (tys. zł)	979	0	0	0	809
EBITDA (tys. zł)	-2 890	4 058	-3 088	20 878	-1 832
Aktywa (tys. zł)	74 983	113 085	123 446	169 245	250 967
Kapitał własny (tys. zł)	27 251	74 452	70 312	88 292	83 740
Liczba akcji (tys. szt.)	4 539,156	4 747,656	4 747,656	4 747,656	4 747,656
Zysk na akcję (zł)	-0,215	0,129	-0,716	3,787	-0,959

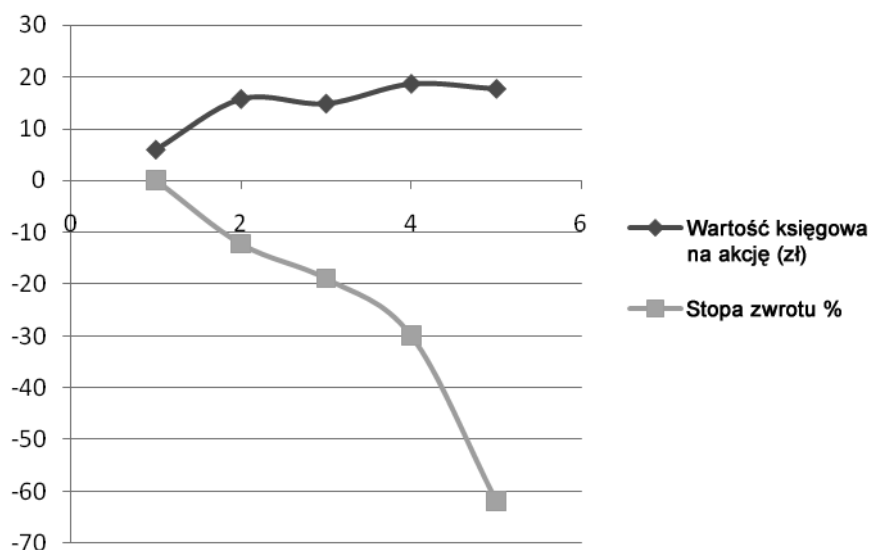
Wartość księgową na akcję (zł)	6,004	15,682	14,810	18,597	17,638
Stopa zwrotu %	-	-12,30	-19,00	-30,00	-61,90
TechWig ¹ (%)	6,92	2,01	-13,70	-6,12	-9,12

¹ TechWig to indeks opisujący tzw. Segment Innowacyjnych Technologii SITech, czyli zachowanie akcji spółek z branż: informatyka, telekomunikacja i media elektroniczne.

Źródło: <http://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/wynikifinansowe/HAWE-skonsolidowany-raport-kwartalny.html>
oraz http://www.money.pl/gielta/indeksy_gpw/techwig/

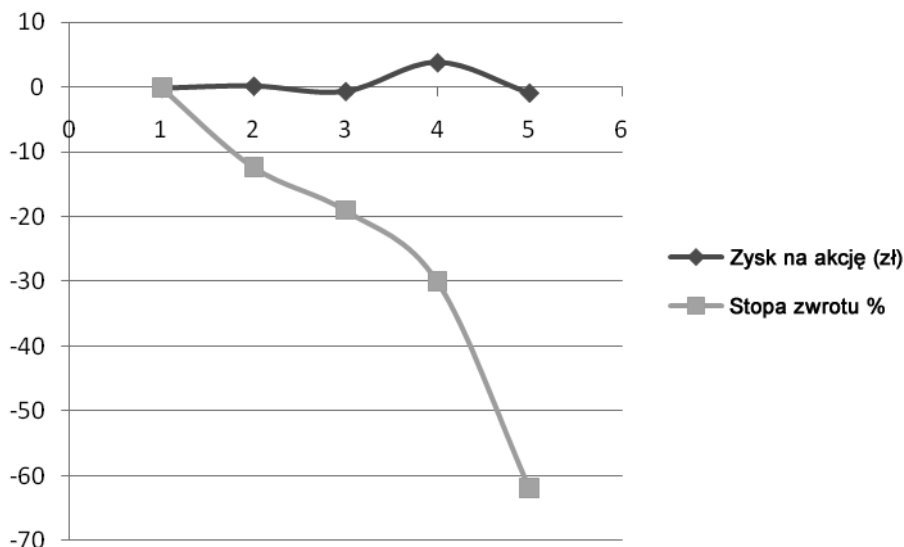
Zależność między zyskiem na akcję oraz wartością księgową na akcję a stopą zwrotu z akcji dla spółki HAWE przedstawiona została na rysunkach 1 i 2. Badanie to nie wskazuje na występowanie pozytywnej korelacji między analizowanymi zmiennymi. Ze względu na zbyt krótki okres notowania HAWE SA na giełdzie przyjęty przedział czasowy może być niewystarczający do jednoznacznego stwierdzenia, czy taka korelacja w ogóle występuje. A zatem z przedstawionych wykresów wynika, iż na stopę zwrotu z akcji mają wpływ inne czynniki.

Rys. 1. Zależność między stopą zwrotu a wartością księgową na akcję dla HAWE SA



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 2. Zależność między stopą zwrotu a zyskiem na akcję dla HAWE SA



Źródło: opracowanie własne.

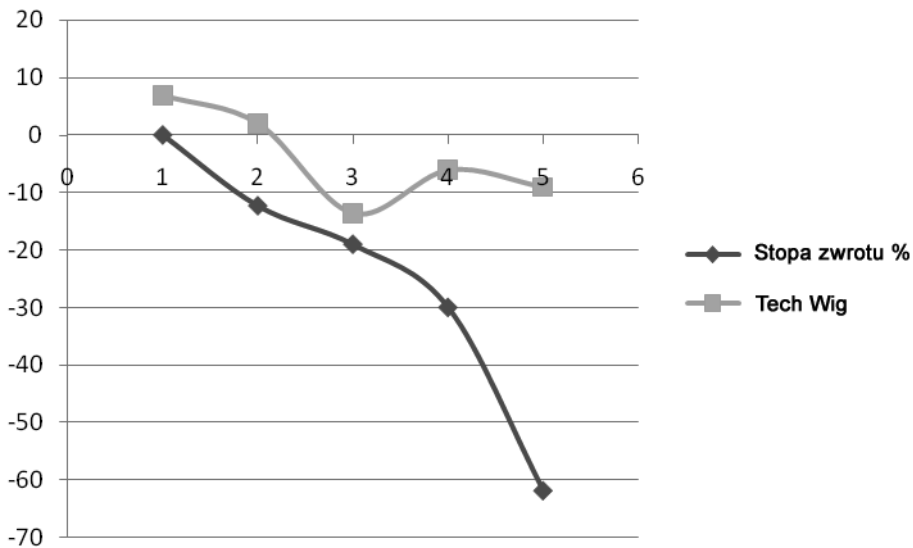
Czasami inwestorzy zainteresowani wyceną akcji danej spółki dostrzec mogą, że mimo poprawy wyników finansowych, wykazywanych w kwartalnych i rocznych sprawozdaniach finansowych, akcje spółki zapewniają gorszą stopę zwrotu z akcji. Winą za taki stan rzeczy można obciążyć najczęściej krótkowzroczność rynków kapitałowych, która uniemożliwia wiarygodną wycenę długookresowego potencjału przedsiębiorstwa. Dla przykładu w czwartym kwartale 2007 r. spółka HAWE SA miała najwyższy wskaźnik zysku na akcję o wartości 3,787, a jednocześnie uzyskała ujemną stopę zwrotu z akcji -30,00%.

Kluczem do prawidłowej wyceny akcji spółek jest odpowiedni dobór firm, które można ze sobą porównać. Jak zauważa Damodaran (1999), ideałem byłaby możliwość wyceny wartości akcji spółki w odniesieniu do innej firmy o dokładnie takiej samej charakterystyce. Niestety takie podejście nie jest realne w praktyce, dlatego też porównań należy dokonywać w odniesieniu do grupy spółek należących do tej samej branży, które charakteryzują się podobnym ryzykiem, stopą wzrostu i profilem przepływów pieniężnych.

Dobrym przybliżeniem do badania zależności między stopą zwrotu z akcji HAWE SA mógłby być w tym przypadku indeks giełdowy TechWig opisujący koniunkturę i ryzyko spółek należących do branż telekomunikacyjnych.

Zakładając, że stopa zwrotu zależy od stopy zwrotu z indeksu giełdowego, można przeprowadzić badanie zachowania się stopy zwrotu z akcji firmy HAWE SA na tle rynku. Zależność tę przedstawia rys 3. Z przedstawionej relacji można ogólnie stwierdzić, że stopa zwrotu z akcji HAWE SA jest tutaj bardziej zbieżna z indeksem giełdowym TechWig w analizowanym okresie.

Rys. 3. Zależność między stopą zwrotu a indeksem TechWig dla HAWE SA



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Podsumowując, możemy stwierdzić brak jednoznacznej pozytywnej korelacji między ujawnianymi wartościami księgowymi a rynkową wyceną akcji – przynajmniej w krótkim okresie. Przy powtarzającej się sytuacji możemy mówić o krótkowzroczności rynków kapitałowych. Aby uwiarygodnić tę zależność, należałoby wyeliminować szereg dodatkowych, „zakłócających” czynników. Dobrym wyjściem byłoby porównanie spółek o podobnej charakterystyce. Ale ta metodologia napotyka – jak mówią niektórzy autorzy – wiele trudności.

PUBLICLY AVAILABLE INFORMATION AND SHARE PRICE ON THE BASE OF HAWESA

Summary

In this study we show the effect of public information on assets prices. We take a symmetrically public information available in accounting statements and compared to trends of market prices. We are finding the volatility of equity returns is negatively related to the future level of stock price. This effect is stronger for short period and for smaller sector of the same characteristic firms.

*Translated by Mieczysław Dudek
and Piotr Mazurkiewicz*

Tadeusz Dudycz

WYKORZYSTANIE PODEJŚCIA DYNAMICZNEGO DO POMIARU PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ

Wprowadzenie

Dynamiczny pomiar płynności finansowej został rozpropagowany w polskiej literaturze za sprawą Gottlieba i Lewczyńskiego¹. Niemalże zasługi w popularyzacji tego podejścia mieli także Sierpińska i Wędzki. W przeciwieństwie do podejścia statycznego, bazującego na wielkościach zasobowych (bilansowych), podejście to opiera się na badaniu płynności finansowej, bazując na wielkościach strumieniowych, które czerpie się ze sprawozdania z przepływów środków pieniężnych. Jakkolwiek podejście to zostało już spopularyzowane w polskiej literaturze, to jednak jego użyteczność w praktyce badania płynności finansowej jest kontrowersyjna. W związku z tym celem artykułu jest omówienie podstawowych wskaźników wykorzystywanych w tym podejściu, ze szczególnym uwzględnieniem pułapek interpretacyjnych, z jakimi może mieć do czynienia analityk finansowy.

Jak już wspomniano, dynamiczny pomiar płynności finansowej polega na wykorzystywaniu strumieni gotówkowych wykazywanych w przepływach środków pieniężnych do oceny zdolności do bieżącego regulowania zobowiązań. Takie podejście uważane jest przez niektórych autorów za bardziej uzasadnione od podejścia statycznego – opartego na wielkościach bilansowych (zasobowych)². Generalnie w podejściu dynamicznym wyróżnia się dwa typy wskaźników:

¹ *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, pod red. M. Jerzemowskiej, PWE, Warszawa 2006, s. 144.

² M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową*, PWN, Warszawa 1997, s. 52.

- wydajności gotówkowej,
- wystarczalności gotówki.

W liczniku tych wskaźników najczęściej ujmuje się środki pieniężne z działalności operacyjnej, a w mianowniku różne pozycje wynikowe i bilansowe.

1. Omówienie wskaźników

Do głównych wskaźników wydajności gotówkowej wykorzystywanych w analizie płynności należą:

$$\text{Wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży} = \frac{\text{środki pieniężne z działalności operacyjnej}}{\text{sprzedaż netto}}$$

$$\text{Wskaźnik wydajności gotówkowej aktywów ogółem} = \frac{\text{środki pieniężne z działalności operacyjnej}}{\text{aktywa ogółem}}$$

$$\text{Wskaźnik wydajności gotówkowej aktywów trwałych} = \frac{\text{środki pieniężne z działalności operacyjnej}}{\text{aktywa trwałe}}$$

$$\text{Wskaźnik wydajności gotówkowej aktywów obrotowych} = \frac{\text{środki pieniężne z działalności operacyjnej}}{\text{aktywa obrotowe}}$$

Interpretując tak obliczone wskaźniki, należy mieć na uwadze szereg obiektywnych czynników mających wpływ na ich wartość. Generalnie pozytywny jest ich przyrost wartości. Natomiast spadek nie zawsze będzie oznaczał wystąpienie negatywnych tendencji w przedsiębiorstwie. Szczególnie ma to miejsce w sytuacji rosnącej sprzedaży, która z kolei wywołuje wzrost należności, zapasów i zobowiązań, czyli w sytuacji, gdy zobowiązania nie finansują całości należności i zapasów, wzrost kapitału pracującego. Wówczas wzrost zysku wynikający ze wzrostu sprzedaży pójdzie na sfinansowanie wzrostu zapotrzebowania na kapitał pracujący, więc środki pieniężne netto z działalności operacyjnej mogą ulec nawet zmniejszeniu, a jeżeli nie zmniejszeniu, to jednak często ich wzrost będzie wolniejszy od wzrostu sprzedaży, co spowoduje spadek wartości wskaźnika wydajności

gotówkowej sprzedaży. Sytuację taką przedstawia tabela 1, w której założono, że sprzedaż wzrośnie w roku 2008 o 20%, co wywoła również proporcjonalny wzrost należności, zapasów i zobowiązań.

Tabela 1. Zmiana wskaźnika wydajności gotówkowej wywołana wzrostem sprzedaży o 20%

Wyszczególnienie	Lata			
	2007		2008	
	Pozycje wynikowe i bilansowe	Przepływy pieniężne	Pozycje wynikowe i bilansowe	Przepływy pieniężne
Przychody	1000		1200	
Koszty stałe bez amortyzacji	200		200	
Amortyzacja	100	100	100	100
Koszty zmienne	400		480	
EBIT	300		420	
Odsetki	100		100	
Zysk brutto	200		320	
Podatek (20%)	40		64	
Zysk netto	160	160	256	256
		Zmiana		Zmiana
Należności	400	0	480	-80
Zapasy	300	0	360	-60
Zobowiązania	350	0	420	70
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej		260		286
Wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży		26,0%		23,8%

Źródło: opracowanie własne.

Jak widzimy na przykładzie zawartym w tabeli 1, wzrost sprzedaży, któremu zazwyczaj (i jest to zjawisko normalne) towarzyszy wzrost należności zapasów

i zobowiązań, może wywołać spadek wskaźnika wydajności gotówkowej sprzedaży, czego oczywiście nie należy interpretować negatywnie. Należy także mieć świadomość pułapek interpretacyjnych związanych z tymi wskaźnikami, które polegają na tym, że w sytuacji pojawiających się trudności płatniczych w przedsiębiorstwie będzie ono zwlekało z płaceniem zobowiązań, co w konsekwencji przyczyni się do ich wzrostu, a tym samym i wzrostu poziomu środków pieniężnych netto z działalności operacyjnej, a dalej wskaźnika wydajności gotówkowej.

Natomiast analizując **wskaźniki wystarczalności gotówki**, należy mieć na uwadze, że jakkolwiek w literaturze można spotkać cały szereg wskaźników wystarczalności gotówkowej, w których gotówka netto odnoszona jest do różnych zobowiązań i wydatków, to jednak konstruując te wskaźniki, musimy uwzględnić, że środki pieniężne netto z działalności operacyjnej w praktyce przeznaczane są bądź to na inwestycje w aktywa trwałe, bądź też na spłatę kredytów bankowych i wypłatę dywidend. W związku z tym już ich dodatnia wartość świadczy o tym, że przychody przedsiębiorstwa wystarczyły na pokrycie wydatków kosztowych oraz sfinansowanie wzrostu kapitału pracującego. Pamiętając o powyższych uwagach, konstruując wskaźniki wystarczalności gotówkowej, środki pieniężne z działalności operacyjnej powinniśmy odnosić do tych zobowiązań i wydatków, na których spłatę są one przeznaczane. A więc najważniejsze wskaźniki tej grupy będą miały postać:

$$\text{Wskaźnik wystarczalności gotówkowej na spłatę zobowiązań długoterminowych} = \frac{\text{środki pieniężne z działalności operacyjnej}}{\text{zobowiązania długoterminowe}}$$

$$\text{Wskaźnik wystarczalności gotówkowej na sfinansowanie działalności inwestycyjnej} = \frac{\text{środki pieniężne z działalności operacyjnej}}{\text{wydatki na działalności inwestycyjnej}}$$

$$\text{Wskaźnik wystarczalności gotówkowej na sfinansowanie działalności finansowej} = \frac{\text{środki pieniężne z działalności operacyjnej}}{\text{wydatki na działalności finansowej}}$$

$$\text{Wskaźnik ogólnej wystarczalności pieniężnej} = \frac{\text{środki pieniężne z działalności operacyjnej}}{\text{Wydatki na działalności inwestycyjnej i finansowej łącznie}}$$

Dynamiczny pomiar płynności ma charakter retrospektywny, gdyż mierzy efekty skumulowanych zdarzeń, jakie zaszły w przeszłości. Ma raczej zastosowanie do długoterminowej oceny płynności finansowej, gdyż pozwala zobrazować gospodarkę pieniężną przedsiębiorstwa. Aby dopełnić informacji o tej gospodarce, należy wymienione wyżej wskaźniki uzupełnić o takie, które zobrazują strukturę środków pieniężnych z działalności operacyjnej uwzględnianych w liczniku tych wskaźników. Do podstawowych należeć będą:

$$\frac{\text{Wskaźnik udziału zysku netto w środkach pieniężnych z działalności operacyjnej}}{\text{zysk netto}} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{środki pieniężne z działalności operacyjnej}}$$

$$\frac{\text{Wskaźnik udziału amortyzacji w środkach pieniężnych z działalności operacyjnej}}{\text{amortyzacja}} = \frac{\text{amortyzacja}}{\text{środki pieniężne z działalności operacyjnej}}$$

Im większy jest udział amortyzacji w środkach pieniężnych z działalności operacyjnej, tym stabilniejszy będą one wykazywały charakter.

Strumieniowy charakter składników uwzględnianych w przedstawionych wskaźnikach płynności finansowej jest słabością tych wskaźników i ogranicza ich zastosowanie w operacyjnym sterowaniu płynnością, gdyż, jak wspomniano już wyżej, odzwierciedlają one skumulowane efekty zaszły w przeszłości i nie pokazują, które z czynników wywierających wpływ w przeszłości istnieją w chwili oceny i w związku z tym oddziaływać będą również w przyszłości. Przede wszystkim zaliczyć tutaj można dynamikę sprzedaży czy też zmianę polityki kredytowania. Wady tej pozbawione jest statyczne podejście do pomiaru płynności. Bazuje ono na wielkościach bilansowych. W związku z tym, że są one „migawką przedsiębiorstwa”, czyli przedstawiają sytuację w chwili oceny, stanowią podstawę do prognozowania przyszłych zdarzeń wywierających wpływ na płynność finansową.

Podsumowanie

Jakkolwiek z pozoru oparcie analizy płynności finansowej na informacjach zawartych w sprawozdaniu z przepływów pieniężnych powinno pozwalać lepiej oceniać zdolność przedsiębiorstwa do terminowego wywiązywania się ze swoich zobowiązań, to jednak zdaniem autora przewagę w tym względzie ma jed-

nak podejście statyczne. Przepływy pieniężne mogą być bardzo dobrą podstawą wnioskowania o płynności finansowej pod warunkiem, że będą miały charakter prospektywny. Natomiast te zawarte w sprawozdaniu z przepływów środków pieniężnych mają charakter historyczny, odzwierciedlają więc przeszłość, która nie zawsze jest dobrą podstawą prognozy przyszłości. Jeżeli do badania płynności wykorzystamy informacje ze sprawozdania rocznego, to musimy mieć na uwadze, że w przepływach za ten okres odzwierciedlone będą wszystkie tendencje, jakie zaszły w tym okresie, zarówno te, które już wygasły, jak i te, które trwają. W związku z tym, zdaniem autora, lepszą podstawą oceny płynności jest podejście statyczne, które opiera się na wielkościach zasobowych. Wielkości te czerpie się z bilansu, który jest „fotografią przedsiębiorstwa” na dany dzień. Pokazuje więc wielkości krańcowe, które wywierały będą wpływ na wielkość przyszłych wpływów i wydatków, a więc pozwolą ocenić płynność w przyszłości.

UTILIZATION OF DYNAMIC APPROACH FOR MEASUREMENT OF FINANCIAL LIQUIDITY

Summary

In the paper the author describes basic financial ratios that are used in the dynamic approach to analysis of financial liquidity. He discusses the structure and the problems with interpretation of the ratios.

Translated by Tadeusz Dudycz

Aleksandra Gąsior

MOTYWY I BARIERY PROCESÓW FUZJI I PRZEJĘĆ W POLSKIEJ GOSPODARCE RYNKOWEJ

Wprowadzenie

Istnieją różnego rodzaju motywy, jakimi jednostki gospodarcze kierują się w dążeniu do osiągnięcia stawianych sobie celów. Proces globalizacji, który ma miejsce w gospodarce rynkowej, stwarza wiele korzyści, ale również i barier dla przedsiębiorstw i celów, które sobie te przedsiębiorstwa stawiają. Motywy procesów fuzji i przejęć (*mergers and acquisitions* – M&A) ewoluują wraz ze zmianami zarówno gospodarczymi, jak i technologicznymi, prawnymi czy też społecznymi, gdzie na ich istotność wpływ ma okres, w jakim przedsiębiorstwa podejmują decyzje o procesie fuzji bądź przejęciu.

Należy zauważyć i podkreślić, że ciągłe zmiany w gospodarce rynkowej odzwierciedlają przewartościowanie celów, jakie stawiają sobie przedsiębiorstwa. Obecnie dużą uwagę firmy skupiają na dostępności do klienta, a nie jak dawniej – na procesach produkcji surowców; odzwierciedleniem tego w literaturze fachowej jest również wyodrębnienie różnych fal fuzji i przejęć¹. W dużej mierze związane jest to ze zmianami prawnymi oraz podejściem strategicznym spółek, które dotychczas dążyły do osiągnięcia monopolu, a teraz skupiają uwagę na poszukiwaniu klientów w skali globu. Zabiegi te w połączeniu z wykorzystaniem procesów fuzji i przejęć mają niejednokrotnie na celu zabezpieczenie przedsiębiorstw przed ich zniknięciem z rynku.

¹ Szerzej: Ł. Komuda, *Piąta fala już za nami*, „Boss Gospodarka”, marzec 2003, 3 (460), s. 43-46.

Niemniej jednak podczas realizacji tych procesów może dojść do przewyższenia kosztów nad zakładanymi zyskami związanymi z procesem fuzji bądź przejęcia. Wpływa to negatywnie na wzrost wartości firmy przejmującej, gdzie niejednokrotnie dochodzi do dużego ubytku zasobów ludzkich spółki przejmowanej². Pomimo barier i niepowodzeń, jakie napotykają przedsiębiorstwa w procesach M&A, dążą one do ich przeprowadzenia, aby poprawić swoją wewnętrzną i zewnętrzną kondycję ekonomiczną. Tym samym w artykule uwaga zostanie skoncentrowana na motywach, którymi kierują się zarządzający przedsiębiorstwami przy wyborze kandydata do nabycia, i barierach, które napotykają przy procesie fuzji i przejęcia. Następnie zostaną zaprezentowane warunki polskiej gospodarki rynkowej, aby przedstawić szanse i bariery, jakie stwarza.

1. Motywy procesów fuzji i przejęć – podejście teoretyczne

Rozpatruje się motywy procesów fuzji i przejęć w zależności, czy mamy do czynienia z nabywcą, czy sprzedawcą. Każdy z nich nastawiony jest na inny rodzaj korzyści płynących z omawianych procesów, a to powoduje, że kierują się innymi przyczynami realizacji M&A.

W krajowej literaturze fachowej wyróżnia się klasyfikację motywów w oparciu o doświadczenia i praktykę spółek zagranicznych, w szczególności z rynku anglojęzycznego. Pionierami w tej dziedzinie są takie kraje, jak Stany Zjednoczone oraz Wielka Brytania. Motywy, którymi się sugerują jednostki organizacyjne, są w każdym przypadku odmienne. Potwierdzeniem tego jest rosnąca na przestrzeni lat liczba, a tym samym rodzaje przyczyn. Przykładem może być fakt, iż w 1978 roku Arthur D. Little, Inc. przedstawił w Financial Executives Institute 21 motywów³, lecz już w roku 1980 w U.S. Federal Trade Commission wymieniono 31 przyczyn powstawania tego procesu⁴.

Z kolei w polskiej literaturze przedmiotu motywy zostały pogrupowane na nabywców i sprzedawców (tabela 1).

² J.C. Hook, *Fuzje i przejęcia. Jak skutecznie przeprowadzić transakcję*, Wyd. Liber, Warszawa 2002, s. 7.

³ S.F. Reed, L.A. Reed, *The Art of M&A Integration*, McGraw-Hill, New York 1998, s. 8.

⁴ Por. D. DePamphilis, *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities. An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions*, by Academic Press, London 2001, s. 17; oraz M.L. Rock, R.H. Rock, M. Sikora, *The Mergers & Acquisitions Handbook* (2nd ed.), McGraw-Hill, Inc., New York 1994, s. 51-75.

Tabela 1. Przesłanki w procesie fuzji i przejęć przedsiębiorstw

Motywy nabywcy w procesie fuzji i przejęć przedsiębiorstw	
Grupy motywów	Motywy specyficzne
Motywy techniczne i operacyjne	Zwiększenie efektywności zarządzania Pozyskanie bardziej efektywnego kierownictwa Usunięcie nieefektywnego kierownictwa Synergia operacyjna Korzyści skali Komplementarność zasobów i umiejętności Ograniczenie kosztów transakcyjnych Korzyści integracji technicznej
Motywy rynkowe i marketingowe	Zwiększenie udziału w rynku Zwiększenie wartości dodanej Wyeleminowanie konkurencji Komplementarność produktów (rynków) Dywersyfikacja ryzyka działalności Wejście w nowe obszary działalności
Motywy finansowe	Wykorzystanie funduszy nadwyżkowych Zwiększenie zdolności do zadłużenia Przejęcie gotówki Obniżenie kosztu kapitału Korzyści podatkowe Niedoszacowanie wartości nabywanej firmy Nieszacowanie przez rynek kapitałowy Dokonalniejsza wycena przez nabywcę
Motywy menedżerskie	Wzrost wynagrodzeń kierownictwa Wzrost prestiżu i władzy Zmniejszenie ryzyka zarządzania Zwiększenie swobody działania
Motywy sprzedawcy w procesach fuzji i przejęć	
Grupy motywów	Motywy specyficzne
Motywy finansowe	Straty finansowe przedmiotu dezinvestycji Reorganizacja portfela inwestycyjnego Dywersyfikacja portfela inwestycyjnego Zamiana na gotówkę Wyjście z inwestycji po zrealizowaniu celów Korzystniejsze warunki działania dla mniejszych firm Uzyskanie wyższej ceny za aktywa niż wartość dla obecnych właścicieli Likwidacja Oferta odkupu z premią lub odsprzedaż na korzystnych warunkach Wzrost wartości akcji na rynku kapitałowym
Motywy strategiczne	Pozbycie się niepotrzebnych lub nieodpasowanych aktywów Pozyskanie pożądanego partnera biznesowego Obrona przed wrogim przejęciem Ograniczone możliwości samodzielnego rozwoju Poprawa pozycji konkurencyjnej
Motywy administracyjne	Nakaz sprzedaży wydany przez organy państwa, np. antymonopolowe
Motywy menedżerskie	Nowe stanowiska kierownicze Większa swoboda działania

Źródło: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa 1998, s. 22-38.

Odmienne podejście do grupowania motywów realizacji fuzji i przejęć wykazał P.J. Szczepankowski, konstruując macierz (rysunek 1). Dokonał klasyfikacji motywów, wyróżniając następujące ich grupy⁵:

- motywy inwestycyjne,
- motywy rynkowe,
- motywy oparte na łańcuchu wartości,
- motywy oparte na chęci wykorzystania potencjału wytwórczego.

Rys. 1. Macierz klasyfikacji motywów procesów fuzji i przejęć

duże	MOTYWY INWESTYCYJNE	MOTYWY RYNKOWE
Znaczenie dla wartości zysku		
małe	MOTYWY OPARTE NA ŁAŃCUCHU WARTOŚCI	MOTYWY OPARTE NA CHĘCI WYKORZYSTANIA POTENCJAŁU WYTWÓRCZEGO
	Motywy o znaczeniu ofensywnym	Motywy o znaczeniu defensywnym

Źródło: P.J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia. Techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*, PWN, Warszawa 2000, s. 112.

Próbę segregacji i charakterystyki przyczyn procesów M&A przedstawili również T. Czechowicz i G. Piecek⁶. Dodali oni do wymienionych już motywów jeszcze jedną dodatkową grupę dotyczącą giełdy. Wyróżnili w tej grupie motyw specyficzny, mówiący o potrzebie zaistnienia na giełdzie.

Niektóre z motywów ulegają dezaktualizacji, inne zaś w kontekście otoczenia przedsiębiorstwa nabierają większego znaczenia. Stało się tak z motywami technologicznymi, które w latach 80. miały istotne znaczenie, a na dzień dzisiejszy stają się sprawą marginalną w podejmowaniu decyzji o procesach M&A. W przeciwnym zaś kierunku zmierza siła znaczenia motywów związanych z łańcuchem wartości⁷.

⁵ Szerzej: P.J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia. Techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*, PWN, Warszawa 2000, s. 110-134.

⁶ Szerzej: T. Czechowicz i G. Piecek, *Analiza motywów realizacji przez przedsiębiorstwo transakcji fuzji i przejęć*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 916, 2001, s. 82-95.

⁷ P. Padewski, *Ekonomiczne podstawy fuzji i przejęć*, „Gospodarka Narodowa”, 2004, nr 4, s. 4.

Ł. Komuda uszeregował przyczyny, które wpłynęły istotnie na powstanie piątej fali fuzji i przejęć i są to⁸:

- a) globalizacja;
- b) lata transformacji, w których istotną rolę odegrały procesy prywatyzacyjne;
- c) zjednoczenie rynku Unii Europejskiej;
- d) postęp technologiczny;
- e) wysokie kursy akcji;
- f) coraz częstsze przyjmowanie amerykańskich wzorców filozoficznych z prowadzenia przedsiębiorstw;
- g) skoncentrowanie jednostek organizacyjnych na wybranych, wyprofilowanych działalnościach i sprzedaży aktywów związanych z działalnością poboczną.

Zróznicowanie przyczyn przeprowadzania fuzji i przejęć wskazuje, jak ogromnie trudnym wyzwaniem jest podjęcie właściwej decyzji, która pozwoliłaby polepszyć spółce pozycję na rynku. Obecnie, gdy mamy do czynienia z wyjątkowo szybkim postępem technicznym, technologicznym, istotną rolę odgrywa czas, który jest głównym motorem prowadzącym do wzrostu wartości przedsiębiorstw.

2. Bariery procesów fuzji i przejęć – podejście teoretyczne

Podstawowym celem procesów fuzji i przejęć jest doprowadzenie do zwiększenia efektywności funkcjonowania firmy nabywanej na rynku. Prawnoorganizacyjna infrastruktura fuzji i przejęć umożliwia sprawną realizację tego procesu w krajach wysoko rozwiniętych, gdzie istnieje szeroki wachlarz narzędzi operacyjno-finansowych. Niestety, pomimo takiego wsparcia ze strony państwa wiele tego typu procesów napotyka na liczne bariery.

Bariery występują w różnych fazach procesów fuzji i przejęć. P.J. Szczepankowski⁹ przedstawił kilka możliwości i aspektów, które charakteryzują bariery procesów fuzji i przejęć. Jego zdaniem samą klasyfikację barier prezentowanych procesów powinno się oprzeć na czynnikach opóźniających, utrudniających lub uniemożliwiających:

- początek procesu,
- jego właściwą fazę realizacji,

⁸ Ł. Komuda: *Piąta fala już za nami*, „Boss Gospodarka”, marzec 2003, nr 3 (460), s. 43.

⁹ P.J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia. Techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*, PWN, Warszawa 2000, s. 135-152.

- założenia obu stron procesu (przejmującej i przejmowanej).

Następnie Autor wyróżnia, na podstawie tak widzianego trójwymiarowego procesu fuzji i przejęć, bariery pojawiające się w fazach preparacji, konwersji, realizacji i w fazie porealizacyjnej. Inna klasyfikacja barier to wyodrębnienie ich według kryterium rodzajowego:

- bariery prawnoorganizacyjne,
- bariery kapitałowo-finansowe,
- bariery społeczno polityczne.

Jednakże można również podzielić bariery procesów fuzji i przejęć na:

- zależne od przejmowanej i przejmującej jednostki gospodarczej,
- zależne od zewnętrznego otoczenia,
- związane z siłami konkurencji,
- związane z cechami charakterystycznymi dla rynku, na którym przeprowadzany jest proces fuzji i przejęć.

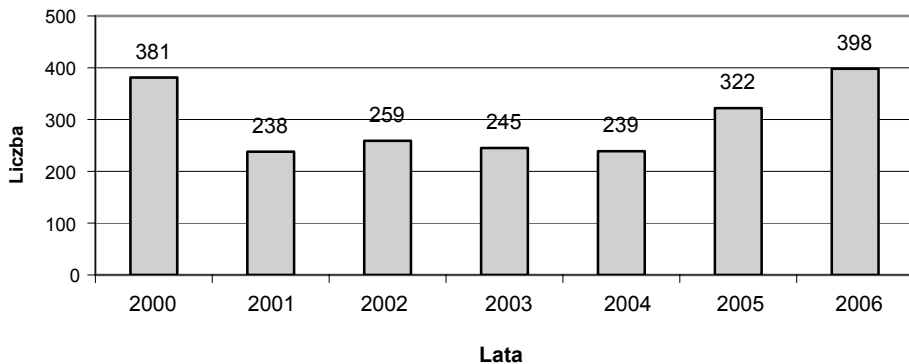
Podsumowując klasyfikacje barier, na które można napotkać się w poszczególnych fazach realizacji procesów fuzji i przejęć, można wyróżnić kilka cech wspólnych w tych klasyfikacjach. Podstawową barierą jest niewiedza, która wywołuje niechęć i strach do tych procesów. Następnie brak odpowiednio zaprezentowanych narzędzi, które by wspierały przedsiębiorstwa w podjęciu i realizacji tych procesów. Najważniejszy zaś do niedawna był brak przystosowanych warunków prawnych do sprawnej i klarownej realizacji omawianych procesów. Należy jednak podkreślić, że polska gospodarka ciągle ewoluuje i rozwija się, korzystając z przetartych szlaków na Zachodzie. Tym samym poprawiły się warunki i możliwości co do przeprowadzenia fuzji bądź przejęcia, świadczy o tym fakt ciągle wzrastającej liczby transakcji fuzji i przejęć (wykres 1).

Jak widać na wykresie, najgorszym okresem dla liczby fuzji i przejęć był rok 2001, zaś kolejne lata prezentują wyniki już tylko wyższe niż w roku 2001. Należy zauważyć, że wzrastająca liczba procesów fuzji i przejęć jest odzwierciedleniem tego, co dzieje się na rynku. Transakcje te związane są z bardzo agresywnymi strategiami przedsiębiorstw. Zgodnie z tym, co twierdzi główny ekonomista PricewaterhouseCoopers W. Orłowski¹⁰, przyspieszenie fuzji i przejęć następuje na mocnym rynku, gdzie firmy widzą dobre perspektywy, dzięki którym mogą zaważać o zagospodarowanie jak największej części rynku dla siebie. Najważniejszy i godny podkreślenia jest jednak fakt, że procesy te są obecnie przeprowadzane

¹⁰ W. Orłowski, *Jakie znaczenie dla gospodarki mają fuzje i przejęcia*, [a] pwc.com/pl/pol/abou-ut/press-rm/experts/2007/07_04_12gp3.pdf

głównie przez przedsiębiorstwa krajowe, a nie, jak to miało miejsce w początkach transformacji, przez podmioty zagraniczne. Przeważa opinia, że oprócz obawy przed rynkiem zagranicznym również poprawa koniunktury przyczyniła się do zwiększonej liczby M&A, ponieważ przedsiębiorcy intensywniej myślą o rozwoju w czasie hossy niż podczas bessy.

Wykres 1. Liczba M&A w Polsce po roku 2000



Źródło: J. Piszewski, *Fuzje i przejęcia w Polsce*, MSPStandard.pl – IT dla małych i średnich firm, copyright 2008 IDG Poland SA, 31 stycznia 2008 r., w: <http://mspstandard.pl/artykuly/artikul.asp?id=57200&w=1>

3. Szanse i bariery procesów fuzji i przejęć występujące w polskiej gospodarce

Istnieją badania z lat osiemdziesiątych dotyczące istotności poszczególnych przesłanek fuzji i przejęć, które zostały opracowane przy wykorzystaniu danych rynku amerykańskiego (tabela 2).

Poniższe zestawienie ukazuje, iż najistotniejszym motywem, jakim kierują się przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji o przeprowadzeniu M&A, jest wejście na nowe rynki lub obszary technologiczne. Natomiast na rynku polskim, gdzie badania przeprowadzono na byłych centralach handlu zagranicznego, wykazano, że istotniejsze wydają się być motywy o charakterze marketingowym i zarządczym aniżeli czysto finansowym. M. Lewandowski¹¹ uważa, że przyczyna leży w bardziej strategicznym niż spekulacyjnym podejściu do przejmowania przedsiębiorstw na polskim rynku.

¹¹ M. Lewandowski, *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 207-209.

Tabela 2. Czynniki brane pod uwagę w przejęciach w USA

	Wyszczególnienie	Stopień istotności		
		Bardzo istotne	Umiarkowanie istotne	Nieistotne
1.	Czynniki podatkowe	23,9%	52,1%	18,5%
2.	Szansa zwiększenia zyskowności dzięki zmianom kierownictwa	21,2%	46,7%	27,4%
3.	Wejście na nowe rynki lub obszary technologiczne	66,8%	20,1%	8,1%
4.	Nieoszacowanie przyszłościowej firmy przez rynek	40,9%	47,1%	8,1%
5.	Synergia związana z ekonomią skali	52,5%	35,1%	8,1%
6.	Zwiększony udział w rynku	36,3%	43,2%	15,1%
7.	Dywersyfikacja	26,6%	37,5%	31,3%

Uwaga: Wartości nie zawsze sumują się do 100% ze względu na brak odpowiedzi w badaniach.

Źródło: H. Levy, M. Sarnat, Principles of Financial Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1988, s. 830, za: M. Lewandowski, Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 208.

Jak już wcześniej zostało zaprezentowane, w polskiej gospodarce, dzięki jej szybkiemu rozwojowi i rosnącej konkurencyjności, nastąpił szybki wzrost liczby oraz wartości transakcji fuzji i przejęć. Przyczyniła się do tego większa dostępność nowoczesnych instrumentów finansowych, z których mogą korzystać inwestorzy planujący przejęcie innej jednostki organizacyjnej. Istnieją jednak w Polsce sektory, które opierają się trendom konsolidacyjnym.

Wykorzystując doświadczenia partnerów Holon Consultants¹², którzy analizują najaktualniejsze trendy na rynku przejęć oraz dzielą się doświadczeniami przy przeprowadzaniu transakcji M&A, zostaną przedstawione obecnie panujące szanse i bariery procesów M&A na rynku polskim.

Warunki do przeprowadzania transakcji fuzji i przejęć w Polsce są dziś wyjątkowo sprzyjające. Większość sektorów znajduje się jeszcze w fazie dojrzewania. Oznacza to, że wciąż jest miejsce na rynku dla nowych jego liderów. Z drugiej zaś strony konkurencja przedsiębiorstw zagranicznych nie jest aż tak silna (choć

¹² M. Cieślak, *Bariery i szanse rozwoju rynku fuzji i przejęć w Polsce*, dodatek do magazynu „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2007, s. 11-15.

znacząca) jak na dojrzałych rynkach zachodnioeuropejskich. Miliardowe dotacje z Unii Europejskiej oraz atrakcyjne oferty banków pozwalają polskim przedsiębiorstwom na dostęp do tanich inwestycji. Godny podkreślenia jest również fakt, że koszty finansowania transakcji są dziś historycznie najniższe. Przyczyną tego są niskie stopy procentowe, tańszy kapitał *private equity* i kapitał z rynku giełdowego, a także łatwiejszy dostęp do nowych instrumentów finansowania, alternatywnych do tradycyjnego długu bankowego. Można wymienić następujące pośrednie instrumenty finansowe, takie jak: dług bankowy ze spłatą balonową (*bullet repayment debt*), pożyczka mezzanine, akcje o stałej stopie zwrotu (*preferred shares*).

Pomimo że w Polsce zostały stworzone warunki sprzyjające procesom konsolidacyjnym, istnieją sektory, w których transakcje tego typu nie są przeprowadzane, na przykład sektor kosmetyczny. Przyczyną są prawdopodobnie bariery psychologiczne właścicieli firm, broniących się przed ich sprzedażą, oraz nieumiejętność inicjowania transakcji, co często już na starcie uniemożliwia jej przeprowadzenie. Sytuacja panująca na rynku powinna skłonić polskie przedsiębiorstwa do konsolidacji i choć pojawiły się próby inicjacji procesu fuzji czy centrów konsolidacji, to żadna z tych prób się nie powiodła. Przypuszczalnie uważa się, że wystąpiły bariery psychiczne i opór właścicieli firm przed ich sprzedażą.

Aby zapobiec swym obawom właściciele musieliby przyjąć odpowiednią postawę wobec transakcji, przy czym wymienić tu można:

- a) wyzbycie się nadmiernego przywiązania do własnego biznesu;
- b) determinację i gotowość do poniesienia kosztów procesu, w przeciwieństwie do postawy „spróbuję, może coś z tego wyjdzie”;
- c) pogodzenie się z faktem, że nie ma połączeń, są tylko przejęcia.

Natomiast problem wspomnianej nieumiejętności inicjowania transakcji można rozwiązać, dokonując wyboru wyspecjalizowanego doradcy, który przejmie obowiązki inicjowania na siebie.

Podsumowanie

W drodze ewolucji istotności motywów nie można pominąć faktu, że ogromny wkład w ich uszeregowanie miała literatura anglojęzyczna. W większości przypadków rodzimi autorzy nawiązują i posilkują się doświadczeniami tam zawartymi. Jednak z powodu różnic w rozwoju gospodarek rynkowych zagadnienia te są w literaturze obcojęzycznej po pierwsze – szerzej opisane, a po drugie – akcentują istotność innych motywów. Wraz z rozwojem wzrasta ilość przesłanek, które decy-

dują o realizacji fuzji bądź przejęcia, a jest to dział wiedzy, który nie jest zamknięty. W miarę upływu czasu będą się pojawiały inne czynniki i niewykluczone, że obecne będą traciły na swej sile i znaczeniu.

Procesy fuzji lub przejęć podejmowane są w celu zwiększenia siły rynkowej lub uniknięcia bankructwa. Związane jest to z trendem przyjętym w światowym zarządzaniu, kładącym nacisk na wzrost wartości przedsiębiorstw. Realizacja procesów fuzji i przejęć przez przedsiębiorstwa prowadzi do osiągnięcia efektu synergii, ale również do spadku kosztów funkcjonowania, ponadto dochodzi do innych oszczędności w zamian za zwiększenie mocy produkcyjnych czy też udziału w rynku. Efektem przeprowadzenia M&A może być również skorzystanie ze zmniejszenia obciążeń podatkowych¹³.

Można z tego wysunąć wniosek, że determinanty decydujące o podjęciu decyzji o M&A dzielą się na zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania oraz ograniczenia rozwojowe przedsiębiorstw, jak również ofensywne i defensywne charakteryzujące daną organizację.

Przejmowaniu w krótkim okresie dużej liczby firm znajdujących się w różnych segmentach rynku sprzyjają bodźce ofensywne. Ma to prowadzić do zwiększania rynków zbytu oraz zmniejszania kosztów produkcji. Przedsiębiorstwa mogą również sugerować się bodźcami defensywnymi przy przeprowadzaniu fuzji lub przejęcia, a związane jest to z obroną pozycji danej organizacji na rynku. Prowadzi to do zapobiegania przejęciom przez konkurencję, pozwalając omijać bariery handlowe, ochraniając rynki eksportowe¹⁴.

Podsumowując, można zauważyć, że motywy procesów fuzji i przejęć w polskiej gospodarce na przestrzeni lat uległy zmianie – z motywów głównie technologicznych na motywy głównie finansowe. Co do barier, największą zmorą są wciąż bariery społeczne, choć już nawet w Kodeksie Spółek Handlowych widać zmianę na korzyść firm i bariery prawnoorganizacyjne są zdecydowanie mniejsze.

¹³ M. Kadryś, *Fuzje, konsolidacje, przejęcia*, „Manager”, 2002, nr 7, s. 26.

¹⁴ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 13-14.

PURPOSES AND BARRIERS OF MERGERS AND ACQUISITIONS PROCESSES IN POLISH MARKET ECONOMY

Summary

The paper concentration is put on purposes that influence the managers to choose candidate company to buy it. The next part is stress on barriers of mergers and acquisitions. The last part of the paper presents circumstances which are created during the processes of M&A in Polish market economy.

Translated by Aleksandra Gąsior

Beata Glinkowska

FUZJE I PRZEJĘCIA JAKO JEDEN ZE SPOSOBÓW TWORZENIA GRUP KAPITAŁOWYCH W POLSCE

Wprowadzenie

Fuzje i przejęcia stają się coraz popularniejszą formą rozwoju przedsiębiorstw. Ich geneza sięga początku ery przemysłowej. Procesy te ewaluowały w zależności od charakteru otoczenia, a ich częstotliwość zmieniała się w czasie.

Zjawisko fuzji i przejęć nie jest nowe w gospodarce i podlega pewnym cyklom. Pierwsza fala fuzji i przejęć pojawiła się w gospodarce światowej na przełomie XIX i XX wieku, druga – w latach 20., trzecia – w latach 1965-1970, czwarta – w latach 80., piąta – w połowie lat 90. Warto w tym miejscu prześledzić różne podejścia do terminologii związanej z pojęciami fuzji i przejęć (tabela 1).

Do potrzeb niniejszego artykułu przyjęto następujące definicje fuzji i przejęć:

Przejęcia rozumie się jako transfer kontroli nad przedsiębiorstwem. W przypadku przejęcia następuje nabywanie przez spółki udziałów/akcji innych spółek, właśnie w celu przejęcia nad nimi kontroli. W wyniku przejęć tworzą się powiązania kapitałowe konstytuujące grupę. Przejęcia w Polsce stanowią obok outsourcingu kapitałowego najczęściej stosowaną drogę tworzenia grup kapitałowych¹. W przypadku przejęcia, w odróżnieniu od połączenia (fuzji), przejmowane przedsiębiorstwo nie traci podmiotowości prawnej. Zdarzyć się jednak może, że przejęcie stanowi fazę procesu pełnego zespolenia za pomocą fuzji lub konsolidacji.

¹ Według badań przeprowadzonych pod kierownictwem F. Hoffmana 46,8% przypadków tworzenia grup kapitałowych w Europie odbywa się właśnie drogą przejęć: B.T. Schmidt, *Grundkonzept der Konzernführung*, w: *Konzernhandbuch*, red. F. Hoffman, Gabler Verlag, Wiesbaden 1993, s. 104.

Tabela 1. Zestawienie definicji różnych autorów z dziedziny zarządzania i finansów

Autorzy	Definicje
Patrick A. Gaughan 1996	<p>Fuzja – połączenie dwóch organizacji, w wyniku którego jedna organizacja przeżywa, a druga jest wchłonięta i przestaje istnieć.</p> <p>Konsolidacja – kombinacja dwóch lub więcej przedsiębiorstw, które łączą się w celu stworzenia nowego podmiotu.</p>
Eugene F. Brigham 1996	<p>Fuzja – występuje wtedy, gdy dwie firmy łączą się i tworzą jedną spółkę.</p>
Strategor 1997	<p>Fuzja – operacja, dzięki którym kilka przedsiębiorstw decyduje się na połączenie swych majątków w jeden. W praktyce fuzja może przybierać dwie formy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – egalitarną, gdy łączą się dwa przedsiębiorstwa podobnej wielkości; – wchłonięcia, gdy wielkość partnerów jest zróżnicowana: wtedy przetrwa tylko to przedsiębiorstwo, które przejmie w całości aktywa drugiego, ulegającego rozwiązaniu.
Waldemar Frąckowiak 1998	<p>Fuzja (inkorporacja, wcielenie) – występuje wówczas, gdy z dwóch łączących się przedsiębiorstw pozostaje jedno jako podmiot prawny. Zwykle jest tak, gdy siła łączących się stron jest nierówna.</p> <p>Konsolidacja – ma miejsce wtedy, gdy wszystkie łączące się jednostki tracą osobowość prawną, a z ich połączonych majątków i kapitałów powstaje nowy podmiot prawa.</p> <p>Przejęcie – to transfer kontroli nad działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa.</p>
Jan Czekaj, Zbigniew Dresler 1998	<p>Fuzja – to takie połączenie firm, w wyniku którego następuje pełna absorpcja jednej firmy przez drugą, ponadto następuje przejęcie aktywów i pasywów. Po dokonaniu przejęcia firma przejmująca utrzymuje swoją nazwę oraz osobowość prawną, natomiast firma przejmowana przestaje istnieć jako odrębny podmiot prawny.</p> <p>Konsolidacja – wyraża podobną treść ekonomiczną, z tym że efektem jest powstanie nowego podmiotu prawnego. Konsolidacja oznacza likwidację obu (lub większej liczby) łączących się firm. Nie można tu zatem mówić o stronie przejmującej lub przejmowanej.</p> <p>Przejęcie – można odnieść do takich działań, w wyniku których następuje utrata kontroli nad firmą przez jedną grupę osób na rzecz innej grupy.</p>
Hazel Johnson 2000	<p>Fuzja – to połączenie w jeden organizm dwóch lub większej liczby podmiotów na zasadzie połączenia kapitałów, wykupu gotówkowego akcji jednej z firm lub kombinacji powyższych działań.</p> <p>Przejęcie – to transakcja, w której jedna z firm, zwykle większa, dokonuje wykupu akcji drugiego podmiotu w celu pełnego włączenia go w swoje struktury.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł literaturowych.

Fuzja ma miejsce wówczas, gdy w wyniku procesu połączenia lub łączenia przedsiębiorstw z dwóch lub więcej niezależnych podmiotów prawnych pozostaje jeden podmiot prawnie niezależny. Taki wynik (proces) fuzji zwany jest inaczej **inkorporacją** lub **wcieleniem**. Jeżeli natomiast obie łączące się jednostki tracą osobowość prawną, a zamiast nich powstaje nowe przedsiębiorstwo o odrębnej osobowości prawnej, to taki proces nazywa się **konsolidacją**. Można zatem rzec, że konsolidacja jest szczególnym przypadkiem fuzji.

1. Okresy nasilenia fuzji i przejęć w gospodarce światowej

Pierwszy okres nasilenia procesów fuzji i przejęć miał miejsce w Stanach Zjednoczonych w latach 1893-1904. Rezultatem tej fali było powstanie dużych monopolii, np. istniejących do dziś: American Tobacco Company, General Electric, Eastman Kodak. Falę tę zahamowały regulacje amerykańskiego Sądu Najwyższego, tzw. ustawa antymonopolowa Shermana², która zakazywała współdziałania ograniczającego konkurencję.

Druga fala nasilenia procesów fuzji i przejęć wystąpiła w latach 1920-1929. W wyniku tej fali przywrócona została koncentracja w niektórych gałęziach przemysłu, przy czym przeważał tu model kilku dominujących korporacji, czyli coś na kształt oligopolu. Etap ten został przerwany przez Wielki Kryzys w 1929 roku.

Trzecia fala fuzji i przejęć rozpoczęła się w latach pięćdziesiątych, a jej koniec sięga lat siedemdziesiątych. Okres ten sprzyjał powstaniu konglomeratów, czyli przedsiębiorstw zdywersyfikowanych, rozpraszających swoje ryzyko poprzez działanie w różnych branżach. Trzecią falę przerwał spadek cen na rynku kapitałowym.

Czwarta fala procesów fuzji i przejęć wystąpiła w latach 1980-1989, „zalewając” głównie kraje rozwinięte (przede wszystkim gospodarkę amerykańską). Wyrazistą, a zarazem charakterystyczną cechą czwartej fali było występowanie na masową skalę fuzji i przejęć wspomaganych dźwignią finansową (LBO), przy czym przejęcia te miały zazwyczaj wrogi charakter. W czwartej fali nasilenie transakcji było mniejsze, jednakże przepływy kapitałów wywołane przez te transakcje były dużo większe niż w poprzednich falach.

Piąta fala, zapoczątkowana w połowie lat dziewięćdziesiątych, stała się okresem dużego nasilenia transakcji fuzji i przejęć i określona została mianem procesów

² P.A. Gaughan, *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons, Inc. 1996, s. 23.

konsolidacyjnych przedsiębiorstw w XX wieku³. Przeprowadzone w tym czasie transakcje znacznie różnią się od tych zawieranych w okresach poprzednich. Transakcjom tym przyświecają daleko posunięte procesy globalizacji, a wartość ich jest znacznie wyższa od transakcji zawieranych jeszcze kilka lat temu. Według Bogusława Kaczmarka⁴ fuzje i przejęcia (i alianse strategiczne) należą do najczęściej stosowanych strategii firm w erze globalizacji, traktowanych jako pomysł na funkcjonowanie w określonych warunkach na rynku globalnym. Obiektem transakcji stają się firmy „odchudzone”, o optymalnym poziomie aktywów i z poprawioną strukturą kosztów. Charakterystyczne też jest, że w tak burzliwym otoczeniu większość transakcji zawierana jest przez menedżerów raczej intuicyjnie niż w oparciu o logiczne przesłanki, a ponadto w branżach podlegających szczególnie szybkim zmianom, np. telekomunikacji czy usługach pocztowych, pokutuje przekonanie, że należy samemu „połykać” inne firmy, by nie zostać „połkniętym”⁵. Wartość transakcji fuzji i przejęć w 2000 roku doszła do rekordowej kwoty 3,5 biliona dolarów, co oznacza liczbę 26 tysięcy zawartych transakcji i chociaż liczba zawieranych transakcji nieco spadła w ostatnim kwartale tegoż roku, to M. Kuźmicz⁶ uważa, że w najbliższych latach należy spodziewać się wzrostu liczby fuzji i przejęć.

2. Fuzje i przejęcia w warunkach dzisiejszych

W krajach rozwiniętych procesy fuzji i przejęć stanowią podstawową drogę tworzenia grup kapitałowych, do czego przyczyniają się procesy prywatyzacyjne. Prywatyzowane przedsiębiorstwa polskie mają bowiem niewykorzystane możliwości kadrowe, techniczne, rynkowe, chociaż często brak im potencjału ekonomicznego i finansowego. Spółki przejmujące muszą zatem posiadać spory kapitał finansowy (własny lub obcy), aby takiego przejęcia dokonać. Polska jest dopiero na początku drogi do tworzenia grup kapitałowych. Najstarsze polskie grupy liczą zaledwie ok. 17 lat. Pojawiły się one nagle, będąc odpowiedzią na gwałtowną zmianę warunków i sposobu działania przedsiębiorstw na rynku. Jednakże

³ A. Zaorska, *Piąta fala. Strategiczne aspekty międzynarodowych fuzji i przejęć*, MBA 4/2001, s. 8.

⁴ B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 75.

⁵ P.J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia. Techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*, PWN, Warszawa 2000, s. 58-59.

⁶ M. Kuźmicz, *Idzie im średnio*, „Gazeta Wyborcza”, 26.06.2002.

impulsem powstania pierwszych grup kapitałowych były utracone możliwości działania na dotychczasowych rynkach, poszukiwanie dróg przeżycia i rozwoju oraz zmiany przepisów prawa pozwalające na tworzenie grup przedsiębiorstw⁷. Aby w gospodarce można było tworzyć grupy kapitałowe, muszą być spełnione jednocześnie dwa warunki: musi istnieć rynek kapitałowy oraz muszą istnieć na tym rynku spółki posiadające kapitał, którym mają obracać. W Polsce ten rynek kapitałowy był już przed drugą wojną światową. Wszystkie spółki większe i liczące się wówczas zostały po zakończeniu wojny upaństwowione. Po 1989 roku nastąpił powrót gospodarki rynkowej.

Na rynku przedsiębiorstw, w których swoje udziały ma również Skarb Państwa, o skuteczności i efektywności przejęć decydować mogą także (a może przede wszystkim) względy polityczne, kontakty z rządami i instytucjami realizującymi prywatyzację. Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, zwanym fazą prywatyzacji, w czasach całkowitej liberalizacji działalności gospodarczej, głównym inicjatorem i realizatorem tworzenia grup kapitałowych w Polsce w drodze przejęć były centrale handlu zagranicznego⁸. Przewaga ich polegała na posiadaniu dużej wiedzy i doświadczenia nabytych w wyniku kontaktów i współpracy z rynkami zagranicznymi. Kierownicy takich central mieli doskonałe kontakty z państwowymi przedsiębiorstwami przeznaczonymi do prywatyzacji, toteż bardzo często sprywatyzowane przedsiębiorstwa stawały się udziałowcami lub akcjonariuszami byłych central handlu zagranicznego. Szybko postępujący rozwój rynku spowodował, że przedsiębiorstwa te zaczęły poszukiwać zewnętrznych źródeł finansowania, wiążących się z obecnością na Giełdzie Papierów Wartościowych. W ten sposób powstały między innymi Universal SA, Elektrim SA, Budimex SA. Nieco inną drogę przeszły polskie banki, zanim stały się silnymi grupami kapitałowymi. Banki słabe były przejmowane lub łączyły się z silnymi i często wchodziły w nowe dziedziny działalności poza usługami finansowymi. Typowym przykładem banku państwowego, który po sprywatyzowaniu przekształcił się w grupę kapitałową, jest Bank Pekao SA. Wszystkie drogi tworzenia, bez względu na ich specyfikę, związane są z prywatyzacją i demopolizacją polskiej gospodarki. Duży udział w tworzeniu grup kapitałowych ma także kapitał zagraniczny. Pozwala on szybciej osiągać cel poprzez odpowiednie doinwestowanie przedsiębiorstw tworzących grupę kapitałową.

⁷ *Grupy kapitałowe w Polsce*, praca zbiorowa, red. M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, Difin, Warszawa 1998, s. 206.

⁸ M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 109-110.

Akcesja Polski do Unii Europejskiej pociąga za sobą wzmożoną walkę konkurencyjną. W takim otoczeniu firmy nawet na moment nie mogą stracić czujności przed konkurencją. Łączenie się przedsiębiorstw zdaje się być jedynie słuszną drogą rozwoju zewnętrznego. Wszystkie przedsiębiorstwa, w tym i grupy kapitałowe, muszą przechodzić restrukturyzację mającą na celu ich przygotowanie i dostosowanie do warunków coraz bardziej turbulentnych. Takiemu procesowi sprzyjać będą rozmaite, wyspecjalizowane sposoby tworzenia i rozbudowy grup kapitałowych: akwizycje, fuzje, alianse celowe i udziałowe, wydzielanie przedsiębiorstw itp. W Polsce dzięki procesom prywatyzacyjnym jest wiele okazji nabycia przedsiębiorstw mających spory potencjał za stosunkowo niewielką cenę. Z takich okazji korzystają Elektrim czy Universal⁹. W rzeczywistości przedsiębiorstwa najczęściej dywersyfikują swoją działalność poprzez częściowy lub całkowity wykup przedsiębiorstwa zadłużonego. Alianse strategiczne są w Polsce zjawiskiem rzadkim, chociaż ostatnio obserwuje się coraz więcej przykładów zawierania tego typu sojuszy przez grupy kapitałowe z innymi grupami kapitałowymi krajowymi lub zagranicznymi w celu wspólnego przedsięwzięcia gospodarczego.

3. Polskie grupy kapitałowe

Specyfika polskich grup kapitałowych polega między innymi na tym, że w przeciwieństwie do innych krajów największy ich procent powstał na drodze „wydzielenia spółek kapitałowych” na bazie dawnych wielozakładowych przedsiębiorstw państwowych, które poddane zostały procesom prywatyzacyjnym. Dla polskich grup kapitałowych charakterystyczny jest duży stopień dominacji spółki-matki. Stopień ten jest dużo większy w przypadku tych grup, które powstały na drodze przekształcenia przedsiębiorstw państwowych, niż w przypadku wykupywania udziałów przedsiębiorstw przez byłe centrale handlu zagranicznego czy spółki, które od początku były spółkami prywatnymi¹⁰. Polskie grupy kapitałowe wykazują w pewnym sensie odmienny charakter od grup zagranicznych – dlatego, że niektóre aspekty ich tworzenia i funkcjonowania różnią się. Nie oznacza to oczywiście całkowitej odmienności, gdyż więcej jest podobieństw niż różnic.

⁹ *Grupy kapitałowe...*, red. M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, op. cit., s. 230.

¹⁰ M. Durko, I. Pruce, *Bizon i soki – synergia w holdingu*, „Businessman Magazine”, 1998, nr 2, s. 78-81.

W Polsce dominują grupy kapitałowe o charakterze operacyjnym¹¹. Na sposób ich tworzenia i funkcjonowania wpływ ma otoczenie, w którym funkcjonują, oraz cykl życia organizacji grupowej, który można podzielić na cztery fazy:

- orientacji (kształtowania się),
- różnicowania się (burzy),
- integracji (wykryształowania się norm),
- dojrzałości¹².

W warunkach tworzenia się struktury gospodarki narodowej w kierunku gospodarki rynkowej proces powstawania holdingów i grup kapitałowych w Polsce odbywa się etapami, w których następują sukcesywne przekształcenia określonych komórek organizacyjnych danej jednoosobowej spółki Skarbu Państwa. Punktem wyjścia jest istniejący podmiot gospodarczy: przedsiębiorstwo wielozakładowe, kombinat przemysłowy, podmioty produkcyjne, usługowe, handlowe itp.

W procesie komercjalizacji zwykle przedsiębiorstwo państwowe zostaje przekształcone drogą kapitałową w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Podczas procesu restrukturyzacji spółka Skarbu Państwa tworzy spółki zależne (jednoosobowe, podporządkowane), przyjmujące alternatywnie formę centrów zysku lub spółek pomocniczych (zapleczych)¹³. W etapie III zachodzi całkowita prywatyzacja macierzystej organizacji gospodarczej oraz dalsza prywatyzacja spółek podporządkowanych. Ważna jest kolejność prac na poszczególnych etapach, ponadto kolejny etap musi być sekwencją poprzedniego. W procesie wdrażania koncepcji struktury holdingowej konieczny jest aktywny nadzór dyrekcji przedsiębiorstwa i kierownictwa poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz przewodnictwo powołanej w tym celu grupy roboczej.

W. Frąckowiak twierdzi, że „związana z prywatyzacją część rynku fuzji i przejęć w Polsce ma szczególny charakter. Stroną sprzedającą są tu reprezentanci Skarbu Państwa oraz organ założycielski. Cechą charakterystyczną jest także przyjmowanie przez nabywców zobowiązań inwestycyjnych i socjalnych. Istota ekonomiczna takiej transakcji jest jednak identyczna jak w przypadku klasycznych

¹¹ W Polsce aż 90% struktur kapitałowych to tzw. struktury operacyjne (Z. Grzegorzewski, *Holdingi po polsku*, „Parkiet”, 50/1998, s. 7), w których spółka dominująca przyczynia się do wypracowania zwykle 40–60% wyników całej grupy (J. Lewandowski, *Miejsce konglomeratów i holdingów w strategii rozwoju gospodarczego Polski*, IBnGR, Gdańsk 1996).

¹² O. Kunert, Z. Szpak, *Uwarunkowania rozwoju grup kapitałowych w Polsce*, „Master of Business Administration”, lipiec–sierpień 1998.

¹³ B. Nogalski, R. Ronkowski, *Holding w gospodarce krajowej. Praktyczny poradnik tworzenia*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr sp. z o.o., Gdańsk 2000, s. 115.

przejęć i fuzji znanych z zachodnich rynków kapitałowych”¹⁴. Proces przejęcia związany jest z ryzykiem, które można ograniczać, dokonując jego realizacji zgodnie z prawidłowym metodycznie i merytorycznie modelem. Jednakże o skuteczności i efektywności przejęć decydować mogą dodatkowo względy pozabiznesowe, takie jak np. kontakty z instytucjami i osobami realizującymi prywatyzację, kontakty z zarządami i reprezentantami pracowników przedsiębiorstw prywatyzowanych, czy kontakty polityczne.

Rozwój grup kapitałowych przebiegał i przebiega różnymi drogami, co wpływa na różnicowanie sposobów ich powstawania i na ich ostateczny kształt. Do głównych przyczyn takiego różnicowania zaliczyć można¹⁵:

- sytuację wyjściową przedsiębiorstwa macierzystego,
- „jakość”, doświadczenie i sposób myślenia kierownictwa,
- specyfikę sektora,
- dostęp do kapitału,
- strategię rozwojową,
- aktywność wiodących akcjonariuszy.

Zdaniem M. Multana dominują przejęcia przedsiębiorstw zrestrukturyzowanych, „odchudzonych”, bez zbędnych aktywów, z poprawioną strukturą kosztów¹⁶.

Celem przejęć jest wzrost konkurencyjności, wzrost efektów skali i megakoncentracji kapitału. Źródłem tworzenia wartości w procesie przejęć jest synergia, dywersyfikacja oraz przewaga rynkowa. Stanowią one także alternatywną drogę rozwoju przedsiębiorstwa w stosunku do rozwoju wewnętrznego i osiągnięcia pozycji lidera na określonym rynku.

Należy zdać sobie sprawę, że nieco inne motywy przejęć były w latach 80., inne w 90., inne obecnie. Aktualnie na znaczeniu zyskały takie cele, jak np.:

- uzyskanie ulg podatkowych (i/lub celnych),
- niskie płace na rynku firmy przejmowanej,
- *know-how*,
- motywy prestiżowe,
- niskie ceny surowców i materiałów do produkcji na rynku firmy przejmowanej,

¹⁴ *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, praca zbiorowa, red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa 1998, s. 47-48.

¹⁵ M. Trocki, *Struktury grup kapitałowych*, w: *Grupy kapitałowe – wyzwanie w obecnej sytuacji rynkowej*, materiały konferencyjne, IIR, Warszawa 2001.

¹⁶ M. Multan, *Połączenia i przejęcia*, „Parkiet” 1995, nr 140.

- tworzenie nowych miejsc pracy,
- przeniesienie aportów spółki przejmowanej do przejmującej,
- „skorzystanie” z klientów firmy przejmowanej (pod warunkiem, że proces przejęcia przebiegnie sprawnie).

4. Rozwój wewnętrzny i zewnętrzny

Podsumowując, pod pojęciem przejęć rozumie się nabywanie przez spółki udziałów lub akcji innych spółek w celu przejęcia nad nimi kontroli. Wówczas pomiędzy spółką przejmującą a spółkami przejmowanymi tworzą się powiązania kapitałowe tworzące grupę.

Taka droga rozwoju zewnętrznego jest najczęstsza w krajach rozwiniętych gospodarczo, gdyż uproszczony jest dostęp do rynku z powodu rozpracowanego *know-how*, opanowanej produkcji, czy też istniejącej organizacji i potencjału zarządzania.

W przypadku takiego sposobu tworzenia grup kapitałowych widać bardzo duże zaangażowanie spółki-matki oraz duże zmiany dla pracowników przejmowanej spółki. Wymaga to umiejętności rozmożenia oporu wobec rozwoju wydarzeń – w taki sposób, aby pozyskać tych pracowników do wdrażania zmian w przedsiębiorstwach. Jest to mimo wszystko bardzo trudny proces.

Przeniesienie sposobu zarządzania spółki-matki na spółkę-córkę w formie nakazu może doprowadzić do utraty kreatywności i spontaniczności spółki-córki. Również integracja grupy kapitałowej jest procesem powolnym, gdyż różne są kultury spółek.

Wybór pomiędzy rozwojem wewnętrznym a zewnętrznym może mieć aspekt metodologiczny i taktyczny.

Wzrost i rozwój zewnętrzny umożliwia szybki zwrot nakładów inwestycyjnych. Przy wyborze drogi wzrostu i rozwoju wewnętrznego trwa to dłużej. Wejście na nowy rynek drogą przejęcia innej firmy trwa zwykle od kilku tygodni do kilku miesięcy, podczas gdy drogą wzrostu wewnętrznego – lata¹⁷. H. Johnson uważa, że wybór drogi wzrostu zależy głównie od bilansu korzyści i kosztów, w tym pomijanego zwykle rachunku kosztów alternatywnych, zwanego też kosztem utraconych możliwości (korzyści)¹⁸. Wybór drogi rozwoju zależy także od liczby

¹⁷ A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy*, WIG-Press, Warszawa 1999, s. 157.

¹⁸ H. Johnson, *Fuzje i przejęcia. Narzędzia podejmowania decyzji strategicznych*, Liber, Warszawa 2000, s. 72.

i atrakcyjności dostępnych celów, od dojrzałości sektora czy też od ilości czasu zaplanowanego do osiągnięcia określonego celu. Jedna droga rozwoju i wzrostu nie wyklucza drugiej drogi rozwoju i wzrostu. Firma może rozwijać się drogą wewnętrzną, ale jednocześnie może wzrastać drogą zewnętrzną. Nie można jednakże zapomnieć, że przedsiębiorstwami, które zapoczątkowały właściwy proces tworzenia grup kapitałowych w Polsce w roku 1989, były centrale handlu zagranicznego. Przez ponad pół wieku były one jedynymi przedsiębiorstwami uprawnionymi do wymiany handlowej z zagranicą. Kolejne ścieżki powstawania grup kapitałowych były „wydeptywane” przez przedsiębiorstwa, które utraciły możliwość działania na dotychczasowych rynkach. Źródłem większości polskich grup kapitałowych, powstałych na drodze wydzielenia spółek kapitałowych, są dawne wielozakładowe przedsiębiorstwa państwowe. Do ich utworzenia w taki sposób przyczyniła się prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych. Nowo powstające spółki prywatne po kilku latach osiągania zadowalających wyników ekonomicznych szukają możliwości lokowania swoich nadwyżek finansowych. Jest to współcześnie, obok szukania możliwości rozwoju poza nieatrakcyjnym dotychczasowym rynkiem, podstawowy motyw tworzenia grup kapitałowych w Polsce i na świecie.

Podsumowanie

Reasumując, obecnie przedsiębiorstwa podejmują coraz częściej decyzje o połączeniach, starając się sprostać wymaganiom globalnej konkurencji.

Na rynku obserwuje się także zmianę strategii inwestycyjnych, polegającą na tym, że obecnie obiektami transakcji stają się firmy zrestrukturyzowane, bez zbędnych aktywów i z poprawioną strukturą kosztów.

W latach osiemdziesiątych fuzje miały za zadanie zdywersyfikować działalność firm, natomiast teraz są one skoncentrowane na wyprzedaży przez przedsiębiorstwa mniej atrakcyjnych aktywów i umieszczaniu swojej aktywności w głównym, najbardziej dochodowym sektorze¹⁹.

Procesowi przejść sprzyja burzliwość rynku dla niektórych branż, a zwłaszcza związanych z szybko rozwijającą się technologią teleinformatyczną; w takiej sytuacji rozpowszechniony jest pogląd, że trzeba samemu „połykać” inne firmy, by nie zostać „połkniętym”²⁰.

¹⁹ P.J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia...*, op. cit., s. 58-59.

²⁰ *Rekordowa fala połączeń przedsiębiorstw*, „Zarządzanie na świecie” 2000/5, s. 8.

We współczesnej gospodarce rynkowej transakcje fuzji i przejęć mogą być traktowane jako metody (sposoby) wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Uczestnikami transakcji fuzji i przejęć mogą być zarówno duże koncerny, przeprowadzające pod względem wartości wyjątkowo wielkie transakcje, jak i podmioty średniej wielkości czy też przedsiębiorstwa małe, które szukają sposobu na swój wzrost i rozwój.

THE FUSIONS AND SEIZURES AS ONE OF THE POSSIBILITIES OF CREATING CAPITAL GROUPS IN POLAND

Summary

This article reviews different definitions of a merger and seizure. It focuses on problems mergers and seizure processes face and indicates that they constitute one of the possibilities of creating capital groups in Poland. Specific character of forming most of Polish capital groups is connected with privatization of a merger and seizure market where the seller is usually the treasury and the founding organ.

Translated by Beata Glinkowska

Honorata Howaniec

UDZIAŁ MARKI W TWORZENIU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Definicja marki – wprowadzenie

Według klasycznej już definicji marka to nazwa, pojęcie, znak graficzny, symbol, rysunek, kolor, melodia lub kombinacja tych elementów, stworzona w celu oznaczenia produktu lub usługi oraz jego korzystnego odróżnienia od oferty konkurencji¹. Pojęcie marki bywa jednak różnie definiowane. L. Chernatony i M. McDonald definiują markę jako produkt lub usługę, osobę lub miejsce wyraźnie odróżniające się od innych i przedstawione w taki sposób, aby nabywca lub użytkownik mógł z łatwością dostrzec istotne, jedyne w swoim rodzaju wartości dodane, najlepiej zaspokajające jego potrzeby². D. Aaker określa markę jako nazwę i/lub symbol (taki jak logo, znak towarowy, opakowanie) stworzony w celu identyfikowania towaru lub usługi pojedynczego sprzedawcy lub ich grupy oraz odróżniania od produktów konkurencyjnych. Jego zdaniem marka sygnalizuje istotę produktu, chroniąc zarówno konsumenta, jak i producenta przed konkurentami, którzy chcieliby oferować identyczne towary³. Jeszcze inną definicję podaje J. Kall, który określa markę jako taką kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, która odróżniając ofertę

¹ P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Prentice Hall International, London 1989, s. 248; *Leksykon marketingu*, praca zbiorowa, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998, s. 140-141.

² L. DeChernatony, M. McDonald, *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1998, s. 25.

³ D. Aaker, *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York 1991, s. 7.

danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców, umożliwiając tym samym jej właścicielowi osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku⁴. Definiując pojęcie marki należy jednak zaznaczyć, że istnieje pewna różnica pomiędzy pojęciem marki a pojęciem znaku towarowego. Znakiem towarowym jest marka lub część marki, która jest objęta ochroną prawną i stanowi własność jednego sprzedawcy. Każdy znak towarowy jest zatem marką, ale nie wszystkie marki są znakami towarowymi.

Analizując definicje marki, można zauważyć, iż nastąpiło pewne przesunięcie w obszarze funkcji marki. Pierwotnie markę definiowano jako element, którego głównym i niejednokrotnie jedynym zadaniem było identyfikowanie oznaczanych nią produktów, odróżniając je tym samym od produktów konkurencji. Zmiana warunków konkurowania spowodowała, że takie postrzeganie marki stało się niewystarczające. Marka oprócz identyfikacji i odróżniania oferty firmy pełni obecnie szereg innych, równie ważnych z punktu widzenia procesu marketingowego funkcji. Nie tylko ułatwia dokonywanie zakupów, ułatwiając identyfikację towaru, ale może również ograniczyć ryzyko z nim związane. Ponadto używanie produktu określonej marki może np. dostarczać satysfakcji psychologicznej, pozwalając tym samym na osiągnięcie pożądanego przez konsumentów *image'u* (tabela 1).

Tabela 1. Definicja marki – zestawienie ujęć

Autor	Definicja marki	Funkcje marki
P. Kotler, G. Armstrong	nazwa, pojęcie, znak, symbol, rysunek lub kombinacja tych elementów, stworzona w celu oznaczenia produktu lub usługi oraz jego korzystnego odróżnienia od oferty konkurencji	– identyfikacyjna – informacyjna
L. Chernatony, M. McDonald	produkt lub usługa, osoba lub miejsce, wyraźnie odróżniające się od innych i przedstawione w taki sposób, aby nabywca lub użytkownik mógł z łatwością dostrzec istotne, jedyne w swoim rodzaju wartości dodane, najlepiej zaspokajające jego potrzeby	– identyfikacyjna – informacyjna – promocyjna
J. Altkorn, T. Kramer	zespół cech produktu związanych z przeświadczeniem konsumentów o korzyściach wynikających z jego użytkowania, które to przeświadczenie może być utrwalane przez jego cenę, dystrybucję i promocję oraz wymianę opinii o marce pomiędzy konsumentami	– identyfikacyjna – informacyjna – gwarancyjna – promocyjna

⁴ J. Kall, *Silna marka. Istota i kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 12.

Autor	Definicja marki	Funkcje marki
J. Kall	taka kombinacja produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, która odróżniając ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców, umożliwiając tym samym jej właścicielowi osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku	<ul style="list-style-type: none"> - identyfikacyjna - informacyjna - gwarancyjna - promocyjna - transformacyjna
Według Autorki	suma materialnych i niematerialnych elementów, takich jak nazwa, znak, symbol, opakowanie, cena, działania z zakresu promocji i dystrybucji oraz mitów, wartości i emocji z nią związanych, które dostarczając konsumentom funkcjonalnych i symbolicznych korzyści, pozytywnie odróżniają ją od marek konkurencyjnych, umożliwiając tym samym jej właścicielowi uzyskanie przewagi na rynku	<ul style="list-style-type: none"> - informacyjna - identyfikacyjna - gwarancyjna - promocyjna - transformacyjna - dochodowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Analizując powyższe definicje, można przyjąć, że marka to suma materialnych i niematerialnych elementów, takich jak nazwa, znak, symbol, opakowanie, cena, działania z zakresu promocji i dystrybucji oraz mitów, wartości i emocji z nią związanych, które dostarczając konsumentom funkcjonalnych i symbolicznych korzyści, pozytywnie odróżniają ją od marek konkurencyjnych, umożliwiając tym samym jej właścicielowi uzyskanie przewagi na rynku⁵.

Należy jednak zauważyć, że takie definiowanie marki przedstawia ją wyłącznie w aspekcie pozytywnym, wykluczając cechy negatywne lub zbyt niski w stosunku do oczekiwań klientów poziom spełnienia pewnych atrybutów przez markę.

W takim ujęciu do funkcji marki, oprócz tradycyjnie wymienianych: informacyjnej, identyfikacyjnej, promocyjnej oraz gwarancyjnej i transformacyjnej należy dodać funkcję dochodową marki. Marka może być źródłem dochodów przedsiębiorstwa wynikających np. z opłat licencyjnych związanych z wynajmowaniem marki, możliwości uzyskiwania wyższych przychodów wynikających z większej powtarzalności zakupu, niższej elastyczności popytu czy możliwości ustalania wyższych cen.

⁵ Zob. H. Howaniec, W. Waszkielewicz, *Marka jako źródło przewagi konkurencyjnej*, w: *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 514.

1. Wpływ wartości marki na wartość przedsiębiorstwa

Do głównych celów, jakie stawiają sobie współczesne przedsiębiorstwa, należą:

- a) maksymalizowanie zysków;
- b) uzyskanie jak najwyższej pozycji, której miarą jest wysoka wartość rynkowa przedsiębiorstwa.

Ponieważ miernikiem wartości spółki giełdowej są ceny jej akcji, dużą rolę w osiągnięciu powyższych celów odgrywają inwestorzy. Najistotniejszym miernikiem sukcesu lub porażki przedsiębiorstwa jest wobec tego cena akcji spółki, a nie zyski, jakie przynosi przedsiębiorstwo.

U podstaw koncepcji kreowania wartości dla akcjonariuszy leży założenie, że przedsiębiorstwo stanowi zbiór zasobów kapitałowych, których właścicielami są akcjonariusze (*shareholders*). Powoduje to, że na przedsiębiorstwo patrzy się jak na następstwo kontraktów zawieranych pomiędzy *shareholders* a menedżerami⁶. Traktowane jest jak własność akcjonariuszy, a jego głównym zadaniem jest dostarczanie wartości jego właścicielom⁷. W świetle założeń towarzyszących tej koncepcji kadra zarządzająca przedsiębiorstwem w imieniu akcjonariuszy powinna dążyć do dwóch zasadniczych celów⁸:

- a) generowania optymalnego poziomu wypłat dywidend – zysku dla akcjonariuszy;
- b) maksymalizowania rynkowej wartości przedsiębiorstwa.

Aby cele te wzajemnie się nie wykluczały, przedsiębiorstwo dążąc do kreowania wartości musi koncentrować się na maksymalizowaniu efektów z inwestycji, tak aby wzrost zaangażowanego kapitału powodował więcej niż proporcjonalne przychody ze sprzedaży⁹.

Jednym z elementów pozwalających na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa jest powiększenie wartości firmy dzięki inwestycjom w wartości materialne i niematerialne, w tym również w markę.

Udział marki w tworzeniu wartości zarówno dla konsumentów, jak i udziałowców potwierdzają następujące wyniki badań:

⁶ S. Cyfert, *Strategiczna karta wyników jako narzędzie kreowania wartości dla akcjonariuszy*, w: K. Krzakiewicz, *Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań-Piła 2001, s. 214.

⁷ T. Copeland, *Valuation and Measuring the Value of Companies*, Wiley & Sons, New York 1994, s. 8-30.

⁸ Zob. S. Cyfert, op. cit., s. 214-215.

⁹ Ibidem, s. 215-216.

1. Znani wytwórcy produktów markowych uzyskują znacznie lepsze notowania na giełdzie – średnio od 15 do 20 procent w okresie 15 lat¹⁰.
2. Firmy posiadające silne marki mają wysoki wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej. Wskaźnik ten dla dwudziestu najlepiej prosperujących firm świata wyniósł średnio 15. W przypadku firm umieszczonych na liście 500 największych firm magazynu „Fortune” liczba ta wyniosła 8, a zatem wartości materialne stanowią zaledwie od 5 do 12 procent majątku tych spółek¹¹.
3. Ceny, jakie płacą nabywcy przedsiębiorstw posiadających silne marki, zwykle pięciokrotnie lub sześciokrotnie przekraczają ich wartość księgową¹². Badania związku pomiędzy ceną zapłaconą za przedsiębiorstwo w okresie od 1981 do 1993 r., w 391 transakcjach o średniej wartości 1,9 miliarda dolarów, wskazują, że przeciętny stosunek ceny transakcji do wartości księgowej przedsiębiorstwa wyniósł 4,4. Oznacza to, że prawdziwa wartość nabytego przedsiębiorstwa była przeciętnie cztery i pół razy wyższa od wartości przedstawianej w bilansie¹³.

Według analiz przemysłana strategia marki wpływa bezpośrednio na wartość przedsiębiorstwa, a zwiększenie szans na sukces giełdowy kryje się w działaniach związanych z kreowaniem wizerunku marki, czyli takim jej pozycjonowaniu, aby klienci poznali i cenili to, co przedsiębiorstwo oferuje lepszemu w porównaniu z konkurentami. Można więc powiedzieć, że istnieją pozytywne relacje między zmianami w jakości wizerunku produktów firmy a zyskami z inwestycji dla akcjonariuszy. Badania potwierdzają, że największe zyski realizują firmy, których strategia oparta jest głównie na innowacji, najwyższej jakości i lojalności wobec marki.

Zgodnie z powyższym wydaje się uzasadnione uznanie marki za zasób, który ma swój istotny wkład w zdolności przedsiębiorstwa do realizacji podstawowych procesów zarządzania rozwojem produktu, łańcuchem dostaw i relacjami z konsumentami¹⁴. Skuteczność, z jaką przedsiębiorstwo realizuje te procesy, określa jego zdolność do tworzenia wartości dla konsumentów i udziałowców. Zwiększając

¹⁰ Badania przeprowadzone przez Citibank w: L. Butterfield, *Excellence in Advertising*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999, s. 266; cyt. za: P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 257.

¹¹ P. Doyle, op. cit., s. 260.

¹² Ibidem, s. 257.

¹³ L. Edvinson, M.S. Malone, op. cit., s. 12.

¹⁴ Zob. P. Doyle, op. cit., s. 266.

siłę marki poprzez odpowiednie działania i inwestycje wpływające na poszczególne jej atrybuty, można spowodować wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, a w następstwie zwiększenie jego wartości. Silna marka nie tylko pozwala uzyskać wyższą cenę na rynku, a co za tym idzie, osiągać wyższe zyski, ale przede wszystkim może wytworzyć lojalność, która będzie uzewnętrzniana przez dużą liczbę konsumentów.

Badania wykazały, że marki mające mocno ukształtowany wizerunek, takie jak IBM, Compaq i Hewlett-Packard, mogą z powodzeniem oczekiwać, że użytkownicy zechcą nabyć ich najnowsze produkty od 3 do 6 miesięcy wcześniej niż wyroby wytwórców o mniej wyrazistych wizerunkach¹⁵. Silnym markom jest ponadto znacznie łatwiej uzyskać dostęp do głównych kanałów dystrybucyjnych. Jeśli więc produkty markowe przyspieszają zakupy, to w podobnym tempie wzrasta płynność gotówkowa i wartość dla udziałowców. Ponadto silna marka, uodparniając przedsiębiorstwo na ataki ze strony konkurencji, powoduje, że płynność przedsiębiorstwa ma bardziej stabilny i przewidywalny charakter, a zatem wyższą zaktualizowaną wartość netto. Konsumenty szybciej reagują na kampanie marketingowe produktów, gdy ich marka jest znana i mają o niej dobre zdanie¹⁶.

Silne marki mogą zwiększyć przepływy gotówkowe m.in. poprzez¹⁷:

- a) możliwość uzyskania wyższych cen. Konsumenty płacą więcej za towary oznaczone silną marką;
- b) większy obrót;
- c) redukcję kosztów – producenci wyrobów markowych mają niższe koszty jednostkowe uzyskiwane dzięki ekonomii skali i sile nabywczej produktów posiadających silne marki;
- d) lepsze wykorzystanie środków trwałych wynikające z ekonomii skali, redukcji stanów zapasów oraz kosztów związanych z produkcją i dystrybucją.

Znaczenie marki różni się jednak w zależności od branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo. Według Interbrand jest ono żadne lub znikome w przypadku przedsiębiorstw użyteczności publicznej i przemysłu ciężkiego (0 i 5 procent), ale w przypadku artykułów spożywczych i napojów oraz towarów luksusowych sięga 55 i 70 procent¹⁸ (tabela 2).

¹⁵ P. Doyle, op. cit., s. 268; K. Keller, *Conceptualizing, measuring, and Managing Customer-based Brand Equity*, „Journal of Marketing”, 57, styczeń 1993, s. 35-50.

¹⁶ P. Doyle, op. cit., s. 268.

¹⁷ Ibidem, s. 266-267.

¹⁸ Ibidem, s. 260

Tabela 2. Względne znaczenie marek i innych wartości materialnych i niematerialnych

Branża	Wartości niematerialne (%)	Marka (%)	Inne wartości materialne (%)
Przedsiębiorstwa użyteczności publicznej	70	0	30
Przemysł ciężki	70	5	25
Przemysł farmaceutyczny	40	10	50
Handel detaliczny	70	15	15
Technologia informacyjna	30	20	50
Przemysł samochodowy	50	30	20
Sektor usług finansowych	20	30	50
Artykuły spożywcze i napoje	40	55	5
Towary luksusowe	25	70	5

Źródło: P. Doyle, *Marketing wartości, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 261.*

2. Wpływ marki na wartość przedsiębiorstwa w świetle badań

Badając wpływ marki na wzrost wartości przedsiębiorstwa, starano się m.in. określić, czy rynkowa znajomość marki, która może być traktowana jako jej siła, wpływa na kondycję finansową firmy, a jeśli tak, to w jakim stopniu¹⁹. Do określenia związku pomiędzy tymi czynnikami zastosowano test niezależności Chi² Pearsona, a następnie, żeby ocenić stopień wpływu znajomości marki na rynku na kondycję finansową firmy – model regresji logistycznej.

Analiza wyników pierwszego z wymienionych testów potwierdziła występowanie stosunkowo wysokiego związku pomiędzy znajomością marki na rynku a kondycją finansową przedsiębiorstwa – Chi² Pearsona = 16,066, przy $p = 0,01341$, współczynnik kontyngencji = 0,597, współczynnik korelacji rang Spearmana $r_s = 0,612$, przy $p = 0,00041$.

Przedsiębiorstwa deklarujące korzystną sytuację finansową to przede wszystkim firmy o bardzo dobrze lub dobrze znanych markach, niewielka liczba badanych wskazała, że przy korzystnej sytuacji finansowej ich marka jest mało znana. Grupa firm, która wskazała na trudną sytuację finansową, to wyłącznie browary o mało znanej marce.

Do określenia stopnia wpływu znajomości marki na kondycję finansową firmy zastosowano model regresji logistycznej. Nikt z badanych nie określił sytuacji fi-

¹⁹ Badania własne, wyczerpujące, branża piwowarska, N=27.

nansowej przedsiębiorstwa jako bardzo korzystnej, a zatem jako zmienną zależną przyjęto odpowiedź – „korzystna kondycja finansowa”. Ponieważ w opisywanym modelu zmienna wyjaśniana musi być zmienną typu dychotomicznego, odpowiedź zakodowano: 1 – zdarzenie występuje, 0 – zdarzenie nie występuje. Jako zmienne niezależne przyjęto pierwszą i drugą odpowiedź na pytanie dotyczące znajomości rynkowej marki, również zakodowane w sposób: 1 – zdarzenie występuje, 0 – zdarzenie nie występuje.

W tak przygotowanym modelu wartość $\text{Chi}^2 = 13,166$, dla różnicy między aktualnym modelem a modelem tylko z wyrazem wolnym jest wysoce istotna ($p = 0,00139$). Oznacza to, że znajomość marki na rynku istotnie wpływa na kondycję finansową firmy.

Z obliczonego przedziału ufności można wnioskować o wysokiej zmienności analizowanych odpowiedzi. Zmienną, która okazała się istotna statystycznie na poziomie $p < 0,05$, jest posiadanie marki przodującej pod względem znajomości na rynku. Wyliczony jednostkowy iloraz dla tej zmiennej wskazuje na jej duże znaczenie w kształtowaniu kondycji finansowej firmy. Posiadanie marki o bardzo wysokiej znajomości na rynku – marki przodującej, według analizy, daje przedsiębiorstwu prawie 45-krotną szansę na uzyskanie korzystnej kondycji finansowej.

Do zweryfikowania powyższych wniosków zbudowano jeszcze jeden model, z którego wykluczono odpowiedź – marka dobrze znana, jako statystycznie nieistotną ($p = 0,07742$).

Model ten potwierdził, że wnosi coś nowego, różni się bowiem istotnie od modelu tylko z wyrazem wolnym ($\text{Chi}^2 = 9,4545$, przy $p = 0,00211$). Potwierdza to wpływ wysokiej znajomości marki na rynku na kondycję finansową firmy.

Z obliczonego przedziału ufności można wnioskować o wysokiej zmienności analizowanej odpowiedzi. Wartość $p = 0,0185$, a więc wpływ zmiennej na sytuację finansową przedsiębiorstwa jest statystycznie istotny. Nieistotny okazał się wyraz wolny. Wyliczony jednostkowy iloraz dla posiadania przodującej pod względem znajomości marki na rynku w dalszym ciągu wskazuje na jej duże znaczenie w kształtowaniu kondycji finansowej firmy. Daje to przedsiębiorstwu prawie 20-krotną szansę na uzyskanie korzystnej kondycji finansowej.

Korzystając z przedstawionych obliczeń, można zatem przyjąć, że silna marka w istotny sposób wpływa na kondycję finansową firmy, a tym samym na wartość przedsiębiorstwa. Zwiększając siłę marki poprzez odpowiednie działania i inwestycje wpływające na poszczególne jej atrybuty można spowodować zwiększenie lub zmniejszenie jego wartości.

Podsumowanie

Kreowanie marki z całą pewnością wymaga ogromnych, długoterminowych inwestycji. Jednakże posiadanie silnej marki zapewnia przedsiębiorstwu wiele korzyści²⁰:

1. Gwarantuje wyższą zyskowność sprzedaży wynikającą z wysokiego udziału marki w rynku, a silna marka pozwala na realizację tzw. premii cenowej. Badania przeprowadzone przez PIMS wykazały, że marki, które mają średnio 40-procentowy udział w rynku, generują trzykrotnie wyższy zwrot z inwestycji niż te, których udział nie przekracza 10 procent. W przypadku artykułów spożywczych lider branży uzyskuje w przybliżeniu 18-procentową rentowność sprzedaży, producent zajmujący drugą pozycję 3 procent, a działalność pozostałych jest nierentowna²¹.
2. Powoduje obniżenie elastyczności cenowej popytu, w porównaniu z konkurentami. Konsumenty łatwiej akceptują podwyżki cen silnej marki, a w przypadku stabilizacji cen gotowi są płacić za nią wyższą cenę.
3. Ułatwia wydłużanie linii produktów. Pod znaną marką łatwiej wprowadzać nowe warianty produktu, co więcej, proces ten jest mniej kosztowny i szybciej przynosi efekty sprzedażowe.
4. Pozwala na uzyskanie silniejszej pozycji przetargowej w stosunku do pośredników wynikającej z domagania się produktów przez konsumentów.
5. Stymuluje powtarzalność sprzedaży produktu wynikającą z lojalności konsumentów wobec marki.
6. Pozwala na wydłużenie cyklu życia produktu. Silna marka jest bardziej odporna na zmiany koniunktury i spadki cen, często żyje dłużej niż produkty firmy.
7. Wpływa na obniżenie kosztów: marketingowych z powodu wyższej świadomości i lojalności wobec marki, jednostkowych dzięki ekonomii skali i sile nabywczej produktów posiadających silne marki.
8. Zwiększa sprawność i efektywność działań marketingowych.
9. Tworzy barierę wejścia dla konkurentów.

²⁰ Na podst. J. Kall, op. cit., s. 61-71; G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 92.

²¹ R. Buzzell, B. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, Free Press, New York 1987; *The Year of the Brand*, „The Economist”, 25 grudnia 1988, s. 93. Za: P. Doyle, op. cit., s. 269.

Badając wpływ znajomości marki na kondycję finansową przedsiębiorstwa, analiza potwierdza występowanie stosunkowo wysokiego związku pomiędzy tymi zmiennymi. Posiadanie znanej marki daje przedsiębiorstwu prawie 20-krotną szansę na uzyskanie korzystnej kondycji finansowej. Posiadanie marki o bardzo wysokiej znajomości na rynku zwiększa tę szansę do 45. Oczywiście za znane marki przyjęto takie, które wyróżniają się pozytywnym wizerunkiem.

W świetle przeprowadzonych badań można zatem przyjąć, że marka w istotny sposób wpływa na wartość przedsiębiorstwa, przyczyniając się do jego wzrostu. Silna marka może zatem być traktowana jako zasób przedsiębiorstwa, który pozwala na uzyskanie silnej i stabilnej pozycji na rynku.

THE SHARE OF BRAND IN CREATION A VALUE OF ENTERPRISE

Summary

At present increase the role of the immaterial assets in create of value of the enterprises. One of them is a brand. The creation of the brand through improvement of brand image lets the enterprises obtain profitable position in the sector and increase of them value. This paper shows the share of the brand in creation of value enterprise in brewery sector.

Translated by Honorata Howaniec

Magdalena Mikołajek-Gocejna

WSPÓŁCZYNNIK INTELEKTUALNEJ WARTOŚCI DODANEJ (VAIC™) JAKO MIERNIK EFEKTYWNOŚCI DZIAŁANIA SPÓŁKI

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie stawiają szczególne wyzwania przed przedsiębiorstwami, prowadząc przede wszystkim do wyraźnej ewolucji źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa, a tym samym podstaw długoterminowego budowania wartości. W globalnej gospodarce usług źródłem tworzenia wartości jest kapitał intelektualny, dostęp do informacji i umiejętność efektywnego wykorzystania wiedzy¹. Pomiar takich aspektów działalności biznesowej, jak poziom lojalności klienta, satysfakcja pracowników, pozwala ocenić osiągnięte przez przedsiębiorstwo postępy, zanim napłyną dane z tradycyjnego systemu sprawozdawczości finansowej². Niestety niematerialne źródła wartości wymykają się tradycyjnej sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw. W związku z tym możliwość trafnej oceny wzrostu wartości przedsiębiorstwa, ukrytego w wartościach niematerialnych, jest bardzo ograniczona³, szczególnie jeżeli oceny takiej dokonują inwestorzy. Nie ulega także wątpliwości, że wraz z usprawnianiem procesów informacyjnych następuje wzrost efektywności rynków kapitałowych, przekładający się na szybszą i dokładniejszą weryfikację przez rynek decyzji podej-

¹ *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.

² Ch.D. Ittner, D.F. Larcker, *Skąd się biorą niepowodzenia w wykorzystaniu niefinansowych mierników sukcesu*, „Harvard Business Review Polska”, sierpień 2004, s. 67.

³ *Współczesne źródła...*, op. cit., s. 23.

mowanych przez zarządy notowanych spółek, a także na sprawniejsze reagowanie przedsiębiorstwa na zmiany oczekiwań inwestorów.

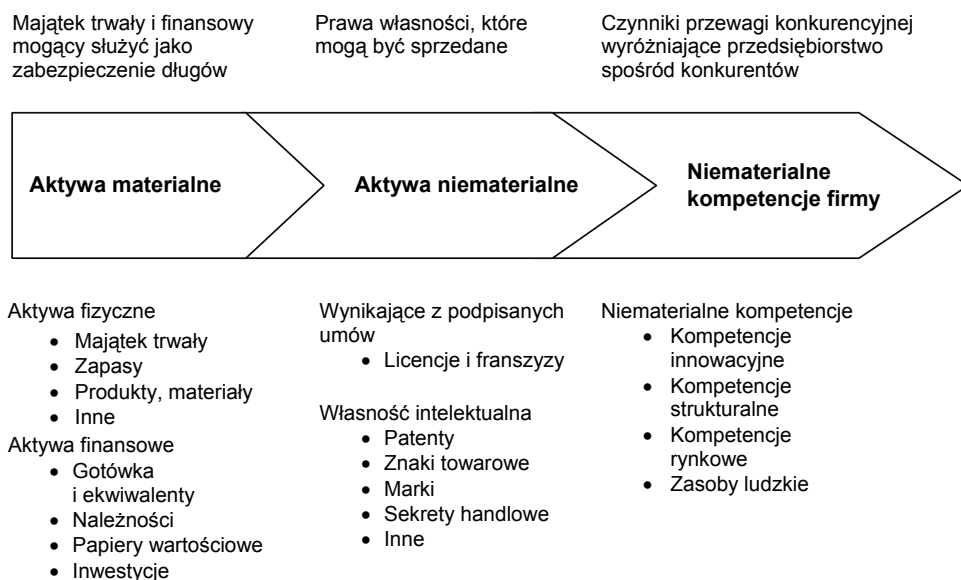
Ostatnie lata to w związku z tym okres niekończącej się dyskusji na temat różnych kategorii kapitału intelektualnego, sposobów jego pomiaru oraz wewnętrznego i zewnętrznego raportowania.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie współczynnika intelektualnej wartości dodanej (*Value Added Intellectual Coefficient* – VAIC™) jako miernika efektywności, i to zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i na poziomie całej gospodarki.

1. Problem pomiaru kapitału intelektualnego

Współczesna perspektywa ekonomiczna w sposób diametralny zmienia sposób postrzegania zasobów przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – zmienia tradycyjne podejście do pomiaru efektywności.

Rys. 1. Nowa baza aktywów przedsiębiorstwa



Źródło: C. Eustace, *The Intangible Economy Impact and Policy Issues, Report of the European High Level Expert Group on the Intangible Economy, European Commission, October 2000, s. 32.*

Ewolucja źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa w kierunku kapitału intelektualnego powoduje, że tradycyjne mierniki efektywności oparte na konwencjonalnych informacjach księgowych i standardach sprawozdawczości finansowej, a bazujące głównie na relacjach zysku z różnymi kategoriami księgowymi, są dziś daleko niewystarczające⁴.

Wskazywane od lat ułomności miar księgowych oraz potrzeba postrzegania efektywności przedsiębiorstwa z perspektywy równomiernego wykorzystania w procesie zarządzania aktywów materialnych i niematerialnych spowodowały rozwój mierników efektywności opartych na kategorii wartości dodanej, ściśle powiązanych z koncepcją zarządzania wartością przedsiębiorstwa⁵. Należą do nich między innymi: **ekonomiczna wartość dodana** (*Economic Value Added – EVA*) i **rynkowa wartość dodana** (*Market Value Added – MVA*)⁶, **wartość dodana dla akcjonariuszy** (*Shareholder Value Added – SVA*)⁷, **wartość wykreowana dla akcjonariuszy** (*Created Shareholder Value – CSV*)⁸, czy **ekonomiczna wartość dodana dla akcjonariuszy** (*Economic Shareholder Value Added – ESVA*)⁹.

W obliczu zachodzących współcześnie zmian zarządzanie wartością przedsiębiorstwa wymaga w pierwszej kolejności skutecznego identyfikowania i zarządzania aktywami niematerialnymi, a co za tym idzie – wypracowania metod pomiaru ich wartości. W tym kontekście niezwykle trafne wydaje się być pytanie postawione przez S. Firera z Monash University i S.M. Williama z Singapore Management University: „Jeśli wiedza jest kluczem przyszłego sukcesu, ale nie znajduje adekwatnego odzwierciedlenia w tradycyjnych miarach finansowych, i jeśli miary finansowe są podstawą podejmowania decyzji zarządczych, to jaki

⁴ L. Edvinsson, *Developing Intellectual Capital at Scandia*, „Longe Range Planning”, Vol. 30, 1997, s. 266–373.

⁵ P. Szczepankowski, *Współczynnik intelektualnej wartości dodanej (VAIC™) w ocenie efektywności gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych spółek giełdowych*, maszynopis, Wydział Finansów i Bankowości, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, s. 3.

⁶ G.B. Stewart III, *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*, Harper Business, 1994.

⁷ A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.

⁸ P. Fernandez, *A Definition of Shareholder Value Creation*, IESE Business School, April 26 2001, <http://www.ssrn.com>; P. Fernandez, L. Reinso, *Shareholder Value Creators and Shareholder Value Destroyers in USA*, IESE Business School, 2001, <http://www.ssrn.com>.

⁹ M. Michalski, *Ekonomiczna wartość dodana dla właścicieli*, w: *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, s. 69–87.

system spełni wymagania współczesności i sprosta potrzebom nowoczesnych przedsiębiorstw?”¹⁰. W literaturze przedmiotu występuje pewien sceptycyzm związany z możliwością pomiaru kapitału intelektualnego, wskazujący na fakt, że jest on za bardzo efemeryczny¹¹, a jednocześnie zawiera dość dużą dozę subiektywizmu.

Pomiar kapitału intelektualnego jest jednak niezbędny z co najmniej trzech powodów:

- a) coraz większej dysproporcji pomiędzy wartością rynkową a księgową przedsiębiorstw;
- b) rosnącej roli kapitału intelektualnego jako determinanty wartości przedsiębiorstwa, stanowiącej niejednokrotnie główny czynnik kształtujący przyszłe przepływy pieniężne, a tym samym podstawę podejmowania decyzji inwestycyjnych przez inwestorów;
- c) pomiar kapitału intelektualnego umożliwia efektywne zarządzanie i inwestowanie w aktywa niematerialne.

Generalnie miary kapitału intelektualnego dzielą się na miary ilościowe i jakościowe. Miary jakościowe mają charakter opisowy, natomiast ilościowe wskazują na zmiany zachodzące w kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa jako całości bądź poszczególnych jego składnikach¹². P. Harrisom i P.H. Sullivan dokonują podziału miar ilościowych na informatory, które pośrednio mierzą wartość kapitału intelektualnego, bazując na kierunkach jego zmian, oraz wektory, które są miarami dostarczającymi informacji zarówno o kierunkach, jak i wartości kapitału intelektualnego¹³.

Teoria i praktyka dysponują obecnie dość dużym wachlarzem propozycji opisowego ujmowania kapitału intelektualnego, wśród których można wymienić m.in.: miary opracowane przez Grupę IMC dla poszczególnych obszarów zarządzania kapitałem intelektualnym¹⁴, propozycję pomiaru komponentów kapitału intelektualnego opracowaną przez J. Rossa, G. Rossa, N. Dragonettiego,

¹⁰ S. Firer, S.M. Williams, *Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance*, <http://www.ssrn.com>, s. 6.

¹¹ T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 225.

¹² Tamże, s. 224-225.

¹³ P. Harrison, P.H. Sullivan Sr., *Profiting from Intellectual Capital. Learning from Leading Companies*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 1, 2000.

¹⁴ J. Liebowitz, Ch.Y. Suen, *Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 1, 2000, s. 67.

L. Edvinssona¹⁵, propozycje miar rozwinięte przez L. Edvinssona (**Skandia Navigator**) i M. Malone'a¹⁶, czy w końcu koncepcje raportów, które umożliwiłyby przedsiębiorstwom informowanie o pierwotnych źródłach ich wartości, czyli o kapitale intelektualnym, a wśród nich m.in.: **Strategiczna Karta Wyników** (*Balance Scorecard*) stworzona przez Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona¹⁷, **Monitor Aktywów Niematerialnych** (*Intangible Asset Monitor*) opracowany przez Karla-Erika Sveiby'ego, **Skandia Navigator**, **The Value Chain Scoreboard™** Barucha Leva, **Value Creation Index**¹⁸ opracowany przez Cap Gemini Ernst&Young i Wharton Business School, **System Sprawozdawczości Wartości** (*Value Reporting Revolution*) firmy PricewaterhouseCoopers¹⁹, **Model Ratingu Kapitału Intelektualnego** (*IC Rating Model™*) zaproponowany przez K. Jacobsena, P. Hofmana-Banga i R. Nordby'ego Jr²⁰.

Najprostszą i najczęściej pojawiającą się w literaturze, będącą jednak dużym uproszczeniem, miarą typu wektor jest pomiar kapitału intelektualnego jako różnicy pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstwa²¹. Inne koncepcje miar wektorowych to m.in.: propozycja B. Leva²², formuła obliczania kapitału wiedzy opracowana przez Strassmanna²³, **Obliczona Wartość Nienamacalna – CIV** (*Calculated Intangible Value*) zaproponowana przez Evanstona²⁴, propozycja Kanadyjskiego Instytutu Biegłych Księgowych (CICA) – *Total Value*

¹⁵ J. Ross, G. Ross, N. Dragonetti, L. Edvinsson, *Intellectual Capital Navigating in the New Business Landscape*, New York University Press, New York 1998, cyt. za: jw.

¹⁶ Jw.

¹⁷ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?*, Arthur Andersen, PWN, Warszawa 2002.

¹⁸ Cyt. za: W.S. Upton Jr., *Business and Financial Reporting, Challenges from the New Economy*, Special Report, Financial Accounting Standards Board of the Financial Accounting Foundation, 2001, s. 46-47.

¹⁹ *Value Reporting Revolution – Moving Beyond the Earnings Game*, PricewaterhouseCoopers, <http://www.pwc.com>

²⁰ K. Jacobsen, P. Hofman-Bang, R. Nordby Jr., *The IC Rating™. Model by Intellectual Capital Sweden*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 6, No. 4/2005, s. 570-587.

²¹ L.A. Joia, *Measuring Intangible Corporate Assets. Linking Business Strategy with Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 1, 2000; cyt. za T. Dudycz, op. cit., s. 225.

²² S.L. Mintz, *Seeing is Believing*, „CFO Magazine”, February 1999.

²³ N. Ostro, *The Corporate Brain*, „Chief Executive”, May 1997, cyt. za T. Dudycz, op. cit., s. 227.

²⁴ Jw.

*Creation (TVC®)*²⁵, czy propozycja Sprawozdawczości dla Przyszłości (*Accounting for the Future*)²⁶ – *Value-Added Approach to Accounting* zaproponowana przez Humphreya H. Nasha Sr.

2. Value Added Intellectual Coefficient – VAIC™

Ciekawą koncepcją pomiaru i prezentacji kapitału intelektualnego jest **Współczynnik Intelektualnej Wartości Dodanej** (*Value Added Intellectual Coefficient – VAIC™*) zaproponowany przez A. Pulicia²⁷. Miernik ten jest sumą trzech wskaźników²⁸: stopy efektywności wykorzystania zaangażowanego kapitału własnego (*Capital Employed Efficiency – CEE*), stopy efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego (*Human Capital Efficiency – HCE*) oraz stopy efektywności kapitału strukturalnego (*Structural Capital Efficiency – SCE*), przy czym chodzi tu o efektywność poszczególnych kategorii kapitałów w kształtowaniu wartości dodanej²⁹.

$$VAIC_i^{TM} = CEE_i + HCE_i + SCE_i$$

gdzie:

- $VAIC_i^{TM}$ – współczynnik efektywności kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i ,
- CEE_i – stopa efektywności wykorzystania zaangażowanego kapitału własnego przedsiębiorstwa i ,
- HCE_i – stopa efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa i ,
- SCE_i – stopa efektywności kapitału strukturalnego.

²⁵ W.S. Upton Jr., *Business and Financial Reporting, Challenges from the New Economy*, Special Report, Financial Accounting Standards Board of the Financial Accounting Foundation, 2001, s. 22.

²⁶ H.H. Nash, *Accounting for the Future, a Disciplined Approach to Value-Added Accounting*. (Richmond, Va, 1998). Available online at <http://home.sprintmail.com/~humphreynash/indexback.htm>

²⁷ A. Pulic, *Measuring Performance of Intellectual Potential in Knowledge Economy*, <http://www.measuring-ip.at/opapers/Pulic/Vaic.txt.vaic.txt.html>

²⁸ A. Kowalik, *Kapitał intelektualny – czy to działa?*, „CFO Magazyn Finansistów”, 1 czerwca 2004, <http://www.cfo.pl>

²⁹ Szczegóły szacunku poszczególnych wielkości opisuje twórca koncepcji.

Wynika z tego, że współczynnik ten odzwierciedla wartość dodaną wytworzoną w przedsiębiorstwie z kapitału zainwestowanego w aktywa materialne i niematerialne. Twórca miernika twierdzi, iż im wyższa wartość VAIC, tym wyższa efektywność wartości dodanej z całkowitych aktywów przedsiębiorstwa.

Pierwszym krokiem w kalkulacji CEE, HCE i SCE jest określenie całkowitej wartości dodanej przedsiębiorstwa, która szacowana jest według następującej formuły³⁰:

$$VA_i = I_i + DP_i + T_i + M_i + R_i + WS_i$$

gdzie:

- VA_i – wartość dodana przedsiębiorstwa i,
- I_i – odsetki od kredytów i pożyczek,
- DP_i – amortyzacja,
- T_i – zapłacone podatki,
- M_i – wypłacone dywidendy,
- R_i – zyska zatrzymany w danym roku,
- WS_i – wynagrodzenia.

Pulić definiuje CEE jako relację całkowitej wartości dodanej i całkowitego kapitału własnego zaangażowanego w działalność przedsiębiorstwa w danym okresie:

$$CEE_i = \frac{VA_i}{CE_i}$$

gdzie:

- CEE_i – stopa efektywności wykorzystania kapitału własnego danego przedsiębiorstwa,
- VA_i – wartość dodana danego przedsiębiorstwa,
- CE_i – wartość zaangażowanych w dane przedsiębiorstwo kapitałów własnych.

Zgadzając się z innymi autorytetami w dziedzinie pomiaru i raportowania kapitału intelektualnego, Pulić traktuje całkowite koszty wynagrodzenia pracowników

³⁰ S. Firer, S.M. Williams, op. cit., s. 9.

jako finansowe odzwierciedlenie wartości kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Wskaźnik efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego jest zatem obliczany jako stosunek całkowitej wartości dodanej i całkowitych kosztów wynagrodzeń, co obrazuje poniższy wzór³¹:

$$HCE_i = \frac{VA_i}{HC_i}$$

gdzie:

HCE_i – stopa efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego danego przedsiębiorstwa,

VA_i – wartość dodana danego przedsiębiorstwa,

HC_i – wartość kapitału ludzkiego rozumiana jako suma kosztów całkowitych wynagrodzeń.

Stopa efektywności wykorzystania kapitału strukturalnego jest szacowana jako relacja wartości kapitału strukturalnego, przy czym jest on definiowany przez Pulicia jako różnica pomiędzy wartością dodaną przedsiębiorstwa a kapitałem ludzkim wyrażonym jako suma kosztów wynagrodzeń i wartości dodanej, przy czym Pulic zaobserwował odwrotnie proporcjonalną relację między wielkością kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa i wielkością kapitału strukturalnego. Ostatecznie formuła obliczania SCE przedstawia się następująco:

$$SCE_i = \frac{SC_i}{VA_i} = \frac{VA_i - HC_i}{VA_i}$$

gdzie:

SCE_i – stopa efektywności wykorzystania kapitału strukturalnego danego przedsiębiorstwa,

VA_i – wartość dodana danego przedsiębiorstwa,

HC_i – wartość kapitału ludzkiego rozumiana jako suma kosztów całkowitych wynagrodzeń.

Pomiar efektywności wykorzystania kapitału intelektualnego w kreowaniu wartości dodanej przez przedsiębiorstwo zaproponowany przez A. Pulicia ma szereg zalet³².

³¹ Ibidem, s. 10.

³² Ibidem, s. 11-12.

Po pierwsze, VAIC™ jest wystandaryzowanym miernikiem pomiaru, umożliwiającym dokonywanie porównań na poziomie przedsiębiorstw, sektorów, lokalnym, regionalnym, jak również narodowym i globalnym³³, umożliwiającym lokalnym i narodowym władzom, menedżerom przedsiębiorstw i konsultantom identyfikowanie słabych stron i powodów destrukcji wartości, jak również systematyczną poprawę efektywności procesu tworzenia wartości.

Po drugie, kalkulacja VAIC™ jest oparta na informacjach podlegających audytowi, dzięki czemu wskaźnik może być uznany za obiektywny i wiarygodny, łatwo podlegający weryfikacji.

Po trzecie, wskaźnik intelektualnej wartości dodanej może być w prosty sposób wyliczany samodzielnie przez inwestorów i innych interesariuszy, co przemawia za wzrostem jego akceptacji i wykorzystaniu jako uzupełnienia tradycyjnych miar efektywności.

Po czwarte, VAIC™ umożliwia również pomiar składowych efektywności kapitału intelektualnego (ICE – *Intellectual Capital Efficiency*)³⁴:

$$ICE_i = HCE_i + SCE_i$$

gdzie:

ICE_i – stopa efektywności wykorzystania kapitału intelektualnego danego przedsiębiorstwa,
pozostałe oznaczenie jak poprzednio.

ICE wskazuje wartość dodaną kreowaną z jednostki monetarnej zainwestowanej w pracownika. Informuje zatem o efektywności wartości dodanej kreowanej w przedsiębiorstwie. Miernik może być także wykorzystany na poziomie regionalnym czy narodowym. Obserwacja ICE na poziomie narodowym dostarcza nowej perspektywy dla oceny kondycji danej gospodarki. Można bowiem zaryzykować tezę, że skoro w dzisiejszej perspektywie ekonomicznej zysk netto nie jest już dłużej adekwatną miarą sukcesu na poziomie mikro, to PKB nie może pełnić tej roli na poziomie makro³⁵. Raz, że wartość Produktu Krajowego Brutto nie pozwala ocenić efektywności gospodarki w stosunku do wykorzystywanych przez

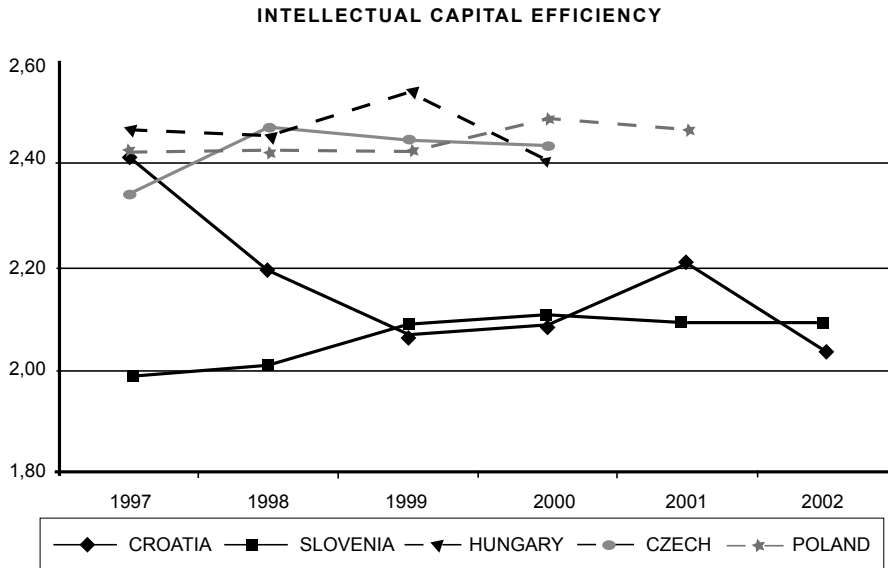
³³ *Intellectual Capital. Efficiency on National and Company Level*, Croatian Chamber of Economy, Deloitte, s. 4.

³⁴ A. Pulić, *Basic Information on VAIC™*, http

³⁵ *Intellectual Capital. Efficiency on National and Company Level*, op. cit., s. 6.

nią zasobów. Dwa, że na chwilę obecną poziomy mikro i makro są mierzone przy pomocy innych miar, mimo iż są częścią tego samego organizmu ekonomicznego. Zdaniem A. Pulicia, w gospodarce opartej na wiedzy ICE może z sukcesem zastąpić PKB.

Rys. 2. Stopa efektywności kapitału intelektualnego dla wybranych krajów



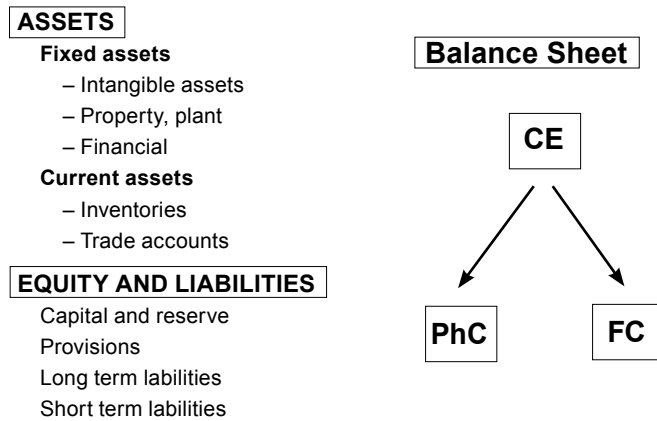
Źródło: *Intellectual Capital. Efficiency on National and Company Level*, Croatian Chamber of Economy, Deloitte, s. 6.

Koncepcja VAIC™ może być wreszcie wykorzystana do konstrukcji nowego systemu sprawozdawczości przedsiębiorstwa, a dokładniej do nowego układu bilansu przedsiębiorstwa³⁶. Obecnie w bilansie swoje odzwierciedlenie ma jedynie zainwestowany kapitał własny wraz z jego formami – kapitałem finansowym i rzeczowym. Jeśli jednak traktujemy kapitał intelektualny jako aktywa przedsiębiorstwa, zachodzi potrzeba ich zdyskontowania w bilansie.

Proponowane przez A. Pulicia zmiany, choć wydają się dość radykalne, pozwalają wypełnić lukę pomiędzy systemem rachunkowości a praktyką biznesową. Pracownicy, którzy w tradycyjnym systemie są kosztami przedsiębiorstwa, w nowym układzie stają się aktywami, jako kluczowe źródło kreowania wartości w gospodarce opartej na wiedzy.

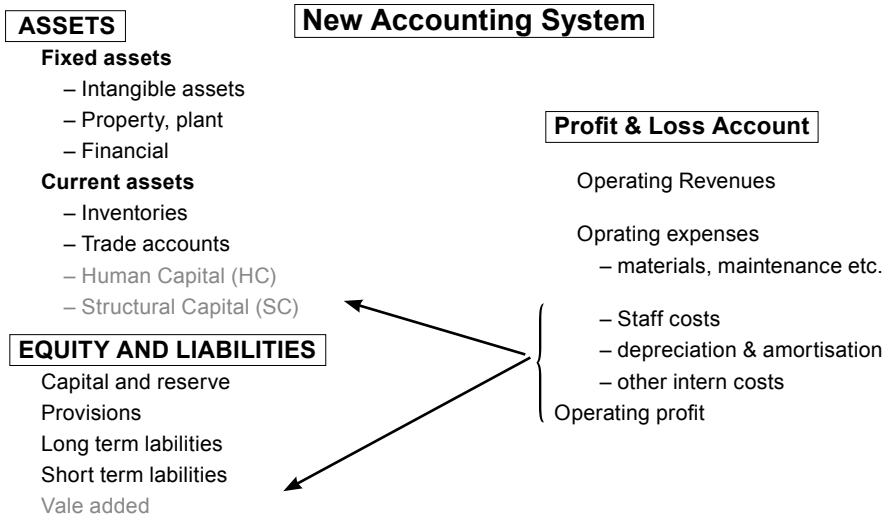
³⁶ A. Pulić, *Do We Know if We Create or Destroy Value?*, Croatian Chamber of Economy – Intellectual Capital Association, Austrian Intellectual Capital Research Center, s. 8.

Rys. 3. Aktualny i proponowany układ bilansu



Źródło: A. Pulić, *Do We Know if We Create or Destroy Value?*, s. 8.

Rys. 4. Nowy system rachunkowości



Źródło: A. Pulić, *Do We Know if We Create or Destroy Value?*, s. 9.

Podsumowanie

Przedstawiony w artykule wskaźnik intelektualnej wartości dodanej (VAIC™) jest propozycją alternatywnego, w stosunku do klasycznego, podejścia do postrze-

gania efektywności działalności przedsiębiorstwa, które próbuje sprostać wyzwaniom współczesnych, niezwykle konkurencyjnych rynków. Zaprezentowana metoda pozwala menedżerom zrozumieć, na ile efektywnie inwestują w najcenniejsze aktywa przedsiębiorstwa, a zatem w kapitał intelektualny, przede wszystkim zaś w jego podstawowy składnik – kapitał ludzki. Wskaźnik intelektualnej wartości dodanej pozwala także zrozumieć ogólną efektywność przedsiębiorstwa, będąc jednocześnie indykatorem jego zdolności intelektualnych. Inaczej mówiąc, VAIC™ mierzy, ile nowej wartości dodanej zostało wykreowane z jednostki monetarnej zainwestowanej w zasoby.

Ponadto wskaźnik VAIC™ umożliwia pomiar efektywności kapitału intelektualnego w kreowaniu wartości dodanej zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, sektora, regionu, jak też kraju.

Należy jednak pamiętać, że mimo swoich zalet VAIC™ jest przede wszystkim punktowym narzędziem pomiaru, podobnie jak obraz krwi czy prześwietlenie rentgenowskie, stąd powinien być wykorzystywany wraz innymi narzędziami pomiaru kapitału intelektualnego.

VALUE ADDED INTELLECTUAL COEFFICIENT (VAIC™) AS A MEASURE OF COMPANY'S EFFECTIVENESS

Summary

Value Added Intellectual Coefficient – VAIC™, presented in his article, is alternative proposition of perception of company's effectiveness, which tries to face the challenges of contemporary, increasingly competitive, markets. Presented method allows managers to understand whatever they are making sufficient investments in intellectual capital and especially in human capital. VAIC™ also allows to understand the overall efficiency of a company and indicates its intellectual ability. In other words, VAIC™ measures how much new value added has been created per invested monetary unit in resources. Moreover, VAIC™ allows to measure effectiveness of intellectual capital in creating value added on corporate, sector, regional and national level.

Translated by Magdalena Mikołajek-Gocejna

Mirosław Moroz

ŹRÓDŁA KREACJI WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA – PRZYKŁAD FIRM INTERNETOWYCH

Wprowadzenie

Gospodarcze zastosowanie technologii teleinformatycznych staje się coraz bardziej powszechne i coraz bardziej zaawansowane. Szacuje się, że 41% gospodarstw domowych w Polsce posiada dostęp do Internetu, przy czym 30% gospodarstw dysponuje połączeniami szerokopasmowymi¹. Jednocześnie odsetek przedsiębiorstw korzystających z Internetu osiągnął 92%². Na handel elektroniczny, a więc transakcyjne wykorzystanie Internetu, zdecydowało się w 2006 roku 9% ogółu zarejestrowanych w Polsce firm³. Wartość rynku reklamy internetowej w Polsce sięgnęła w 2007 roku 743 mln zł, co oznacza, że wydatki na reklamę w Internecie przewyższyły po raz pierwszy nakłady na reklamę radiową, wynoszące 572 mln zł⁴. Przytoczone dane odzwierciedlają rosnącą rolę Internetu. Nie dziwi więc fakt, że dynamicznie przybywa firm działających w przestrzeni wirtualnej. Niektórzy autorzy wręcz skłonni są mówić o swoistym renesansie e-biznesu⁵.

¹ *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w gospodarstwach domowych i przez osoby prywatne w 2007 r.*, notatka informacyjna, GUS, Warszawa 2007, s. 1.

² *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach w 2007 r.*, notatka informacyjna, GUS, Warszawa 2007, s. 1.

³ *Ibidem*, s. 5.

⁴ Z. Domaszewicz, V. Makarenko, *Internetowy walec reklamowy: Reklama online wyprzedziła radiową*, „Gazeta Wyborcza”, 27.05.2008, <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33181,5251530.html>

⁵ W. Chmielarz, *Systemy biznesu elektronicznego*, Difin, Warszawa 2007, s. 37.

Powstanie i rozwój przedsiębiorstw internetowych, a więc takich, które operują wyłącznie (bądź w zdecydowanej większości) w przestrzeni wirtualnej, wywołuje potrzebę zastanowienia się nad kwestią wartości tego typu przedsiębiorstw. Taka dyskusja miała już raz miejsce – toczyła się w latach 1999-2001 i w zasadzie zakończyła się wraz z krachem giełdowym (tzw. pęknięcie bańki internetowej). Głoszone wówczas założenia i tezy odnośnie do wartości fundamentalnej przedsiębiorstw internetowych nie wytrzymały próby czasu. Jednakże wydaje się, że nadszedł moment powtórnego przyjrzenia się bliżej kwestii czynników kreujących wartość firm internetowych. Po pierwsze dlatego, iż minęło kilka lat rozwoju e-biznesu, z perspektywy których można bardziej precyzyjnie uchwycić rzeczywiste nośniki wartości. Po drugie, aktualny stan rozwoju szeroko pojmowanego e-biznesu (m.in. przejęcia) skłania również do postawienia pytania o wycenę tego typu firm.

Celem pracy jest przeanalizowanie czynników, które leżą u podstaw kreowania wartości firm internetowych. Na potrzeby tak zdefiniowanego celu autor pod pojęciem przedsiębiorstwa internetowego rozumiał będzie firmę, której przychody są generowane poprzez elektroniczne kanały dostępu. Innymi słowy chodzi o sytuację, w której wyrażenie woli dokonania transakcji odbywa się poprzez Internet. Warto podkreślić, iż w związku z ewolucją e-biznesu w praktyce spotyka się też rozwiązania hybrydowe, polegające na równoczesnym działaniu na rynku tradycyjnym i wirtualnym (np. sieć fizycznych sklepów Empik i sklep internetowy Empik.com). Dlatego też pojęcie przedsiębiorstwa internetowego zakłada, że zdecydowana większość (ponad 66%) transakcji musi mieć charakter wirtualny.

1. Czynniki kształtowania wartości firm internetowych

Problematyka modelowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa jest optyką, poprzez którą spojrzeć można na podmiot gospodarczy. Zgodnie ze wskazaniami koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*Value Based Management*) podstawowym zadaniem podmiotów działających na rynku jest maksymalizacja ich wartości poprzez osiągnięcie możliwie wysokiego dochodu z zainwestowanego kapitału⁶. Takie spojrzenie implikuje konieczność organizowania procesów zarządczych i działań realnych z punktu widzenia i w interesie właścicieli. Przyznając prymat takiej perspektywie dalej w pracy jako wartość przedsiębiorstwa przyjmowana będzie

⁶ A. Jaki, *Wycena przedsiębiorstwa. Przesłanki, procedury, metody*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 27.

wartość wewnętrzna, inaczej zwana fundamentalną. Odzwierciedla ona wartość biznesu wynikającą z jego możliwości generowania dochodów dla właścicieli⁷.

Kreacja wartości opiera się na wyodrębnieniu i sterowaniu kluczowymi czynnikami tworzącymi wartość firmy. Można wyodrębnić cztery główne grupy nośników⁸:

- operacyjne nośniki wartości: stopa wzrostu przychodów netto ze sprzedaży, marża zysku operacyjnego na sprzedaży, stopa podatku dochodowego;
- inwestycyjne nośniki wartości: inwestycje w aktywa trwałe, inwestycje w kapitał obrotowy netto;
- finansowe nośniki wartości: koszt kapitału, struktura kapitału;
- ogólne nośniki wartości: strategiczny okres przewagi konkurencyjnej.

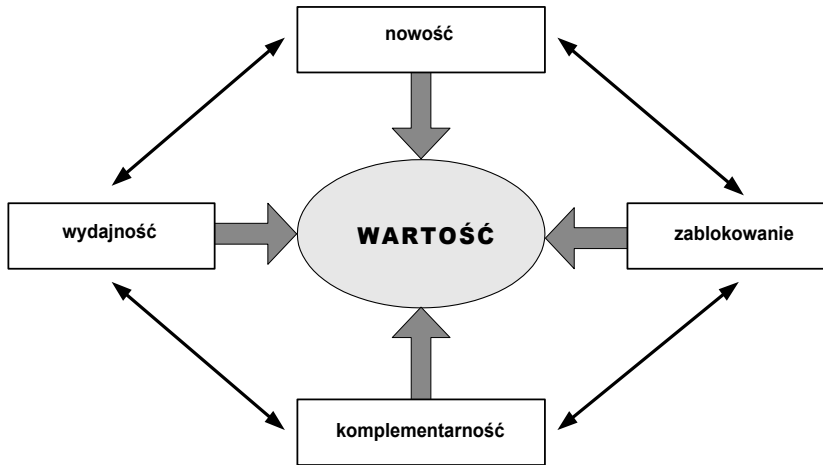
Analogicznie jak dla tradycyjnego przedsiębiorstwa, również dla firmy internetowej istnieją określone czynniki generowania wartości. Niewątpliwie jednak sytuacja przedsiębiorstw internetowych w tym względzie jest bardziej skomplikowana. Wynika to z faktu, że obok czynników właściwych dla tradycyjnego przedsiębiorstwa dochodzą jeszcze specyficzne źródła kreacji wartości. Wartość w biznesie elektronicznym jest pochodną uzyskiwanych przez przedsiębiorcę oraz jego klientów i dostawców korzyści. W tym kontekście wymienić należy redukcję kosztów transakcyjnych, łatwość aktualizacji i prezentacji informacji, wygodę komunikowania i interaktywność, kompresję czasu przetwarzania informacji, pojawienie się nowego kanału sprzedaży, powstanie nowych modeli biznesowych. To oczywiście wybrane zalety zastosowania technologii teleinformatycznych w biznesie. W sposób bardziej systematyczny źródła kreowania wartości przedsiębiorstwa internetowego przedstawili R. Amit i Ch. Zott. Opracowany przez nich model kreacji wartości przedstawia rysunek 1.

Zgodnie z zaprezentowanym modelem wartość firm internetowych opiera się na czterech grupach czynników: nowości, wydajności, komplementarności i zablokowaniu. Warto w tym miejscu zauważyć, że każda z wyżej wymienionych grup czynników oddziałuje na wartości firmy nie tylko bezpośrednio (indywidualnie), ale także dochodzi do interakcji pomiędzy źródłami wartości. Prowadzi to do występowania efektu synergicznego, który w praktyce objawia się rosnącą przewagą liderów nad pozostałymi graczami.

⁷ P. Szczepankowski, *Jak tworzyć wartość firmy?*, 26.10.2007, <http://dyrektor.nf.pl/Artyku-1/7654/Jak-tworzyc-wartosc-przedsiębiorstwa/?decyzje-strategiczne-system-motywacyjny-Value-based-management-wartosc-przedsiębiorstwa/>

⁸ Op. cit.

Rys. 1. Model źródła kreacji wartości w e-biznesie



Źródło: R. Amit, Ch. Zott, *Value creation in E-business*, „Strategic Management Journal”, 2001, vol. 22, s. 504.

Poszczególne grupy czynników wartości prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Nośniki wartości w biznesie elektronicznym – ujęcie czynnikowe

Nowość	Wydajność	Komplementarność	Zablokowanie
1. Nowa struktura transakcji 2. Nowa treść 3. Nowi uczestnicy 4. Nowe modele biznesu	1. Koszty szukania 2. Zakres wyszukiwania 3. Informacja symetryczna 4. Łatwość obsługi 5. Szybkość	1. Pomiędzy produktami i usługami 2. Pomiędzy aktywami przypisanymi działalności on-line i off-line 3. Pomiędzy technologiami 4. Pomiędzy czynnościami	1. Koszty zamiany: – programy lojalnościowe – personalizacja – zaufanie – wspólne hobby 2. Efekt sieci: – pozytywny – negatywny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Amit, Ch. Zott, *Value creation in E-business*, „Strategic Management Journal”, 2001, vol. 22, s. 503-509.

Pierwszą analizowaną grupą czynników generowania wartości jest nowość. Nowość w stosunku do charakterystyki transakcji, jaka zachodzi w wirtualnym wymiarze, nowe w swej wymowie i znaczeniu dla odbiorcy treści oraz pojawienie się nowych uczestników rynku. Zastosowanie Internetu przyczynia się do wygenerowania dodatkowej wartości w stosunku do dotychczasowych sposobów

działania i to nie tylko w porównaniu do firm tradycyjnych, ale także wybranych konkurentów internetowych. Dzieje się tak dlatego, że Internet jako przestrzeń gospodarcza jest jeszcze nie w pełni ukształtowany, bezustannie pojawiają się nowe możliwości biznesowego zaistnienia z ciekawym pomysłem.

Nowa struktura transakcji oznacza przeniesienie akcentu na aspekt wyszukiwania i podejmowania decyzji wyboru. Internet stanowi gigantyczną bazę wiedzy na temat danego produktu, niezależnie czy obserwowany towar ma zostać zakupiony on-line czy w sklepie tradycyjnym⁹. Przykładowo porównywarki cen prezentują w jednym miejscu parametry produktu, opinie dotychczasowych użytkowników na jego temat (przede wszystkim dotyczące niezawodności, ale także innych kwestii), jego ceny wraz z kosztami dostawy w poszczególnych sklepach, jak również zestawiają rekomendacje odnoszące się do wiarygodności sprzedawców. Proces podejmowania decyzji w takim wypadku jest odmienny, można powiedzieć, że bardziej pełny i świadomy.

Nowa treść odzwierciedla możliwość łatwego i szybkiego włączenia się różnorodnych aktorów w proces tworzenia informacji. Dzięki dostępnym narzędziom (blogi, fora dyskusyjne, systemy zarządzania treścią CMS) praktycznie każdy może stać się autorem wypowiedzi, która z kolei może być ciekawym punktem widzenia na daną sprawę lub też stanowić zaczyn intensywnej dyskusji. W powyższym kontekście przyjęto używać terminu Web 2.0, który odnosi się właśnie do powstania tzw. serwisów społecznościowych, w ramach których użytkownicy sami współtworzą zawartą treść¹⁰.

Serwisy społecznościowe czy porównywarki cen stanowią też dobry przykład pojawienia się nowych uczestników. Takie serwisy, jak www.nasza-klasa.pl czy www.ceneo.pl przyciągają kolejnych użytkowników zaspokajając ich potrzeby. To właśnie zasięg Internetu, możliwość segmentacji internautów wokół określonego kryterium niezależnie od ich geograficznego miejsca zamieszkania stanowi o sile tego czynnika w kreowaniu wartości.

Zastosowanie technologii teleinformatycznych wywołuje również konieczność transformacji procesów biznesowych, przekładającą się na nowe modele biznesu. Szybkość przepływu informacji, podstawowa rola czynników niematerialnych, ulotność geograficznych granic czy nowe potrzeby i przyzwyczajenia internautów oznaczają, że wiele firm internetowych musi zacząć działać według

⁹ *Does the Web Inspire Consumers to Buy?*, eMarketer, 20.05.2008, http://www.emarketer.com/Article.aspx?id=1006313&src=article1_newsltr

¹⁰ D. Kaznowski, *Nowy marketing w Internecie*, Difin, Warszawa 2007, s. 13.

odmiennego modelu biznesowego. W tej liczbie można wymienić pośrednika zaufania czy dostawcę infrastruktury¹¹.

Drugim blokiem czynników generujących wartość w e-biznesie jest wydajność. Wydajność rozwiązań internetowych w porównaniu do świata tradycyjnego opiera się przede wszystkim na redukcji asymetrii informacji. Tradycyjnie to profesjonalny sprzedawca miał pełnię kompetencji poznawczych i możliwości finansowe, aby narzucić określone warunki umowy. Dziś, w dobie bezmiernych zasobów informacyjnych Internetu i nikłych kosztów szukania, praktycznie każdy zainteresowany może dotrzeć do pogłębionych informacji na temat danego produktu czy usługi. Fora dyskusyjne czy wortale tematyczne zawierają wpisy zwykłych użytkowników, którzy faktycznie mieli do czynienia z danym produktem lub przedsiębiorstwem. Inną kwestią jest niewątpliwie rzetelność i adekwatność zamieszczanych opinii, chociaż przykładowo 99% amerykańskich internautów, którzy czytają recenzje zamieszczone przez innych, uważa je za wiarygodne¹². W każdym razie bez Internetu w zasadzie niemożliwe jest dotarcie do porównywalnej bazy informacyjnej.

Wydajność rozwiązań internetowych związana jest z łatwością ich obsługi. Oprogramowanie Internetu jest przyjazne dla użytkownika – polecenia wydaje się nie w postaci ciągu komend o określonej składni, lecz za pomocą intuicyjnego interfejsu graficznego. Dodając do tego obrazu takie rozwiązania jak hyperlink czy jednolity standard adresowania, otrzymać można bezproblemowe korzystanie z Internetu. Jest to ważne w kontekście kosztów szkoleń dla milionów osób.

Również szybkość i mnogość form komunikacji on-line przyczynia się do powszechności zastosowania Internetu w wielu obszarach. Przez wiele lat to właśnie zastosowania komunikacyjne były na pierwszym miejscu pod względem częstotliwości występowania. Nie trzeba nikogo przekonywać, jakie znaczenie ma szybkość komunikowania się w biznesie. Jeżeli do tej podstawowej zalety dodamy możliwość dołączania plików, niskie koszty użycia, mnogość form wymiany informacji (e-mail, komunikatory głosowe i tekstowe, telefonia VoIP), nie dziwi fakt uznania szybkości Internetu za czynnik generujący wartość.

Komplementarność jest kolejnym czynnikiem kreującym wartość przedsiębiorstwa internetowego. Wzajemne uzupełnianie się może zachodzić na różnych poziomach i dotyczyć różnych sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa. I tak komplementarność między produktami i usługami może być rozumiana klasycznie – jako

¹¹ A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *e-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Liber, Warszawa 2001, s. 207.

¹² *CPG Consumers Trust Online Reviews*, eMarketer, 12.10.2007, http://www.emarketer.com/Article.aspx?id=1005461&src=article1_newsltr

sprzedaż danego produktu i przynależnych mu akcesoriów w Internecie. Może też być postrzegana jako następstwo faz procesu gospodarczego – np. produkcja maszyn do pakowania i ich serwis dokonywany on-line¹³.

Uzupełnianie się może dotyczyć działalności *stricte* wirtualnej i prowadzonej tradycyjnie. Klasycznym tego przykładem są internetowe kwiaciarnie, które zawierają transakcje w Internecie, zaś kompozycją bukietu i dostawą zajmują się lokalne kwiaciarnie, skupione w porozumieniu. Tego typu komplementarność generuje wartość dodaną dla klienta, zwiększając jego możliwości wyboru co do sposobów dostawy i płatności. Z drugiej jednak strony wymaga to posiadania przez przedsiębiorstwo sieci fizycznych placówek i wdrożenia odpowiednich rozwiązań koordynacyjnych.

Komplementarność zachodzić może także pomiędzy technologiami. W tym zakresie jako przykład posłużyć może telewizja na żądanie, która łączy w sobie technologie internetowe, telekomunikacyjne i telewizyjne. Inną egzemplifikacją są portale, które integrują w swych ramach różnorodne technologie, począwszy od poczty elektronicznej, a skończywszy na platformach sprzedaży internetowej. Wreszcie komplementarność dotyczy czynności. Tylko dwa kliknięcia dzielą poszukiwanie produktu od wyrażenia chęci jego zakupu.

Ostatnią grupę czynników generujących wartość stanowią elementy przeciwdziałające porzuceniu przez klienta dotychczasowego partnera. Elementy te mają charakter prawny, ekonomiczny, techniczny, ale też, a może przede wszystkim, psychologiczny. W anonimowym środowisku Internetu trudniej niż w tradycyjnej przestrzeni rynkowej przychodzi zdobyć zaufanie internauty. Brak znajomości intencji drugiej strony wynikający z braku możliwości zweryfikowania pobudek partnera tradycyjnymi metodami, występująca odległość, podsycane przez media zagrożenia czające się w przestrzeni wirtualnej podminowują zaufanie do drugiej strony kontaktu czy transakcji. Jeżeli mimo to uda się pozyskać zaufanie, oparte na pozytywnym doświadczeniu, w takiej sytuacji będzie dużo trudniej zmienić partnera relacji. Wykreowane zaufanie jest potężną siłą przytrzymującą internautę przy dotychczasowym kontrahencie¹⁴.

Również stworzenie wspólnych grup zainteresowań ma przemożny wpływ na „zablokowanie” internauty. Jakość danego, hobbystycznego serwisu oraz własny wkład pracy danego członka wirtualnej społeczności w wykreowanie tejże zawar-

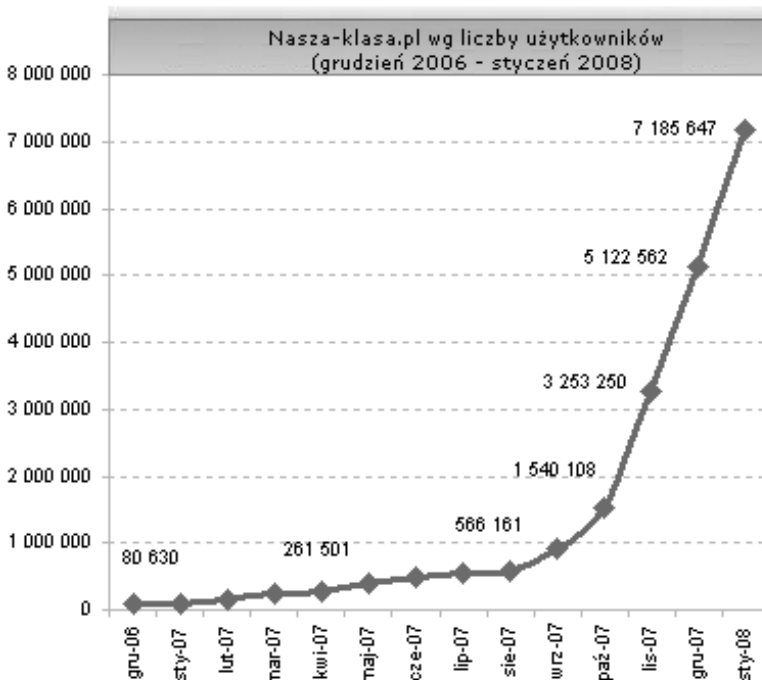
¹³ A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *e-biznes...*, s. 74.

¹⁴ S. Srinivasan, *Role of trust in e-business success*, „Information Management & Computer Security”, 2004, vol. 12, No. 1, s. 70.

tości stanowią przesłanki nieprzechodzenia na stronę konkurencji. Jednak aby tak się stało, firma prowadząca dany serwis musi sukcesywnie dbać o atrakcyjność zamieszczanych treści.

Obok powyższych rozwiązań mechanizm przytrzymania klienta może polegać na personalizacji. Tego typu działanie opiera się na indywidualnym dopasowaniu przekazu lub funkcji serwisu do potrzeb klienta, przy czym to sam klient inicjuje zmiany. Innymi słowy, wkłada on pewien wysiłek, w zamian za co nie spotyka się z treściami czy funkcjami, które nie są mu subiektywnie przydatne. W przestrzeni wirtualnej personalizacja może być wykonana na skalę masową, przy relatywnie niskich kosztach. W praktyce jest to metoda najmniej skuteczna z wymienionych wyżej, co wiąże się z koniecznością odkrycia prywatności internauty i często tylko podstawowymi możliwościami indywidualnego przekazu. Programy lojalnościowe również są stosowane przez internetowe przedsiębiorstwa.

Rys. 2. Przykład pozytywnego efektu sieci – wykładniczy wzrost liczby użytkowników serwisu Nasza klasa



Źródło: *Klasomaniacy – popularność serwisu Nasza-klasa.pl*, 12.05.2008, Megapanel PBI/Gemius, http://audyt.gemius.pl/klasa_analiza.php

Wyrazem i skutkiem działań przedsiębiorstwa jest pozytywny bądź negatywny efekt sieci. Pozytywny efekt sieci wiąże się z ponadproporcjonalnym przyrostem efektu w stosunku do podjętych działań, na skutek interakcji i interferencji zachodzących wśród użytkowników Internetu. Aby tak się jednak stało, dane przedsiębiorstwo musi generować rzeczywistą wartość dodaną z punktu widzenia internautów. I odwrotnie, możliwy jest negatywny efekt sieci, polegający na drastycznym odpływie użytkowników, mimo podejmowanych przez firmę wysiłków. Na rysunku 2 przedstawiono przykład pozytywnego efektu sieci – wykładniczy przyrost liczby użytkowników serwisu Nasza klasa.

2. Pomiar generowanej wartości firm internetowych

Zaprezentowane wyżej rozważania identyfikują źródła kreacji wartości w biznesie elektronicznym. Powstaje jednak problem pomiaru generowanej wartości, ponieważ z definicji przedstawione czynniki mają charakter jakościowy. Na tym tle powstaje pytanie o szacowanie wartości fundamentalnej firm internetowych w sposób wymierny, ilościowy.

Podstawową miarą dla elektronicznego biznesu jest oglądalność. Oglądalność rozumiana jest jako popularność danej firmy w przestrzeni wirtualnej. Jednakże należy wymienić kilka wskaźników oglądalności¹⁵:

- a) liczba użytkowników (a dokładniej unikalnych użytkowników – ang. *real users*), która oddaje pierwsze wejście danego internauty na witrynę;
- b) liczba odsłon – ile zanotowano wejść na dany serwis;
- c) zasięg – rozumiany jako stosunek liczby użytkowników danego serwisu, którzy dokonali przynajmniej jednej odsłony na wybranej witrynie, do całkowitej liczby internautów w wybranym okresie czasu;
- d) czas spędzony w serwisie – oddaje średni czas poświęcony przez statystycznego internautę w danym serwisie.

Wszystkie zaprezentowane wyżej mierniki mają uniwersalny charakter i mogą być stosowane w przekroju wszystkich typów internetowych firm. W szczególności miary te są istotne dla firm opierających się w swej działalności na informacyjnych i komunikacyjnych możliwościach Internetu, takich jak portale, serwisy społecznościowe czy komunikatory. Warto natomiast pod-

¹⁵ P. Satalecki, *Jak inwestować w spółki internetowe?*, Money.pl, 06.05.2008, <http://www.money.pl/u/file.php?id=6658>

kreślić, że dla firm o charakterze transakcyjnym dochodzą kolejne miary¹⁶.

W tym kontekście wymienić należy:

- a) średnią wartość zakupu na jednego kupującego;
- b) współczynnik konwersji, pokazujący odsetek internautów, którzy dokonali zakupu, do oglądających katalog produktów danej firmy;
- c) współczynnik porzucenia koszyka, oddający liczbę internautów nie finalizujących zakupu, mimo że wstępnie zdecydowali się na wybór określonych produktów.

W stosunku do firm internetowych znajdują zastosowanie tradycyjne mierniki finansowe, w tej liczbie na pierwszym miejscu należy wymienić dynamikę przychodów i zysków. Ważne jest przy tym, aby określić, jaki udział w przychodach stanowi barter, na przykład wzajemna wymiana reklam we własnych serwisach. Udział barteru niekiedy jest dość znaczny – przykładowo dla serwisu Bankier.pl wynosił on w 2005 roku ponad 31%¹⁷.

Podsumowanie

Duża zmienność wirtualnego środowiska, kształtujące się modele prowadzenia biznesu w wirtualnej przestrzeni, globalny zasięg Internetu czy wzrost oczekiwań nabywców stawiają przed teoretykami i praktykami pytanie o fundamentalną wartość biznesu elektronicznego. Zaprezentowany model kreacji wartości w e-biznesie podpowiada, z czego tak naprawdę czerpią firmy internetowe. Pokazuje, na czym powinien polegać rozwój skutecznych firm internetowych, chociaż z drugiej strony nie daje gotowej recepty na sukces.

Zaprezentowany model kreacji wartości podkreśla znaczenie harmonijnego rozwijania poszczególnych nośników wartości. Wartość firmy internetowej jest wyższa, gdy spójnie rozwijają się generatory wartości w czterech obszarach: nowości, wydajności, komplementarności i zablokowania. Jest to zresztą zgodne z logiką efektu synergicznego, który w Internecie przyjmuje mocno wyostrzoną postać pozytywnego bądź negatywnego efektu sieci. Co więcej, analizowany model ma wyraźnie kooperatywny charakter. Obejmuje bowiem swoim zasięgiem przedsiębiorstwo, ale również jego interesariuszy – w pierwszym rzędzie klientów i dostawców, ale również innych uczestników wirtualnej przestrzeni (np. dostawców infrastruktury).

¹⁶ S. Patton, *Web metrics that matter*, „CIO”, 15.11.2002, www.cio.com/archive/111502/matter.html

¹⁷ P. Satalecki, *Jak inwestować...*, op. cit.

THE SOURCES OF VALUE CREATION IN CASE OF E-BUSINESS

Summary

This paper has examined ways in which businesses are using Information and Communication Technology to create value. Information and Communication Technology, especially the Internet, is changing the way of doing business. The Internet have created new possibilities for firms in information, communication and transactional dimensions. The model stated by Amit and Zott depicts four groups of value-adding drivers: novelty, efficiency, complementary and lock-in. All of them interact each other and thus lead to the fundamental value of e-business. Apart from that there is a need to add special metrics to measure value creation in e-business. These measures differ depending on the type of e-business. For example e-commerce needs different metrics than content site operator.

Translated by Mirosław Moroz

Dariusz Nowak

KRYTERIA WYBORU DOSTAWCÓW W KOOPERACJI PRZEMYSŁOWEJ

Wprowadzenie

W procesie tworzenia dóbr i usług producenci coraz częściej korzystają z zewnętrznych źródeł zaopatrzenia, których celem jest dostarczenie odpowiedniego asortymentu części i materiałów. Rosnący udział w strukturze produktu elementów pochodzących z kooperacji stawia przed ich nabywcą szczególne zadanie związane z kształtowaniem zarówno ilości, jak i jakości dostawców. Zasadniczego znaczenia nabiera prawidłowy dobór zestawu kryteriów, według którego prowadzona będzie procedura selekcji. Ze względu na wysokie koszty związane z wyborem dostawców przedsiębiorstwa stosują różne metody, począwszy od prostych zapytań o cenę do firm, które znajdują się na liście kwalifikowanych dostawców, a kończąc na rozbudowanych analizach, opartych na szeregu kryteriów, stosowanych przy zamówieniach publicznych o znacznej wartości. Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych kryteriów wykorzystywanych przez polskie przedsiębiorstwa przy doborze firm współpracujących.

1. Kooperacja przemysłowa

Wraz z rozwojem procesów globalizacji i standaryzacji produkcji przedsiębiorstwa podejmują decyzje o dezintegracji własnej działalności. Dotychczasowa zostaje poddana gruntownej weryfikacji oraz podzielona na szczegółowe obszary, które poddawane są analizie klasyfikującej według możliwych korzyści i kosztów.

Działalność taką, polegającą na wydzielaniu pewnych obszarów i przekazywaniu ich do realizacji na zewnątrz, nazywa się outsourcingiem¹. Może on przybierać różny poziom współpracy i charakteryzować się różnego rodzaju powiązaniem pomiędzy podmiotami współdziałającymi w jego ramach². Celem podejmowanych działań jest osiągnięcie w wąskim zakresie trwałej i zdecydowanej przewagi nad innymi uczestnikami tego samego segmentu rynku – głównie w zakresie odmienności, funkcjonalności, użyteczności wytwarzanych wyrobów czy świadczonych usług³. Uwzględniając własne zasoby oraz możliwości, skupienie następuje na tych obszarach, które przyniosą przedsiębiorstwu największe korzyści i w których przedsiębiorstwo będzie mogło wykorzystać swoje kluczowe kompetencje. Poprzez kluczowe kompetencje rozumie się główne umiejętności organizacji, która pozwalają jej oferować nabywcom unikalną wartość⁴. Tworzą one stałą przewagę konkurencyjną, pomagają rozszerzać portfel produktów i rynków, a także tworzyć unikalne relacje z innymi uczestnikami danego segmentu. Definiuje się je jako złożone związki umiejętności zbiorowego uczenia się, które wykorzystywane są w procesach organizacyjnych⁵.

Dezintegracja działalności, polegająca na przechodzeniu do nowych form organizacji produkcji opartych w zwiększającym się stopniu na dostawach z zewnątrz, niesie dla przedsiębiorstwa bardzo ważne skutki związane z odpowiednią organizacją zakupów zaopatrzeniowych, które definiuje się jako „funkcję odpowiedzialną za pozyskanie wyposażenia, materiałów, komponentów (półfabrykatów), części i usług poprzez nabywanie, dzierżawienie lub w inny legalny sposób w celu ich zużycia do produkcji lub odsprzedaży”⁶. Zadaniem funkcji zaopatrzenia jest taki dobór dóbr i usług oraz kombinacji czynników decydujących o zakupach, które zapewnią najbardziej racjonalną i efektywną realizację działalności podstawowej przedsiębiorstwa⁷. Definicja ta wskazuje na szeroki podział naby-

¹ Zob. J. Foltys, *Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa, żelaza i stali*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007, s. 17.

² Przykładowo można wyróżnić następujące rodzaje outsourcingu: zlecenie funkcji, outsourcing usług, insourcing, co-sourcing, udział w korzyściach. Zob.: Ch.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny, koncepcje, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14-15.

³ B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 17.

⁴ Zob.: E. Głuszek, J. Niemczyk, *Portfel kompetencji*, MBA 6/2003, s. 31-34.

⁵ G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, 1990, No. 3, s. 79-91.

⁶ K. Lysons, *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 13.

⁷ S. Wesółowski, *Uwarunkowania wzrostu wartości dodanej w procesie zaopatrzenia materiałowego*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” nr 7-8/1998, s. 149.

wanych dóbr, które w procesie produkcyjnym przedsiębiorstwa mają różne znaczenie. Przeznaczenie to najczęściej determinuje sposób i drogę nabycia danego elementu oraz zakres relacji pomiędzy nabywcą i odbiorcą, a także typ transakcji, jaki będzie dominował pomiędzy uczestnikami⁸.

Wzrost skali zadań powierzanych dostawcom zewnętrznym przyczynia się do rozwoju różnych form kooperacji, którą można definiować jako współdziałanie firm pozwalające na uzyskanie dodatkowych wzajemnych korzyści w procesie osiągania różnych celów indywidualnych podporządkowanych osiągnięciu celu nadrzędnego, dla którego dany układ został powołany⁹. Jest to zatem „układ stosunków i zależności między podmiotami, z których jeden – jako producent wytwarzanego na rynek wyrobu – korzysta z pomocy innych podmiotów, będących w tym układzie kooperantami (czynnymi) wnoszącymi do produkowanego wyrobu swój wkład specjalistyczny w postaci półwyrobów, półfabrykatów, zespołów, podzespołów lub innych części składowych, albo niezbędne do jego wytworzenia specjalistyczne operacje technologiczne (...)”¹⁰. Kooperacja oprócz typowych powiązań produkcyjnych, w których jedna strona wykonuje dla finalnego producenta różnego rodzaju półfabrykaty, części lub nieznormalizowane podzespoły według szczegółowej specyfikacji odbiorcy przeznaczone do produkcji określonych wyrobów finalnych dotyczy również innych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw:

- a) badania i rozwoju (np. współpraca w zakresie kształtowania produktu i procesów jego wytwarzania);
- b) przygotowania produkcji (np. w zakresie typizacji, normalizacji czy standaryzacji);
- c) zaopatrzenia materiałowego (wspólne występowanie wobec producentów posiadających dużą siłę przetargową, wspólne magazynowanie i składowanie zakupionych produktów, wspólna gospodarka magazynowa itp.);
- d) zbytu i obsługi klienta (w zakresie badania popytu, działań promocyjno-marketingowych, sprzedaży, wspólnej organizacji sieci sprzedaży itp.);

⁸ Rodzaje transakcji na rynku przemysłowym mogą przybierać różny charakter, począwszy od transakcji jednorazowych, poprzez powtarzalne powiązania długofalowe, partnerstwo, alianse, aż do transakcji sieciowych, zob.: F.E. Webster Jr., *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, „Journal of Marketing”, 1992, vol. 56, s. 5.

⁹ J. Choroszczak, A. Ujwary-Gil, *Analiza fazy tworzenia aliansu strategicznego firmy krajowej z zagranicznym kooperantem*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3, rok 2003, s. 18.

¹⁰ *Encyklopedia Biznesu*, tom 1, pod redakcją W. Pomykała, Fundacja Innowacji, Warszawa 1995, s. 446.

- e) eksploatacji środków trwałych (w zakresie wspólnego wykorzystania określonych maszyn i urządzeń, a także środków transportu, wzajemne świadczenie usług w zakresie remontów, obsługi produkcji i konserwacji);
- f) wspólnej organizacji szkoleń i treningów;
- g) zarządzania (w zakresie integracji systemów organizacyjnych, implementacji nowych rozwiązań techniczno-informatycznych, tworzenia wspólnych baz danych itp.).

Wybór obszaru współpracy, podział kompetencji, a także udział w kosztach i korzyściach determinuje zakres i charakter powiązań. W szczególnych przypadkach następuje pełna integracja zasobów, co pozwala na osiągnięcie efektu synergii i rozwój partnerskich stosunków w tworzących się aliansach i przedsiębiorstwach wirtualnych¹¹. Niezwykle istotnym warunkiem efektywności tego rodzaju współdziałania jest prawidłowy dobór partnerów, którzy powinni charakteryzować się podobną siłą ekonomiczną i poziomem technicznym, nierównowaga może bowiem prowadzić do zdominowania tego partnera, który charakteryzuje się słabszym potencjałem¹². Dezintegracja działalności oraz wchodzenie w różnego rodzaju związki kooperacyjne związane z przekazywaniem realizacji niektórych procesów zewnętrznym podmiotom powinno przyczynić się do¹³:

- a) obniżenia cen produkowanych wyrobów i świadczonych usług;
- b) obniżenia kosztów całkowitych prowadzenia działalności;
- c) uzyskania dostępu do nowych technologii do wykorzystania w produkcji lub rozwiązaniach informacyjnych, lub uzyskania dostępu do wolnych mocy produkcyjnych o bardzo dużej jakości;
- d) redukcji czasu trwania cykli produkcyjnych;
- e) lepszego i bardziej efektywnego wykorzystania zasobów;
- f) dostępu do zasobów, którymi organizacja nie dysponuje;
- g) dostępu do rynku globalnego;
- h) obniżenia ryzyka prowadzenia działalności oraz pozyskania kapitału;
- i) standaryzacji procedur i możliwości realizacji funkcji trudnych do wykonania w warunkach, którymi dysponuje organizacja;

¹¹ A.M. Zarzycka, *Przyszłościowa forma kooperacji. Koncepcja przedsiębiorstwa wirtualnego na przykładzie firm szwajcarskich i niemieckich*, „Przegląd Organizacji” 1/1999, s. 21.

¹² Zob. S. Sudół, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2002, s. 258.

¹³ Zob. M. Dudzik, *Outsourcing zakupów, czyli koniec funkcji zakupów?*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” nr 1/2005, s. 5, Ch.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny...*, op. cit. s. 16-17.

- j) możliwości prowadzenia szczegółowej kontroli wszystkich wydatków związanych z prowadzoną działalnością;
- k) poprawy jakości wytwarzanych wyrobów.

Współdziałanie przedsiębiorstw w procesie tworzenia dóbr i usług jest coraz popularniejszym zjawiskiem. Przynosi wymierne korzyści wszystkim, którzy w nim uczestniczą, głównie poprzez skupianie się na tych funkcjach, które wykonują najlepiej, w których posiadają silną pozycję konkurencyjną, ulegającą wzmocnieniu w związku z coraz głębszą specjalizacją działalności.

2. Lista kwalifikowanych dostawców

Decyzja o dezintegracji własnej działalności i przekazaniu znacznego zakresu funkcji na zewnątrz zmusza przedsiębiorstwa do zmiany podejścia do zaopatrzenia i dostawców. Tradycyjnie dostawcy byli traktowani jako przeciwnicy, dążono do uzyskania od nich jak najkorzystniejszych warunków, przy jednoczesnym braku zapewnienia im bezpieczeństwa działania. W literaturze tego rodzaju powiązania określano jako długofalowe zobowiązania umowne, w których „(...) stosunki są kierowane w sposób bezpośredni i raczej antagonistyczny niż partnerski, a nabywca jest przeciwnikiem sprzedawcy w walce o niską cenę¹⁴”. W tego typu układzie producenci posiadali szeroki wachlarz dostawców dla każdej pozycji asortymentowej, którzy konkurowali pomiędzy sobą o względy i zamówienia odbiorcy, a głównym narzędziem walki była niska cena. Szeroki zakres dostawców pozwalał jednocześnie wywierać na nich nacisk w celu podtrzymania atrakcyjnych warunków współpracy oraz gwarantował bezpieczeństwo odbiorcy w wypadku problemów u partnera preferowanego. Należy zaznaczyć, że współcześnie przeprowadzane badania wskazują, że w wielu przedsiębiorstwach w dalszym ciągu dominuje ten typ powiązań¹⁵.

Producenci realizując politykę zakupów, tworzą listy kwalifikowanych dostawców, na których umieszcza się wszystkich, którzy spełniają określone, najczęściej niezbyt wygórowane warunki. W momencie wystąpienia zapotrzebowania wysyła się do nich zapytanie ofertowe o cenę, wskazując jednocześnie preferowany termin realizacji. Pozostałe warunki najczęściej są z góry określone i nie podle-

¹⁴ F.E. Webster Jr., *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, „Journal of Marketing” 1993, nr 56, s. 5.

¹⁵ Badania prowadzone w latach 2007-2008 w ramach badań własnych: Procesy dostosowawczo-modyfikujące funkcjonowanie przedsiębiorstw w kooperacji przemysłowej.

gają negocjacom. Kontrakt otrzymuje ten dostawca, który zaproponuje najniższą cenę i jest w stanie zagwarantować jego wykonanie w ustalonym terminie. W ten sposób realizuje się zazwyczaj zakupy rutynowe, które mają charakter standardowych, prostych procedur¹⁶. W zależności od przedsiębiorstwa w procesie tworzenia listy kwalifikowanych dostawców używa się co najwyżej kilku kryteriów, które są podstawą szeregowania uczestników postępowania.

Tabela 1. Typowe warunki wykorzystywane przy tworzeniu listy kwalifikowanych dostawców

Lp.	Warunki tworzenia listy kwalifikowanych dostawców	Procent wskazań
1.	Szerokość i głębokość oferowanego lub produkowanego asortymentu	76,4
2.	Wdrożony system zarządzania jakością	72,0
3.	Lokalizacja	63,2
4.	Posiadane certyfikaty dotyczące oferowanych produktów lub możliwość ich certyfikowania	48,2
5.	Wizerunek i pozycja konkurencyjna na rynku	41,4
6.	Referencje i opinie innych uczestników rynku	40,2
7.	Kondycja finansowa dostawcy (najczęściej wymagane jest potwierdzenie z banku)	34,8
8.	Potencjał techniczny, technologiczny oraz poziom zdolności produkcyjnych	22,1
9.	Doświadczenie, umiejętności i poziom świadczonych usług	18,4
10.	Czas funkcjonowania na rynku	11,9

Źródło: opracowanie własne.

Na listach kwalifikowanych dostawców najczęściej umieszczane są firmy o niewielkiej sile przetargowej, które kooperują w różnym zakresie najczęściej z dominującym partnerem narzucającym wszystkie warunki współpracy. Zaliczane są one do małych i średnich przedsiębiorstw o małym portfelu nabywców. Współpraca z dominującymi producentami niesie dla kooperantów czynnych szereg zagrożeń i obaw.

¹⁶ M.D. Hutt, T.W. Spech, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 102.

Tabela 2. Najistotniejsze obawy związane z kooperacją przemysłową

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba wskazań*
1.	Obawa zbyt dużego uzależnienia technicznego i handlowego od partnera	37
2.	Obawa przed przejściem kadry i kluczowych specjalistów	28
3.	Obawa obniżenia rentowności działalności	26
4.	Obawa przed koniecznością dostosowywania się do warunków cenowych, jakościowych i innych warunkujących współpracę	23
5.	Obawa przed koniecznością ponoszenia kosztów współpracy	10
6.	Obawa przed nawiązaniem współpracy z dostawcami firmy	9
7.	Obawa utraty siły przetargowej	6
8.	Obawa przed przejściem	5
9.	Obawa utraty autonomii	Brak wskazań
10.	Obawa przed zbyt dużą i częstą kontrolą ze strony partnerów	Brak wskazań
11.	Obawa przed utraceniem własnej tożsamości przez nadmierne podporządkowanie partnerowi	Brak wskazań
12.	Obawa utraty pozycji konkurencyjnej na innych rynkach	Brak wskazań
13.	Obawa związana z trudnościami z wyjściem z układu	Brak wskazań

* Każde z przedsiębiorstw mogło wskazać trzy główne zagrożenia (próba badawcza 48 przedsiębiorstw).

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie badań prowadzonych w latach 2007-2008 na próbie 48 przedsiębiorstw starano się zidentyfikować podstawowe zagrożenia współpracy. Zatrudnienie w analizowanych jednostkach wahało się od 6 osób (wykonywanie napraw remontowych) do 86 (dostawy części zamiennych do wyposażenia produkcyjnego w szerokim zakresie). Niski potencjał oraz mała presja negocjacyjna zmusza je do nawiązywania kontaktów, które są mało rentowne i niosą wiele obaw związanych z możliwością zdominowania lub przejęcia przez nabywcę. Badania pozwoliły zidentyfikować szereg zagrożeń wynikających ze współpracy z partnerem o dużej sile przetargowej. Dominowała w nich obawa przed zbyt dużym uzależnieniem

technicznym i handlowym, obawa o przejęcie kadry i kluczowych specjalistów¹⁷ oraz obawa przed obniżeniem rentowności działania.

3. Kryteria wyboru dostawcy w kooperacji przemysłowej

O wyborze dostawców, typie powiązań oraz rodzaju i zakresie transakcji decyduje wiele czynników, o różnym wpływie oddziaływania i różnym znaczeniu. Inaczej dokonuje się zakupów surowców, półproduktów i materiałów przeznaczonych do produkcji, które mają zasadniczy wpływ na wartość dodaną tworzonego dobra, inną drogą natomiast są dostarczane części zaopatrzeniowe, normalia, wyroby standardowe, a jeszcze inaczej usługi profesjonalne czy zakupy nowych technologii związanych z postępem technicznym. Biorąc pod uwagę szeroki zakres dóbr nabywanych przez przedsiębiorstwa, należy przeprowadzić ich podział na grupy, które mogą przybrać charakter¹⁸:

- a) materiałów strategicznych o dużym wpływie na wartość dodaną tworzonego wyrobu i jednocześnie znacznym ryzyku związanym z ich nabyciem;
- b) materiałów o niewielkim wpływie na tworzoną wartość, jednak o zasadniczym znaczeniu w procesach produkcyjnych, których brak może przyczynić się do ograniczenia a nawet wstrzymania produkcji – stanowią one „wąskie gardła” i charakteryzują się dużym ryzykiem związanym z ich nabyciem;
- c) materiałów o dużym wpływie na wartość dodaną i małym ryzyku związanym z ich nabyciem, najczęściej grupę tę stanowią normalia przemysłowe i standardowe produkty o szerokich możliwościach nabycia;
- d) materiałów o znikomym wpływie na tworzoną wartość produktu i małym ryzyku nabycia.

Podział nabywanych dóbr według wpływu i udziału w tworzeniu wartości dodanej rodzi konieczność różnicowania dostawców. W zależności od przedsiębiorstwa organizującego proces zakupu można wyróżnić kilka kategorii dostawców, którzy reprezentują różny zakres i charakter współpracy.

¹⁷ W przedsiębiorstwie zajmującym się dostawą części zamiennych w latach 2005-2008 płynność załogi kształtowała się na poziomie przekraczającym 20% rocznie.

¹⁸ Zakupy dokonywane przez przedsiębiorstwa można klasyfikować według różnych kryteriów, przykładowo S. Wesołowski wskazuje na trzy grupy: zakupy wyrobów kooperacyjnych, zakupy standardowych wyrobów oraz zakupy materiałów przeznaczonych do dalszego przerobu w przedsiębiorstwie zakupującym; S. Wesołowski, *Funkcje zaopatrzenia a tendencje w organizacji produkcji*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” nr 5/1998, s. 98.

Najważniejszą grupę stanowią partnerzy strategiczni, określane jako dostawcy pierwszego rzędu, z którymi powinna nastąpić integracja oparta na zawarciu długoterminowej umowy, ścisłej współpracy, negocjacji upustów w zależności od wielkości zakupu, form kredytowania, warunków i czasów dostaw. Dostawcy drugiego i trzeciego rzędu (dodatkowi, rezerwowi, uzupełniający, pozostali) najczęściej zajmują się dostawami materiałów i wyrobów standardowych o znacznie mniejszym znaczeniu i o małej intensywności kontaktów. Często zajmują się oni realizacją dostaw dla partnerów strategicznych¹⁹. Ilość dostawców funkcjonujących w poszczególnych przedsiębiorstwach jest różna i zależy od wielu czynników, takich jak²⁰:

- różnorodność wyposażenia produkcyjnego, jego zużycie, wiek oraz jakość,
- jakości i nowoczesność produkcji (procesów produkcyjnych),
- dywersyfikacji głębokościowa i szerokościowa produkcji (programów produkcyjnych),
- jakość i nowoczesność produktu,
- przeznaczenie produktu,
- ilość dostawców w poszczególnych grupach oraz odbiorców produktów,
- struktura organizacyjna (centralizacja i decentralizacja zaopatrzenia).

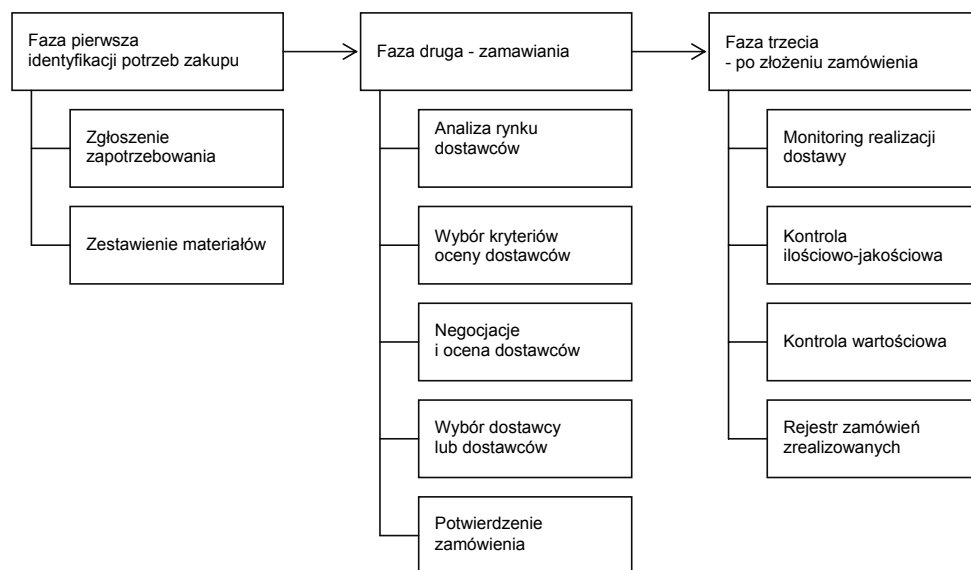
Przedsiębiorstwo podejmując decyzję o nawiązaniu szerokiej współpracy z rynkiem, szczególną uwagę musi poświęcić na poszukiwanie partnerów, nawiązywanie kontaktów, a także na utrzymanie i rozwój odpowiednich relacji. W zależności od znaczenia dostarczanych dóbr w procesach produkcyjnych odbiorcy lub w wartości dodanej tworzonego produktu można stosować różnego rodzaju procedury, o różnym stopniu sformalizowania. Najbardziej uniwersalną metodą jest wybór dostawcy, przy którym stosuje się specyficzne kryteria ustalone na podstawie rodzaju prognozowanego zakupu. Stosowana procedura może mieć bardziej lub mniej sformalizowany charakter. Przy zakupach strategicznych, charakteryzujących się znacznym kosztem nabycia, i przy zakupach materiałów stanowiących wąskie gardła najczęściej stosuje się szczegółowy zakres kryteriów, klasyfikując je według znaczenia dla nabywcy. Dobór dostawców powinien odbywać się zgodnie z procedurą, która zawiera się w trzech fazach: identyfikacji, zamawiania i realizacji.

¹⁹ Zob.: S. Wesołowski, *Uwarunkowania wzrostu wartości dodanej w procesie zaopatrzenia materiałowego*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” nr 7-8/1998, s. 149.

²⁰ Zob.: D. Nowak, *Kooperacja i jej wpływ na innowacyjność dostawców na rynku przemysłowym*, w: *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, red. J. Bogdaniecki, M. Kuzela, I. Sobczak, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 125-135.

Zasadniczą częścią procedury jest faza druga, w której następuje analiza rynku, określenie kryteriów oraz ocena i wybór dostawcy. Dobór kryteriów najczęściej jest związany z charakterem zakupu oraz rodzajem nabywanego dobra. Przy dobrach niestandardowych, o potencjalnym dużym koszcie nabycia i strategicznym znaczeniu dla nabywcy, stosuje się rozbudowane procedury obejmujące kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt weryfikatorów. Przy zakupach standardowych o dużej wartości nabycia, ale niewielkim ryzyku zakupu, stosuje się jedno lub co najwyżej kilka kryteriów. Najczęściej przy tego rodzaju zakupie podstawowym kryterium jest cena, która dominuje zwłaszcza w sektorze publicznym.

Rys. 1. Fazy procedury zakupów oraz czynności podejmowane w poszczególnych fazach



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Lysons, *Zakupy zaopatrzeniowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 104.

Stosowane w procesie doboru partnerów kryteria można podzielić na dwie grupy. Pierwsza związana jest z działalnością potencjalnego dostawcy, druga dotyczy *stricto* cech nabywanego dobra. Do pierwszej należą takie elementy, jak lokalizacja, posiadany potencjał wytwórczy, doświadczenie i umiejętności załogi, wizerunek i działalność proekologiczna, a do drugiej jakość oferowa-

nych produktów, ich niezawodność, warunki gwarancji i serwisu, rodzaj i jakość materiałów używanych do produkcji²¹.

Tabela 3. Najczęściej stosowane kryteria doboru dostawców w zakupach strategicznych

Kryterium	Charakterystyka	Procent wskazań
Cena (w ujęciu jednostkowym, lub w zakresie grupy asortymentowej)	Poziom cen w stosunku do innych oferentów, poziom cen w stosunku do oferowanej jakości	96,8
Jakość oferowanych produktów	Zgodność z wymaganiami technicznymi, normami, gotowość do certyfikacji dostarczanych produktów, zaświadczenia certyfikujące od zewnętrznych jednostek, gotowość dostarczania próbek do badań	94,5
Warunki płatności	Procedury dotyczące naliczania karnych odsetek, skłonność do wydłużania terminów płatności, rezygnacja z karnych odsetek, rezygnacja z faktoringu, gotowość do zmian warunków płatności	82,1
Referencje i certyfikaty	Opinie i zaświadczenia innych uczestników rynku o należyтым wykonaniu kontraktu przez dostawcę, certyfikaty jakościowe oferowanych produktów, zaświadczenia o materiałach użytych przy produkcji, konieczność realizacji zakupów u certyfikowanych poddostawców	74,2
Kondycja finansowa	Zabezpieczenia związane z realizacją projektu (jego finansowanie), wadia i opłaty przetargowe, gotowość do współfinansowania nowych rozwiązań, klasa wiarygodności kredytowej, osiągnane zyski, wielkość przepływów gotówkowych, kapitał obrotowy	48,5
Pozycja rynkowa dostawcy	Wizerunek dostawcy na rynku, działalność proekologiczna, systemy utylizacji odpadów poprodukcyjnych	42,7

²¹ Analiza kryteriów wyboru dostawcy może być prowadzona w układzie wyodrębnionego przedsiębiorstwa lub w układzie całościowym dla grupy przedsiębiorstw, rynku lub branży; zob.: E. Prałat-Kubiszewska, *Kryteria wyboru dostawcy – przegląd wyników badań*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” nr 6/2002, s. 6-10; M. Dąbrowska-Mitek, *Klasyfikacja i ocena dostawców na przykładzie Przedsiębiorstwa Wytwarzania Cukierniczych Odra SA*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” nr 10/2006, s. 2.

Kryterium	Charakterystyka	Procent wskazań
Możliwości produkcyjno-techniczne	Nowoczesność i niezawodność parku maszyn, wielkość zainstalowanych mocy produkcyjnych, elastyczność w zakresie kształtowania mocy produkcyjnych, doświadczenie i kompetencje załogi, podatność na sugestie i żądania w zakresie zmiany technologii produkcji, systemy podzlecania zadań produkcyjnych	42,1
Możliwość realizacji dostaw kompleksowych	Szerokość i głębokość oferowanych dostaw, możliwości poszerzenia oferty w przyszłości, elastyczność w zakresie realizacji umów rocznych	36,4
Sposób załatwiania reklamacji	Czas załatwienia reklamacji, koszty reklamacji, pomoc techniczna, system szkoleń i prezentacji oferowanych wyrobów	18,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w latach 2007-2008.

W zależności od rodzaju zakupu przedsiębiorstwa mogą wybrać kilka kryteriów, których specyfika powinna odpowiadać realizowanej potrzebie. W ramach przeprowadzanych badań związanych z doбором dostawcy sporadycznie wskazywano na takie kryteria, jak termin dostawy, jakość oferowanych produktów czy warunki płatności. Elementy te najczęściej są ustalone w ogólnych warunkach zakupu i ich realizacja jest obligatoryjna dla dostawcy. W przypadku niemożności spełnienia wytycznych dyktowanych przez odbiorcę, oferty potencjalnych dostawców nie są rozpatrywane. Przystępując do procedury związanej z doбором dostawcy, wskazuje się już bowiem pewne warunki, które musi spełnić każdy uczestnik.

Tabela 4. Typowe obligatoryjne warunki doboru dostawców

Kryterium obligatoryjne	Cecha kryterium	Procent wskazań
Warunki płatności	Tylko odroczone forma od 14 do 90 dni	100,0 (46 przedsiębiorstw)
Warunki dostaw	Dostawa na koszt dostawcy	100,0 (46 przedsiębiorstw)
Poziom cen	Konieczność utrzymania oferowanego poziomu cenowego przez ustalony okres (najczęściej od 6 miesięcy do jednego roku)	95,6 (44 przedsiębiorstwa)

Kryterium obligatoryjne	Cecha kryterium	Procent wskazań
System zarządzania jakością	Wdrożony i certyfikowany system jakości zgodny z normą ISO 9000	89,1 (41 przedsiębiorstw)
Termin dostawy	W zależności od normatywu, najczęściej 2-7 dni, w niektórych przypadkach kilka godzin	86,9 (40 przedsiębiorstw)
Jakość	Dostarczane produkty muszą mieć udokumentowane źródło pochodzenia (najczęściej wskazuje się, że oferowane części, półfabrykaty służące do produkcji nie mogą być pochodzenia chińskiego)	78,2 (36 przedsiębiorstw)

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy specyfikacji istotnych warunków zamówienia i warunków przetargów 46 przedsiębiorstw w latach 2007-2008.

Podsumowanie

Działalność każdej organizacji jest tak efektywna, jak efektywne jest jej najsłabsze ogniwo. Decydując się zatem na kooperację, w której wiele funkcji wykonują przedsiębiorstwa z zewnątrz, należy bardzo starannie dopierać partnerów według odpowiednich kryteriów. Prowadzone badania wskazują, że w dalszym ciągu dominują tradycyjne kryteria, takie jak jakość, cena czy warunki płatności. Jednocześnie należy zaznaczyć, że rośnie udział kryteriów, które jeszcze kilka lat temu miały znikome znaczenie, takich jak możliwości produkcyjne czy możliwość realizacji dostaw kompleksowych.

CRITERIA OF VENDOR RATING IN INDUSTRIAL COOPERATION

Summary

In the process of goods and services creation, the producers more and more often supply from outside sources which role is to provide the appropriate assortment of spare parts and materials. The growing share, in the product structure, of elements originating from cooperation, sets the ambitious goal for purchaser connected with the creation of both the quantity and quality

of suppliers. The appropriate selection of the criteria set, according to which this vendor rating will be carried out, becomes a fundamental significance. With a view to high costs connected with the vendor rating process the companies apply different methods. These methods vary in complicity starting with the simple inquiry about the price, submitted to the companies from the list of qualified suppliers, and finishing with the developed analyses based on a range of criteria followed in the competitive tendering for orders of considerable value. This paper aims at presentation of the essential criteria applied by Polish enterprises in vendor rating.

Translated by Dariusz Nowak

Paweł Mielcarz
Błażej Podgórski

WPŁYW NEGATYWNYCH I NEUTRALNYCH REKOMENDACJI NA OSIĄGANIE PONADPRZECIĘTNYCH STÓP ZWROTU NA GPW W LATACH 2005-2006

Wprowadzenie

Prezentowany artykuł przedstawia część wyników przeprowadzonych w 2007 roku prac badawczych nad wpływem rekomendacji na zmiany cen akcji spółek giełdowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wyniki pierwszej części badania, obejmującej wpływ rekomendacji pozytywnych na wartość stóp zwrotu z danych walorów, opublikowano w artykule *Positive Recommendations and Abnormal Returns on The Warsaw Stock Exchange in 2005-2006*¹.

Celem badania, którego wyniki zaprezentowano w niniejszym artykule, jest próba ustalenia, na ile negatywne i neutralne rekomendacje dotyczące inwestycji w akcje spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, wydawane przez wyspecjalizowane instytucje w latach 2005-2006, przekładały się na ponadprzeciętne zmiany wartości akcji. Hipotezy badawcze postawione przez autorów brzmiały:

1. Rekomendacje o charakterze neutralnym nie powinny wywoływać zmian w kształtowaniu się stóp zwrotu z akcji.
2. Wydanie rekomendacji negatywnych powinno w statystycznie istotny sposób skutkować spadkiem kursu.

¹ P. Mielcarz, B. Podgórski, P. Weremczuk, *Positive Recommendations and Abnormal Returns on The Warsaw Stock Exchange in 2005-2006*, w: *The Problems of Company Value Management*, praca pod redakcją E. Urbańczyka, s. 181-191.

1. Metodologia badawcza

W weryfikacji hipotezy prezentowanego badania o powstawaniu ponadprzeciętnych stóp zwrotu pod wpływem rekomendacji użyto metodologii analizy zdarzeń (ang. *Event Studies*). Metodologię tę szczegółowo opisuje H. Gurgul². W pracy wykorzystano również inne publikacje na temat zastosowania analizy zdarzeń w określaniu wpływu tych ostatnich na ceny papierów wartościowych, m in. prace: O. Kowalewskiego, S.J. Browna i J.B. Warnera oraz A.C. MacKinlaya³. Ponadto szczegółowy opis metodologii przedstawiano również w artykule przedstawiającym wyniki badań w zakresie wpływu rekomendacji pozytywnych na osiągnięcie ponadprzeciętnych stóp zwrotu⁴.

Podobnie jak w pracach H. Gurgula oraz O. Kowalewskiego do obliczenia ponadprzeciętnych dziennych stóp dochodu wykorzystano model rynkowy, zgodnie z którym ponadprzeciętną stopę dochodu z akcji j-tego typu należy obliczać, stosując następujący wzór:

$$AR_{jt} = R_{j,t} - \alpha_j - \beta_j R_{m,t} \quad (1)$$

gdzie:

AR_{jt} – ponadprzeciętna stopa zwrotu z danego waloru uzyskana w dniu t,

R_{jt} – stopa zwrotu z waloru w dniu t,

R_{mt} – stopa zwrotu z portfela rynkowego w dniu t,

β_j – beta dla waloru j,

α_j – alfa dla waloru j.

W prezentowanym badaniu za stopę zwrotu z portfela giełdowego przyjęto stopę zwrotu z indeksu giełdowego (WIG). Okres estymacji wykorzystany do szacowania parametrów α i β objął 160 notowań poprzedzających okno zdarze-

² H. Gurgul, *Analiza zdarzeń na rynkach akcji. Wpływ informacji na ceny papierów wartościowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

³ S.J. Brown, J.B. Warner, *Using Daily Stock Returns – The Case of Event Studies*, „Journal of Financial Economics” 14 (1985), s. 3-31; O. Kowalewski, *Wartość dla akcjonariuszy mniejszościowych w procesie wycofywania spółek z obrotu giełdowego*, „Bank i Kredyt”, 2 (2006), Warszawa, s. 78-79; A.C. MacKinlay, *Event Studies in Economics and Finance*, „Journal of Economic Literature”, March 1997, Vol. 35, No.1, s. 13-39.

⁴ P. Mielcarz, B. Podgórski, P. Weremczuk, *Positive Recommendations...*, op. cit., s. 181-191.

nia. Parametry α i β oszacowano klasyczną metodą najmniejszych kwadratów. W analizie przyjęto, że okno zdarzenia obejmuje 40 notowań: 25 przed i 15 po wydaniu rekomendacji.

Rezultatem badania są średnie ponadprzeciętne stopy zwrotu (\overline{AR}_t) wyliczone dla wszystkich akcji w poszczególnych dniach analizy (t). Na podstawie (\overline{AR}_t) obliczono średnie skumulowane ponadprzeciętne stopy dochodu z akcji, czyli \overline{CAR}_t w okresie okna zdarzeń.

Do sprawdzenia statystycznej istotności uzyskanych ponadprzeciętnych stóp dochodu \overline{AR}_t wykorzystany został test t-Studenta. Test ten umożliwia weryfikację hipotezy o zerowej wartości ponadprzeciętnych stóp dochodu z akcji w analizowanym okresie.

2. Zakres badania, opis próby

W ramach badania analizie podane zostały rekomendacje typu „trzymaj”, „neutralnie”, „redukuj” oraz „sprzedaj”. Zostały one podzielone na dwie podgrupy: raporty o charakterze neutralnym oraz negatywnym. Próba badawcza obejmowała rekomendacje giełdowe wydane pomiędzy 1 stycznia 2005 roku a 31 grudnia 2006 roku. W analizie wyróżniono **dwie daty wydania rekomendacji**. Pierwsza to moment wydania rekomendacji dla klientów komercyjnych instytucji sporządzającej rekomendację. Drugą jest data upublicznienia rekomendacji na powszechnie dostępnych stronach internetowych. Ustalenie tych dat oraz organizacja materiału badawczego wokół dni zdarzenia, jakimi były przekazania rekomendacji do wiadomości tych dwóch grup inwestorów, miało na celu uporządkowanie procesu analizy. Klienci komercyjni otrzymują odpowiednie informacje średnio 6 dni przed publiczną prezentacją rekomendacji, przy czym okres ten może sięgać nawet kilkunastu sesji (pełne zestawienie różnic czasowych w udostępnianiu rekomendacji przedstawia tabela 1). W związku z tym brak wyraźnego rozróżnienia procesu wyliczeniowego dla dat udostępnienia analiz klientom komercyjnym i udostępnienia publicznego skutkowałby poważnym błędem metodologicznym.

W tabeli 2 podsumowano zakres prowadzonego badania.

Od początku 2005 roku do końca 2006 roku wydano 670 rekomendacji o charakterze neutralnym („trzymaj”, „neutralnie”) oraz 260 negatywnych („sprzedaj”, „redukuj”). Do próby badawczej wybrano rekomendacje wydawane wraz z raportem, gdyż tylko dla nich możliwe było ustalenie dwóch dat istotnych z punktu widzenia celów badania: przekazania rekomendacji klientom komercyjnym oraz

publikacji w środkach masowego przekazu. Kryterium to ograniczyło liczbę rekomendacji do 419, w tym 153 w roku 2006 roku oraz 266 w 2005 roku. Z badania wyeliminowano również rekomendacje, w przypadku których nie można było zastosować pełnego okresu estymacyjnego dla parametrów modelu. Mając na uwadze miarodajność wyników, usunięto także rekomendacje, w przypadku których okres pomiędzy ich przekazaniem na rzecz komercyjnych klientów a upublicznieniem był dłuższy niż 17 dni. Aby wyeliminować efekt nakładania się na siebie zdarzeń, w pięciodniowym horyzoncie czasowym analizowano tylko pierwszą rekomendację wydaną dla danej spółki. Ostatecznie analizie zostało poddanych 319 rekomendacji: 229 neutralnych – 89 z 2005, 140 z 2006 – oraz 90 negatywnych – 34 z 2005, 56 z 2006.

Tabela 1. Opóźnienie w upublicznieniu rekomendacji

Ilość dni upływająca do upublicznienia rekomendacji	Rekomendacje neutralne		Rekomendacje negatywne	
	Liczba	Procentowo	Liczba	Procentowo
0	1	0,44%	1	1,11%
1	0	0,00%	0	0,00%
2	1	0,44%	1	1,11%
3	64	27,95%	11	12,22%
4	28	12,23%	18	20,00%
5	43	18,78%	34	37,78%
6	22	9,61%	10	11,11%
7	17	7,42%	7	7,78%
8	8	3,49%	2	2,22%
9	19	8,30%	3	3,33%
10	2	0,87%	1	1,11%
11	14	6,11%	1	1,11%
12	3	1,31%	0	0,00%
13	3	1,31%	0	0,00%
14	1	0,44%	0	0,00%
15	3	1,31%	0	0,00%
16	0	0,00%	0	0,00%
17	0	0,00%	1	1,11%
Razem	229	100,00%	90	100,00%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Zakres badania

Rekomendacje o charakterze negatywnym		Rekomendacje o charakterze neutralnym	
Data przekazania rekomendacji klientom komercyjnym	Data udostępnienia rekomendacji do publicznej wiadomości	Data przekazania rekomendacji klientom komercyjnym	Data udostępnienia rekomendacji do publicznej wiadomości

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Charakterystyka próby badawczej

	Wszystkie rekomendacje		Z raportem		Analizowane	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006
Trzymaj	174	275	82	73	60	51
Neutralnie	70	151	39	107	29	89
Sprzedaj	26	90	8	20	4	11
Redukuj	57	87	24	66	30	45
Razem	327	603	153	266	123	196

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu wykorzystano raporty udostępnione na stronach internetowych poszczególnych domów maklerskich oraz zamieszczone na stronach portalu bankier.pl⁵. Ceny akcji z zamknięcia sesji służące do obliczenia ponadprzeciętnych stóp zwrotu, a także informacje służące do kalkulacji współczynników α i β zostały pozyskane z Działu Produktów Informacyjnych GPW.

3. Wyniki badania

Na kolejnych stronach zaprezentowano wyniki analiz przeprowadzonych oddzielnie dla rekomendacji neutralnych oraz negatywnych. Wyliczenia przeprowadzono dwukrotnie: dla momentu przekazania rekomendacji klientom komercyjnym (dzień zero w dniu przekazania rekomendacji) oraz dla momentu upublicznienia rekomendacji. W każdym przypadku wykorzystano model rynkowy szacowania ponadprzeciętnych stóp zwrotu.

Wyniki badania przeprowadzonego dla rekomendacji o charakterze neutralnym (tabela 4, wykresy 1, 2, 3) pokrywają się z wcześniej postawioną hipotezą o braku ich wpływu na kształtowanie się akcjogramu. W przypadku analizy prowadzonej względem dnia przekazania raportu dla klientów komercyjnych nie

⁵ Pełne zestawienie raportów wykorzystanych w badaniu można uzyskać poprzez kontakt z autorami. Adres: pmielcarz@wspiz.edu.pl

występują anormalne stopy zwrotu. Wszystkie zmiany cen liczone z wykorzystaniem modelu rynkowego posiadają co najwyżej wartość bezwzględną na poziomie 0,224%. W dniu zero anormalna stopa zwrotu miała wartość $-0,040\%$, co także jest potwierdzeniem neutralnego wpływu analizowanych rekomendacji. Dodatkowo żadna zmiana ceny nie cechuje się statystyczną istotnością co najmniej na poziomie 5%. Wartości CAR wskazują na lekko wzrostowy trend zmian cen. Jednakże skumulowana anormalna stopa zwrotu z całego okna zdarzenia ma wartość 1,771%, czyli średnią dzienną na poziomie około 0,04%.

Analiza okna zdarzenia uszeregowanego względem dnia upublicznienia raportu (tabela 5, wykresy 4, 5, 6) również stanowi potwierdzenie postawionej na początku badania hipotezy. Największa zmiana ceny wystąpiła na 14 dni przed momentem zero i kształtuje się na poziomie 0,328%, cechuje się ona statystyczną istotnością na poziomie 1,20%. Jednak należy traktować to bardziej jako przypadkowe zdarzenie, nie mające podstawowego znaczenia dla badanego zjawiska. Wykres CAR cechuje się trendem o charakterze poziomym, zaś wartość CAR dla całego okresu analizy to 0,671%.

Wyniki badania dowodzą, że rekomendacje negatywne (tabela 6, wykresy 7, 8, 9) prowadzą do powstania statystycznie istotnych ujemnych ponadprzeciętnych stóp zwrotu. W przypadku analizy prowadzonej względem wydania rekomendacji po raz pierwszy pojawiają się takie stopy na siedem dni przed wydaniem rekomendacji i mają poziom $-0,323\%$, przy poziomie istotności równym 4,49%. Zmiany cen w ciągu kolejnych dni również wykazują trend spadkowy, jednak nie są one statystycznie istotne. Postawienie hipotezy, iż jest to wynikiem wycieku informacji, może być słuszne, jednak równie prawdopodobne jest to, że rekomendacje negatywne były wydawane na skutek wcześniejszych spadków cen walorów. W dniu zero pojawia się ponownie anormalna ujemna stopa zwrotu na poziomie $-0,0382\%$, przy wartości statystyki Studenta równej 1,84%. Na wykresie CAR widać trend spadkowy w badanej próbie już na 9 dni przed wydaniem raportu i utrzymuje się on do drugiego dnia po publikacji, jednak spadki cen po wydaniu raportu są o wiele niższe: odpowiednio $-0,115\%$ oraz $-0,012\%$ dla +1 oraz +2. Skumulowana ujemna zmian cen ma wartość $-1,398\%$.

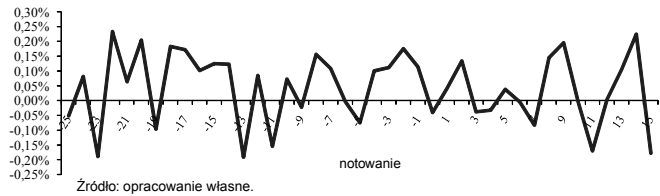
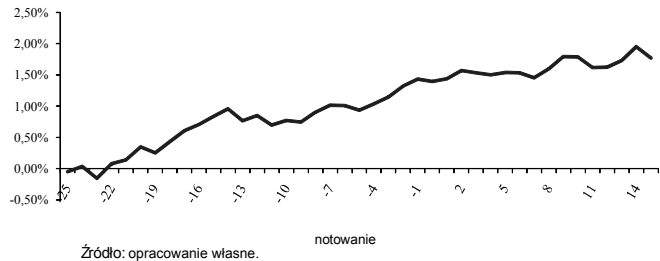
W chwili upublicznienia rekomendacji negatywnej (tabela 7, wykresy 10, 11, 12) na rynku nie występują statystycznie istotne przeceny walorów. Jedyne statystycznie istotne zmiany anormalnych stóp mają miejsce na w oknie -5 do -2 , kolejno $-0,307\%$, $-0,432\%$, $-0,492\%$ oraz $-0,399\%$ przy poziomach istotności odpowiednio 8,37%, 4,40%, 2,23%, 6,20%. Przyczyny takiego kształtowania się anormalnych stóp zwrotu należy upatrywać we wpływie wydania rekomendacji dla klientów komercyjnych.

Tabela 4. Wpływ rekomendacji o charakterze neutralnym wydawanych dla klientów komercyjnych

Dzień	\overline{AR}	p-value	\overline{CAR}
-25	-0,05%	66,79%	-0,05%
-24	0,08%	49,52%	0,03%
-23	-0,19%	11,80%	-0,16%
-22	0,23%	5,33%	0,08%
-21	0,06%	59,65%	0,14%
-20	0,20%	9,07%	0,34%
-19	-0,10%	42,66%	0,25%
-18	0,18%	12,90%	0,43%
-17	0,17%	15,33%	0,60%
-16	0,10%	39,59%	0,70%
-15	0,13%	29,74%	0,83%
-14	0,12%	30,79%	0,95%
-13	-0,19%	11,36%	0,76%
-12	0,09%	47,98%	0,85%
-11	-0,15%	20,03%	0,69%
-10	0,07%	54,49%	0,77%
-9	-0,02%	85,47%	0,74%
-8	0,16%	19,32%	0,90%
-7	0,11%	36,60%	1,01%
-6	0,00%	98,03%	1,01%
-5	-0,07%	53,50%	0,93%
-4	0,10%	40,30%	1,03%
-3	0,11%	35,51%	1,14%
-2	0,18%	14,65%	1,32%
-1	0,11%	34,42%	1,43%
0	-0,04%	73,83%	1,39%
1	0,04%	72,51%	1,43%
2	0,13%	26,54%	1,57%
3	-0,04%	74,98%	1,53%
4	-0,03%	78,63%	1,50%
5	0,04%	74,89%	1,54%
6	0,00%	96,73%	1,53%
7	-0,08%	49,18%	1,45%
8	0,15%	22,80%	1,59%
9	0,20%	10,47%	1,79%
10	-0,01%	96,12%	1,78%
11	-0,17%	15,81%	1,61%
12	0,00%	96,96%	1,62%
13	0,11%	37,59%	1,72%
14	0,22%	6,34%	1,95%
15	-0,18%	14,07%	1,77%

Wartości zaznaczone pogrubioną kursywą cechują się istotnością na poziomie 1%
Wartości zaznaczone kursywą cechują się istotnością na poziomie 5%

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 1. Anormalna stopa zwrotu (\overline{AR}) dla rekomendacji o charakterze neutralnym - dzień 0 - wydanie rekomendacji klientom komercyjnymWykres 2. Skumulowana anormalna stopa zwrotu (\overline{CAR}) dla rekomendacji o charakterze neutralnym - dzień 0 - wydanie rekomendacji klientom komercyjnym

Wykres 3. Prawdopodobieństwo odrzucenia hipotezy o braku anormalnych stóp zwrotu

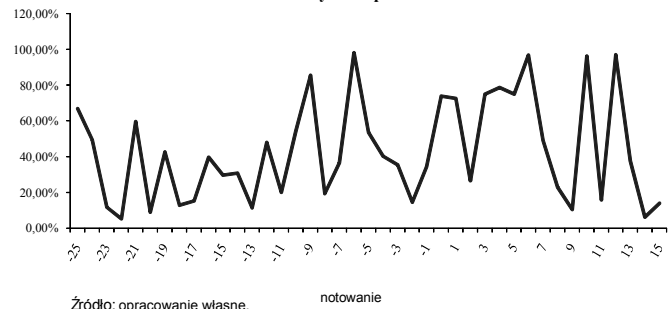
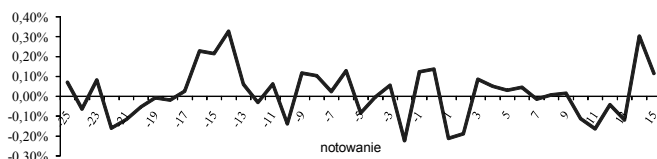


Tabela 5. Wpływ rekomendacji o charakterze neutralnym
– moment upublicznienia

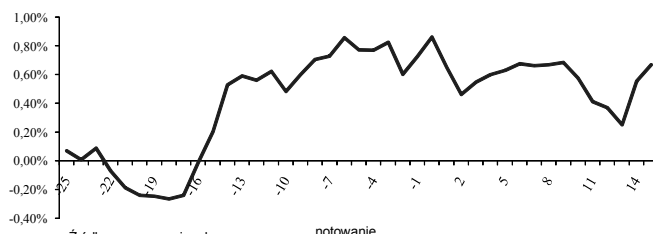
Day	\overline{AR}	p-value	\overline{CAR}
-25	0,07%	58,72%	0,07%
-24	-0,06%	62,67%	0,01%
-23	0,08%	52,83%	0,09%
-22	-0,16%	21,83%	-0,07%
-21	-0,12%	36,96%	-0,19%
-20	-0,05%	68,26%	-0,24%
-19	-0,01%	95,85%	-0,25%
-18	-0,02%	88,11%	-0,27%
-17	0,03%	84,15%	-0,24%
-16	0,23%	7,93%	-0,01%
-15	0,21%	9,83%	0,20%
-14	0,33%	1,20%	0,53%
-13	0,06%	63,56%	0,59%
-12	-0,03%	81,03%	0,56%
-11	0,06%	63,36%	0,62%
-10	-0,14%	28,67%	0,48%
-9	0,12%	36,81%	0,60%
-8	0,10%	41,99%	0,71%
-7	0,02%	85,07%	0,73%
-6	0,13%	32,25%	0,86%
-5	-0,08%	51,54%	0,77%
-4	0,00%	97,64%	0,77%
-3	0,06%	66,76%	0,83%
-2	-0,22%	8,64%	0,60%
-1	0,12%	34,18%	0,73%
0	0,14%	29,26%	0,86%
1	-0,21%	10,29%	0,65%
2	-0,19%	14,80%	0,46%
3	0,09%	50,84%	0,55%
4	0,05%	69,12%	0,60%
5	0,03%	81,48%	0,63%
6	0,05%	72,63%	0,68%
7	-0,01%	91,33%	0,66%
8	0,01%	94,77%	0,67%
9	0,02%	90,03%	0,69%
10	-0,11%	38,74%	0,57%
11	-0,16%	21,01%	0,41%
12	-0,04%	74,88%	0,37%
13	-0,12%	36,07%	0,25%
14	0,30%	2,01%	0,55%
15	0,12%	37,12%	0,67%

Wykres 4. Anormalna stopa zwrotu (\overline{AR}) dla rekomendacji o charakterze neutralnym - dzień 0 - upublicznienie rekomendacji



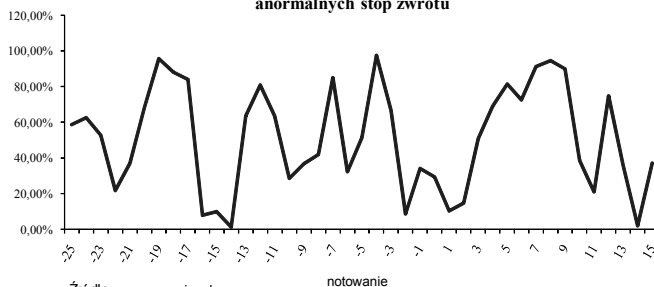
Źródło: opracowanie własne.

Wykres 5. Skumulowana anormalna stopa zwrotu (\overline{CAR}) dla rekomendacji o charakterze neutralnym - dzień 0 - upublicznienie rekomendacji



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 6. Prawdopodobieństwo odrzucenia hipotezy o braku anormalnych stóp zwrotu



Źródło: opracowanie własne.

Wartości zaznaczone pogrubioną kursywą cechują się istotnością na poziomie 1%

Wartości zaznaczone kursywą cechują się istotnością na poziomie 5%

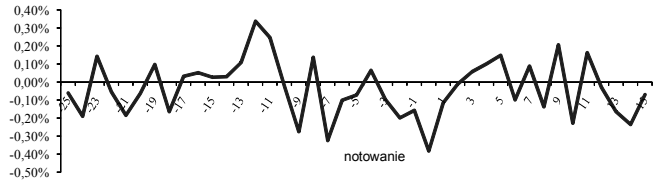
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Wpływ rekomendacji o charakterze negatywnym wydawanych dla klientów komercyjnych

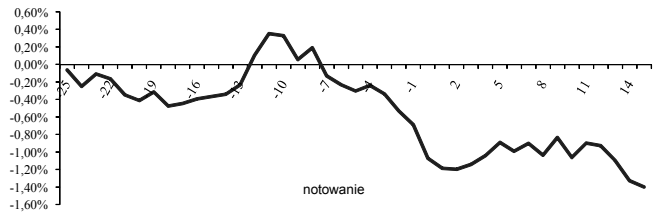
Day	\overline{AR}	p-value	\overline{CAR}
-25	-0,06%	70,24%	-0,06%
-24	-0,19%	23,82%	-0,25%
-23	0,14%	36,99%	-0,11%
-22	-0,05%	73,25%	-0,16%
-21	-0,18%	24,96%	-0,35%
-20	-0,06%	69,23%	-0,41%
-19	0,10%	54,34%	-0,31%
-18	-0,16%	30,59%	-0,48%
-17	0,03%	83,94%	-0,44%
-16	0,05%	74,92%	-0,39%
-15	0,03%	87,14%	-0,37%
-14	0,03%	85,46%	-0,34%
-13	0,11%	49,79%	-0,23%
-12	<i>0,34%</i>	<i>3,69%</i>	<i>0,11%</i>
-11	0,25%	12,51%	0,35%
-10	-0,02%	89,17%	0,33%
-9	-0,28%	8,70%	0,06%
-8	0,14%	39,24%	0,19%
-7	-0,32%	4,49%	-0,13%
-6	-0,10%	53,08%	-0,23%
-5	-0,07%	65,45%	-0,30%
-4	0,06%	68,81%	-0,24%
-3	-0,10%	54,61%	-0,33%
-2	-0,20%	21,67%	-0,53%
-1	-0,16%	32,64%	-0,69%
0	<i>-0,38%</i>	<i>1,84%</i>	<i>-1,07%</i>
1	-0,11%	47,28%	-1,18%
2	-0,01%	93,92%	-1,20%
3	0,06%	71,67%	-1,14%
4	0,10%	52,97%	-1,04%
5	0,15%	35,61%	-0,89%
6	-0,10%	53,85%	-0,99%
7	0,09%	58,05%	-0,90%
8	-0,14%	39,44%	-1,04%
9	0,21%	19,95%	-0,83%
10	-0,23%	15,46%	-1,06%
11	0,16%	31,05%	-0,90%
12	-0,03%	84,66%	-0,93%
13	-0,17%	30,20%	-1,09%
14	-0,23%	14,30%	-1,33%
15	-0,07%	66,06%	-1,40%

Wartości zaznaczone pogrubioną kursywą
cechują się istotnością na poziomie 1%
Wartości zaznaczone kursywą cechują się
istotnością na poziomie 5%

Źródło: opracowanie własne.

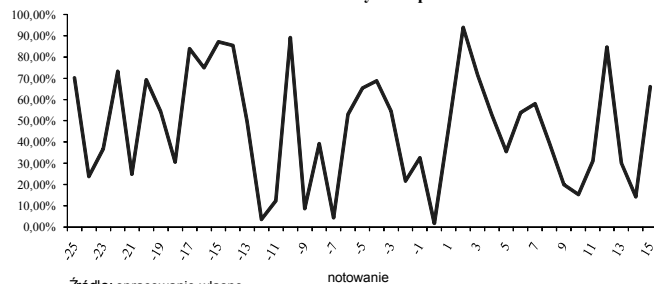
Wykres 7. Anormalna stopa zwrotu (\overline{AR}) dla rekomendacji o charakterze negatywnym - dzień 0 - wydanie rekomendacji klientom komercyjnym

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 8. Skumulowana anormalna stopa zwrotu (\overline{CAR}) dla rekomendacji o charakterze negatywnym - dzień 0 - wydanie rekomendacji klientom komercyjnym

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 9. Prawdopodobieństwo odrzucenia hipotezy o braku anormalnych stóp zwrotu



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Wpływ rekomendacji o charakterze negatywnym
– moment upublicznienia

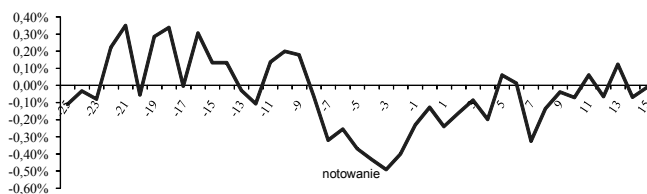
Day	\overline{AR}	p-value	\overline{CAR}
-25	-0,11%	60,13%	-0,11%
-24	-0,03%	87,84%	-0,14%
-23	-0,08%	70,41%	-0,22%
-22	0,22%	29,66%	0,00%
-21	0,35%	10,09%	0,35%
-20	-0,06%	79,45%	0,29%
-19	0,29%	18,03%	0,58%
-18	0,34%	11,31%	0,92%
-17	0,00%	98,34%	0,91%
-16	0,31%	14,96%	1,22%
-15	0,13%	53,12%	1,35%
-14	0,13%	53,01%	1,49%
-13	-0,03%	89,21%	1,46%
-12	-0,11%	61,34%	1,35%
-11	0,14%	52,10%	1,49%
-10	0,20%	34,68%	1,69%
-9	0,18%	39,85%	1,86%
-8	-0,06%	76,82%	1,80%
-7	-0,32%	13,44%	1,48%
-6	-0,26%	23,05%	1,23%
-5	-0,37%	8,37%	0,86%
-4	-0,43%	4,40%	0,43%
-3	-0,49%	2,23%	-0,07%
-2	-0,40%	6,20%	-0,46%
-1	-0,23%	27,64%	-0,70%
0	-0,13%	54,94%	-0,82%
1	-0,24%	25,89%	-1,06%
2	-0,16%	44,83%	-1,22%
3	-0,09%	68,29%	-1,31%
4	-0,20%	35,30%	-1,51%
5	0,06%	77,60%	-1,45%
6	0,01%	95,16%	-1,43%
7	-0,33%	12,73%	-1,76%
8	-0,14%	52,20%	-1,90%
9	-0,04%	85,58%	-1,93%
10	-0,07%	74,09%	-2,00%
11	0,06%	77,25%	-1,94%
12	-0,06%	75,93%	-2,01%
13	0,12%	56,20%	-1,89%
14	-0,07%	74,84%	-1,95%
15	-0,01%	95,37%	-1,97%

Wartości zaznaczone pogrubioną kursywą
cechują się istotnością na poziomie 1%

Wartości zaznaczone kursywą cechują się
istotnością na poziomie 5%

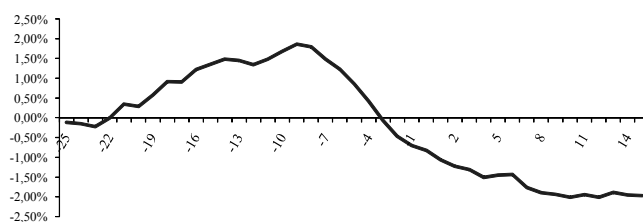
Źródło: opracowanie własne.

Wykres 10. Anormalna stopa zwrotu (\overline{AR}) dla rekomendacji
o charakterze negatywnym - dzień 0 - upublicznienie rekomendacji



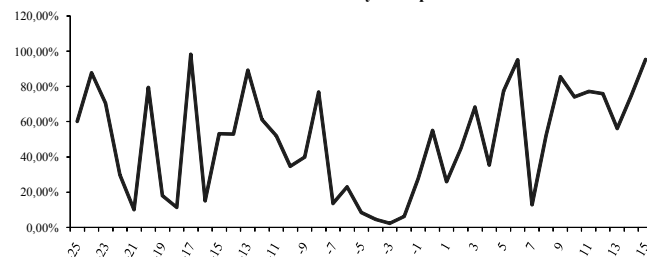
Źródło: opracowanie własne.

Wykres 11. Skumulowana anormalna stopa zwrotu (\overline{CAR}) dla
rekomendacji o charakterze negatywnym - dzień 0 - upublicznienie
rekomendacji



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 12. Prawdopodobieństwo odrzucenia hipotezy o braku
anormalnych stóp zwrotu



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie dowodzi, że wydanie rekomendacji negatywnych prowadzi do powstawania ponadprzeciętnych ujemnych stóp zwrotu z inwestycji w akcje notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie zarówno w okresie przekazania rekomendacji klientom komercyjnym, jak i w okresie ich upublicznienia. Przeprowadzone wyliczenia wskazują jednocześnie na brak statystycznie istotnego wpływu wydania rekomendacji neutralnych na wartość akcji notowanych na GPW.

NEUTRAL AND NEGATIVE RECOMMENDATIONS AND ABNORMAL RETURNS ON THE WARSAW STOCK EXCHANGE IN 2005-2006

Summary

The primary goal of the research was to determine the extent of the impact of negative and neutral recommendations issued by specialized institutions for companies listed on the Warsaw Stock Exchange on excess returns. The presented research covers the period from January 2005 to December 2006. The analysis was carried out using the event studies methodology. Excess negative returns were estimated using the market model. The presented research shows that negative recommendations issued in 2005-2006 led to statistically significant excess losses. This phenomenon is clearly visible on the day on which a recommendation is disclosed to commercial customers. The analysis neutral recommendations indicates that such recommendations have no impact on returns.

*Translated by Paweł Mielcarz
and Błażej Podgórski*

Iwona Posadzińska

DETERMINANTY WZROSTU POZYCJI MARKI

Wprowadzenie

Zarządzanie aktywami niematerialnymi przedsiębiorstw stało się jednym z najważniejszych czynników sukcesu. W tej grupie marka zajmuje pozycję szczególną. Oddziałuje skutecznie na klientów oraz na innych uczestników otoczenia biznesowego i społecznego. Wzrost świadomości wartości marki widoczny był w ostatnich dwudziestu latach w znacznych różnicach pomiędzy wartością księgową a wartością rynkową przedsiębiorstw (a nawet premią powyżej wartości rynkowej) płaconą w transakcjach fuzji i przejęć. Zarządzanie kapitałem firm powiązane było z tworzeniem, rozwijaniem lub zamykaniem marek. W budowaniu silnej marki należy uwzględnić oczekiwania konsumentów, zintegrowanie marki z innymi aktywnymi firmami tworzącymi wartość, pozycjonowanie na atrakcyjnym rynku, zarządzanie mające na celu maksymalizację długookresowego *cash flow* marki¹.

Według American Marketing Association marka to nazwa, termin, znak, symbol, wzór lub kombinacja tych elementów, stworzona w celu rozpoznania towarów i usług sprzedawcy lub grupy sprzedawców i odróżnienia ich od towarów i usług konsumentów². Altkorn wskazuje, że marka stanowi produkt, który zapewnia korzyści i wartości dodane, cenione przez konsumentów w wystarczającym stopniu

¹ H. Górską-Warsewicz, T. Pałaszewska-Reindl, *Marka na rynku produktów żywnościowych*, SGGW, Warszawa 2002.

² P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Felberg, Warszawa 1996.

dla dokonania zakupu³. Marka jest warta tyle, ile chcą za nią zapłacić konsumenci czy inna firma, może oznaczać konkretny produkt lub tylko skojarzenie z wizerunkiem. W rankingu najbardziej wartościowych marek świata ogłoszonym przez „Financial Times” w 2008 roku na pierwszym miejscu znalazła się marka Google wyceniona na 86,1 mld USD, następnie GE – 71,4 mld USD i Microsoft – 70,8 mld USD. Ponadto w pierwszej dziesiątce uplasowały się marki: Coca-Cola, IBM, China Mobile, Apple, Mc Donald’s, Nokia oraz Marlboro.

1. Proces budowania marki

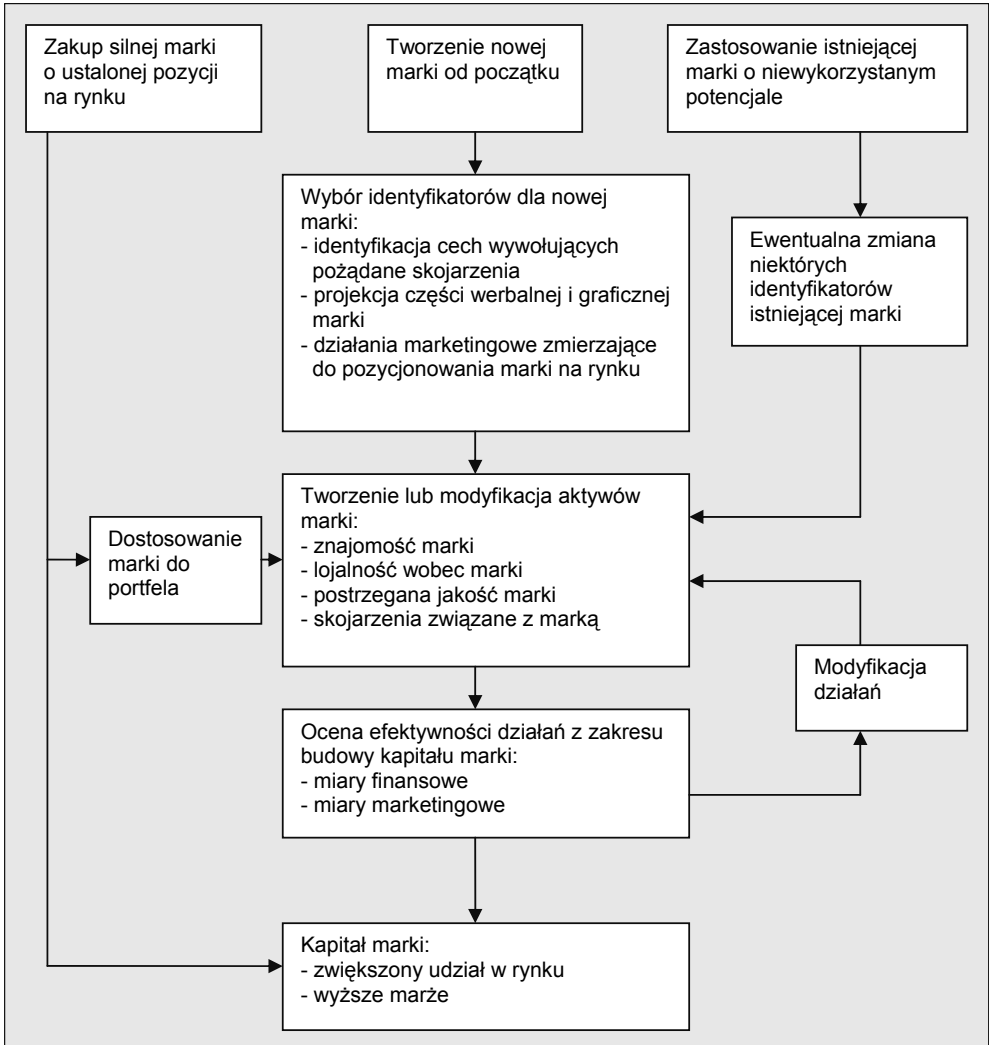
Proces budowania marki może przebiegać trzema drogami: budowa nowej marki całkowicie od początku, wzmacnianie marki, której potencjał był dotąd niewykorzystany, zakup marki mającej silną pozycję na rynku⁴.

Praktyka życia gospodarczego pokazuje, że przedsiębiorcy mieli tendencję do powielania podobnych błędów w zakresie zarządzania marką. Słabą stroną podczas budowania marki było ograniczenie się wyłącznie do wymyślenia specyficznej nazwy, zapominając o tym, że dla kupujących nazwy muszą znaczyć coś wyjątkowego. Marka jest instrumentem upraszczającym wybór w sklepie i gwarantem jakości. Firma, która chce skutecznie budować silne marki, musi przede wszystkim zrozumieć, na czym polega ryzyko, jakie dla konsumentów niesie zakup określonego produktu. Obopólne zaufanie – klientów do firmy i firmy do klientów – owocuje znakomitą reputacją marki i corocznym wzrostem sprzedaży o około 30%. Ważne jest, aby marka zachowała atrakcyjną osobowość. Dopiero takie ujęcie marki, uwzględniające jej funkcje użyteczne, ale i symboliczne, pozwala liczyć na sukces w długim i ryzykownym procesie budowania marki. W wyjątkowo silny i trwały sposób wpływają na postawy konsumentów bezpośrednie doświadczenia z marką. Typowym nieporozumieniem jest przekonanie, że tylko reklama buduje markę. W niektórych przypadkach reklama odgrywa tylko pomniejszoną rolę w procesie tworzenia marki. Możliwość wytworzenia przez reklamę głębokiej więzi marki z klientami jest relatywnie niewielka.

³ J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 2001.

⁴ G. Urbanek, *Tworzenie silnej marki*, „Marketing w praktyce”, nr 4/2000.

Rys. 1. Schemat budowy marki



Źródło: E. Frąckiewicz, J. Karwowski, M. Karwowski, E. Rudawska, Zarządzanie marketingowe, PWE, Warszawa 2004, s. 152.

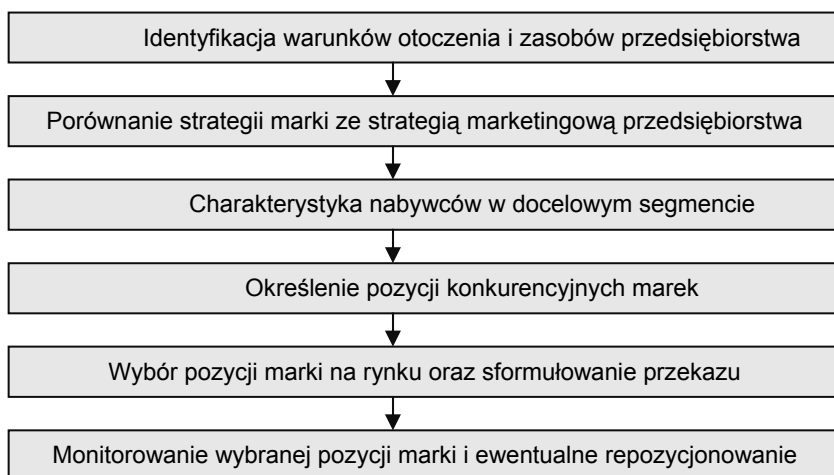
2. Pozycjonowanie marki na rynku

Mechanizm tworzenia siły marki rozpoczyna się od jasnego sprecyzowania przez producenta pragnień i potrzeb klientów. Na wartość, czyli kapitał marki składają się: postrzeganie jakości oferowanych przez firmę produktów, świadomo-

mość marki, lojalność wobec marki, *image* marki i jej pozycjonowanie. A ponadto – tworzenie wartości dla nabywcy, ułatwienie i wzbogacenie informacji, umocnienie zaufania podczas dokonywania decyzji zakupu, dostarczanie satysfakcji podczas korzystania z marki oraz tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa. Podniesienie efektywnej czułości wydatków marketingowych, tworzenie lojalności wobec marki pozwala na podniesienie cen i marż, jest elementem konkurencyjności.

Wartość marki jest to zbiór aktywów (zalet) i pasywów (obciążeń) związanych z marką, jej nazwą, symbolem, które dodają lub odejmują jakąś wartość do (lub od) wartości dostarczanej przez produkt firmie lub klientowi firmy.

Rys. 2. Etapy procesu pozycjonowania marki na rynku



Źródło: M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie marką, Difin, Warszawa 2001, s. 192.*

Pozycjonowanie marki na rynku oznacza określenie miejsca produktów oznaczonych daną marką i utrwalanie planowanego wizerunku marki w świadomości nabywców tworzących określony docelowy rynek zgodnie z założeniami firmy. Pozycjonowanie marki wiąże się z działaniami zmierzającymi do wyróżnienia marki wśród marek konkurencyjnych.

Wyróżniamy cztery podstawowe błędy popełniane przez firmy przy wyborze liczby cech wyróżniających, stosowanych w strategii pozycjonowania marki na rynku, które mogą negatywnie wpływać na kreowanie siły marki:

- a) słabe pozycjonowanie – którego konsekwencją jest niewyraźny wizerunek marki i niedostrzeżenie przez konsumentów cech wyróżniających markę;

- b) nadmierne pozycjonowanie – którego konsekwencją jest zawężony, w odniesieniu do planowanej przez firmę tożsamości, wizerunek marki;
- c) mylące pozycjonowanie – gdy w następstwie przekazywania za dużej ilości informacji nabywcy mają mylne wyobrażenie o marce;
- d) wątpliwe pozycjonowanie – gdy w świetle rzeczywistych cech produktu marką oznaczonego, jego ceny, wiedzy o producencie i innych informacji nabywcom trudno jest uwierzyć w kreowany przez firmę wizerunek marki⁵.

Ze względu na brak wyraźnie postrzeganej przez nabywców różnicy między markami w przypadku tak zwanego imitacyjnego pozycjonowania marki, które jest wzorowane na pozycji marek konkurencyjnych, nabywcy mogą oceniać produkty oznaczone tymi markami jako oferujące zbliżone lub wręcz identyczne korzyści, a podstawowym kryterium oceny w procesie podejmowania decyzji zakupu staje się wówczas cena. Można wyróżnić następujące zasady pozycjonowania marki jako elementu strategii firmy i procesu kreowania i podtrzymywania siły marki:

- a) potrzeby nabywców i ich zaspokojenie stanowią o istocie strategii pozycjonowania marki, gdyż silna marka to marka adekwatna do potrzeb nabywców;
- b) długookresowy charakter pozycjonowania, pozycjonowanie ukierunkowane na dostarczanie konsumentom korzyści w dłuższym czasie;
- c) konkurencyjny charakter pozycjonowania marki, którego celem jest wyróżnianie marki firmy spośród marek konkurencyjnych tak, by nabywcy, przekonani co do słuszności wyboru, powtarzali swoje decyzje zakupu;
- d) pozycjonowanie marki w sposób skutkujący postrzeganiem jej przez nabywców z docelowego segmentu jako wyjątkowej i wyróżniającej;
- e) unikanie pozycjonowania marki ze względu na cechy, które nie są postrzegane przez nabywców jako determinanty jakości marki;
- f) pozycjonowanie marki uwzględniające rzeczywiste atrybuty marki;
- g) pozycjonowanie marki stanowiące odzwierciedlenie przewagi konkurencyjnej firmy;
- h) pozycjonowanie marki w sposób klarowny i motywacyjny w aspekcie podejmowania przez konsumentów decyzji zakupu;
- i) pozycjonowanie marki z uwzględnieniem mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz mocnych i słabych stron marki;
- j) pozycjonowanie marki skoncentrowane na wybranych, najistotniejszych atrybutach marki, a nie na wszelkich cechach i korzyściach oczekiwanych przez nabywców.

⁵ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie...*, op. cit.

Podjęmowane przez firmy działania związane z pozycjonowaniem marki prowadzą do powstania w świadomości nabywców określonego, mniej lub bardziej zgodnego z zaplanowaną tożsamością marki, wizerunku marki.

3. Satysfakcja oraz lojalność konsumenta względem marki

Skojarzenia związane z marką można zdefiniować jako cechy lub dostarczone przez nią korzyści, które różnicują ją od marek konkurencyjnych. Częściej utrzymanie dotychczasowych klientów jest zadaniem łatwiejszym i tańszym niż zdobywanie nowych. W wielu sytuacjach przywiązanie klientów wobec marek wyrobów jest tak silne, że nawet poważne błędy popełniane przez firmę nie powodują znacznego ich odpływu.

Lojalność nabywców wyznaczona jest częstotliwością zakupów, regularnością, stopniem preferencji wobec danej marki w porównaniu do innych dostępnych marek, wielkością zakupów produktów danej marki lub prawdopodobieństwem ponownego zakupu. Często konsumenci przywiązani są do danej marki, gdyż przestawienie się na inną markę wymaga odpowiedniego wysiłku, wiąże się z wysokimi kosztami i ryzykiem. W celu zwiększenia lojalności klientów trzeba podjąć działania, które zmniejszą liczbę klientów niezadowolonych oraz zwiększą tzw. koszty przestawienia. Wymaga to zidentyfikowania przyczyn, które spowodowały niezadowolenie klienta, a następnie podjęcia działań eliminujących. Konsumenci stają się coraz bardziej wymagający, a ich potrzeby coraz bardziej indywidualne. Należy pamiętać, że wielu nabywców jest lojalnych wobec danej marki ze względu na odpowiednio intensywny sposób dystrybucji. Ważne jest więc, aby zapewnić ciągłość dostaw marki⁶.

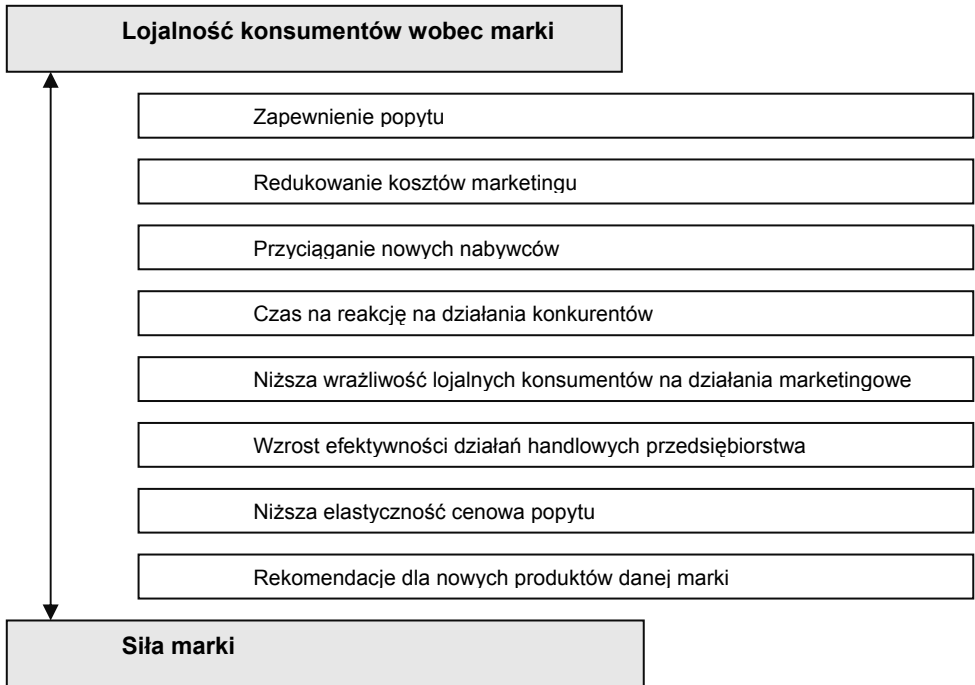
Stopień wierności marce dla różnych kategorii produktów zmienia się w odniesieniu do segmentu rynku wyodrębnionego ze względu na podobieństwo stylu życia i zachowań konsumenckich⁷. Jest on zróżnicowany, składa się z pięciu grup, ujętych w piramidzie Aakera⁸. Pierwszą grupę nabywców stanowią nielojalni konsumenci, którzy są wrażliwi na cenę. Piątą – ostatnią grupę tworzą nabywcy lojalni, przywiązani do marki. Zwykle wyrażają oni pozytywny stosunek i rekomendują produkty danej marki innym konsumentom, a więc wpływają na postawy pozostałych nabywców i wartość marki.

⁶ G. Urbanek, *Tworzenie silnej marki*, op. cit.

⁷ M. Bernacik, *Styl życia a lojalność wobec marki*, „Marketing Serwis”, nr 10/1998.

⁸ D.A. Aaker, *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, Maxwell Macmillan International, New York 1991.

Rys. 3. Korzyści dla przedsiębiorstwa z lojalności konsumentów wobec marki



Źródło: M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie marką, Difin, Warszawa 2001, s. 74.*

Należy podkreślić, że poziom lojalności nabywców wobec danej marki zmienia się w cyklu życia produktu na rynku. Jest ona jednym z podstawowych wskaźników siły marki. Korzyści dla firmy wynikające z lojalności konsumentów wobec danej marki wyszczególniono na rysunku 3.

4. Badanie wartości marki – *Equity Engine*

Wartość marki zależy od zdolności do generowania przyszłych przychodów. Trudności w oszacowaniu wartości wynikają nie tylko z konieczności uwzględnienia przyszłej perspektywy, ale przede wszystkim z czynnika subiektywnej oceny przez konsumentów. Ważne jest, jak marka obecnie funkcjonuje w świadomości klientów, a nie związane z nią dotychczasowe wyniki (np. udział w rynku).

Klasyfikacja metod wyceny marki obejmuje: metody kosztowe (koszt odtworzenia i koszt zastąpienia), rynkowe (porównywanie wartości rynkowej, porów-

nywanie opłat licencyjnych – *royalties*), dochodowe (mnożnik zysku, zdyskontowane przepływy gotówkowe, opłaty licencyjne – *royalties*).

Na uwagę zasługuje podejście *Equity Engine* opracowane przez Research International – międzynarodową korporację badawczą, wykorzystywane w Polsce przez Pentor. Celem badania jest rozpoznanie i określenie obecnej wartości marki oraz wpływających na nią determinant. Standardowa procedura obejmuje powtarzalne pomiary, pozwala również na monitoring zmian wartości w czasie. Szczegółowe obszary badania dotyczą:

- pomiarów ogólnej siły marki w porównaniu z markami konkurencyjnymi,
- określenia czynników wpływających na wartość marki oraz ich względnego udziału w tworzeniu wartości,
- zidentyfikowania możliwości wzmocnienia marki,
- zidentyfikowania zagrożeń ze strony marek konkurencyjnych i poszukiwania sposobów przeciwdziałania tym zagrożeniom,
- monitorowania skuteczności obecnej strategii marki i działań marketingowych.

Postrzeganie i ocena marki prowadzone zostały do dwóch zasadniczych wymiarów – funkcjonalnego i emocjonalnego. Należy wskazać na szczególne znaczenie podejścia emocjonalnego, wynikającego z samej istoty marki. W badaniu *Equity Engine* wymiar emocjonalny (*affinity*) obejmuje trzy grupy składników – autorytet marki, identyfikację i aprobatę. Autorytet marki traktowany jest w kategoriach zaufania i szacunku, jakim marka cieszy się w opinii klienta. Identyfikacja oznacza pomiar zbieżności wartości nadanych marce z wartościami wyznaczonymi przez klienta oraz stopień, w jakim klient jest bezpośrednio zainteresowany marką. Aprobata to poczucie, że używanie marki zaspokaja potrzeby społeczne klienta poprzez kształtowanie opinii o użytkowniku w pożądanym kierunku. Warunkiem koniecznym właściwego opisu wymiaru emocjonalnego jest znajomość marki wyrażona w skali odzwierciedlającej stopień znajomości. Składniki wymiaru funkcjonalnego zależą od badanej kategorii marek i dobierane są do każdego badania indywidualnie. Oba wymiary składają się na wyznaczenie ogólnej preferencji wobec marki (*brand equity*), którą rozpatruje się najpierw bez uwzględnienia ceny. Całkowita wartość marki wymaga połączenia obu aspektów.

5. Ocena pozycji marki E. Wedel – studium przypadku

Marka Wedel jest najstarszą polską marką czekoladową i jedną z najstarszych marek polskich, które do dziś istnieją na rynku. Od ponad 150 lat utożsamiana była z oryginalną, prawdziwą czekoladą. Konsumenci docenili przede wszystkim wysoką jakość wyrobów Wedla. Opisują markę jako dynamiczną, innowacyjną, obejmującą szeroki wybór produktów. Polacy odnoszą się do marki Wedel bardzo emocjonalnie, darząc ją sympatią, sentymentem i zaufaniem. Założyciel firmy Karol Wedel był pionierem w dziedzinie produkcji wyrobów czekoladowych – jego fabryka czekolady, otwarta w 1851 roku, była w Polsce pierwszą tego typu. Kolejne pokolenia Wedłów rozwijały i doskonaliły tę sztukę, budując silną markę, która pozostała gwarancją wyjątkowego smaku i najwyższej jakości. Marka Wedel jest łatwa do rozpoznania, symbolizuje ją charakterystyczny podpis właściciela jeszcze z XIX wieku – Emila Wedla. Znak skutecznie pozwalał identyfikować produkty i wyróżniać spośród dużej oferty konkurencji. Zarówno za czasów Emila Wedla, jak i obecnie w strukturze Cadbury Wedel zachowano strategię marki producenta. Ma ona charakter marki wspólnej dla wszystkich produktów. Pozycja lidera na polskim rynku gwarantowała duży obrót wyrobami przy raczej stałym popycie oraz brak konieczności utrzymywania wysokich zapasów. Nazwa Wedel obecnie jest jedną z najlepiej kojarzonych z Polską marek. O jej silnej pozycji świadczą wyniki licznych badań rynkowych i konsumenckich publikowane przez niezależne instytucje:

- Wedel – *Polską Marką Roku* – wg Stratosfera, pomiar BrandPower dla „Businessman Magazine”, 2002;
- Wedel – *Ulubioną Marką Słodyczy* – wg badania Tracking Study, SMG/KRC, 2002;
- Wedel – *Marka Ciesząca się Największym Zaufaniem* – wg badania „Reader’s Digest”, The Most Trusted Brand, 2001, 2002, 2003, 2004;
- Wedel – *Najsilniejszą Marką w Polsce* – wg badania Brand Asset Valuator, Upstairs Young & Rubicam dla „Businessman Magazine”, 2002;
- Wedel – *Najsilniejszą Polską Marką* – wg Superbrands Polska – marka Wedel drugą i czwartą najsilniejszą marką w Polsce i najsilniejszą marką polską (ponadto w dwudziestce najsilniejszych marek na pozycji 19 uplasowało się Wedlowskie Ptasię Mleczko), 2003, 2004, 2005;
- Wedel – *Ulubioną Marką Młodzieży* – wg Pentora, 2003;

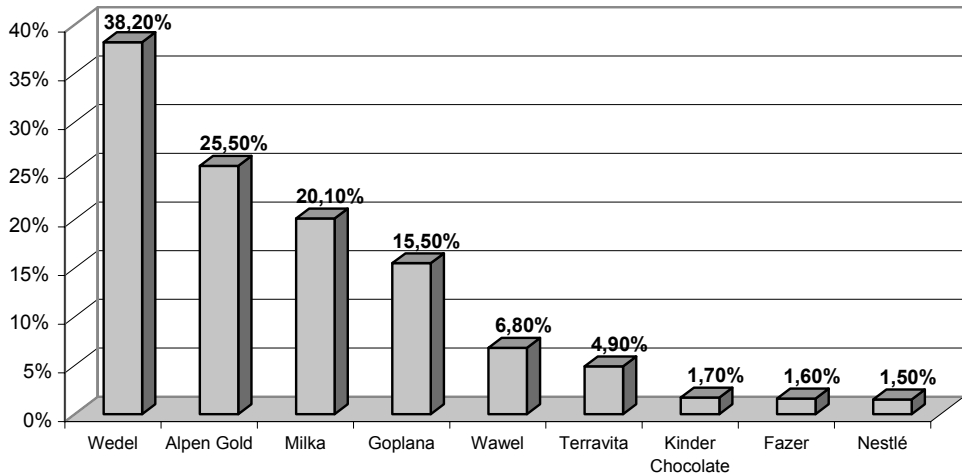
- Wedel – *Najbardziej Cenioną Marką Polską* – wg Pentora dla tygodnika „Wprost”, 2003;
- Wedel – *Najcenniejszą/Najmocniejszą Marką Polską* – w kategorii produktów spożywczych, wg Ernst&Young i AC Nielsen dla „Rzeczpospolitej”, 2004, 2005;
- Wedel – *Polską Marką o Najsilniejszym Potencjale Wzrostu* – w kategorii słodczy, wg Young&Rubicam, 2004;
- Wedel – *Najsilniejszą Marką w Polsce* – Supermarka wg badania Brand Asset Valuator, Upstairs Young&Rubicam dla miesięcznika „Brief”, 2004, 2005;
- Wedel – *Marką Najwyższej Reputacji* – w rankingu marek Premium Brand 2007 marka E. Wedel została uznana za Markę Najwyższej Reputacji w kategorii produktów żywnościowych.

W drugiej edycji rankingu marek Premium Brand 2007 marka E. Wedel została uznana przez Polaków za Markę Najwyższej Reputacji w kategorii produktów żywnościowych oraz zajęła drugie miejsce w klasyfikacji generalnej najlepszych marek. Badanie przeprowadzono na zlecenie miesięcznika „Forbes” przez Dom Badawczy Maison i TNS OBOP na reprezentatywnej grupie 1500 konsumentów oraz 200 menedżerów z listy 2000 największych firm. Zadaniem badanych osób była ocena najlepszych marek obecnych na rynku polskim. Pod uwagę branych było kilka płaszczyzn postrzegania marki: zaufanie do marki, chęć rekomendacji marki innym, ocena firmy jako pracodawcy i jako partnera biznesowego, informacje na temat marki prezentowane w mediach, zaangażowanie społeczne marki. W badaniu sklasyfikowanych było kilkadziesiąt marek w 10 kategoriach. Marka E. Wedel znalazła się na czele elitarnego grona najlepiej postrzeganych marek produktów żywnościowych, zdobywając tytuł Marki Najwyższej Reputacji. O bardzo wysokim zaufaniu konsumentów świadczy także drugie miejsce w generalnym zestawieniu najlepszych marek, w którym marka E. Wedel znalazła się tuż za tegorocznym zwycięzcą – TVN (ocena wszystkich wymiarów postrzegania marki wyniosła 85,42 punktu na 100 możliwych).

Dane zaprezentowane na rysunku 4 potwierdzają, że produkty marki Wedel, w tym głównie czekolady w tabliczkach, były najczęściej spożywane przez konsumentów. Wyjątkowo dobra pozycja marki Wedel jako lidera była spowodowana głównie tym, że firma oferowała konsumentom zróżnicowany produkt (miała najwięcej gatunków czekolad według kryterium smaków i nadzienia). Potwierdza to także najwyższa znajomość marki słodczy na polskim rynku oraz najwyższy

wskaźnik świadomości spontanicznej (badanie SMG/KRC w 2007 r.). Marka E. Wedel została wymieniona na pierwszym miejscu przez 41% badanych. Milkę wymieniło na pierwszym miejscu 24,6% respondentów, Alpen Gold – 16,2%, a Goplanę 8,1% badanych.

Rys. 4. Czekolada w tabliczkach – marki spożywane najczęściej w Polsce w 2007 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przeprowadzonego przez TGI, MB SMG/KRC w 2007 r.

Podsumowanie

Podsumowując należy stwierdzić, że Wedel jak żadna inna marka polska potrafi wykorzystać swoje historyczne korzenie i doświadczenie w produkcji czekolady. Polscy konsumenci są bardzo przywiązani do narodowej tradycji. Zgodnie z zasadami marketingu Wedel umiejętnie czerpie zyski z „dojnych krów”, ale wprowadza także nowe produkty. Przyszłość marki to przede wszystkim dbanie o dotychczasowy dorobek oraz ciągłe rozwijanie asortymentu pod parasolem silnego znaku. Jednym z przykładów dbałości o wizerunek było otwarcie pijalni czekolady, odpowiadających potrzebom klientów oraz tendencjom rozwoju usług.

DETERMINANTS OF BRAND POSITIONING INCREASE

Summary

A brand has become one of the most important insubstantial assets of a company. A strong brand decides not only about the present but also the future incomes. The position of the brand depends on the perceived quality of products, awareness and brand image, purchasing loyalty level. The article comprises the rules of brand development and positioning as well as its value measurement based on Equity Engine method. In the empirical part the evaluation of E. Wedel brand positioning has been presented.

Translated by Iwona Posadzińska

Olga Rytel

SILNA MARKA – FUNDAMENT WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Od wielu lat toczy się dyskusja na temat nadrzędnego celu prowadzenia działalności gospodarczej. Już w 1932 roku, na łamach „Harvard Law Review”, A.A. Berle ogłosił tezę, iż przedsiębiorstwo istnieje tylko po to, aby powiększać bogactwo właścicieli. Z drugiej strony w tym samym mniej więcej okresie M. Dodd twierdził, że właściwym celem przedsiębiorstwa powinno być nie tylko powiększanie bogactwa właścicieli, ale również zwiększanie bezpieczeństwa pracy pracowników, poprawianie jakości produktów oferowanych klientom i troska o dobro całego społeczeństwa¹.

1. Istota koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa

Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa lub inaczej – zarządzania przez wartość (*Value Based Management* – VBM) próbuje pogodzić oczekiwania wszystkich podmiotów zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Zakłada skupienie działań i procesów zarządczych na maksymalizowaniu wartości przedsiębiorstwa z punktu widzenia interesów właścicieli i zaangażowanych przez nich kapitałów, przyjmuje sterowanie działalnością operacyjną i inwestycyjną przedsiębiorstwa w celu podnoszenia jego wartości rynkowej. Równocześnie

¹ B. Brycz, *Planowanie strategiczne a wartość dla właścicieli*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, pr. zbior. pod red. E. Urbańczyka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 406, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2005, s. 27.

opiera się także na założeniu, że zarządzający firmą, dążąc do zwiększania korzyści dla właścicieli, maksymalizują roszczenia i oczekiwania innych podmiotów związanych z przedsiębiorstwem, takich jak pracownicy, dostawcy i klienci. Innymi słowy wzrost wartości przedsiębiorstwa jest ważny nie tylko dla inwestorów. Warunkiem jego tworzenia jest nieustanne działanie na rzecz i korzyść klientów, utrzymywanie dobrych stosunków z dostawcami, zatrudnianie i odpowiednie motywowanie pracowników². Nie jest możliwe tworzenie wartości dla właścicieli bez utrzymywania dobrych relacji z podmiotami związanymi z przedsiębiorstwem, ale nie jest też możliwe całkowite zaspokojenie ich roszczeń, gdyż niejednokrotnie występuje konflikt pomiędzy grupami osób zainteresowanych funkcjonowaniem firmy³. Przykładowe cele właścicieli, pracowników, dostawców i klientów przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Cele wybranych podmiotów zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstwa

Grupa interesów	Cele grupy interesów
właściciele	wysokość rocznej dywidendy, wzrost wartości rynkowej inwestycji (wzrost wartości akcji), wzrost sprzedaży i rentowności firmy, utrzymanie możliwości wpływu na decyzje strategiczne podejmowane w firmie
pracownicy	poziom wynagrodzenia, poziom zadowolenia z pracy, pewność zatrudnienia, możliwość awansu, poziom świadczeń socjalnych, możliwość udziału reprezentacji załogi w zarządzaniu i obronie interesów pracowniczych
dostawcy	rosnąca skala sprzedaży, skłonność odbiorcy do współpracy, budowa lojalności nabywcy, terminowość zapłaty, składanie zamówień z odpowiednim wyprzedzeniem, dążenie do uzależnienia klienta
klienci	jakość (użyteczność) produktu, poziom cen, bogactwo asortymentu, innowacyjność dostawcy, elastyczność dostaw (reakcja na zmiany popytu), bezpieczeństwo zakupów (terminowość, zgodność z zamówieniem), zwiększenie skłonności dostawcy do współpracy z klientem, dążenie do uzależnienia dostawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 106.

² G. Gołębiowski, P. Szczepankowski, *Analiza wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007, s. 12.

³ P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 21.

2. Obszary decyzyjne w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa

Skoro głównym strategicznym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce rynkowej jest maksymalizacja jego wartości, oznacza to, iż każda decyzja podejmowana w przedsiębiorstwie powinna mieć na celu zwiększenie jego wartości. Dotyczy to także wszelkich decyzji mających swój wymiar finansowy, a zatem oddziałujących na sytuację ekonomiczną firmy. W tym zakresie można wyodrębnić trzy podstawowe obszary decyzyjne, których analiza pozwala ocenić efektywność funkcjonowania spółki⁴:

- a) decyzje operacyjne – powodujące utrzymanie i poprawę rentowności przedsiębiorstwa na skutek efektywnego wykorzystania zasobów i możliwości rynkowych, zachowanie płynności finansowej poprzez sprawne gospodarowanie kapitałem obrotowym netto i jego składnikami;
- b) decyzje inwestycyjne – związane z wyborem, realizacją oraz nadzorowaniem projektów i nowych przedsięwzięć o charakterze rozwojowym, co stanowi realizację strategii przedsiębiorstwa i określa jego płynność;
- c) decyzje finansowe – wiążące się z ustalaniem sposobów finansowania firmy, rozpoznania wewnętrznych i zewnętrznych źródeł kapitału oraz analizy jego kosztu.

Do podstawowych inwestycyjnych decyzji strategicznych – powodujących przyrost wartości firmy – związanych z jej niematerialnymi zasobami zalicza się kreowanie marki przedsiębiorstwa i jego produktów na rynku.

3. Znaczenie marki

Zdaniem Jerzego Altkorna „marka to nazwa, termin, symbol, napis, wzór albo ich kombinacja, kompozycja kolorystyczna, melodia lub zestawienie wszystkich tych elementów wykorzystywane w celu odróżnienia danego produktu od produktów konkurencyjnych”⁵. Markę można zdefiniować również jako „zespół funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści, jakie stają się udziałem użytkownika produktu oznaczonego konkretną nazwą lub symbolem”⁶. Marka

⁴ G. Gołębiowski, P. Szczepankowski, op. cit., s. 15.

⁵ *Podstawy marketingu*, pr. zbior. pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 2001, s. 151-152.

⁶ G. Urbanek, *Na początku był znak*, „Marki Polskie” – dodatek do dziennika „Rzeczpospolita” z 30 czerwca 2004, s. 22.

„stanowi składnik produktu, podobnie jak opakowanie, wzornictwo i usługi uzupełniające. Jest jednak elementem o tyle specyficznym, iż jak żaden z pozostałych odpowiada za psychologiczne zróżnicowanie produktu. Oznacza to, że nawet gdy produkty mają podobne cechy funkcjonalne, marka indywidualizuje produkt”⁷.

Funkcją marki nie jest jedynie odróżnienie produktu i identyfikacja źródeł jego pochodzenia. Marka ma również, o ile nie przede wszystkim, wywołać u klienta zaufanie do produktu. Sprawić, aby klient nie musiał zdobywać informacji o cechach danego wyrobu przed jego zakupem – wychodząc z założenia, że skoro produkt oznaczony jest godną zaufania marką, to znaczy, iż jest dobry i nie trzeba go sprawdzać. Marka produktu gwarantuje swoiste bezpieczeństwo – oszczędza bowiem zabieganemu społeczeństwu czas i pieniądze. N. FitzGerald, przewodniczący rady nadzorczej firmy Unilever, zauważył: „Marka to magazyn zaufania, który nabiera coraz większego znaczenia w miarę mnożenia możliwości dokonywania wyboru. Ludzie chcą upraszczać sobie życie”⁸. Dlatego też, zgodnie z definicją Polskiego Stowarzyszenia Wytwórców Produktów Markowych ProMarka, „marka to obietnica stabilności i jednolitości, gwarancja jakości oraz sposób zabezpieczenia interesów konsumenta”⁹. Często uznana marka umożliwi także zwiększenie sprzedaży, zatrudnienie pracowników o lepszych kwalifikacjach, zakup surowców po niższych cenach, czy wreszcie zmniejszenie wrażliwości na cykle koniunkturalne. Znana marka przynosi dodatkowe pieniądze. Jak mówią niektórzy klienci – celem nadawania marki jest uzyskanie za produkt większej sumy pieniędzy, niż jest on faktycznie wart¹⁰.

Marka sama w sobie stanowi wartość firmy, niejednokrotnie – w przypadku silnych marek – przewyższającą znacznie wartość aktywów materialnych. Przykładowo, gdy pod koniec 2004 roku giełdowa spółka Jutrzenka nabywała od Nestlé zakład w Poznaniu produkujący wyroby czekoladowe, prawo własności intelektualnej do marki Goplana wyceniono na około 40 milionów złotych. Pozostałe składniki majątku i prawo do wieczystego użytkowania gruntów oraz własność budynków – tylko na nieco ponad 26 milionów złotych¹¹. R. Goizueta, nieżyjący

⁷ T. Kramer, *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 107.

⁸ K. Mokrysz, A. Mokrysz, *Branding na dobre i na złe*, „Home & Market” 2005, nr 9, s. 50.

⁹ www.marka.pl (10.06.2008).

¹⁰ M. Ankiewicz, P. Kapłon, *Szansa dla firm*, „Marki Polskie” – dodatek do dziennika „Rzeczpospolita” z 30 czerwca 2004, s. 6.

¹¹ T. Wiśniewski, *Cenny składnik majątku*, „Premium Brand 2006 – Ranking Reputacji Marek” – dodatek do miesięcznika „Forbes” 2006, nr 7, s. 16.

już dyrektor naczelny Coca-Coli, powiedział: „Wszystkie nasze fabryki i obiekty mogłyby się jutro spalić, ale praktycznie biorąc, nie wpłynęłoby to na wartość firmy; wynika ona w istocie z niematerialnej wartości udzielanych przez nas licencji na naszą markę i ze zbiorowej wiedzy w firmie”¹².

Dlatego marki coraz częściej stanowią ważny, jeśli nie najważniejszy, powód kupna wielu przedsiębiorstw. Wyjątkową pozycję marki wśród czynników niematerialnych zapewniają jej określone cechy. Mianowicie marka może samodzielnie tworzyć dodatkowe dochody dla firmy; może być wydzielona z majątku firmy i tym samym stanowić przedmiot wyceny; może być też sprzedana. Warto w tym miejscu podkreślić, iż wizerunek marki buduje się czasem przez wiele dziesięcioleci. Natomiast stracić na wartości marka może znacznie szybciej niż inne, bardziej tradycyjne składniki majątku.

4. Geneza zainteresowania wyceną marek

Jako ważne aktywa marki muszą podlegać i podlegają wycenie, podobnie jak i inne zasoby majątkowe przedsiębiorstwa. Szeroka dyskusja na temat wartości marek została zapoczątkowana w gronie finansistów i specjalistów od marketingu na początku lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku w Wielkiej Brytanii. Wydarzeniem, które ją wywołało, było umieszczenie w bilansie firmy Ruperta Murdocha – News Corporation – wartości tytułów czasopism i programów telewizyjnych. Firma News Corporation uznała, że – w przeciwieństwie do innych aktywów niematerialnych – nazwy czasopism i programów telewizyjnych są aktywami identyfikowalnymi, zdolnymi do samodzielnego generowania przychodów. Dodatkowo można je – niezależnie od pozostałych aktywów firmy – sprzedać innym podmiotom. Przyczyną, dla której News Corporation zdecydowała się na ten krok, była chęć polepszenia struktury własnego bilansu nadszarpniętego zakupami licznych czasopism.

Kolejnym wydarzeniem, które wzmogło zainteresowanie finansistów wyceną marek, był dokonany przez Nestlé zakup firmy Rowntree Mackintosh (1988 rok). Nestlé zapłaciło za akwizycję około 4,5 miliarda dolarów (około ośmiokrotną wartość księgową), co spowodowało ogromny wzrost notowań giełdowych Rowntree. Niewątpliwie Nestlé wydało tak dużą kwotę za przeję-

¹² Ph. Kotler, *Marketing od A do Z*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 79.

cie kontroli nad znanymi, ale do końca nie wykorzystanymi markami Rown-tree (Kit Kat, Rolo, Quality Street)¹³.

Dla szefów i dyrektorów finansowych przedsiębiorstw rankingi z wyceną marek to jeden z najbardziej istotnych punktów odniesienia w biznesie. Jeśli nawet znają oni obliczoną przez fachowców wartość własnego brandu, to ranking daje im unikatową okazję do porównań z innymi firmami.

5. Czynniki wpływające na wycenę marek

Proces wyceny marek nie jest zasadniczo różny od wyceny innych aktywów i polega na oszacowaniu zdyskontowanej wartości wszystkich przyszłych korzyści wynikających z posiadania praw do marki. Należy pamiętać, że do czynników, które mają wpływ na ostateczną cenę, należą¹⁴:

- a) liczba potencjalnych nabywców, ich determinacja, siła przetargowa i zdolności negocjacyjne oraz subiektywne przewidywane przyszłe korzyści z nabycia marki;
- b) asymetria informacji między sprzedającym a kupującym (zazwyczaj ten ostatni ma dostęp jedynie do ograniczonego zasobu informacji przed sfinalizowaniem transakcji);
- c) czynniki nieekonomiczne (w tym emocjonalne) mające często znaczny wpływ na wynik negocjacji związanych z zakupem marki;
- d) możliwość występowania okoliczności powodujących, że sprzedający i/lub kupujący działają pod przymusem;
- e) stosowane niekiedy formuły/rozwiązania cenowe inne niż te oparte na gotówce, na przykład udział w zyskach, płatności warunkowe rozłożone w czasie (sprawiają one, że trudno jest określić zapłaconą cenę).

6. Wartość marki a jej siła

Wartość marki jest pochodną jej siły. Nie oznacza to jednak, że zawsze silniejsza marka będzie więcej warta. O wartości marki decyduje również wielkość i rodzaj rynku, na którym funkcjonuje. Stąd słabsza marka na większym rynku

¹³ G. Urbanek, *Ważne są idee, a nie maszyny*, „Marki Polskie” – dodatek do dziennika „Rzeczpospolita” z 30 czerwca 2004, s. 7.

¹⁴ T. Wiśniewski, op. cit., s. 17.

i rynku, gdzie marki mają duży wpływ na decyzje konsumentów, będzie warta więcej niż silna marka na rynku niszowym¹⁵.

P. Kotler wymienia pięć aspektów silnej marki¹⁶:

1. Silna marka powinna przywołać na myśl pewne cechy, takie jak na przykład właściwości produktu, jego styl.
2. Silna marka powinna wyraźnie sugerować jedną lub więcej kluczowych korzyści.
3. Gdyby uznać, że marka jest osobą, w przypadku silnej marki powinno być możliwe wyobrażenie sobie cech tej osoby.
4. Silna marka powinna sugerować coś na temat systemu wartości przedsiębiorstwa – czy jest ono innowacyjne, przyjazne klientowi lub uświadomione społecznie.
5. Silna marka podsuwa obraz jej użytkowników – czy są młodzi i pełni entuzjazmu, czy starsi i o ustalonej pozycji.

Można również powiedzieć, iż silna marka to taka, która¹⁷:

- jest szeroko znana,
- łatwo wywołuje zamiar zakupu,
- umożliwia stosowanie różnych cen w różnych punktach sprzedaży,
- wzbudza zaufanie, a także sympatię,
- jest chętnie polecana przez nabywców znajomym,
- cieszy się dużą lojalnością klientów.

Siłę marki można określić konfrontując jej pozycję z markami konkurencyjnymi, wykorzystując do tego jakościowe badania rynkowe. Metoda ta polega na analizie czynników istotnych z punktu widzenia pozycji marki, takich jak: reputacja, przywództwo, akceptacja międzynarodowa, stabilność (rozumiana jako okres występowania na rynku i lojalność konsumentów), perspektywy rynku, prowadzone promocje oraz ochrona.

W przygotowywanym corocznie (od 2004 roku) na zlecenie „Rzeczpospolitej” Rankingu Siły Marki wspomniane porównanie dotyczy czterech następujących obszarów¹⁸:

¹⁵ G. Urbanek, *Decydują klienci*, „Marki Polskie” – dodatek do dziennika „Rzeczpospolita” z 8 czerwca 2005, s. 20.

¹⁶ Philip Kotler *odpowiada na pytania na temat marketingu*, Rebis, Poznań 2004, s. 79-80.

¹⁷ MF, *Rola marki we wzmożonej konkurencji*, „Zarządzanie na Świecie” 2006, nr 1, s. 16.

¹⁸ G. Urbanek, *Klient określa siłę*, „Marki Polskie” – dodatek do dziennika „Rzeczpospolita” z 28 listopada 2006, s. 31.

- pozycja marki na rynku,
- relacje z klientami,
- postrzeganie marki,
- rodzaj rynku, na którym działa marka.

Pozycja na rynku ilustruje, jak mocno usadowiona jest na nim marka. Świadczą o tym trzy czynniki: wskaźnik preferencji konsumentów (będący dobrym przybliżeniem udziałów rynkowych), znajomość nazwy marki (czyli świadomość marki) i tak zwany priorytet w świadomości (czyli sytuacja, w której marka jest pamiętana jako pierwsza w danej kategorii produktów).

Relacje z klientami obrazują sposób, w jaki klienci zachowują się wobec marki, a zatem: jak bardzo są wobec niej lojalni, powtarzając jej zakup, i jak często są gotowi polecać markę jako dobry zakup swoim znajomym i rodzinie (tak zwana stopa referencji).

Postrzeganie marki pokazuje, jak klienci widzą markę w porównaniu z innymi, co sądzą o jej prestiżu, jakości i jak oceniają jej wartość, czyli to, co marka oferuje (jakość), do tego, co żąda w zamian (cena).

Ostatni czynnik określający siłę marki to rodzaj rynku, na którym ona działa. Marki mają większe znaczenie i większą siłę oddziaływania w takich kategoriach, jak dobra luksusowe czy dobra konsumpcyjne, a mniejsze znaczenie i mniejszą siłę oddziaływania w kategoriach takich, jak dobra zaopatrzeniowe, gospodarka komunalna. Decydując o kupnie soku, konsument w dużo większym stopniu kieruje się marką, niż wybierając nowe meble do kuchni. Jeszcze mniejsze znaczenie ma marka sklepu, w którym kupuje się żywność. Zatem sama przynależność od określonej kategorii produktu, do danej branży, w istotny sposób wpływa na siłę marki¹⁹.

Podsumowanie

Marka jest jednym z najskuteczniejszych sposobów zdobywania i utrwalania przewagi konkurencyjnej, polegającej na uzyskiwaniu wyższej niż konkurenci stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału. To zaś prowadzi do realizacji podstawowego celu działalności przedsiębiorstwa – maksymalizowania wartości dla właścicieli.

Niezbędne jest stałe wyznaczanie wartości marki szczególnie w tych przedsiębiorstwach, które wdrożyły lub wdrażają system zarządzania przez wartość.

¹⁹ M. Anklewicz, P. Kapłon, *Jak zmieniła się moc marek*, „Marki Polskie” – dodatek do dziennika „Rzeczpospolita” z 8 czerwca 2005, s. 14.

Wycena marki pozwala bowiem na stałą obserwację wzrostu lub spadku jej wartości, a to z kolei ułatwia podejmowanie właściwych decyzji strategicznych skierowanych na wzrost wartości całego przedsiębiorstwa. Jest to kwestia szczególnie ważna w branżach, gdzie o sukcesie – obok takich zasobów, jak kapitał ludzki, innowacyjność czy relacje z klientem – decyduje silna marka. Siła marki odzwierciedla bariery, jakie muszą pokonać konkurenci w celu zajęcia jej pozycji na rynku. Trzeba zatem stale monitorować, jak działania budujące pozycję marki przekładają się na zmianę jej wartości i napływ gotówki do firmy.

THE STRONG BRAND – THE FOUNDATION OF VALUE OF COMPANY

Summary

In the era of fierce competition and unification of products there are several weighty reasons that make branding worthwhile. A strong brand is becoming one of the most essential elements of competitive advantage in business, which determines a company's market position. It in present professional literature turns attention, that endeavour to maximization his market value is the superior strategic aim of activity of company. With financial point of view the brand should be therefore treated how every different component of balance and be subject to the same the rights of account of profitability. The building the position of brand is the investment it which was one should recalculate well. They would brand administer effectively, we should know to measure her value.

Translated by Olga Rytel

Piotr Siemiątkowski

NOWE KIERUNKI EKSPANSJI KAPITAŁU ZAGRANICZNEGO W EUROPIE ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ

Wprowadzenie

Środkowe lata pierwszej dekady XXI wieku przyniosły zmiany w strukturze geograficznej napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) do Europy Środkowo-Wschodniej (EŚW). Kraje, które dotychczas były pomijane przez zagranicznych inwestorów w procesie podejmowania decyzji o lokalizacji inwestycji, lub takie, w których inwestowano stosunkowo niewiele względem ich wielkości, z różnych przyczyn zaczęły cieszyć się uznaniem korporacji. Rosja, Rumunia, Ukraina czy Bułgaria stały się „mekką”, do której zdąża coraz więcej inwestorów.

Przyczyn tego typu zmian jest co najmniej kilka. Po pierwsze inwestorzy zagraniczni dostrzegają potencjał wskazanych wyżej krajów. Znajdują się one ciągle w nieco niższym stadium rozwoju w porównaniu do głównych konkurentów. Można spodziewać się zatem rozpoczęcia fazy dynamicznego wzrostu gospodarczego, co w krajach wysoko rozwiniętych występuje dzisiaj stosunkowo rzadko.

Po drugie rynki zbytu w tych krajach są duże i nadal chłonne (można powiedzieć – coraz bardziej chłonne) ze względu na szybki wzrost realnych dochodów obywateli. Wreszcie po trzecie, niektóre z tych krajów dostały przywileju udziału w regionalnym porozumieniu integracyjnym, jakim jest Unia Europejska (UE), będąca gwarantem przeprowadzenia dalszych, pozytywnych reform. Inwestorzy często także niejako wyprzedzają kroki konkurencji, inwestując w krajach aspirujących dopiero do członkostwa.

Oprócz powyższych jest jeszcze wiele cech specyficznych, właściwych tylko dla jednej gospodarki, które sprawiają, że inwestorzy chętnie tam przybywają. Czynniki te autor postara się wytłumaczyć w niniejszym opracowaniu.

Celem artykułu jest analiza struktury geograficznej napływu BIZ do Europy Środkowo-Wschodniej. Zbadana zostanie zarówno wielkość napływu inwestycji do poszczególnych krajów, jak i czynniki determinujące ten napływ.

1. Napływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych na świecie

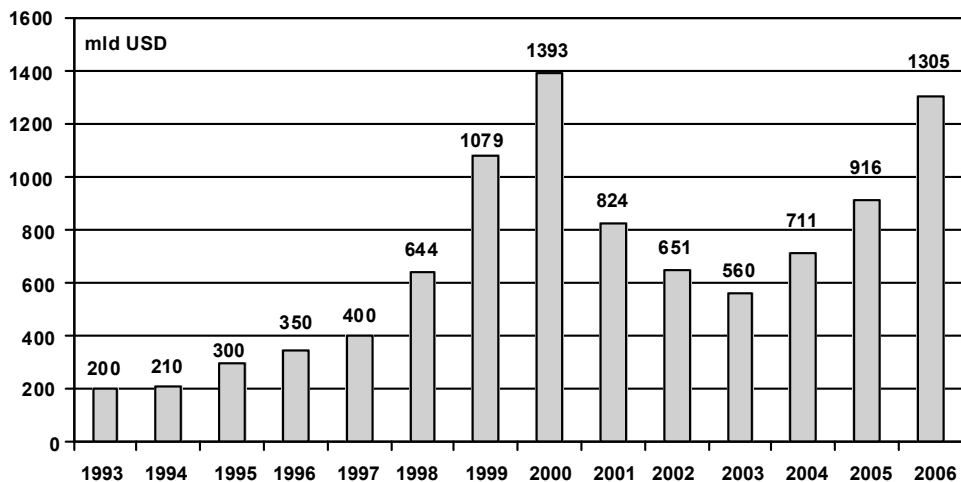
W latach 1993-2000 BIZ na świecie wzrastały w dynamicznym tempie. Ich przepływ wyniósł w 1993 r. ok. 200 mld USD, a w rekordowym 2000 roku prawie 1400 mld USD. W latach 2001-2003 zanotowano pewien spadek światowych napływów inwestycji. Wiąże się go głównie ze spowolnieniem wzrostu gospodarki światowej, z obserwowanym nasyceniem poszczególnych gospodarek inwestycjami oraz wzrostem zagrożenia terrorystycznego¹. Niemniej jednak skala napływu inwestycji bezpośrednich pozostawała nadal wysoka. Przytoczone rozmiary zjawiska potwierdzają głoszoną w literaturze tezę o dużej roli BIZ w gospodarce światowej².

Fakt ponownego, znacznego wzrostu światowych napływów inwestycji w latach 2004-2006 dodatkowo potwierdza ciągle poważną rolę BIZ w światowej gospodarce. Zaprzecza natomiast różnym głosom, które mówią, iż międzynarodowe przepływy kapitału w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych przechodzą w fazę schyłkową. W 2005 roku napływy BIZ sięgnęły wartości ponad 900 mld USD, co było trzecim wynikiem w historii, a w 2006 roku 1,3 bln USD – drugi wynik.

¹ Ostatni czynnik dotyczy w szczególności USA, w których po atakach z 11 września napływ BIZ zmniejszył się dziesięciokrotnie.

² Zob. np. J. Dunning, *Determinants of foreign direct investment: globalization induced changes and the role of FDI policies*, Background Paper for the Annual Bank Conference on Development Economics held in Oslo, World Bank, Washington, D.C. 2002; J. Hellen, R. Warząta, *Ocena wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych na przekształcenia strukturalne w przemyśle polskim*, w: *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki*, red. W. Karaszewski, Wydawnictwo UMK, Toruń 2005, s. 223 i n.

Rys. 1. Światowy przepływ BIZ w latach 1993-2006 (w mld USD)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Olesiński, *Uwarunkowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, w: *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, red. Z. Olesiński, Warszawa 1998, s. 40; *World Investment Report 1998. Trends and Determinants*, United Nations, New York and Geneva 1998, s. 361-365; *World Investment Report 1999. Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*, New York and Geneva 1999, s. 9; *World Investment Report FDI Policies for Development: National and International Perspectives*, New York and Geneva 2003, s. 249; *World Investment Report 2005. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, New York and Geneva 2005, s. 303; *World Investment Report 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, New York and Geneva 2006, s. 299; *World Investment Report. Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, New York and Geneva 2007, s. 251.

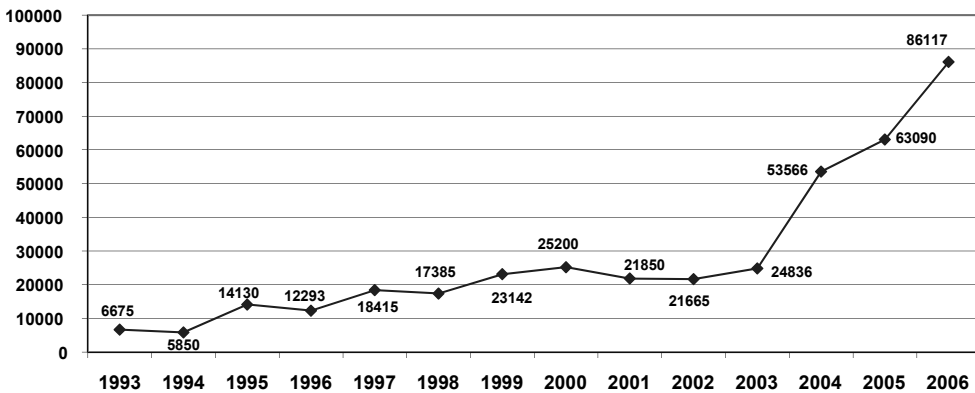
2. Skala i dynamika napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do krajów Europy Środkowo-Wschodniej

Jak już wcześniej wspomniano, w ostatnich latach dużym zainteresowaniem korporacji transnarodowych cieszy się obszar Europy Środkowo-Wschodniej. W prezentowanym okresie widoczny jest wyraźnie trend wzrostowy. Co więcej, trend ten w latach 2004-2006 znacznie zwiększył swoje nachylenie (zob. rys. 2).

Napływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Europy Środkowo-Wschodniej kształtowały się w latach 1993-2006 nieco inaczej, aniżeli miało to miejsce na świecie. Przede wszystkim nie notowano aż tak spektakularnych, kil-

kakrotnych wzrostów w okresie od 1992 do 2000 r. Poza tym roczne napływy inwestycji światowych w tym okresie ciągle zwiększały się. W EŚW natomiast widoczne są lata, w których roczne napływy BIZ były mniejsze aniżeli w roku poprzednim (np. 1994, 1996, 1998) – zob. rys. 2. Druga różnica polega na tym, że po roku 2000 w EŚW nie nastąpił tak znaczny spadek napływu zagranicznych inwestycji, jak to miało miejsce w inwestycjach na świecie.

Rys. 2. Roczne napływy BIZ do Europy Środkowo-Wschodniej w latach 1993-2006 (w mln USD)



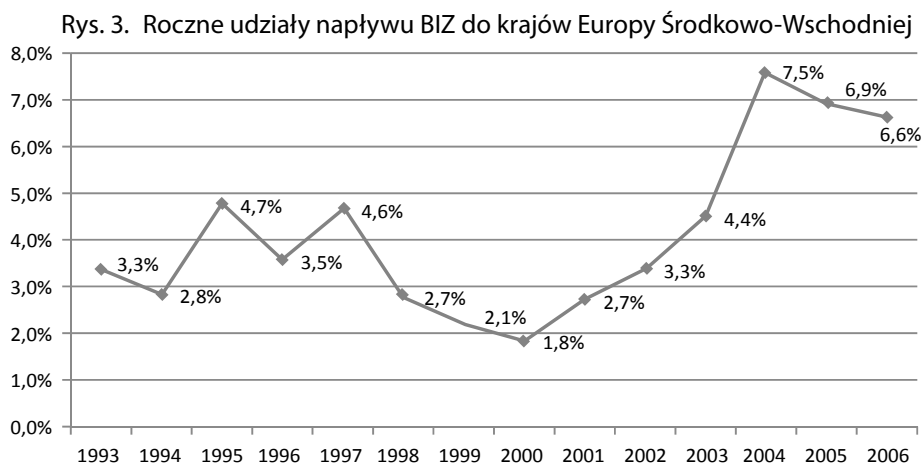
Źródło: obliczenia własne na podstawie: *World Investment Report, UNCTAD*, za lata 1994-2007.

Powyższe różnice potwierdza także porównanie danych odnośnie dynamiki napływów BIZ na świecie i w EŚW³.

Udział napływu BIZ do krajów Europy Środkowo-Wschodniej w ich napływie ogółem kształtował się w badanym okresie na różnym poziomie. W latach 1993-1997 odsetek ten wahał się od niespełna 3 do niespełna 5%. W kolejnych latach nastąpiło dłuższe załamanie w tym zakresie. Poziom z lat 1993-97 badana wielkość zaczęła odzyskiwać dopiero w 2002 roku. W okresie 1998-2001 BIZ w regionie Europy Środkowo-Wschodniej stanowiły od 1,8 do 2,7% inwestycji światowych.

³ P. Siemiątkowski, *Foreign direct investment in chosen Central and Eastern Europe countries against a background of world investment*, w: *Gospodarka i finanse w warunkach globalizacji*, red. B. Kołosowska i P. Prewesz-Kwinto, *Gospodarka i finanse w warunkach globalizacji*, WSB, Toruń 2008, s. 166.

W kolejnych latach zainteresowanie regionem ze strony inwestorów zagranicznych znacząco wzrosło. W 2002 roku udział inwestycji w EŚW w inwestycjach światowych wyniósł 2,7% i rósł aż do roku 2004, kiedy to osiągnął poziom największy w historii. Inwestorzy zagraniczni umieścili w Europie Środkowo-Wschodniej około 7,5% wszystkich inwestycji na świecie. W dwóch kolejnych latach badany odsetek był nieco mniejszy – wyniósł odpowiednio 6,9 i 6,6% (zob. rys. 3).



w napływie światowym

Źródło: jak dla rys. nr 2.

Roczne napływy BIZ do poszczególnych krajów nie rozkładały się równomiernie. W grupie liderów występuje jednak rokrocznie zaledwie kilka krajów. Są to Węgry, Polska, Rosja oraz w jednym roku Czechy.

Widoczne jest także, że dwa z tej grupy krajów, tj. Polska i Rosja, zajmują pierwsze miejsce większą ilość razy: Polska 6-krotnie, a Rosja 5 razy. Znamienne jest także, że od roku 2003 Rosja jest niekwestionowanym liderem w napływie BIZ. Należy też dodać, iż dystans, jaki dzieli ten kraj od pozostałych, jest w ostatnich latach znaczący i ciągle się zwiększa.

Tabela 1. Roczne napływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych do krajów Europy Środkowo-Wschodniej w latach 1993-2006

Kraj	Rok													
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Rosja	1211	640	2016	2479	6243	2183	3309	2704	2469	2421	7958	15444	14600	28732
Polska	1715	1875	3659	4498	4908	5129	7270	10000	5713	4119	4589	12873	7724	13922
Rumunia	94	342	420	265	1229	2063	1041	998	1157	1106	2213	6517	6338	11394
Węgry	2339	1146	4453	1983	2085	1935	1944	1957	2440	854	2137	4654	6699	6098
Czechy	653	868	2561	1429	1301	2540	6324	4595	5639	6319	2101	4974	10991	5957
Ukraina	200	159	267	521	624	743	496	595	792	693	1424	1715	7808	5203
Bułgaria	40	105	90	109	505	401	819	1002	813	479	2097	3443	2223	5172
Słowacja	168	245	195	251	177	466	356	2075	1579	4012	756	1261	1908	4165
Litwa	30	31	73	152	355	926	486	379	446	732	179	773	1009	1812
Estonia	162	214	201	151	267	581	305	398	542	307	919	1049	2853	1674
Łotwa	45	214	180	382	521	274	348	407	164	396	292	699	632	1634
Białoruś	18	11	15	73	200	144	444	90	96	227	171	164	305	354
Łącznie	6675	5850	14130	12293	18415	17385	23142	25200	21850	21665	24836	53566	63090	86117

Źródło: jak dla rys. nr 2.

3. Przyczyny zwiększonego napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Rosji, Rumunii, Ukrainy i Bułgarii

Głównym powodem są coraz lepsze wyniki gospodarki rosyjskiej i dobre perspektywy jej rozwoju. Produkt krajowy brutto w latach 2005–2006 rósł o prawie 7%, a w 2007 prawdopodobnie o ponad 8%. Znaczące wzrosty zanotowały także takie obszary gospodarki, jak produkcja przemysłowa, rolnicza, inwestycje czy dochody realne ludności. Stabilna sytuacja jest również w zakresie finansów publicznych. Motorem rozwoju gospodarki w ostatnich latach stały się obroty handlu zagranicznego⁴.

Obraz gospodarki rosyjskiej wyłaniający się z analizy danych makroekonomicznych wydaje się prezentować bardzo dobrze. Zakłóca go jednak kilka czynników. Jednym z nich jest, napędzana popytem wewnętrznym i rosnącymi cenami surowców, stosunkowo wysoka inflacja (za 2007 rok około 12%)⁵. Z tym problemem borykają się dzisiaj jednak prawie wszystkie szybko rozwijające się gospodarki.

Drugim czynnikiem jest wysoki stopień biurokratyzacji i upolitycznienia gospodarki. Skomplikowane procedury związane z zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej, a także ściśle, nie zawsze legalne, powiązania polityki i biznesu sprawiają, że rynek rosyjski jest stosunkowo trudny. Najwidoczniej jednak owe problemy nie są na tyle poważne, aby przeszkadzać w lokowaniu tutaj inwestycji. Prawdopodobnie korzyści związane z rozmiarami rynku rekompensują ewentualne trudności.

Inny obraz sytuacji w zakresie napływu BIZ do Europy Środkowo-Wschodniej uzyska się po przeanalizowaniu wielkości skumulowanych napływów inwestycji. Zasoby inwestycji największe były w badanym okresie w Rosji, ponad 93 mld USD. Nieco mniej inwestycji napłynęło do Polski, łącznie ponad 88,6 mld USD. Na trzecim miejscu znalazły się Czechy – ponad 57,2 mld USD⁶.

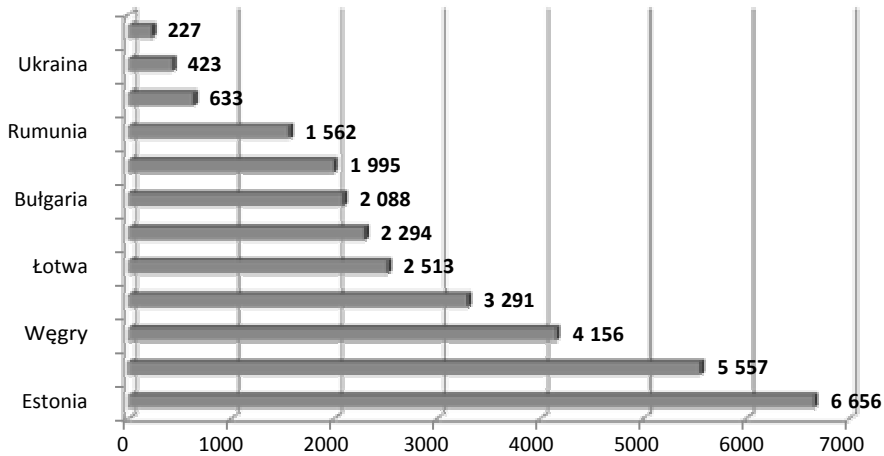
Zupełnie inaczej wygląda sytuacja w tym względzie po dokonaniu przeglądu wielkości zasobów BIZ w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Lider poprzedniego zestawienia, Rosja, znajduje się tutaj dopiero na 10 miejscu. Na pierwszym jest zaś Estonia, dalej Czechy, Węgry i Słowacja. Polska, której zasoby nominalne BIZ są drugie co do wielkości, *per capita* zajmuje 5 miejsce.

⁴ M. Oniszczyk, *W nadziei na wysokie loty*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2008, nr 8, <http://www.nzg.pl>

⁵ Ibidem.

⁶ Obliczenia własne na podstawie: *World Investment Report za lata 1992–2007*, UNCTAD.

Rys. 4. Wartość skumulowana napływu BIZ *per capita* w latach 1992-2006 w poszczególnych krajach Europy Środkowo-Wschodniej



Źródło: jak w tabeli nr 1.

Wracając do kwestii napływów inwestycji do krajów badanego regionu: oprócz Rosji poważne zwiększenie napływu BIZ zanotowało kilka innych krajów, które dotąd nie leżały w kręgu zainteresowań inwestorów zagranicznych. W pierwszym rzędzie należy tu wskazać Rumunię, która w 2006 roku zajęła 3 miejsce w regionie pod względem wielkości napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Zainteresowanie tym krajem inwestorzy wykazują od 2004 roku, kiedy to roczne napływy inwestycji bezpośrednich zwiększyły się kilkakrotnie (z 2,2 mld USD w 2003 roku do 6,5 mld w 2004 i 6,3 mld w 2005 roku).

Zainteresowanie Rumunią przypisuje się głównie jej akcesji do Unii Europejskiej. Jednak nie sposób przecenić jeszcze przynajmniej dwóch czynników. Pierwszym z nich jest sama wielkość rynku. Ponad 21 mln obywateli stanowi stosunkowo atrakcyjny kierunek ekspansji rynkowej. Kierunek ten jest tym bardziej atrakcyjny (i to jest drugi z czynników), że wielkość dochodów Rumunów ciągle dynamicznie rośnie. Powoduje to nawet pewne komplikacje, skutkując rozpoczynającym się deficytem, szczególnie wysoko wykwalifikowanej, siły roboczej⁷.

⁷ Zwiększony popyt wewnętrzny wywołuje presję na wzrost produkcji. To z kolei generuje zapotrzebowanie na pracowników. Niestety stosunkowo mało wydolny system kształcenia w Rumunii nie nadąza za szybko rozwijającym się rynkiem. Zob. i por.: M. Walewski, *Bułgaria i Rumunia: rynek pracy, edukacja i demografia – wybrane trendy*, „Zeszyty BRE Bank – CASE” 2007, nr 88, s. 14-15.

Ogromnym atutem Rumunii w rywalizacji z bezpośrednimi konkurentami o względy inwestorów są znacznie niższe niż dotąd koszty pracy. Roboczo godziną kosztuje tutaj średnio około 3,2 euro. Dla porównania: w Polsce około 6 euro, a w Niemczech ponad 42 euro⁸. Łatwiej jest także otworzyć firmę. Światowy raport *Doing Business* sklasyfikował Rumunię pod tym względem na 26 miejscu (dla porównania: Polskę na 129)⁹.

Wreszcie dotykając materii zwiększonego napływu BIZ do Rumunii, nie można zapomnieć o satysfakcjonującym poziomie stabilizacji makroekonomicznej oraz wysokim tempie wzrostu gospodarczego. W latach 2000–2006 średnioroczny wzrost PKB wyniósł około 5,9%, co jest stosunkowo dobrym wynikiem, zwłaszcza jeśli porówna się go ze średnią unijną na poziomie 1,7%¹⁰.

Kolejnym krajem, który stosunkowo niedawno zanotował znaczący wzrost zainteresowania ze strony zagranicznych inwestorów, jest Ukraina¹¹. Wydaje się, że w tym przypadku kluczową rolę odegrała sama wielkość rynku i brak jego nasylenia. Po wyzwoleniu się z jarzma komunizmu wykształciła się grupa niezwykle bogatych oligarchów, która pobudziła popyt wewnętrzny. Również pozostała część społeczeństwa za wszelką cenę dążyła do zaspokojenia popytu na towary, których nie widziano tu od dziesiętków lat.

Drugą kwestią zachęcającą potencjalnych inwestorów były (i nadal poniekąd są) deklaracje o prozachodnim kursie ukraińskiej polityki. Co prawda widoczne jest także wysokie niezdecydowanie przynajmniej części sfery politycznej. Pojawiają się też głosy o kursie w przeciwną stronę, tzn. prorosyjskim. Taka postawa wydaje się największym mankamentem gospodarki ukraińskiej. Powinna ona, zdaniem autora, pozostać tam, gdzie znajduje się od wieków, tzn. pośrodku. Wbrew pozorom te dwa, wydaje się odmienne, bieguny polityki można łatwo pogodzić, utrzymując dobre stosunki zarówno z zachodnimi, jak i wschodnimi partnerami gospodarczymi.

Pewnym utrudnieniem dla inwestorów jest wysoki stopień biurokratyzacji gospodarki. Niezwykle rozbudowana na każdym szczeblu administracja państwowa znacznie utrudnia prowadzenie jakiegokolwiek biznesu. Dziesiątki wy-

⁸ P. Anuszczyk, J. Blewaska, *Inwestorzy zamiast Polski wybiorą Rumunię?*, „Gazeta Wyborcza” 2008, <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33181,5048368.html>.

⁹ *Doing Business 2008*, World Bank, Washington 2007, s. 110, 144–145.

¹⁰ W. Paczyński, *Bułgaria i Rumunia w UE – spojrzenie na wybrane trendy makroekonomiczne*, „Zeszyty BRE Bank – CASE” 2007, nr 88, s. 8.

¹¹ M. Oniszczyk, *Miliardy płyną nad Dniepr*, „Rzeczpospolita” 2008, nr 110, s. B8.

pełnianych formularzy, odwiedzanych okienek w urzędach oraz godziny wystanie w kolejkach, aby załatwić urzędową sprawę, to krajobraz gospodarczej teraźniejszości Ukrainy¹².

Ostatnim krajem, którym zaczęli stosunkowo niedawno na większą skalę interesować się inwestorzy zagraniczni, jest Bułgaria. Oprócz impulsów związanych bezpośrednio z faktem akcesji do UE, w tym przypadku można wskazać jeszcze inną przyczynę zwiększonego zainteresowania inwestorów. Rząd bułgarski zastosował bowiem jeden z najbardziej spektakularnych instrumentów fiskalnych w Europie i obniżył podatek dochodowy od osób prawnych do 10%¹³.

Bułgaria boryka się jednak z wieloma problemami natury transformacyjnej. Zwiększona przestępczość, korupcja, niski poziom aktywności zawodowej czy słaba infrastruktura to tylko niektóre z defektów gospodarki, z którymi rząd będzie musiał sobie poradzić, chcąc utrzymać czy nawet zwiększyć zainteresowanie ze strony inwestorów zagranicznych¹⁴.

Pomimo wszystko także Bułgaria wyprzedza Polskę w światowym raporcie *Doing Business*. W najnowszym raporcie z 2008 roku zajęła 46 miejsce. Najwyżej oceniono ją za procedury zaciągania kredytu (13 miejsce) oraz ochronę inwestorów (33 miejsce)¹⁵.

Podsumowanie

Analiza danych dotyczących napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Europy Środkowo-Wschodniej pokazuje dobitnie, że w ostatnich latach nastąpiła zmiana kierunków przepływów kapitału w tej postaci. Wieloletni lider w przyciąganiu BIZ – Polska – stanął w obliczu poważnej konkurencji. Pojawiło się bowiem wiele nowych lokalizacji, które chętnie wybierane są przez zagranicznych inwestorów.

Rozszerzenie Unii Europejskiej o nowe kraje, a także szybszy rozwój Rosji i Ukrainy sprawiły, że każde opóźnienie we wdrażaniu reform w Polsce jest i nadal

¹² *Ukraina, Przewodnik dla przedsiębiorców*, UNIDO, Biuro Promocji Inwestycji i Technologii Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego, Wydanie szóste rozszerzone, Warszawa 2006, s. 194.

¹³ J. Mazurek, *Większa Unia – większe możliwości*, <http://inwestycje.pl> (6.06.2008).

¹⁴ E. Sadowska-Cieślak, *Jak silną konkurencję dla Polski w przyciąganiu zagranicznych inwestycji bezpośrednich stanowią Bułgaria i Rumunia*, „Zeszyty BRE Bank – CASE” 2007, nr 88, s. 22-23.

¹⁵ *Doing Business 2008*, World Bank, Washington 2007, s. 110.

będzie skrzętnie wykorzystywane przez konkurencję. Należy zatem zachować czujność i konsekwentnie realizować strategię polepszania klimatu inwestycyjnego.

Baczną uwagę powinien budzić fakt, iż inwestorzy zagraniczni coraz mniejszą uwagę zwracają na trudności charakterystyczne dla badanych gospodarek. Biurokracja, korupcja czy brak infrastruktury nie odstraszaają dzisiaj kapitału zagranicznego. Dostęp do szybko rosnącego rynku i uzyskanie wcześniej niż konkurencja dominującej pozycji na nim rekompensuje ewentualne trudności związane z wejściem do gospodarki.

THE NEW DIRECTIONS OF FOREIGN CAPITAL EXPANSION IN THE CENTRAL AND EASTERN EUROPE

Summary

Foreign direct investment (FDI) is currently one of the most dynamic and spectacular phenomena in the world economy. Most of FDI originates from just a few countries generally recognised as developed ones. On the other hand, it is located in very different regions of the world. One of the areas that currently arouse foreign investors' interest is the Central and Eastern Europe (CEE).

Together with the advancement of social and economic transformation, due to economic reconstruction and introduced market reforms, the former soviet countries from the CEE region attract more and more foreign capital. FDI did not start flowing in before the end of 1990 when successive societies were throwing off the yoke of communistic authorities and the „Big Brother care”. Within a dozen years or so foreign investments have been flowing in with different intensity and their distribution was uneven. Some of the countries enjoyed and still enjoy a significant interest of foreign corporations; other countries are shunned by them.

Translated by Piotr Siemiątkowski

Henryk Sobolewski

PRYWATNY KAPITAŁ W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Od momentu rozpoczęcia transformacji ustrojowej mija dostatecznie dużo czasu, tak że można już nie tylko dyskutować o całym szeregu interesujących szczegółów, ale także omawiać zarysy ciekawych trendów, zwłaszcza gdy daje się z nich wyczytać bardzo dużo na temat stanu polskich przedsiębiorstw i polskiej gospodarki. Badając ten okres, tylko w ten sposób możemy bowiem uświadomić sobie, co się w ciągu tych lat zmieniło. Bez wątplenia istotnym impulsem do tak dynamicznego rozwoju była transformacja gospodarcza, a szczególnie jej część dotycząca transformacji własnościowej, która zaowocowała niespotykaną, widoczną gołym okiem, erupcją aktywności przedsiębiorstw. Wystarczyło przywrócić w 1989 r. wolność gospodarczą, a ciężar rozwoju gospodarki przesunął się z sektora państwowego na sektor prywatny. Oczywiście musiały upaść zakłady, a nawet i całe branże starego ustroju, aby mogły powstać przedsiębiorstwa o nowej, konkurencyjnej gospodarce. Wyraźna zadyszka na przełomie stuleci i w pierwszych trzech latach XXI wieku spowodowała powszechny kryzys wiary w dobre perspektywy polskiej gospodarki. Duże i średnie przedsiębiorstwa musiały uporać się ze społecznie najmniej akceptowanymi działaniami, takimi jak cięcie kosztów, zwalnianie pracowników czy schładzanie rozdętych inwestycji. Istotnym przebudzeniem okazało się wejście Polski w struktury Unii Europejskiej. W wyniku tego połączenia nasza gospodarka nabrała nowego tempa, a sposób jej postrzegania związany jest z większą skłonnością do ryzyka i innowacyjności. Pojawi-

ły się nowe fakty w badaniach mechanizmów i efektów reform politycznych, ich wpływu na gospodarkę. Gospodarka zaczęła na nowo przyspieszać, ruszyły nowe inwestycje i po raz pierwszy zaczęło powoli spadać bezrobocie.

Niezależnie od przyjętej strategii tempa i kierunku zmian w strukturze gospodarki, jednym z dużych sukcesów jest również zmniejszenie wpływu bieżących wydarzeń politycznych na kondycję przedsiębiorstw. Można więc przyjąć, struktury gospodarcze kraju okrzepły na tyle, że coraz mniej są zależne od turbulentnej sceny politycznej. Wyraźnie to widać, kiedy analizuje się rozwój największych przedsiębiorstw.

Celem tego artykułu jest analiza przemian gospodarczych jako jednego z elementów transformacji ustrojowej. Za podstawę oceny przyjęto stan i rozwój czołówki polskich przedsiębiorstw. Badaniem objęto zmiany zachodzące w funkcjonowaniu największych firm z rankingu „Rzeczpospolitej”. W tych okolicznościach kluczowym zagadnieniem niniejszego opracowania jest zbadanie, jakie formy i rodzaje własności występują i dominują w gospodarce Polski w okresie przemian ustrojowych po roku 1990 i które z nich miały największy udział w kształtowaniu tych ważnych zjawisk społeczno-gospodarczych. Podstawowym okresem badawczym były lata 1999-2007.

1. Zmiany w strukturze kapitału właścicielskiego w największych przedsiębiorstwach

Prywatyzowane przedsiębiorstwa cechują się zastosowaniem różnych rodzajów ścieżek (form) przekształceń własnościowych, a więc występowaniem różnic w metodach i sposobach zarządzania przedsiębiorstwem, dopływie kapitału, oraz – co jest szczególnie ważne – różnic w poziomie, strukturze i jakości majątku, a także w sposobie i źródłach jego finansowania. Jednocześnie przedsiębiorstwa nowo powstałe, których liczba była tysiąckrotnie wyższa¹, miały dość jednoznaczną strukturę kapitału. Również dużą niewiadomą był sposób zachowania się samych przedsiębiorstw w pierwszych latach zmian ustrojowych. Dopiero późniejsze badania z zakresu ogólnych założeń teorii transformacji ustrojowej i próby analizy kierunku rozwoju teorii przekształceń oraz badania empirycz-

¹ Na koniec 2007 r. ogółem zarejestrowanych było 3 685 608 podmiotów gospodarczych, z tego w sektorze publicznym 139 505, a sektorze prywatnym 3 546 103; por. *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej*, GUS, Warszawa 2008, s. 30.

ne zachowań przedsiębiorstw częściowo wyjaśniły strategię przystosowawczą przedsiębiorstw do nowych warunków².

Klimat, jaki wprowadziła transformacja ustrojowa co do praw własności, spowodował diametralnie odmienne reguły gry funkcjonowania przedsiębiorstw. Mecenat państwowy był stopniowo wypierany przez własność prywatną. Nastąpiły istotne przewartościowania rzeczywistych celów przedsiębiorstw, zmianom uległy zakresy aspiracji uczestników tych organizacji, a także kierunek i poziom konfliktu wewnątrz firm. Zmiana paradygmatów w działalności przedsiębiorstw była odbiciem, z jednej strony, poziomu udziału sfery prywatnej w gospodarce narodowej, a z drugiej, tempa i sposobu przekształceń własnościowych. Nie bez wpływu na zachowania polskich przedsiębiorstw³ pozostaje możliwość działania na rynku Unii Europejskiej. Polskie firmy otrzymały dobry wzorzec ścieżek, jakimi mają poruszać się na mapie gospodarki rynkowej.

Ciężar rozwoju każdej gospodarki, a szczególnie gospodarki polskiej, nosi na swoich barkach kilkaset dużych przedsiębiorstw. Jeśli są one w dobrej formie, to również dobrze się mają przedsiębiorstwa średnie i małe, a co za tym idzie – w dobrej formie jest cała gospodarka. Początkowe lata transformacji gospodarczej cechowały się przeprowadzonymi transakcjami prywatyzacyjnymi o charakterze operacji komercjalizacyjnych. Dla inwestorów zagranicznych, zwłaszcza branżowych, okres ten charakteryzował się zajęciem „pozycji startowych” do zdecydowanego działania w drugim etapie przy sprzedaży pakietu akcji skomercjalizowanych przedsiębiorstw (spółek). Drugi etap to istotna faza konsolidacji, w której inwestorzy zagraniczni wykorzystali możliwość przeprowadzania przymusowego wykupu akcji. Jednocześnie w tym okresie rozpoczęła się konsolidacja przedsiębiorstw państwowych. Powstały duże skonsolidowane podmioty państwowe, takie jak: Kompania Węglowa, Południowy Koncern Energetyczny, Enea, Energia czy Enion.

Działania te, niezależnie od tempa przemian własnościowych, doprowadziły do zasadniczych zmian prawno-własnościowych podmiotów gospodarczych działających w Polsce. Najogólniej można przyjąć, że przedsiębiorstwa kontrolowane są

² Por. A. Wojtyna, *Strategia gospodarcza a ekonomia polityczna reform*, w: *Dynamika transformacji polskiej gospodarki*, praca zbiorowa pod red. naukową M. Belki i W. Trzeciakowskiego, Poltext, Warszawa 1997; W.J. Otta, *Od gospodarki administrowanej do rynkowej*. „Gospodarka Narodowa”, nr 1/1994; S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002.

³ Polskie przedsiębiorstwa to firmy działające na terenie Polski, niezależne od praw własności.

przez: kapitał zagraniczny, polski prywatny kapitał i państwo. Oczywiście mamy tu na myśli większościowy udział danej formy własności. Szczegółową ilustrację rozmieszczenia kapitału w 500 największych firmach według gazety „Rzeczpospolita” przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Udział kapitału właścicielskiego w 500 największych przedsiębiorstwach w latach 1998-2007

Wyszczególnienie	1998				1999				2000			
	licz.	%	p.s.	r.p.	licz.	%	p.s.	r.p.	licz.	%	p.s.	r.p.
Kapitał zagraniczny	146	29,2	100	-	163	32,6	112	112	189	37,8	129	116
Polski prywatny kapitał	125	25,0	100	-	122	24,4	97	97	141	28,2	113	116
Kapitał państwowy	210	42,0	100	-	197	39,4	94	94	154	30,8	73	78
Inny	19	3,8	100	-	18	3,6	95	95	16	3,2	84	89
Razem	500	100	X	X	500	100	X	X	500	100	X	X
Wyszczególnienie	2001				2002				2003			
	licz.	%	p.s.	r.p.	licz.	%	p.s.	r.p.	licz.	%	p.s.	r.p.
Kapitał zagraniczny	211	42,2	145	112	234	46,8	160	111	250	50,0	171	107
Polski prywatny kapitał	140	28,0	112	99	134	26,8	107	95	127	25,4	102	95
Kapitał państwowy	138	27,6	66	90	128	25,6	61	93	119	23,8	57	93
Inny	11	2,2	58	69	4	0,8	21	36	4	0,8	21	100
Razem	500	100	X	X	500	100	X	X	500	100	X	X
Wyszczególnienie	2004				2005				2006			
	licz.	%	p.s.	r.p.	licz.	%	p.s.	r.p.	licz.	%	p.s.	r.p.
Kapitał zagraniczny	235	47,0	161	94	253	50,6	173	108	245	49,0	168	97
Polski prywatny kapitał	145	29,0	116	114	150	30,0	120	103	162	32,4	130	108
Kapitał państwowy	116	23,2	55	97	91	18,2	43	78	90	18,0	42	99
Inny	4	0,8	21	100	6	1,2	32	150	3	0,6	16	50
Razem	500	100	X	X	500	100	X	X	500	100	X	X
Wyszczególnienie	2007											
	licz.	%	p.s.	r.p.								
Kapitał zagraniczny	242	48,4	166	99								
Polski prywatny kapitał	174	34,8	139	107								
Kapitał państwowy	81	16,2	39	90								
Inny	3	0,6	16	100								
Razem	500	100	X	X								

p.s. – podstawa stała, rok 1998 = 100;

r.p. – rok poprzedni = 100.

Źródło: obliczenia własne na podstawie listy największych firm w „Rzeczpospolitej”.

Dane tabeli 1 wskazują na dość istotne zmiany, jakie zaszły w kapitale właścicielskim w całym dziesięcioleciu największych przedsiębiorstw⁴. Do roku 2005 utrzymał się trend wzrostowy liczby przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. Również polski prywatny kapitał trzyma się dobrze, a od 2004 r. jego udział w kapitale właścicielskim stale wzrasta. Do elity polskiej gospodarki, w tym okresie dostały się kolejne przedsiębiorstwa kontrolowane przez kapitał rodzimy. Jest ich obecnie 174, czyli o 12 więcej niż przed rokiem, i jest to w badanym okresie największa liczba przedsiębiorstw. Odbyło to się głównie kosztem spadku udziału kapitału zagranicznego.

W roku 2006 pojawiła się jeszcze jedna ważna tendencja. Polski prywatny kapitał i kapitał państwowy odzyskał przewagę nad kapitałem zagranicznym, którą wyraźnie powiększył w roku następnym. Udział polskiego kapitału wynosi razem 51,0% w kapitale właścicielskim największych przedsiębiorstw. Natomiast jeśli rozpatrujemy trzy podstawowe formy kapitału właścicielskiego, to jak wynika z przeprowadzonych badań, od roku 2000 w największych przedsiębiorstwach w Polsce w zdecydowanej przewadze rządził kapitał zagraniczny, który systematycznie powiększał udziały, by w roku 2005 osiągnąć absolutną większość wynoszącą 50,6%. Drugie miejsce, od roku 2001, zajmuje polski prywatny kapitał, którego udział kształtuje się w granicach 25,4-34,8%. Tylko w pierwszych latach transformacji gospodarczej, to jest do roku 1999, przewagę miał kapitał państwowy. Jeśli przyjmiemy, że podstawowym celem transformacji ustrojowej były przekształcenia własnościowe na rzecz kapitału prywatnego, to można z zadowoleniem przyjąć, iż gospodarka Polski zmierza we właściwym kierunku. Rodzi się pytanie, które zadawane jest nie tylko w literaturze naukowej, ale przede wszystkim w życiu gospodarczym przez pracowników najemnych: czy większą przewagę powinien mieć kapitał zagraniczny, czy polski kapitał prywatny?

W dobie powszechnej globalizacji można by przyjąć, że nie ma to istotnego znaczenia, który kapitał ma przewagę. Wszyscy są zgodni, że kapitał państwowy powinien mieć niewielkie znaczenie wszędzie tam, gdzie jest możliwość zastąpienia go innym, jedynie w tak zwanych strategicznych obszarach jego znaczenie powinno być podstawowe, np. w energetyce, bankowości. W kołach zbliżonych do państwa „socjalnego” uważa się, że państwo powinno mieć znaczący udział

⁴ Ustalenie kolejności największych przedsiębiorstw nie jest wcale tak łatwe, ponieważ wszystko zależy od przyjętego kryterium. Najczęściej w polskich warunkach przy ustalaniu kolejności przedsiębiorstw przyjmuje się poziom osiągniętych przychodów. Okazuje się jednak, że przedsiębiorstwa przyjmują różne rodzaje przychodów, np. przychody ze sprzedaży czy przychody ogółem.

w zarządzaniu tzw. sektorami komunalnymi i infrastrukturalnymi. Z kolei zwolennicy polskiego kapitału prywatnego na pierwszy plan wysuwają sposób realizacji nadwyżki dodanej, to znaczy jest ona wykazywana i wykorzystywana głównie w Polsce. Kapitał zagraniczny transferuje zyski za granicę, a i do ustalania wielkości kosztów można mieć dużo uwag. Powiększanie się grona gospodarczych potentatów z prywatnym rodzimym kapitałem uznawane jest więc za bardzo pozytywną tendencję. Oznacza to, że rozwój gospodarczy naszego kraju w coraz większym stopniu opiera się na zwiększonej przedsiębiorczości Polaków, a nie na imporcie inwestycji zagranicznych. Można to również wytłumaczyć zmianą zachowań przedsiębiorstw po prywatyzacji.

Klasyczne przedsiębiorstwo przejmuje pełne konsekwencje swojej działalności, ale i ponosi także związane z tym ryzyko. Po zmianie właściciela z państwowego na prywatnego przedsiębiorstwa oczekują od rządów stabilnego systemu prawnego, stabilnych stóp procentowych, szczególnie niskiego ryzyka kursowego⁵. Nowe zjawisko konkurencyjności spowodowało, że preferencje, zasoby rzeczowe i intelektualne oraz ceny są prawie całkowicie niezależne od przedsiębiorstwa prywatnego. Zakłada się jednak, że gospodarka rynkowa stwarza warunki do elastyczności działań w zakresie wykorzystania posiadanych zasobów i poszukiwań innowacji, co – jak się wydaje – przedsiębiorstwa w całej pełni, jak wykazały badania, wykorzystują, a w niektórych obszarach nawet wyprzedzają przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym. Istnieją jednak istotne różnice w rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw i to niekoniecznie uzależnione od rodzaju właściciela. W tabeli 2 zestawiono 20 największych przedsiębiorstw w Polsce, biorąc za podstawę poziom przychodów ze sprzedaży w każdym z badanych lat. W sumie na przestrzeni 10 lat 36 przedsiębiorstw zajmowało w każdym badanym roku pozycję od pierwszej do dwudziestej. Tylko 9 przedsiębiorstw w badanym dziesięcioleciu utrzymało swoją pozycję w pierwszej dwudziestce. W całym badanym okresie głównym motorem przetarasowań w tabeli 2 są fuzje i przejęcia, a przez to zmiana kapitału właścicielskiego. Najbardziej stabilna jest pierwsza trójka przedsiębiorstw. Tylko w pierwszym roku badanego okresu Polska Grupa Energetyczna była na pierwszym miejscu, następnie trzy lata – na czwartym miejscu, cztery lata – na trzecim miejscu i w ostatnim roku – na drugim miejscu. Zdecydowanym liderem jest

⁵ W pierwszych latach transformacji ustrojowej praktycznie wszystkie problemy gospodarcze charakteryzowały się wysokim ryzykiem. W późniejszym okresie, kiedy wprowadzono obowiązek zamówień publicznych a przetargi stały się powszechne, przedsiębiorcy zwracają główną uwagę na ryzyko kursu walutowego. Przedłużająca się procedura przetargowa przy silnie umacniającej się walucie krajowej stanowi wysokie ryzyko kosztowe danego przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Tabela 2. Miejsce przedsiębiorstwa wg przychodów ze sprzedaży
w Polsce w latach 1998-2008

Nazwa przedsiębiorstwa	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1. Pol. Sieci/Grupa Energ. SA, Warszawa	1	2	3	3	4	4	4	3	3	2
2. Petrochemia Płock SA, Płock/ORLEN	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3. Telekomunikacja Polska SA, Warszawa	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3
4. PKO BP SA, Warszawa	4	4	4	5	7	10	11	14	18	10
5. Grupa Pekso SA, Warszawa/Bank	5	6	6	7	8	15	19	21	25	24
6. Daewoo-FSO Mot. sp. z o.o., Warszawa	6	11	32	135	-	-	-	-	-	-
7. Fiat Auto Poland SA, Bielsko-Biała	7	7	11	15	18	12	7	12	10	9
8. PZU SA, Warszawa	8	8	9	4	3	3	3	4	4	6
9. Pol. Górnict. Naftowe i Gaz. SA, W-wa	9	10	8	8	6	7	10	5	5	4
10. Makro Cash and Carry SA, Warszawa	10	9	12	21	18
11. KGHM Polska Miedź SA, Lubin	11	15	13	20	17	18	14	9	7	7
12. PZU Życie SA, Warszawa	12	16	15	14	9	11	13	-	-	-
13. Huta Kat. SA / Pol. Huty Stali/Mittal	13	20	18	28	24	9	8	13	9	.
14. Centrum Daewoo sp. z o.o., Warszawa	14	13	71	-	-	-	-	-	-	-
15. Rafineria Gdańska SA, Gdańsk/LOTOS	15	12	10	11	10	6	6	8	8	8
16. Ruch SA, Warszawa	16	18	19	22	22	30	34	37	41	43
17. BGŻ SA, Warszawa	17	27	30	35	71	126	156	181	220	211
18. Bartimpex SA, Mariew/Zaborów	18	25	27	13	46	-	-	-	-	-
19. Węglokoks SA, Katowice	19	22	20	18	20	23	23	28	47	87
20. Nadwiśl. Spółka Węglowa SA, Tychy	20	43	54	52	59	70	-	-	-	-
21. PKP SA, Warszawa	-	5	7	9	11	13	22	7	11	13
22. Poczta Polska Warszawa	-	14	14	12	12	14	17	20	24	26
23. Philips Morris Polska SA, Kraków	-	17	22	-	-	-	-	-	-	-
24. BIG Bank Gdańsk SA, Warszawa	-	19	45	-	-	-	-	-	-	-
25. Metro AG, Warszawa	-	-	5	6	5	5	5	6	6	5
26. Jeronimo Martins sp. z o.o., Poznań	-	-	16	16	13	24	26	22	22	12
27. Lasy Państwowe PP, Warszawa	-	-	17	25	21	26	27	24	32	25
28. Era GSM PTC sp. z o.o. GK Warszawa	-	-	-	17	14	16	21	19	16	21
29. Polkomtel SA, Warszawa	-	-	-	19	15	17	20	18	19	20
30. BPH PBK SA, Kraków	-	-	-	10	16	28	28	17	17	14
31. Volkswagen Motor sp. z o.o., Poznań	-	-	-	-	19	29	12	10	12	19
32. Kompania Węglowa SA, Katowice	-	-	-	-	-	8	9	11	13	15
33. PTK Centertel sp. z o.o., Warszawa	-	-	-	-	-	19	16	16	20	17
34. Tesco GK Kraków	-	-	-	-	-	20	29	23	23	16
35. BOT SA, Łódź	-	-	-	-	-	-	15	15	14	-
36. PSE – OPERATOR SA, Warszawa	-	-	-	-	-	-	-	-	15	.
37. Grupa Tauron Polska Energia Katowice	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11

– brak danych

Źródło: obliczenia własne na podstawie listy największych firm w „Rzeczpospolitej”.

Polski Koncern Naftowy Orlen, który przez kolejne dziewięć lat zajmuje pierwsze miejsce. Najwięcej drugich miejsc zajmowała Telekomunikacja Polska. W pierwszych latach badanego okresu głównym właścicielem tych trzech przedsiębiorstw był skarb państwa, natomiast pod koniec tego okresu w całości właścicielem skarb państwa był w spółce Polska Grupa Energetyczna. W Telekomunikacji Polskiej zdecydowaną przewagę miał kapitał zagraniczny, a w Polskim Koncernie Naftowym dominuje kapitał prywatny.

Jak już stwierdzono, zmiany miejsc największych przedsiębiorstw wynikały nie tylko z burzliwego rozwoju, ale najczęściej wskutek przejęcia czy połączenia. Typowym przykładem jest spółka Polskie Sieci Energetyczne – trzecia w roku 2006, do której, w wyniku programu rządowego, przyłączono PGE Energia SA i BOT Górnictwo i Energetyka, i w roku 2008 przesunęła się na drugie miejsce. Drugim beneficjentem tego programu rządowego jest Grupa Tauron Polska Energia SA, do której w roku 2007 skarb państwa wniósł akcje Południowego Koncernu Energetycznego SA z Katowic (48 pozycja na liście), Krakowskiego Anionu SA (35 pozycja na liście), Energii Pro Koncernu Energetycznego SA z Wrocławia (49 pozycja na liście) oraz Elektrowni Stalowa Wola SA (23 pozycja na liście) i w wyniku tych połączeń grupa ta zajęła 11 miejsce na liście 500 przedsiębiorstw.

Jeszcze innym czynnikiem zmian pozycji na liście jest silny wzrost cen surowców energetycznych i metali. Przykładem jest spółka PGNiG, która z 10 miejsca w roku 2004 przesunęła się na 4 pozycję z wyraźną tendencją do umocnienia się na niej.

2. Efektywność poszczególnych rodzajów kapitału właścicielskiego

W roku 2007 przychody ze sprzedaży 500 największych firm w Polsce osiągnęły wartość 991,4 mld zł (w tym kapitał samorządowy 0,8 mld zł) i były o krok od osiągnięcia psychologicznej bariery biliona złotych. Ocenę struktury przychodów ze sprzedaży rozpoczniemy od stwierdzenia, że w ostatnim roku badanego okresu zwiększył się znacznie udział prywatnego kapitału w przychodach ze sprzedaży ogółem. Zwiększenie to nastąpiło kosztem głównie kapitału państwowego, którego udział zmniejszył się o 2,1 punktu procentowego.

Zmiany wartości przychodów ze sprzedaży i udziału poszczególnych form własności przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Wartość i struktura przychodów ze sprzedaży w największych przedsiębiorstwach według sektorów własności w latach 1999-2007 (w mld zł)

Wyszczególnienie	1999		2000		2001		2002	
	Kwota	%	Kwota	%	Kwota	%	Kwota	%
Kapitał zagraniczny	81,6	19,3	181,8	36,2	223,6	41,5	251,9	44,2
Polski prywatny kapitał	137,8	32,5	101,9	20,3	87,8	16,3	92,3	16,2
Kapitał państwowy	203,4	48,2	218,4	43,5	227,3	42,2	225,7	39,6
Razem	422,8	100,0	502,1	100,0	538,7	100,0	569,9	100,0
Wyszczególnienie	2003		2004		2005		2006	
Kapitał zagraniczny	303,1	47,7	371,9	50,7	395,4	52,1	414,5	48,4
Polski prywatny kapitał	102,3	16,1	126,2	17,2	127,5	16,8	178,1	20,8
Kapitał państwowy	230,1	36,2	235,5	32,1	236,0	31,1	263,8	30,8
Razem	635,5	100,0	733,6	100,0	758,9	100,0	856,4	
Wyszczególnienie	2007							
Kapitał zagraniczny	483,7	48,8						
Polski prywatny kapitał	222,6	22,5						
Kapitał państwowy	284,3	28,7						

Źródło: obliczenia własne na podstawie listy największych firm w „Rzeczpospolitej”.

Z danych tabeli 3 wynika, że wzięwszy pod uwagę wartość przychodów ze sprzedaży w największych przedsiębiorstwach, przewaga sektora prywatnego jest dominująca. Po raz pierwszy w roku 2002 udział kapitału zagranicznego w wartości przychodów ze sprzedaży był wyższy w porównaniu z udziałem kapitału państwowego i kapitału polskiego prywatnego. W dwóch latach, tj. 2004 i 2005, udział kapitału zagranicznego w przychodach ze sprzedaży jest najwyższy, a zarazem wyższy od sumy udziału kapitału państwowego i polskiego prywatnego kapitału. Uzupełnieniem tego badania jest ocena zmian w czasie wartości przychodów ze sprzedaży największych przedsiębiorstw według „Rzeczpospolitej” (tabela 4).

Dane tabeli 4 potwierdzają, że zdecydowanie najszybszym tempem wzrostu przychodów ze sprzedaży w ostatnim roku badanego okresu charakteryzował się polski prywatny kapitał, i to już po raz drugi z rzędu. Przedsiębiorstwa polskiego kapitału w pełni wykorzystały i uwolniły tkwiącą w nich moc. Kapitał polski coraz śmielej poczyną sobie na rynku inwestycyjnym, zakładając, że ożywienie gospodarcze potrwa jeszcze kilka lat. Wyraźnie osłabło tempo kapitału państwowego. Choć wartość przychodów ze sprzedaży kapitału państwowego w roku 2007 jest jeszcze wyższa od wartości przychodów ze sprzedaży polskiego prywatnego kapitału o 61,7 mld zł, to jednak znaczenie tego kapitału wyraźnie słabnie. Potwierdzają to również dane na temat zatrudnienia (wykres 1).

Tabela 4. Dynamika przychodów ze sprzedaży w największych przedsiębiorstwach według sektorów własności w latach 1998-2007 (w %)

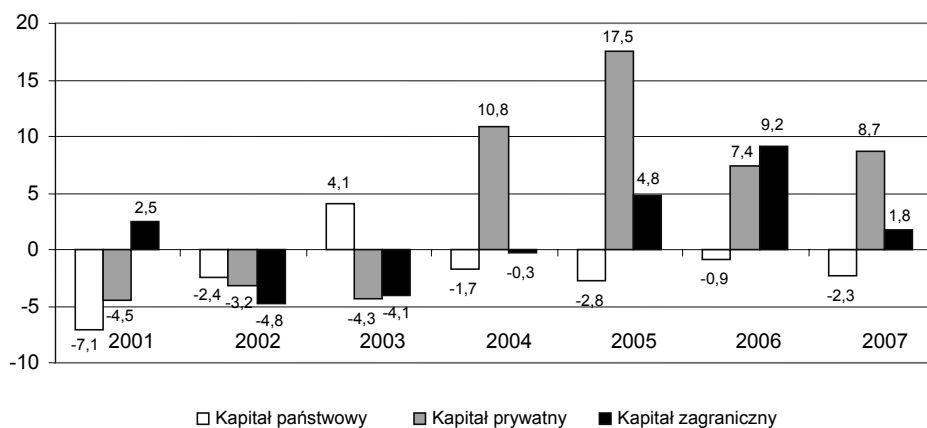
Wyszczególnienie	1999		2000		2001		2002	
	p.s.	p.z.	p.s.	p.z.	p.s.	p.z.	p.s.	p.z.
Kapitał zagraniczny	131,6	131,6	293,2	222,8	360,6	122,9	406,3	112,7
Polski prywatny kapitał	124,5	124,5	92,1	73,9	79,3	86,2	83,4	105,1
Kapitał państwowy	104,8	104,8	112,6	107,4	117,2	104,1	116,3	99,3
Razem	115,3	115,3	136,9	118,7	146,9	107,3	155,4	105,8
Wyszczególnienie	2003		2004		2005		2006	
Kapitał zagraniczny	488,9	120,3	599,8	122,7	637,7	106,3	668,5	104,8
Polski prywatny kapitał	92,4	110,8	114,0	123,4	115,2	101,0	160,9	139,6
Kapitał państwowy	118,6	101,9	121,4	102,3	121,6	100,0	135,9	111,8
Razem	173,3	111,5	200,1	115,4	206,9	103,4	233,5	112,8
Wyszczególnienie	2007							
Kapitał zagraniczny	780,2	116,7						
Polski prywatny kapitał	201,1	125,0						
Kapitał państwowy	146,5	108,9						
Razem	270,1	115,7						

p.s. – podstawa stała, rok 1998 = 100,

p.z. – podstawa zmienna, rok poprzedni = 100.

Źródło: obliczenia własne na podstawie listy największych firm w „Rzeczpospolitej”.

Wykres 1. Zmiany zatrudnienia w największych przedsiębiorstwach w latach 2001-2007



Źródło: opracowanie własne na podstawie listy największych firm w „Rzeczpospolitej”.

Przeciętne zatrudnienie w przedsiębiorstwach z Listy 500 zwiększyło się w roku 2007 tylko o 1,1%, czyli mniej niż w 2006 r. i mniej niż średnio w całej gospodarce. Już czwarty rok z kolei obserwujemy wzrost zatrudnienia w przedsiębiorstwach zarządzanych przez polski kapitał prywatny, a w ostatnim roku badanego okresu był najwyższy i wynosił 8,7%. Prawie w każdym roku badanego okresu kapitał państwowy charakteryzował się spadkiem zatrudnienia. Jest to naturalne, ponieważ zmniejsza się liczba przedsiębiorstw zarządzanych kapitałem państwowym. Rodzi się pytanie, czy skala tych zwolnień jest w jakimś stopniu skorelowana ze zmniejszającą się liczbą przedsiębiorstw państwowych i ich poziomem przychodów. Odpowiedź na to pytanie znajdziemy, analizując, jaka jest wartość przychodów ze sprzedaży na jednego zatrudnionego (tabela 5).

Tabela 5. Wartość przychodów na jednego zatrudnionego w 500 największych firmach w latach 2000-2007 (w mln zł)

Wyszczególnienie	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Kapitał zagraniczny	0,52	0,63	0,69	0,67	0,70	0,66	0,73	0,70	0,75
Polski prywatny kapitał	0,57	0,62	0,78	0,70	0,68	0,76	0,63	0,60	0,75
Kapitał państwowy	0,40	0,34	0,59	0,38	0,32	0,35	0,31	0,38	0,31

Źródło: obliczenia własne na podstawie listy największych firm w „Rzeczpospolitej”.

Największą wydajność mierzoną wartością przychodów na jednego zatrudnionego osiągnął kapitał prywatny. W latach 1999-2007 zarówno prywatny kapitał polski, jak i kapitał zagraniczny miał wyraźną przewagę nad kapitałem państwowym. W ostatnim roku badanego okresu kapitał zagraniczny i polski kapitał prywatny osiągnął porównywalną wydajność. Zdecydowanie najniższą wydajnością charakteryzował się kapitał państwowy. Najwyższą wydajność, wynoszącą 590 tys. zł przychodów na jednego zatrudnionego, osiągnął kapitał państwowy w roku 2001, jednak w następnych latach wydajność ta maleje i w roku 2007 osiągnęła wartość 310 tys. zł, to jest przeszło dwukrotnie niższą niż pozostałe oceniane kapitały.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań potwierdza się teza, że największymi podmiotami gospodarczymi rządzą trzy główne formy kapitału, a mianowicie: kapitał zagraniczny, kapitał prywatny polski i kapitał państwowy. Analizując udział tych trzech form kapitału w 500 największych firmach według „Rzeczpospolitej”, należy stwierdzić, że zdecydowaną przewagę osiągnął kapitał prywatny, który w sposób stały, choć nierównomierny, powiększał przewagę nad kapitałem państwowym.

Biorąc pod uwagę wartość przychodów ze sprzedaży w największych przedsiębiorstwach, przewaga sektora prywatnego była dominująca. Po raz pierwszy w roku 2002 udział kapitału zagranicznego w wartości przychodów ze sprzedaży był wyższy w porównaniu z udziałem kapitału państwowego i kapitału polskiego prywatnego. Polski kapitał prywatny najsilniej do swojego rozwoju włączył czynnik osobowy. W czterech ostatnich latach dodatnie zmiany w zatrudnieniu miał najwyższe w porównaniu z pozostałymi kapitałami właścicielskimi.

PRIVATE CAPITAL IN THE DEVELOPMENT OF THE COMPANIES

Summary

The application research in this article demonstrates the influence of the ownership form on the activity of companies. The attention has been paid to quantitative aspects and results of state companies privatization in years 1999-2007. The research shows the changes of ownership relations particularly in the period in which the private sector became more dominating than the state sector and shows how the individual forms of privatization on the level and rate.

Translated by Henryk Sobolewski

Janusz Soboń
Joanna Rogozińska-Mitrut
Zdzisław Sirojć

PROBLEMY ROZWOJU WIELKICH MIAST EUROPY ŚRODKOWEJ I WSCHODNIEJ W OKRESIE TRANSFORMACJI SYSTEMOWEJ

Wprowadzenie

Przemiany, jakie po roku 1989 objęły były państwa socjalistyczne, zogniskowały się w największym stopniu w wielkich miastach. Na rozwój miast w tej części Europy, obok procesu transformacji systemowej, równoległe oddziaływały procesy globalizacji i regionalizacji. Powoli zaczęły one poddawać się także procesowi metropolizacji. Te wielkie procesy, nazwijmy je zewnętrznymi, miały zasadniczy wpływ na funkcjonowanie wielkich miast Europy Środkowej i Wschodniej. Obok nich wpływały nań także inne czynniki, nazwijmy je wewnętrznymi, takie jak:

- warunki, w jakich funkcjonowały miasta,
- ich położenie fizyczno-geograficzne,
- uwarunkowania historyczne,
- aktywność ich mieszkańców.

Największy wpływ na zmianę ich charakteru miał proces transformacji systemowej. Dotknął on poszczególne miasta w różny sposób. To zróżnicowanie przemian w poszczególnych metropoliach (częściej będziemy używać terminu wielkie miasta, gdyż ośrodki wielkomiejskie państw posocjalistycznych są dopiero kształtującymi się metropoliami) zależało m.in. od:

- sytuacji gospodarczej regionu czy państwa, w którym się znajdowały,

- miejsca w systemie osadniczym i strukturze administracyjnej państwa,
- dostępności komunikacyjnej i powiązań z innymi wielkimi ośrodkami miejskimi.

1. Procesy przemian w okresie transformacji systemowej

Podstawowym procesem, który wpływał na przemiany w wielkich miastach, była prywatyzacja. Zmieniła ona strukturę własnościową miast. Potwierdzają to dane statystyczne. Na przykład w Polsce największa koncentracja prywatyzowanych przedsiębiorstw miała miejsce w województwach z wielkimi aglomeracjami miejskimi.

Istotne znaczenie miała i ma nadal prywatyzacja przedsiębiorstw komunalnych. Wielkie miasta jednak w różny sposób i w różnym tempie przeprowadzają prywatyzację mienia komunalnego. Na przykład Gdańsk sprzedał swoje wodociągi, ciepłownictwo i firmy gospodarujące odpadami.

W Rosji natomiast przedsiębiorstwa zapewniające podstawy funkcjonowania wielkich miast nie podlegają prywatyzacji. Za niewskazane, a często szkodliwe uważa się prywatyzację takich składników własności miast, jak:

- przedsiębiorstwa transportu publicznego,
- biblioteki,
- domy dziecka,
- domy starców,
- cmentarze,
- szkoły,
- placówki służby zdrowia,
- placówki opieki socjalnej,
- inżynierska infrastruktura miasta.

W warunkach rynkowych pojawienie się renty gruntowej powoduje upodobanie się procesów inwestycyjnych w miastach wschodnio – i środkowoeuropejskich do sytuacji panującej w pozostałych państwach kapitalistycznych. Jednak wysokie ceny gruntów miejskich, zwłaszcza śródmiejskich, oraz nieuregulowane sprawy własności ziemi są istotną barierą ich dalszego rozwoju. Stąd też potrzeba wprowadzenia katastru ziemi w gospodarce miejskiej. Pozytywnym przykładem takich działań jest Dniepropietrowsk, gdzie stworzono z informatyzowany system katastralny gruntów miejskich.

Istotną rolę w rozwoju wielkich miast przechodzących transformację odgrywa napływ kapitału zagranicznego. Duży jego napływ do miast w jeszcze większym stopniu niż dotychczas pogłębia dysproporcje rozwojowe między nimi a regionami.

Najbardziej atrakcyjne dla inwestorów są wielkie miasta, które mają już teraz lepsze zagospodarowanie, wyższy poziom rozwoju, wyższy poziom życia mieszkańców, większą dostępność i lepsze kadry. Dlatego środki finansowe lokowane są przede wszystkim w metropoliach, czego najlepszymi przykładami są Berlin i Moskwa – największe obecnie miejsca inwestycji w Europie.

Duże miasta potrafią bardziej umiejętnie korzystać ze środków zewnętrznych. Dobrym przykładem są tu miasta Niemiec Wschodnich i Polski, które wykorzystują środki Unii Europejskiej na przebudowę swojej infrastruktury komunalnej.

Wskutek procesu restrukturyzacji posocjalistycznych gospodarek, gałęzi gospodarki, czy poszczególnych przedsiębiorstw powstał problem nadwyżki siły roboczej i bezrobocia. Zjawisko to dotknęło w mniejszym stopniu wielkie miasta (w porównaniu z otaczającymi je regionami). Jednak brak pracy, w szczególności dla ludzi o niższych kwalifikacjach i młodzieży, spowodował pogorszenie się warunków bytowych tych kategorii społecznych.

W wielu wielkich ośrodkach miejskich pojawiły się enklawy ubóstwa, najczęściej związane z restrukturyzacją przestarzałych i nierentownych gałęzi gospodarki. Przykładem tego mogą być miasta Górnego Śląska i związana z tym restrukturyzacja górnictwa i hutnictwa – podstawowych dziedzin gospodarki tego regionu. Badania przeprowadzone w jednym z miast konurbacji górnośląskiej poświęcone warunkom życia rodzin w mieście o zanikającej funkcji przemysłowej potwierdziły znaczną pauperyzację części społeczności miejskiej i uzależnienie sytuacji materialnej rodzin od wykształcenia.

Podobne rezultaty badań uzyskano w warszawskich dzielnicach Bródno i Stłużew. Ustalono, iż na warunki życia rodzin w czasie transformacji miały wpływ takie czynniki, jak:

- poziom wykształcenia,
- stan zdrowia,
- struktura rodziny,
- miejsce zamieszkania,
- nałogi.

Poziom wykształcenia mieszkańców wielkich miast jest często wyższy niż pozostałej ludności kraju. W Warszawie liczba ludności z wyższym wykształceniem jest ponadtrzykrotnie wyższa niż w kraju, w Budapeszcie – dwukrotnie,

w Pradze – dwuipółkrotnie. Tendencja ta utrzymuje się. A zatem powiększać się będzie różnica w poziomie życia mieszkańców metropolii i reszty kraju.

Konsekwencją zróżnicowania dochodów ludności metropolii stała się segregacja przestrzenno-społeczna. Na obszary o złych warunkach środowiskowych są spychane osoby słabsze, mniej zamożne. Z drugiej strony tworzą się enklawy bogactwa, zamknięte osiedla dla ludzi o wyższym statusie materialnym, zapewniające większe bezpieczeństwo.

Procesy te przebiegają podobnie, jak miały miejsce kilkadziesiąt lat wcześniej w wysoko rozwiniętych państwach kapitalistycznych. Przy zbyt wielkim zróżnicowaniu dochodów materialnych ludności sytuacja ta może jednak stać się niebezpieczna i grozić wybuchem konfliktów społecznych w mieście.

W wielkich miastach (metropoliach) obserwujemy coraz większy udział ludzi starych. Stanowili oni (liczący ponad 70 lat) od 30% w Warszawie po 35% w Budapeszcie i Pradze. Starzenie się mieszkańców wielkich metropolii będzie postępować, a w związku z tym i wydatki miejskie na opiekę nad tą grupą mieszkańców będą musiały być większe.

Niestety budżety wielkich miast posocjalistycznych posiadały znacznie mniej środków niż przedstawiały się ich potrzeby, w szczególności potrzeby społeczne. W budżetach wielkich miast obserwuje się także duże zróżnicowanie struktury wydatków. Ogromne wydatki ponoszą wielkie miasta na ochronę zdrowia, ochronę środowiska i kulturę. Szczególnie negatywny wpływ na zanieczyszczenie wielkich miast mają przedsiębiorstwa energetyczne. Do najbardziej zanieczyszczonych regionów Europy należą: Górny Śląsk, Okręg Moskiewski, Donbass i Kriwbass. A w związku z tym aglomeracje miejskie znajdujące się na ich obszarze mają bardzo złe warunki środowiskowe. Szczególnie duże i niebezpieczne dla zdrowia ludzi jest zanieczyszczenie w takich miastach, jak Donieck, Makiejewka, Dniepropietrowsk, Krzywy Róg i Zaporże.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw energetycznych i całych branż kompleksu paliwowo-energetycznego we wschodnich Niemczech i Polsce zmniejszyły wielkość zanieczyszczeń w wielu aglomeracjach. Duże środki na ochronę środowiska władze miejskie uzyskały w ramach pomocy unijnej.

2. Możliwości i perspektywy

Ważną kwestią w przemianach transformacyjnych wielkich miast jest dostosowanie ich systemu komunikacyjnego do nowych warunków gospodarczych. Kwestia ta ma dwa aspekty: pierwszy – doskonalenie sprawności komunikacji

w mieście, a drugi – połączenie miasta z innymi tego typu ośrodkami. Pierwszy ma duże znaczenie dla lepszego zaspokajania potrzeb mieszkańców, drugi – dla rozwoju miasta (poprzez zwiększenie jego dostępności). Oba kierunki działań wymagają ogromnych nakładów inwestycyjnych.

Istotne jest także dostosowanie struktur administracyjnych miast (aglomeracji miejskich) do funkcji, jakie one wypełniają w przestrzeni. Władze wielu państw i miast podejmowały określone działania w tym zakresie. Berlin przejął funkcje stołeczne od Bonn, Kijów wprowadził nowy podział administracyjny, Warszawa zmieniła status prawny zarówno centrum, jak i poszczególnych dzielnic. Reformę metropolitalną przeprowadzono także w Sankt-Petersburgu.

Transformacja przebiegała szybciej w miastach dużych, szczególnie w stolicach państw. O tempie zmian decydowały m.in. takie czynniki, jak:

- aktywność społeczna i polityczna mieszkańców,
- tradycja i poziom rozwoju samorządności,
- poziom wykształcenia mieszkańców,
- przyjęta strategia rozwoju miasta.

W przyszłości, w działaniach mających na celu podniesienie poziomu konkurencyjności miast, rola publicznych władz miejskich. W szczególności władze miejskie mogą wpływać na:

- jakość obsługi w urzędach,
- jakość infrastruktury technicznej,
- zachęcanie podmiotów gospodarczych do inwestowania w mieście.

Istotną rolę w rozwoju współczesnych wielkich miast i kształtowaniu się metropolii w byłych państwach socjalistycznych odgrywają inwestycje zagraniczne. Rozmieszczenie inwestycji zagranicznych w poszczególnych krajach, zarówno rozwiniętych, jak i rozwijających się, wykazuje pewne prawidłowości. Szczególna aktywność inwestorów skupia się m.in. w wielkich aglomeracjach miejskich. Na przykład Warszawa z terenami przyległymi przyciągnęła 19% bezpośrednich inwestycji zagranicznych w kraju, a konurbacja górnośląska – 16 %.

Po roku 1989 w wielkich miastach Europy Środkowej znacznie wzrósł ruch turystyczny. Głównym problemem związanym z dalszym rozwojem turystyki jest podniesienie standardu jakości świadczonych usług. Właśnie z powodu braku odpowiedniej infrastruktury turystycznej posocjalistyczne stolice, takie jak Moskwa, Kijów, Warszawa, Praga czy Budapeszt, nie są jeszcze tak atrakcyjne i konkurencyjne dla turystów jak metropolie Europy Zachodniej.

Rozwój turystyki może przynieść wielkim miastom tych regionów wymierne korzyści:

- wzrost inwestycji w infrastrukturę turystyczną miasta,
- możliwość korzystania z infrastruktury turystycznej przez mieszkańców,
- tworzenie nowych miejsc pracy.

Po stronie kosztów wymienić należy natomiast znaczne obciążenie ekologiczne metropolii i zużycie infrastruktury. Obok funkcji ekonomicznych turystyka wielkomiejska wypełnia także ważne funkcje polityczne, społeczne i kulturalne.

Istotny wpływ na przekształcenia i rozwój wielkich miast Europy Środkowej i Wschodniej ma regionalna integracja gospodarcza. Na obszarach, gdzie integracja jest zaawansowana – zmiany są widoczne. Już dziś struktura zatrudnienia w sektorze usług w niektórych metropoliach (Berlinie, Pradze, Warszawie i Tallinie) jest bliska strukturze zatrudnienia w pozostałych metropoliach Europy (ponad 70% zatrudnionych).

Jednak wstąpienie tylko części państw Europy Środkowo-Wschodniej do Unii Europejskiej nie będzie korzystnie wpływać na społeczno-gospodarcze przemiany w jej ośrodkach miejskich oraz na tworzenie się kontynentalnego systemu osadniczego.

3. W kierunku rzeczywistej metropolizacji

Metropolizacja to zjawisko przekształcania wielkich miast, polegające na zmianie relacji między miastem centralnym a jego bezpośrednim zapleczem oraz na nieciągłym sposobie użytkowania przestrzeni zurbanizowanych. Metropolizację cechuje silne umiędzynarodowienie działalności usługowej miast. Kształtowanie się metropolii i proces metropolizacji nie oznacza, że nie ma już miast i procesów urbanizacji. Urbanizacja nadal się dokonuje, ale metropolizacja dominuje, powodując powstawanie nowoczesnych wielkich miast i metropolii.

Nowoczesne miasta i regiony cechuje:

- dbałość o wysoki poziom kapitału ludzkiego i społecznego,
- zdolność do przyjmowania inwestycji zagranicznych,
- obecność firm zagranicznych,
- gotowość do stałej rozbudowy infrastruktury,
- gęsta sieć połączeń transportowych z innymi ośrodkami,
- uczestnictwo w światowym i kontynentalnym systemie współpracy miast.

Analizując funkcjonowanie wielkich miast Europy Środkowej i Wschodniej, trzeba stwierdzić, iż poza Berlinem pozostałe miasta tylko w części spełniają wymogi charakteryzujące współczesne metropolie.

Najwięcej dużych ośrodków miejskich jest w Rosji i na Ukrainie. Są one jednak przykładem na to, iż nie tylko liczba ludności decyduje o randze i sile ośrodka w systemie osadniczym.

Miasta Europy Środkowej i Wschodniej, poza Zagłębiem Górnośląskim i Donbassem, nie tworzą gęstej sieci osadniczej. Są ze sobą słabo powiązane, a jeszcze słabiej z resztą kontynentu.

Rola, jaką wielkie miasta państw posocjalistycznych odgrywają obecnie, jak i odgrywać będą w przyszłości, zależy i zależeć będzie od funkcji, jakie wypełniają i wypełniać będą one w sieci miast Europy. Dziś te funkcje można scharakteryzować następująco:

- a) stolice państw i regionów są ośrodkami dyspozycji politycznej;
- b) gros miast to ośrodki gospodarcze, ale o nienowoczesnej strukturze przemysłu;
- c) niektóre miasta wypełniają istotne funkcje kulturalne;
- d) wiele miast wypełnia ważne funkcje portowe (komunikacyjne), ale o regionalnym znaczeniu.

W pełni wykształcone metropolie najczęściej grupują różne funkcje, wypełniając zarówno funkcje polityczne, jak i gospodarcze, a także kulturalne.

Określanie analizowanych miast w państwach posocjalistycznych terminem „metropolie” (z wyjątkiem Berlina) jest dyskusyjne i ma charakter symboliczny. Z całą pewnością można je natomiast określać mianem potencjalnych metropolii.

Ocena stopnia wykształcenia się funkcji metropolitalnych ma zatem charakter subiektywny. Polscy badacze używają na przykład terminu „metropolie” w odniesieniu do największych polskich miast i aglomeracji. Trzeba jednak przyznać, że wiele z nich jest w tym procesie zaawansowanych, jak Kraków, Poznań czy Wrocław.

W jakim kierunku powinny podążać i jakie działania podejmować władze miejskie i społeczności wielkich miast państw posocjalistycznych?

W pierwszej kolejności powinny przeanalizować dotychczasowe plany i strategie oraz zbudować nowe, uwzględniające wyzwania stojące przed wielkimi miastami, związane z procesami globalizacji i metropolizacji. Nowa strategia jest niezbędna po to, aby władze miejskie mogły racjonalnie realizować przedsięwzięcia sprzyjające rozwojowi metropolii.

Punktem wyjścia strategii powinna być misja i wizja miasta, a następnie konstrukcja celów strategicznych i diagnoza stanu metropolii. Służy temu analiza strategiczna SWOT.

Główną misją metropolii powinien być jej dalszy rozwój, który w konsekwencji zapewni lepszą jakość życia. Wizja natomiast powinna zawierać pożądany docelowy stan rozwoju metropolii. Następnie określić należy cele strategiczne miasta. Powinny być one konkretne i mierzalne.

Z kolei analizujemy uwarunkowania zewnętrzne (wpływ otoczenia) i przeprowadzamy analizę SWOT dotyczącą sytuacji wewnętrznej metropolii.

Po opracowaniu analizy SWOT określić powinniśmy strategię oraz rozwiązania alternatywne (na podstawie wcześniejszych wariantowych scenariuszy rozwojowych). Strategię kończą konkretne programy, opisujące działania, jakie powinny być podjęte przez odpowiednie instytucje miejskie. Programy powinny zawierać mierniki umożliwiające monitoring i controlling ich realizacji.

Inną ważną kwestią jest analiza konkurencyjności metropolii (rankingi konkurencyjności są systematycznie publikowane w Internecie) oraz analiza koniunktury gospodarczej miasta.

Dla każdego miasta-metropolii należy zastosować taki katalog wskaźników, który najlepiej obrazuje jego koniunkturę gospodarczą. Ma ona znaczenie prognostyczne i pozwala przewidzieć jej zmianę od kilku miesięcy do kilku lat przed wystąpieniem. To ważna informacja zarówno dla władz miejskich, jak i inwestorów.

Ważnym czynnikiem kształtowania się „posocjalistycznych” metropolii powinna być polityka prometropolitalna, zarówno władz centralnych, jak i miejskich, oraz efektywne zarządzanie metropoliami (wraz z oceną tej działalności).

Co powinno składać się na politykę prometropolitalną? Przede wszystkim:

- a) stanowienie korzystnego dla rozwoju metropolii prawa;
- b) wspieranie w ważnych przedsięwzięciach inwestycyjnych;
- c) opracowywanie planów przestrzennego zagospodarowania;
- d) porządkowanie kwestii własnościowych w miastach, w szczególności opracowanie katastrów użytkowania gruntów miejskich;
- e) rozbudowa połączeń z innymi metropoliami, szczególnie zagranicznymi;
- f) tworzenie warunków do rozwoju zasobów ludzkich, materialnych i finansowych;
- g) promocja metropolii poza granicami kraju.

4. Zarządzanie metropoliami

W zarządzaniu ważniejszymi miastami metropolitalnymi państw posocjalistycznych obserwujemy dużą różnorodność rozwiązań. Badania największych polskich miast poświęcone ocenie ich polityki miejskiej pozwalają na następujące wnioski:

- a) brak jest długofalowych strategii ich rozwoju;
- b) brak jest planów zagospodarowania przestrzennego;
- c) zaniedbana jest ich infrastruktura techniczna i społeczna.

Rezultaty badań są dla władz miejskich niekorzystne. Wynika z nich jednoznacznie, że to ludzie są najsłabszym ogniwem mającym wpływ na dalszy rozwój wielkich miast i kształtowanie się metropolii.

Nasze sugestie dotyczące poprawy skuteczności funkcjonowania władz miejskich idą w następujących kierunkach:

- a) uwzględniania w ich funkcjonowaniu doświadczeń krajów Zachodu, w szczególności jeśli chodzi o efektywność struktur i działalności ludzi;
- b) uwzględniania w ich funkcjonowaniu doświadczeń wielkich korporacji transnarodowych, w szczególności dotyczących sprawności zarządzania wielkimi strukturami organizacyjnymi.

Dlaczego zwracamy uwagę zwłaszcza na te aspekty?

Po pierwsze – doświadczenia metropolii Zachodu, wynikające z długiego funkcjonowania w ustroju kapitalistycznym, pozwalają uniknąć błędów związanych z dostosowaniem struktur organizacyjnych wielkich miast i działalności ludzi do określonych potrzeb społecznych.

Po drugie – korporacje ponadnarodowe posiadają najnowsze technologie zarządzania w warunkach globalizacji (zwłaszcza dotyczące strategii i oceny funkcjonowania organizacji wielkiej skali).

Pierwszy kierunek sprowadza się do wykorzystania doświadczeń państw wysoko rozwiniętych i ich metropolii, które są (bądź były) przykładami efektywnego zarządzania.

Chodzi na przykład o relacje między radą a prezydentem/merem/burmistrzem miasta. Różne rozwiązania w tym względzie zależą od ustawodawstwa, tradycji i doświadczeń poszczególnych społeczeństw. Naszym zdaniem należy wykorzystać te z nich, które dążą do:

- a) ograniczenia liczby członków rad (ze względu na koszty i sprawność ich funkcjonowania);
- b) wprowadzenia do zarządzania metropoliami city-menedżerów, którzy pośrednio bądź bezpośrednio zarządzaliby miastami.

Prezydent, mer czy burmistrz w takim układzie zajmowałiby się polityką, a city-menedżer i korpus pracowników samorządowych, o uprawnieniach takich jak pracownicy służby cywilnej administracji rządowej, pracowałiby efektywnie na rzecz miasta-metropolii. Władze polityczne miast zmieniałyby się, a zasadniczy korpus urzędników samorządowych by pozostawał. Sprawą wymagającą

rozwiązania jest kwestia oceny działalności pracowników administracyjnych. Powinni ich oceniać przełożeni według opracowanych standardów kompetencji na określonych stanowiskach.

Ograniczyć należy wielkość rad w wielkich miastach. Chodzi o zmniejszenie wydatków z tym związanych, a posocjalistyczne metropolie mają ogromne potrzeby i niedostatek środków finansowych. Jeszcze ważniejszą kwestią jest sprawność zarządzania – mniejsze gremia są z reguły skuteczniejsze. Pokazują to doświadczenia metropolii zachodnioeuropejskich i północnoamerykańskich. Patologicznym przykładem rozbudowanej administracji samorządowej i ciał przedstawicielskich jest Warszawa, co w istotnym stopniu ogranicza jej dynamiczny rozwój społeczno-gospodarczy.

Uzupełnieniem drugiego kierunku jest wykorzystanie doświadczeń wielkich korporacji transnarodowych. Generalnie chodzi o większą centralizację niektórych dziedzin zarządzania. Stąd można przenieść do funkcjonowania metropolii zwłaszcza sposoby oceny i monitoringu oraz konstruowania strategii globalnych. Scentralizowany powinien być także budżet i planowanie. Natomiast zarządzanie operacyjne powinno być w całości zdecentralizowane.

Wypada mieć zatem nadzieję, iż wymienione uwagi będą uwzględniane w działalności społeczno-gospodarczej i współczesne wielkie miasta państw posocjalistycznych staną się w najbliższej przyszłości szybko rozwijającymi się i konkurującymi ośrodkami miejskimi, posiadającymi wszystkie cechy współczesnych metropolii postindustrialnych.

Podsumowanie

Analizując kwestię rozwoju wielkich miast w państwach posocjalistycznych możemy poczynić następujące uwagi:

1. Proces transformacji systemowej, rozpoczęty w 1989 roku, miał zasadniczy wpływ na zmianę sposobu funkcjonowania wielkich miast w państwach posocjalistycznych.
2. Na proces transformacji nałożyły się procesy globalizacji i regionalizacji gospodarczej, które spotęgowały ekonomiczne i społeczne problemy miast Europy Środkowej i Wschodniej.
3. Polityczny i gospodarczy „podział” Europy, jaki dokonał się w 2004 roku, utrudnił dalszą integrację wielkich miast Europy Wschodniej z resztą kontynentu.

4. Wraz z rozwojem procesu metropolizacji wiele wielkich miast posocjalistycznych zaczęło przybierać cechy charakterystyczne dla współczesnych metropolii.
5. Głównym procesem zachodzących przemian transformacyjnych w miastach była i jest prywatyzacja. Jej rezultatem powinny być m.in. nowy ład gospodarczy i wyższa efektywność gospodarki miejskiej metropolii. Jednakże proces ten przebiega w różnym tempie i z określoną specyfiką w poszczególnych miastach i państwach.
6. Przemiany gospodarcze spowodowały zmiany w strukturze społecznej ludności miejskiej. Nastąpił proces jej przestrzennego różnicowania się. Zbyt wielkie zróżnicowanie w dochodach ludności doprowadziło do tworzenia się w wielkich miastach posocjalistycznych enklaw biedy oraz wysp bogactwa.
7. Wpływ procesu globalizacji przejawiał się przede wszystkim we wzroście konkurencyjności miast.
8. W związku z tym wzrosło znaczenie zarządzania rozwojem miast-metropolii. To właśnie ten czynnik będzie miał największy wpływ na efekty konkurencji wielkich miast posocjalistycznych i procesy kształtowania się wśród nich metropolii.
9. Ważnym wskaźnikiem konkurencyjności są rankingi atrakcyjności metropolii. Pokazują one, iż najważniejsze miasta Europy Środkowej i Wschodniej są dopiero na początku drogi w rywalizacji o konkretne korzyści z innymi wielkimi ośrodkami miejskimi kontynentu.
10. Klasyfikacje te potwierdzają niską rangę wielkich miast Europy Środkowej i Wschodniej w skali kontynentalnej oraz niski stopień powiązań z innymi wielkimi ośrodkami miejskimi.
11. Z analizy wynikają także wnioski wskazujące, w jakich kierunkach należy prowadzić dalsze zmiany:
 - a) dążyć do podwyższenia poziomu i jakości życia mieszkańców;
 - b) konsekwentnie przekształcać gospodarkę miejską i strukturę społeczną miast;
 - c) zwiększać otwartość i powiązania ze światem;
 - d) szerzej włączać się do konkurencji o konkretne korzyści.
12. Kierunki te powinna uwzględniać polityka miejska i zarządzający wielkimi miastami i metropoliami.
13. Istotną rolę w skutecznym zarządzaniu powinna odgrywać właściwie skonstruowana strategia rozwoju metropolii. Wiele wielkich miast w ogóle jej nie posiada.

14. Władze miejskie powinny na bieżąco prowadzić analizę konkurencyjności miast.
15. Istotnym narzędziem w ich działalności powinna być także analiza koniunktury gospodarczej.
16. Kształtowaniu się nowoczesnych metropolii w byłych krajach socjalistycznych powinna sprzyjać prowadzona zarówno przez państwo, jak i przez same miasta polityka prometropolitalna.
17. Zasadniczym czynnikiem przemian powinny być zmiany w sposobach zarządzania wielkimi miastami i metropoliami. Autorzy proponują m.in.:
 - a) wykorzystanie pozytywnych doświadczeń metropolii Zachodu, dotyczących efektywności struktur organizacyjnych metropolii (chodzi przede wszystkim o ograniczenie kosztów ich funkcjonowania);
 - b) wykorzystanie niektórych doświadczeń korporacji transnarodowych, dotyczących zwłaszcza sprawności i skuteczności działania wielkich organizacji gospodarczych.

**PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF CITIES OF GREAT CENTRAL EUROPE
AND IT CONFIRM STATISTIC DATA IN PERIOD
OF SYSTEM TRANSFORMATION**

Summary

Basic process, which effected conversions in great cities former privatization. She has changed structure of possessional city. It confirm statistic data. For example, biggest concentration of privatized enterprise had place in Poland in provinces with great city agglomerations.

*Translated by Janusz Soboń,
Joanna Rogozińska-Mitrut
and Zdzisław Sirojć*

Danuta Sz wajca

WIZERUNEK I REPUTACJA PRZEDSIĘBIORSTWA W PROCESIE KREOWANIA JEGO WARTOŚCI

Wprowadzenie

Wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa są zaliczane do jego niematerialnych zasobów o charakterze strategicznym. Jako zasoby niematerialne mogą być wykorzystywane jednocześnie w wielu miejscach, nie deprecjonują się w trakcie ich użytkowania, ale nawet mogą się pomnażać i nawzajem wspierać. W odróżnieniu od zasobów materialnych, które można kupić lub wydzierżawić, zasoby niematerialne firma musi długo i starannie wypracowywać. Strategiczny charakter tych zasobów wyraża się w tym, że są one cenne, rzadkie i nie można ich skopiować, dlatego mogą stanowić podstawę osiągania długofalowej przewagi konkurencyjnej. Pozytywny wizerunek i dobra reputacja są źródłem wielu korzyści dla przedsiębiorstwa (duża lojalność klientów, wzrost popytu, wyższe ceny, możliwość pozyskiwania najlepszych pracowników itp.), które w dłuższej perspektywie skutkują wzrostem jego wartości rynkowej. Trudno jednak oszacować ich indywidualną wartość. W artykule podjęto próbę zdefiniowania tych kategorii w kontekście zasobowym, a także wskazania czynników i narzędzi ich kreowania.

1. Wizerunek a reputacja przedsiębiorstwa w kontekście zasobowym

W związku z tym, że pojęcia „wizerunek” i „reputacja” są często używane zamiennie i traktowane jako synonimy, warto dokonać pewnej systematyzacji i analizy znaczeniowej. Sięgając do *Słownika wyrazów obcych*, czytamy, że¹:

¹ *Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, PWN, Warszawa 1980, s. 644 i 808.

- wizerunek (daw. niem. *Visierung*) to podobizna, portret, obraz; przen. wyobrażenie, przykład,
- reputacja (łac. *reputatio* = zaliczenie, zachowanie) to opinia, dobre imię; rozgłos, sława.

Ujęcie encyklopedyczne sugeruje zatem rozróżnienie tych pojęć i niestawianie między nimi znaku równości. Jednakże w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania czy marketingu, gdy mówi się o reputacji lub wizerunku przedsiębiorstwa (organizacji), można spotkać odmienne poglądy. Nie ma bowiem zgodności co do tego, czym właściwie jest reputacja firmy oraz czym i czy w ogóle różni się od jej wizerunku.

J. Balmer zauważa pewną ewolucję pojmowania reputacji przedsiębiorstwa, wskazując następujące etapy²:

- a) lata 50. ubiegłego wieku, kiedy koncentrowano się na wizerunku (*image*) organizacji, określając go jako sumę cech funkcjonalnych i psychologicznych atrybutów, jakie ma w swojej świadomości klient;
- b) lata 70. i 80., kiedy dość powszechnie utożsamiano wizerunek z reputacją; w tym czasie pojawiły się też początki teorii *corporate identity* i komunikacji organizacyjnej, których pochodną była reputacja;
- c) lata 90., w których zaczęto wyraźnie rozdzielać oba pojęcia i coraz częściej mówić o potrzebie zarządzania reputacją i świadomego kreowania wizerunku firmy.

Obecnie można zauważyć względną zgodność co do tezy, że wizerunek i reputacja nie są pojęciami tożsamymi, ale istnieją między nimi ścisłe wzajemne relacje.

Wizerunek przedsiębiorstwa jest jego obrazem w świadomości ludzi, którzy się z nim spotykali – klientów, kontrahentów, pracowników, urzędników i innych; jest to pewne mentalne odzwierciedlenie osobowości firmy i ogół związanych z nią skojarzeń oraz symboli, które pozwalają odróżnić firmę od innych. Wizerunek może być świadomie kreowany przez przedsiębiorstwo za pomocą działań reklamowych oraz z zakresu *public relations*.

Reputację można zdefiniować jako funkcjonującą na rynku opinię na temat firmy i jej działalności, formułowaną przez różne grupy interesu, które miały jakikolwiek kontakt z firmą lub o niej słyszały. Jej podłożem jest wiarygodność

² A. Zarębska, *Reputacja – warunek powodzenia przedsiębiorstwa na rynku*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2; za: J.M.T. Balmer, *Corporate identity and the advent of corporate marketing*, „Journal of Marketing Management” 1998, Vol. 14, nr 8, s. 963-996.

i uczciwość – reputacja to subiektywna i zbiorowa ocena tego, czy organizacja jest wiarygodna i godna zaufania³. Wiarygodność firmy to stopień zaufania, jakim darzą ją poszczególne, zainteresowane nią podmioty, natomiast reputacja jest tej wiarygodności skutkiem, następstwem, owocem. Najważniejszym atrybutem wiarygodności jest uczciwość, zaś reputacji – poczucie bezpieczeństwa, jakie wywołuje⁴. Tak więc na dobrą reputację i zaufanie każda firma czy organizacja musi sobie zasłużyć i długo nad nią pracować. Reputację zdobywa się trudno i długo, natomiast szybko i łatwo można ją utracić.

Niektórzy autorzy sugerują, aby przedsiębiorstwa skupiały się na budowaniu reputacji, a nie wizerunku, który z definicji, jako odwzorowanie rzeczywistości, może być czymś sztucznym, fałszywym, nie zawsze zgodnym ze stanem faktycznym, a lansowanie określonego wizerunku może być formą manipulowania odbiorcami⁵. Wydaje się jednak, że taki pogląd jest zbyt daleko posunięty, gdyż wizerunek i reputacja wzajemnie się warunkują, występuje między nimi sprzężenie zwrotne. Mianowicie jeżeli firma nie posiada dobrej reputacji, nie może wykreować pozytywnego wizerunku. Marnowaniem czasu i pieniędzy byłoby bowiem budowanie atrakcyjnego wizerunku w sytuacji, gdy firma jest niesolidna, nie dotrzymuje słowa, źle traktuje pracowników itp. Nawet bardzo profesjonalnymi metodami *public relations* nie da się na dłuższą metę ukryć przed opinią publiczną błędów i nieprawidłowości. Z kolei dobra reputacja bez wsparcia wizerunkowego nie pozwala firmie w pełni wykorzystać tego potencjału, gdyż firma jest mało widoczna, dobra opinia i pozytywne informacje zbyt wolno docierają do zainteresowanych.

Z pojęciem wizerunku firmy wiąże się wspomniana już *corporate identity*, czyli tożsamość firmy. Jest ona sumą elementów, za pomocą których firma jest identyfikowana i odróżniana od innych na rynku. Tożsamość tworzą elementy wizualne (nazwa, logo, barwy firmowe, symbole, architektura i wystrój budynków itp.) oraz elementy niewizualne, takie jak: kontakty osobiste, zachowania i postawy pracowników, sukcesy i niepowodzenia firmy, stosowane formy i styl reklamy i inne. Wyrazista i umiejętnie prezentowana tożsamość firmy pozwala

³ C.J. Fombrun, C.B.M. van Riel, *The reputation landscape*, „Corporate Reputation Review” 1997, Vol. 1, nr 1-2, s. 10.

⁴ W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2003, s. 17.

⁵ J.M. Grunig, *Image and substance: from symbolic to behavioral relationships*, „Public Relations Review” 1993, Vol. 19, nr 2, s. 121-139; W. Ollins, *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*, Thames and Hudson, London 1989.

zbudować jej wizerunek. Tak więc wizerunek przedsiębiorstwa jest tym, co ludzie o nim myślą, tożsamość zaś tym, za pomocą czego to przedsiębiorstwo identyfikują i odróżniają od innych.

Reasumując przedstawione rozważania, można powiedzieć, że reputacja jest całościową, wielostronną oceną przedsiębiorstwa, wypracowywaną przez długi okres, która opiera się głównie na bezpośrednich doświadczeniach kontaktów z organizacją. Ocena ta może być wspierana wszelkimi formami komunikacji firmy z otoczeniem (reklama i *public relations*) oraz symboliką (elementy tożsamości), które dostarczają informacji na temat jej działalności na tle konkurencji. Jednocześnie przyjmuje się tezę, że reputacja jest najbardziej syntetycznym zasobem niematerialnym, zaś wizerunek i tożsamość stanowią zasadnicze czynniki jego kreowania. W związku z tym w dalszej części artykułu uwaga będzie skupiona na kreowaniu i ocenie wartości reputacji firmy.

2. Źródła wartości reputacji oraz metody jej pomiaru

Posiadanie dobrej reputacji stanowi źródło wielu korzyści dla przedsiębiorstwa, które w konsekwencji generują wartość tego zasobu. Zasadniczą korzyść, przekładającą się na wymierne efekty, to ułatwienie nawiązywania i utrzymania relacji z podmiotami, na których firmie zależy, a więc: z klientami, kontrahentami, inwestorami, pracownikami i mediami.

Po pierwsze, firma ciesząca się dobrą opinią na rynku przyciąga nowych nabywców, pozwala utrzymać klientów dotychczasowych oraz zbudować ich lojalność. Lojalni klienci stanowią dla firmy bardzo cenny zasób i są źródłem następujących korzyści⁶:

- a) zapewniają systematyczny wzrost przychodów ze sprzedaży poprzez dokonywanie regularnych i coraz większych zakupów, kupują też nowe produkty firmy, a także zachęcają innych do korzystania z oferty firmy;
- b) generują niższe koszty obsługi w porównaniu z klientami nowymi, których trzeba zidentyfikować, poznać i pozyskać, a więc ponosić koszty związane z badaniami rynku i prowadzeniem działań promocyjnych;
- c) realizują darmową, bardzo wiarygodną reklamę, rekomendując firmę i jej produkty innym potencjalnym nabywcom;

⁶ D. Sz wajca, *Lojalność klienta jako źródło konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, pr. zb. pod red. J. Pyki, TNOiK, Katowice 2005, s. 484-486.

- d) łatwiej akceptują wyższą cenę, dzięki czemu firma może zrealizować większy zysk;
- e) ograniczają ryzyko rynkowe, gdyż są odporni na działania konkurencji, wybaczą drobne błędy i potknięcia firmy, a w razie gorszej koniunktury zapewniają ciągłość sprzedaży.

Po drugie, reputacja umożliwia pozyskiwanie solidnych dostawców i pośredników oraz obniża koszty nawiązania z nimi współpracy. Potencjalni kontrahenci sami poszukują kontaktów z renomowanym przedsiębiorstwem, czyli ponoszą koszty komunikacji i promocji, są skłonni zaakceptować mniej korzystne dla siebie warunki umowy, chętniej podpisują długofalowe kontrakty. Przedsiębiorstwo ma znacznie lepszą pozycję negocjacyjną.

Po trzecie, reputacja ułatwia i przyspiesza rozwój firmy dzięki większemu i łatwiejszemu dostępowi do kapitału – inwestorzy chętniej angażują swoje środki w działalność firmy, banki udzielają kredytów szybciej i na korzystniejszych warunkach (ryzyko kredytowe może być szacowane na niższym poziomie), instytucje i urzędy zapewniają pomoc i wsparcie przy pozyskiwaniu środków z różnych funduszy rozwojowych, za papiery wartościowe firmy można uzyskać wyższą cenę, spada koszt kapitału. Poza tym partnerzy strategiczni chętnie zawierają aliansy i podejmują współpracę w zakresie realizowania wspólnych przedsięwzięć, dzięki czemu możliwe jest wygenerowanie nowych rozwiązań niższym kosztem (m.in. poprzez osiągnięcie efektu synergii).

Po czwarte, przedsiębiorstwa o ugruntowanej reputacji przyciągają najlepszych kandydatów do pracy, a pracownikom już zatrudnionym zapewniają poczucie bezpieczeństwa, satysfakcji i prestiżu, co jest znakomitym bodźcem motywującym do podnoszenia kwalifikacji i wydajności pracy. Pracownicy bardziej identyfikują się z firmą, mają o niej dobre zdanie, które rozpowszechniają w otoczeniu, budując jej pozytywny wizerunek i umacniając posiadaną reputację.

Wreszcie po piąte, reputacja zapewnia przedsiębiorstwu większą stabilność działania oraz zmniejsza ryzyko pojawienia się kryzysów i ewentualnych kosztów ich rozwiązywania. Trzeba jednak zaznaczyć, że wystąpienie kryzysu w firmie cieszącej się bardzo dobrą reputacją jest zwykle bardzo dotkliwe (skutkuje najczęściej nagłym spadkiem ceny akcji), a poniesione straty o charakterze społecznym mogą być często niemożliwe do odrobienia.

Przedstawione korzyści dobrej reputacji świadczą o niezaprzeczalnej wartości tego zasobu, jednakże bardzo trudno tę wartość ocenić i zmierzyć. Propozycje pomiaru są formułowane w ramach poszukiwania metod wyceny zasobów

niematerialnych czy kapitału intelektualnego. Przykładem może tu być koncepcja audytu i pomiaru reputacji przedsiębiorstwa opracowana przez K. Cravensa, E. Olivera i S. Ramamoortiego⁷. Zaproponowali oni ocenę reputacji za pomocą syntetycznego indeksu sumującego oceny działań firm w dziewięciu obszarach, które łącznie kształtują poziom reputacji. W ramach każdego obszaru występuje wiele czynników charakteryzujących postępowanie przedsiębiorstwa, które należy ocenić w skali od 1 (ocena najniższa) do 9 (ocena najwyższa). Ponadto każdemu obszarowi przyporządkowuje się wagę, której wielkość zależy od charakterystyki przedsiębiorstwa oraz fazy cyklu jego życia (tab. 1). Na podstawie uzyskanych w ten sposób wartości indeksu firmy mogą być klasyfikowane w dziewięciu kategoriach (tab. 2).

Tabela 1. Czynniki wchodzące w skład indeksu reputacji przedsiębiorstwa

Składnik indeksu	Waga (w %)	Miernik (w skali 1-9 dla każdej zmiennej)
Produkty/usługi	30-60	Jakość, świadomość, gwarancja, skojarzenia
Pracownicy	1-20	Satysfakcja, rotacja, liczba aplikacji na miejsce, wnioski, ulepszenia, kompetencje zarządu, sposób wynagradzania, reputacja szefa
Zewnętrzne relacje (bez klientów)	1-10	Warunki płatności, długość współpracy, alianse – liczba i długość, reputacja partnerów, ochrona środowiska, akcje charytatywne
Innowacje	0-20	Sformalizowany program, nowe produkty, patenty
Tworzenie wartości	5-20	Reakcja na potrzeby klienta, retencja klientów
Siła finansowa	0-10	Zawartość sprawozdań, dodatkowe informacje
Strategia	1-10	Sposób traktowania reputacji, systemy kontrolne, znajomość strategii na wszystkich szczeblach
Kultura	1-10	Etyka, postawy zarządu, sposób radzenia sobie z zachowaniami nieetycznymi
Niematerialne obciążenia	1-10	Słabe B+R, brak infrastruktury informacyjnej, zły przekaz z ust do ust, słabe kanały dystrybucji

Źródło: G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 68; na podstawie: K. Cravens, E. Oliver, S. Ramamoorti, *The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation*, „European Management Journal” 2003, Vol. 21, No. 2.

⁷ K. Cravens, E. Oliver, S. Ramamoorti, *The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation*. „European Management Journal” 2003, Vol. 21, No. 2.

Zaproponowany wskaźnik może być wykorzystywany m.in. do wyceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstw. Jeśli przyjmie się, że wysokość wskaźnika jest silnie skorelowana z poziomem i jakością kapitału intelektualnego, relatywna wartość tego wskaźnika może służyć do modyfikacji kosztu kapitału firmy w modelach pomiaru wartości kapitału intelektualnego. Wysoki poziom indeksu (powyżej średniej dla branży) może wpływać na obniżenie ryzyka firmy i tym samym obniżyć poziom kosztu jej kapitału⁸.

Tabela 2. Klasyfikacja ratingowa reputacji przedsiębiorstw

Przyznany rating	Uzyskany przedział punktowy	Opis
A1	9	Idealny poziom reputacji – rzadko spotykany
A2	8-8,9	Praktyczny cel do osiągnięcia dla firmy
A3	7-7,9	Wysoki poziom reputacji
B1	6-6,9	Poziom średni
B2	5-5,9	Jw.
B3	4-4,9	Jw.
C1	3-3,9	Reputacja firmy ma minimalną wartość
C2	2-2,9	Reputacja firmy ma marginalną wartość
C3	1-1,9	Reputacja firmy nie istnieje bądź ma wartość ujemną

Źródło: Jak w tab. 1

Poza tym przedstawiony wskaźnik reputacji może być wykorzystywany do przeprowadzania porównań pomiędzy firmami i budowania rankingów. W tym przypadku przedsiębiorstwa musiałyby być oceniane przez podmioty zewnętrzne, aby zapewnić obiektywizm.

Do oceny poziomu reputacji wykorzystywane są również inne metody, takie jak: metoda Zrównoważonej Karty Wyników, Metoda Potrójnej Podstawy⁹, sondaże wśród kluczowych klientów lub wśród pracowników i inne. Jednak każda

⁸ G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 69.

⁹ Ta metoda uwzględnia trzy wymiary przedsiębiorstwa jako organizacji, czyli wymiar społeczny, środowiskowy i ekonomiczny.

z nich ma pewne mankamenty i ograniczenia, przy czym głównym problemem w większości tych metod jest subiektywizm.

3. Czynniki i narzędzia budowania reputacji

Reputacja przedsiębiorstwa jest uwarunkowana wieloma czynnikami, które są związane z różnymi formami i kanałami komunikacji firmy z otoczeniem. Czynniki te można podzielić na trzy grupy¹⁰:

- a) czynniki pierwotne, do których można zaliczyć: jakość produktów i usług, zachowanie przedsiębiorstwa na rynku (etyczny biznes i marketing) oraz wobec pracowników, zachowanie w stosunku do udziałowców/akcjonariuszy (przejrzystość finansowa, nadzór korporacyjny), pozarynkowe zachowania firmy (przestrzeganie deklarowanych wartości, inwestycje lokalne, dbałość o środowisko naturalne, relacje z organizacjami rządowymi i instytucjami państwowymi, dbałość o reputację naczelnego kierownictwa);
- b) czynniki wtórne, które obejmują formalną komunikację przedsiębiorstwa z rynkiem (reklama, działalność PR, promocja sprzedaży itp.) oraz system identyfikacji wizualnej;
- c) czynniki trzeciorzędne, związane z komunikacją nieformalną, a więc przekaz ustny, wszystko, co o firmie donoszą media oraz konkurencja.

Warto podkreślić, że pierwszorzędne znaczenie dla budowania i utrzymania reputacji mają czynniki pierwotne. Najbardziej mogą zaszkodzić firmie i jej renomie: krytyczna ocena jakości (zwłaszcza bezpieczeństwa produktów/usług) przez klientów, krytyczne opinie ukazujące się w mediach (zwłaszcza w Internecie, gdzie negatywne opinie bardzo szybko się rozchodzą), ujawnione nieetyczne zachowania firmy (złe traktowanie pracowników), toczące się i przegrane procesy sądowe, kryzys finansowy czy brak przejrzystości finansowej.

Świadome budowanie reputacji (i wizerunku) to proces długotrwały i złożony, który wymaga podjęcia następujących kroków¹¹:

- a) identyfikacja grupy docelowej;
- b) oszacowanie obecnej widoczności i wiarygodności firmy na rynku;
- c) zidentyfikowanie czynników kształtujących pozycję rynkową firmy, na które ma ona wpływ;

¹⁰ A. Zarębska, op. cit., s. 84-85.

¹¹ T.J. Kosnik, *Corporate positioning: How to Assess – and Build – a Company's Reputation*, „Harvard Business School Press” 1989, s. 1-13.

- d) wyrobienie sobie unikatowej pozycji na rynku;
- e) zintegrowanie działań związanych z pozycjonowaniem firmy, linii produktów i poszczególnych marek;
- f) opracowanie strategii działania oraz wybór potencjalnych narzędzi budowania wizerunku firmy.

W procesie budowania wizerunku i reputacji przedsiębiorstwo ma do dyspozycji wiele różnorodnych narzędzi. Nie są to jedynie instrumenty z zakresu marketingu czy *public relations*, ale także z zakresu szeroko pojętej komunikacji społecznej. Rodzaje możliwych do wykorzystania narzędzi przedstawia rys. 1.

Rys. 1. Narzędzia budowania reputacji przedsiębiorstwa

RODZAJE NARZĘDZI		
Marketing tradycyjny / obszar sprzedaży	Działalność <i>public relations</i>	Działania spoza obszaru marketingu
<ul style="list-style-type: none"> - reklama - obsługa klienta - sprzedaż bezpośrednia - obszar usług - telemarketing - mailing - pomoc techniczna - pokazy i degustacje - seminaria dla klientów i opinie liderów - biuletyny i katalogi 	<ul style="list-style-type: none"> - artykuły w prasie specjalistycznej - uczestnictwo w klubach i członkostwo w organizacjach - handlowa działalność stowarzyszeniowa - konferencje i festyny - przemówienia - wywiady - szczególne imprezy 	<ul style="list-style-type: none"> - działalność filantropijna (nauka, oświata, sztuka, ochrona zdrowia, przyrody) - szkolenia pracowników / programy edukacyjne - relacje z inwestorami - lobbying / sprawy rządowe - alianse strategiczne - rozwiązania technologiczne, by być bliżej klienta (faks, e-mail, call center, strona www)

Źródło: opracowano na podst.: T.J. Kosnik, *Corporate positioning: How to Assess – and Build – a Company's Reputation*, „Harvard Business School Press” 1989, s. 1-13.

Przy wyborze właściwych narzędzi trzeba uwzględnić aktualny stan widoczności i wiarygodności przedsiębiorstwa na rynku, a w szczególności wielkość i lokalizację grupy docelowej (wymiar widoczności) oraz efektywność wybranych działań z punktu widzenia wiarygodności. Najbardziej skutecznymi narzędziami przy budowie reputacji są działania skierowane na tworzenie i umacnianie rela-

cji z inwestorami, wszelka działalność filantropijna i sponsoring, organizowanie szkoleń dla pracowników i umożliwienie im rozwoju, umiejętnie prowadzone przedsięwzięcia związane z lobbingsiem i sprawami rządowymi oraz profesjonalna obsługa klienta. Okazuje się, że typowe działania marketingowe, a zwłaszcza reklama, nie odgrywają szczególnej roli w procesie kreowania reputacji firmy.

4. Reputacja w polskich przedsiębiorstwach – aspekt praktyczny

Praktyczną ilustrację poruszanych w artykule kwestii mogą stanowić wyniki badań sondażowych przeprowadzonych na przełomie lat 2005–2006 na grupie ponad 200 przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie śląskim¹². W ankiecie skierowanej do kadry kierowniczej zapytano o główne czynniki przewagi konkurencyjnej i budowania wartości przedsiębiorstwa. Wśród wskazanych czynników renoma firmy znalazła się ogólnie na trzecim miejscu, przy czym duże przedsiębiorstwa w większym stopniu doceniają rolę tego zasobu w osiągnięciu przewagi (tab. 3).

Tabela 3. Czynniki przewagi konkurencyjnej zależnie od wielkości przedsiębiorstwa

Duże przedsiębiorstwa	Małe i średnie przedsiębiorstwa
1. Jakość produktów (3,72)	1. Pracownicy i ich kwalifikacje (3,49)
2. Pracownicy i ich kwalifikacje (3,74)	2. Jakość produktów (3,88)
3. Renoma firmy (3,80)	3. Konkurencyjne ceny (3,97)
4. Nowoczesne technologie (4,55)	4. Dobra reklama i promocja (4,24)
5. Konkurencyjne ceny (4,59)	5. Renoma firmy (4,69)
6. Uznane marki (5,07)	6. Nowoczesne technologie (4,97)
7. Lojalni klienci (5,09)	7. Lojalni klienci (5,28)
8. Dobra reklama i promocja (5,51)	8. Uznane marki (5,43)

Źródło: opracowanie własne.

Zapytano również respondentów, w jakie elementy najbardziej opłaca się inwestować. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi kolejność zasugerowanych elementów jest następująca: jakość wyrobów, obsługa klienta, nowoczesne technologie, reklama, promowanie marki i nazwy firmy, badania rynku, *public relations*

¹² Zob. szerzej: D. Sz wajca, *Zasoby marketingowe jako źródło konkurencyjności w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*, pr. zb. pod red. W.M. Grudzewskiego, WSZMiJO, Katowice 2007.

i sponsoring. Jak widać, niektóre narzędzia kreowania reputacji zaliczane do najskuteczniejszych, a więc obsługa klienta i dbanie o jakość produktów, znalazły się na pierwszych miejscach, natomiast inne, równie ważne (*public relations* i sponsoring) wymieniane są na końcu.

Inne badania, przeprowadzone w 2006 roku na próbie 50 średnich firm Polski południowo-wschodniej, których wyniki przytacza A. Zarębska¹³, wykazują, że większość przedsiębiorstw zdaje sobie sprawę z efektów, jakie przynosi lub przyniosłoby zarządzanie reputacją. Najczęściej wymieniane były: wzrost przychodów ze sprzedaży (68%) oraz wsparcie dla inwestycji strategicznych (22%), a w dalszej kolejności: wzrost wartości rynkowej firmy (16%) oraz przyciąganie najlepszych pracowników (8%). Tylko 2% badanych posiada specjalnie wydzieloną komórkę, która zajmuje się wyłącznie budowaniem, utrzymaniem i rozwijaniem reputacji przedsiębiorstwa. W pozostałych tymi zadaniami zajmuje się dział marketingu, ale nie jest to specjalnie wydzielona komórka. Zdecydowana większość respondentów (72%) przyznała, że wcale nie przeprowadza audytu reputacji swojej firmy. Pozostała część (28%) stwierdziła, że sprawdza swoją reputację przy użyciu różnych metod, przy czym najczęściej jest to sondaż wśród kluczowych klientów, metoda Zrównoważonej Karty Wyników albo sondaż wśród pracowników.

Podsumowanie

Reputacja jako najbardziej syntetyczny niematerialny zasób przedsiębiorstwa jest źródłem wielu wymiernych korzyści i niewątpliwie przyczynia się do wzrostu wartości firmy. Trudno jednak dokonać precyzyjnego pomiaru reputacji. Ciągłe poszukuje się odpowiednich metod i rozwiązań w tym zakresie. Pojawiające się propozycje, choć nie są doskonałe i powszechnie akceptowane, mogą stanowić dobry punkt wyjścia i płaszczyznę dokonywania porównań wartości tego zasobu w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Budowanie reputacji i wizerunku jest procesem długotrwałym i złożonym, gdyż istnieje bardzo wiele czynników warunkujących renomę firmy. Do kreowania dobrej reputacji nie wystarczają tradycyjne przedsięwzięcia marketingowe – bardziej skuteczne są działania służące budowie zaufania do przedsiębiorstwa, kreowania silnych więzi z klientami, pracownikami i udziałowcami, a więc działalność filantropijna, dbanie o rozwój i zadowolenie pracowników, profesjonalna obsługa klienta.

¹³ A. Zarębska, op. cit., s. 90-91.

Polskie przedsiębiorstwa, jak wykazują cytowane w artykule wyniki badań, jeszcze nie w pełni doceniają rolę reputacji w kreowaniu swojej wartości i przewagi rynkowej, w związku z czym niezbyt świadomie i umiejętnie potrafią nią zarządzać.

IMAGE AND REPUTATION IN CREATION OF THE COMPANY VALUE

Summary

Nowadays corporate image and reputation there are recognized as one of the main factors determining competitive advantage and market value, because they are rare and inimitable intangible resources of the contemporary enterprises. To create a good reputation (and image) companies have to use not only traditional marketing tools and Public Relations instruments, but also many others activities in the long term. Besides article shows the results of the firm reputation research from selected Polish enterprises.

Translated by Danuta Szwałca

Beata Ślusarczyk

PRACE BADAWCZO-ROZWOJOWE W KONTEKŚCIE POMOCY PUBLICZNEJ

Podstawową zasadę w gospodarce rynkowej stanowi swoboda działania sił rynkowych i wolnej konkurencji. Uznaje się, że te dwa aspekty funkcjonowania wolnego rynku sprzyjają optymalnej alokacji zasobów rzeczowych i ludzkich, co prowadzi do maksymalizacji wzrostu przedsiębiorstw i całej gospodarki¹. Dlatego też w jednym z fundamentalnych postanowień zawartych w Traktacie Rzymskim, na podstawie którego utworzone zostały Wspólnoty Europejskie, jest wyrażona dezaprobata wobec udzielania pomocy przedsiębiorstwom przez państwa członkowskie. Równocześnie jednak, w pewnych wyjątkowych okolicznościach, pomoc państwa jest dozwolona². Traktat Rzymski reguluje problematykę pomocy państwa w trzech artykułach, tj. w art. 92, 93 i 94. Fundamentalne postanowienia dotyczące pomocy państwa sformułowano w artykule 92.1 Traktatu Rzymskiego w sposób następujący: „wszelka pomoc przyznana przez państwo członkowskie bądź przyznana z zasobów państwa w jakikolwiek sposób, która zniekształca lub grozi zniekształceniem konkurencji przez faworyzowanie pewnych przedsiębiorstw lub pewnych produkcji, będzie w zakresie, w którym oddziałuje niekorzystnie na handel między krajami członkowskimi, uważana za niezgodną ze Wspólnym Rynkiem”³.

¹ Por. S. Kot, P. Pachura, *Podjęcie integrujące – odpowiedzią na wyzwania współczesności?*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania PWr. nr 76, Studia i Materiały nr 18, Wrocław 2005, s. 193-198.

² *Analiza doświadczeń krajów Unii Europejskiej w zakresie pomocy publicznej; wnioski dla Polski*, red. U. Płowiec, wyd. Instytut Koniunktury i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 1999, s. 49.

³ Źródło tłumaczenia Traktatu Rzymskiego: http://www.cie.gov.pl/tem/akt/traktaty/traktat_wsp.htm

W polskich przepisach pomoc publiczna zdefiniowana została po raz pierwszy w art. 4 ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców jako „przysporzenie, bezpośrednio lub pośrednio, przez organy udzielające pomocy korzyści finansowych określonym przedsiębiorcom, jeżeli w następstwie takiego działania uprzywilejowuje się tych przedsiębiorców w stosunku do konkurentów, przede wszystkim w drodze dokonywania na rzecz lub za tych przedsiębiorców wydatków ze środków publicznych lub pomniejszania świadczeń należnych od nich na rzecz sektora finansów publicznych”⁴. Użyta w polskiej ustawie definicja „pomocy publicznej” jest syntezą dotychczasowego dorobku organów Unii Europejskiej w tej dziedzinie.

Ustawa z 2000 roku była pierwszym w Polsce aktem prawnym regulującym kwestie pomocy publicznej. Zmieniona została przez ustawę z dnia 27 lipca 2002 r. o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców⁵. Natomiast obecnie obowiązującym dokumentem jest ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej⁶. Nowa ustawa oparta jest już w całości na prawie pomocowym stosowanym w Unii Europejskiej.

Pomoc publiczną państwa wyróżnia przede wszystkim od innych państwowych działań regulacyjnych czy interwencyjnych, jej selektywny charakter w odniesieniu do poszczególnych podmiotów czy sektorów gospodarczych. Stwarza ona konsekwencje wybiórcze, a nie ogólne, co odróżnia ją od środków polityki gospodarczej o charakterze ogólnym. Środki polityki gospodarczej państwa oddziałują w równym stopniu na wszystkie podmioty gospodarcze, dlatego nie są traktowane jako pomoc państwa⁷.

Celem pomocy publicznej, będącej elementem gospodarczego interwencjonizmu państwa, jest stymulowanie pozytywnych procesów gospodarczych lub zapobieganie procesom negatywnym. Państwo, interweniując w gospodarce rynkowej, wykorzystuje przynależną mu władzę, kształtując politykę monetarną, walutową, decyduje o kształcie systemu podatkowego. Wpływa na kształtowa-

⁴ Dz. U. 2001.60.704; ze zmianą w Dz. U. 2001.125.1363 – zwana dalej: ustawą o pomocy publicznej).

⁵ Dz. U. 02.141.1177.

⁶ Dz. U 2004.123.1291.

⁷ J. Koćwin, L. Koćwin, *Konkurencja przedsiębiorstw a pomoc państwa w Unii Europejskiej i Polsce*, w: *Gospodarka wobec wyzwań globalnych*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2003, s. 40.

nie się systemu gospodarczego, a jednocześnie oddziałuje na poziom zatrudnienia czy świadczeń socjalnych. Ustawowe określenie warunków, zasad, trybu oraz nadzoru w dziedzinie udzielania pomocy publicznej dla przedsiębiorstw stanowi z jednej strony ograniczenie wolności konkurencji w działalności gospodarczej, z drugiej strony natomiast jest ograniczeniem swobody decyzji państwa w sferze interwencji na rynku.

Pomoc dopuszczona warunkowo, tzn. na podstawie decyzji Komisji Europejskiej, została podzielona przez Komisję na trzy podstawowe kategorie. Są to pomoc: regionalna, pomoc sektorowa i pomoc horyzontalna. Pomoc na badania i rozwój kwalifikowana jest do pomocy horyzontalnej.

Pomoc horyzontalna jest pomocą w największym stopniu uwzględniającą interes ogółu, natomiast korzyści płynące dla poszczególnych przedsiębiorców są odsunięte na plan dalszy. Dzieje się tak dlatego, że pomoc horyzontalna (nazywana także ogólną) abstrahuje od danego sektora i lokalizacji beneficjenta pomocy. Pomoc o tym charakterze jest bowiem skierowana na rozwiązanie danego problemu występującego często w skali całego kraju. Komisja Europejska wyodrębniła, m.in. następujące grupy zagadnień: badania i rozwój, małe i średnie przedsiębiorstwa, ochrona środowiska, ratowanie i restrukturyzacja przedsiębiorstw, znajdujących się w trudnej sytuacji, zatrudnienie⁸.

Pomoc publiczna na prace badawczo-rozwojowe jest uzasadniona pozytywnym ich wpływem na rozwój społeczno-gospodarczy kraju, który objawia się wzrostem wydajności pracy, efektywności produkcji, oszczędnością surowców, materiałów i paliw, powstawaniem nowych materiałów, poprawą funkcjonalności, trwałości i niezawodności produktów, wzrostem bezpieczeństwa pracy, zmniejszeniem bezrobocia oraz poprawą konkurencyjności gospodarki.

Zgodnie z artykułem 163 (dawny artykuł 130f) Traktatu WE jednym z głównych celów Wspólnoty jest wspieranie i umacnianie bazy naukowej i technologicznej przemysłu Wspólnoty i sprzyjanie zwiększaniu jego międzynarodowej konkurencyjności, przy jednoczesnym promowaniu działalności badawczej uznanej za niezbędną na mocy innych rozdziałów Traktatu. Osiągnięcie zamierzonego celu może nastąpić zwłaszcza poprzez udzielenie pomocy przedsiębiorstwom (w tym małym i średnim), ośrodkom badawczym i uniwersytetom w ich przedsięwzięciach badawczych i rozwoju technologicznym wysokiej jakości. Dlatego też duży nacisk położony jest na wspieranie wysiłków tych podmiotów w zakresie wza-

⁸ B. Jankowski, *Pomoc publiczna w prawie UE – implikacje dla Polski*, Wydawnictwo Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2001. s. 30.

jemnej współpracy, zmierzając w szczególności do umożliwienia im pełnego wykorzystania potencjału rynku wewnętrznego, zwłaszcza poprzez otwarcie krajowych rynków zamówień publicznych, określanie wspólnych norm i usuwanie przeszkód prawnych i fiskalnych tej współpracy⁹.

W przedmiotowym obszarze Wspólnota i państwa członkowskie koordynują swoje działania dla zapewnienia wzajemnej spójności polityk krajowych i polityki wspólnotowej. Osiągnięcie wyznaczonych w art. 163 Traktatu celów możliwe jest dzięki prowadzonym przez Wspólnotę działaniom, które stanowią uzupełnienie przedsięwzięć podejmowanych przez państwa członkowskie¹⁰:

- a) wykonywanie programów badań, rozwoju technologicznego i demonstracyjnych, wraz z promowaniem współpracy z przedsiębiorstwami, ośrodkami badawczymi i uniwersytetami oraz między nimi;
- b) popieranie współpracy w dziedzinie wspólnotowych badań, rozwoju technologicznego i demonstracji z państwami trzecimi i organizacjami międzynarodowymi;
- c) upowszechnianie i optymalizacja wyników działań w dziedzinie wspólnotowych badań, rozwoju technologicznego i demonstracji;
- d) popieranie kształcenia i mobilności naukowców we Wspólnocie.

Jeden z warunków dopuszczalności pomocy publicznej na prace badawczo-rozwojowe dotyczy programów ustanawianych przez Wspólnoty Europejskie. Wieloletnie programy ramowe określające wszystkie działania Wspólnoty są uchwalane przez Radę Europejską po konsultacji z Komitetem Ekonomiczno-Społecznym¹¹.

Program ramowy jest zbiorem tematów w dziedzinie działalności naukowo-badawczej i technicznej zebranych w kilku grupach tematycznych. Swoim zakresem program ten ustala naukowe i technologiczne cele, które mają być osiągnięte przez działania przewidziane w artykule 164 Traktatu oraz priorytety, które się z nimi wiążą. Ponadto dokument ten określa ogólną maksymalną kwotę oraz szczegółowe zasady współuczestnictwa finansowego Wspólnoty w programie ramowym, jak również odpowiednie udziały w każdym z przewidywanych działań. Uzupełnieniem programu ramowego są programy szczegółowe przygotowywane w ramach każdego działania. Ponadto, w celu wypełnienia wieloletniego pro-

⁹ Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską (wersja skonsolidowana), http://www.futurum.gov.pl/dokumenty/Traktat_ustanawiajacy_WE.pdf

¹⁰ Ibidem, art. 164 (dawny art. 130g).

¹¹ Ibidem, art. 166 (dawny art. 130i). Uregulowania odnoszące się do programów ramowych zostały zawarte w artykułach 166-172 Traktatu WE.

gramu ramowego, określane są zasady uczestnictwa przedsiębiorstw, ośrodków badawczych i uniwersytetów oraz wymogi dotyczące upowszechniania wyników badań. Obok programów szczegółowych, wypełniających założenia programu ramowego, mogą funkcjonować także programy uzupełniające, finansowane przez uczestniczące w nich państwa członkowskie, z zastrzeżeniem ewentualnego współuczestnictwa Wspólnoty.

Projekty realizowane w ramach programów ramowych muszą mieć wymiar europejski, co oznacza, że wnioski mogą składać jedynie partnerzy z różnych krajów (konsorcja). W programie ramowym nie są bowiem rozpatrywane problemy, które można rozwiązać z lepszym rezultatem na szczeblu krajowym państw członkowskich¹².

W tabeli 1 zaprezentowano główne cele i działania realizowane w poszczególnych programach ramowych.

Tabela 1. Programy ramowe Unii Europejskiej

PROGRAM RAMOWY	BUDŻET (MLN EURO)	CELE I DZIAŁANIA PROGRAMU
1	2	3
PIERWSZY (1984-1987)	3 750	Poprawa konkurencyjności w rolnictwie Poprawa konkurencyjności przemysłu Zarządzanie surowcami Zarządzanie energią Rozwój gospodarki Poprawa warunków życia i pracy Ochrona środowiska
DRUGI (1987-1991)	5 396	Rozwój technologii informacyjnych Modernizacja sektora przemysłu Poprawa jakości życia Kooperacja w sektorze nauki i techniki Rozwój źródeł biologicznych
TRZECI (1990-1994)	6 660	Kontynuacja drugiego programu Zapewnienie dostępu do technologii informatycznych i komunikacyjnych, technologii przemysłowych i nowych materiałów Zarządzanie zasobami naturalnymi, szczególnie energetycznymi i ochrona środowiska Zarządzanie zasobami intelektualnymi, rozwój kapitału ludzkiego i wzrost jego mobilności

¹² A. Wallis, *Innowacyjność polskich małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach integracji europejskiej*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2007, s. 653.

1	2	3
CZWARTY (1994-1998)	12 300	Badania i rozwój technologii w celu wzrostu konkurencyjności europejskiego przemysłu Wzrost udziału nauki i technologii w zabezpieczaniu potrzeb społecznych Wspieranie polityk regionalnych w podnoszeniu innowacyjności Kooperacja z krajami trzecimi i organizacjami międzynarodowymi Wzrost aktywności badań – upowszechnianie i wykorzystanie rezultatów Stymulowanie szkoleń i mobilność badaczy
PIĄTY (1998-2002)	14 000	Rozwój jakości życia i zarządzanie zasobami ludzkimi Tworzenie przyjaznego Społeczeństwa Informacyjnego Promowanie konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju gospodarczego Energia, środowisko i zrównoważony rozwój
SZÓSTY (2002-2006)	17 500	Koncentracja i integracja badań europejskich Tworzenie Europejskiej Przestrzeni Badawczej Działania w ramach Euroatomu
SIÓDMY (2007-2013)	50 521	Wspieranie ponadnarodowej współpracy naukowo-badawczej w wybranych obszarach tematycznych Rozwijanie kreatywności, wspieranie badań na granicy wiedzy inicjowanych przez naukowców we wszystkich dziedzinach wiedzy Wzmocnienie potencjału ludzkiego w zakresie badań i rozwoju technologicznego w Europie, zachęcanie do mobilności międzynarodowej i międzysektorowej Wspieranie kluczowych aspektów europejskiego potencjału w zakresie badań, rozwoju technologicznego i innowacji Wspieranie działań naukowych i technologicznych prowadzonych przez IRC Centrum Badawcze Wspieranie działalności Euroatomu, tj. działań badawczo-szkoleniowych z zakresu energetyki jądrowej

Źródło: A. Wallis, *Innowacyjność polskich małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach integracji europejskiej*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2007, s. 653-654.

Piąty program ramowy był programem, w którym Polska uczestniczyła po raz pierwszy na zasadach równych z państwami Wspólnot. Przystąpienie Polski do 5PR oznaczało, że polskie placówki naukowo-badawcze i przedsiębiorcy mają prawo do udziału we wszystkich jego projektach, a co za tym idzie, do otrzymania pomocy finansowej na realizację projektów¹³.

Na początku każdego roku Komisja przedstawia sprawozdanie Parlamentowi Europejskiemu i Radzie. Sprawozdanie to zawiera zwłaszcza informację o dzia-

¹³ *Pomoc publiczna dla przedsiębiorców i jej nadzorowanie*, red. E. Modzelewska-Wąchal, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2001, s. 128.

laniach w zakresie badań, rozwoju technologicznego oraz upowszechniania wyników w roku poprzednim oraz program pracy na rok bieżący.

Rada Europejska w 2002 r. określiła przejrzysty cel dotyczący kształtowania się wydatków na badania w przyszłości. Ustalono wówczas, że całkowite wydatki na B+R oraz innowacje we Wspólnocie należy zwiększyć, by do roku 2010 zbliżyć się do wartości 3% produktu krajowego brutto. Dodatkowym założeniem jest zapis, że dwie trzecie nowych inwestycji powinno pochodzić z sektora prywatnego¹⁴.

Celem wprowadzenia motywacji finansowej dla przedsiębiorców jest zwiększenie ich nakładów na działalność badawczo-rozwojową, wzrost innowacyjności poprzez transfer nowych technologii ze sfery nauki do gospodarki oraz wzrost liczby przedsiębiorstw oferujących produkty lub usługi w oparciu o nowe rozwiązania technologiczne.

W Polsce, w latach 1998-2006 przyznano przedsiębiorcom ponad 90 miliardów PLN pomocy publicznej. Ponad jedna trzecia tej wartości przypadła na pomoc horyzontalną. Na badania i rozwój w analizowanym okresie przekazano blisko 992 mln PLN. Stanowi to zaledwie ok. 1,1% ogólnej wartości pomocy publicznej i 3% pomocy o charakterze horyzontalnym. Szczegółowe dane przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wartość pomocy publicznej ogółem, pomocy horyzontalnej oraz pomocy na badania i rozwój w Polsce w latach 1998-2006

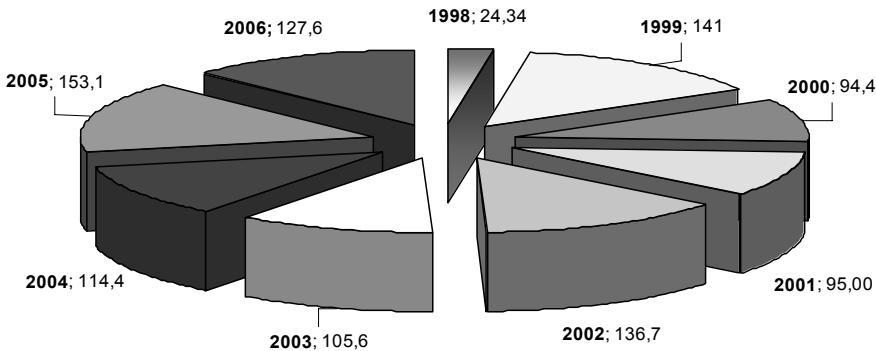
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ogółem	mln PLN	6 762,3	8 887,4	7 712,0	11 194,8	10 277,6	28 356	8 809,3	3 646,2	4 468,4
	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Horyzontalna	mln PLN	2 704,9	6 529,7	4 964,4	3 569,4	3 450,7	2 840,5	4 453,1	1 821,7	2 183,1
	%	40,0	73,47	64,4	31,9	33,6	10,0	50,5	49,9	48,9
Badania i rozwój	mln PLN	24,34	141,0	94,4	95,0	136,7	105,6	114,4	153,1	127,6
	%	0,9	1,6	1,9	2,7	4,0	3,7	2,6	8,4	5,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w: 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 roku, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, www.uokik.gov.pl.

¹⁴ Wspólnotowe zasady ramowe dotyczące pomocy państwa na działalność badawczą, rozwojową i innowacyjną, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej (20006/C 323/01).

Zdecydowanie największe wsparcie ze środków publicznych na badania i rozwój miało miejsce w latach 2002, 2005 i 2006 (rys. 1).

Rys. 1. Wartość pomocy publicznej na badania i rozwój w Polsce w latach 1998-2006 (mln PLN)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w: 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 roku*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, www.uokik.gov.pl.

W badanym okresie nie można jednak zauważyć tendencji rosnącej tego zjawiska. W opublikowanym *Programie polityki w zakresie pomocy publicznej na lata 2005–2010* szacowano, że w roku 2006 wsparcie państwa na B+R wyniesie 153,0 mln PLN. Faktycznie na ten cel wydatkowano ponad 25 mln PLN mniej. Jeśli jednak założenia programu zostałyby zrealizowane, to w latach 2008–2010 pomoc publiczna na prace badawczo-rozwojowe wyniesie 581,6 mln PLN (2008 r. – 179,5 mln; 2009 r. – 193,5 mln; 2010 r. – 208,6 mln)¹⁵.

Pomoc publiczna jest zjawiskiem powszechnym w gospodarkach rynkowych i jeżeli jest ona odpowiednio ukierunkowana, może sprzyjać rozwojowi aktywności podmiotów, a także konkurencyjnego otoczenia działalności gospodarczej i zmianom pożądanym z makroekonomicznego punktu widzenia¹⁶. Wsparcie instytucjonalne, podatkowe i kapitałowe, którego celem jest zwiększenie udziału sektora prywatnego w kosztach badań naukowych i prac rozwojowych, ma szczególnie istotne znaczenie dla realizacji priorytetów określonych w Strategii Lizbońskiej.

¹⁵ *Program polityki w zakresie pomocy publicznej na lata 2005 – 2010*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy; Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2005, s. 17

¹⁶ D. Małaszewicz, *Pomoc publiczna dla przedsiębiorców w Polsce*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 5, 2004, s. 27

RESEARCH AND DEVELOPMENT WORKS IN THE CONTEXT OF PUBLIC AID

Summary

Public aid for research and development works influence in a positive way on economical and social development of a country. According to Brussels Treaty one of the main aims of European Community creation is strengthening scientific and technological base for industry in the Community. At the same time different actions are undertaken to increase international competitiveness and promote scientific research regarded as necessary element of development on base of several chapters of the Treaty. Achievement of desired aim is possible through giving public aid to enterprises (including small and medium sized), universities and research units. It is necessary to support them in their scientific works as well as high quality technological development.

Translated by Beata Ślusarczyk

Jolanta Świdwerska

NIEMATERIALNE CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa działają w warunkach zmieniającego się otoczenia, ryzyka i niepewności. Dlatego też dostrzeganie przez przedsiębiorstwa nowych uwarunkowań rozwojowych jest niezbędnym warunkiem wprowadzania przez nie systemu zarządzania zorientowanego na wzrost ich wartości.

Tworzenie wartości podmiotu gospodarującego polega na łączeniu jego strategii działania z wynikami finansowymi. Niezbędna jest więc identyfikacja czynników kreujących wartość, a także sposobów, za których pomocą powstaje ta wartość, i miejsc, gdzie zostaje spożytkowana. Szczegółowe oceny prowadzone w podmiotach gospodarujących powinny pozwolić na określenie zestawu czynników, które mają wpływ na wartość danego przedsiębiorstwa¹.

Na wartość firmy składają się następujące elementy: kapitał intelektualny, wartość zasobów ludzkich, kultura organizacyjna, koszty poniesione na szkolenia i budowanie lojalności załogi, strategie i procedury działania, bazy danych, portfel klientów i ich lojalność, innowacyjność, marki produktów, nazwa firmy, systemy informacyjne, programy komputerowe, licencje, reputacja przedsiębiorstwa, *know-how*, wartość nabytego przez przedsiębiorstwo impetu działania, korzyści i przywileje, jakie dotychczas zdobyło sobie przedsiębiorstwo, długookresowe powiązania i kooperacje z partnerami handlowymi.

¹ W. Janasz, *Kapitał w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 53.

Celem artykułu jest przedstawienie aktywów niematerialnych jako podstawowego czynnika kształtującego wartość współczesnych przedsiębiorstw. Aktywa niematerialne są kategorią niejednoznaczną i różnie określaną przez różnych autorów. Na konkurencyjnym rynku liczą się przede wszystkim te firmy, które dysponują aktualną informacją i najnowszą wiedzą i wykorzystują ją w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej. Aktywa niematerialne, a nie tradycyjne aktywa materialne są obecnie głównym źródłem kreowania wartości podmiotu gospodarczego i często decydują o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa.

1. Czynniki kreujące wartość przedsiębiorstwa

Wartość, jaką przedstawia przedsiębiorstwo, generowana jest dzięki jego zdolności do trwania na rynku i osiągnięcia nadwyżek finansowych, a wynika bezpośrednio z posiadanego przez nie potencjału. Przez potencjał rozumie się całość zasobów materialnych i niematerialnych. Proces tworzenia wartości przedsiębiorstwa nie zależy jedynie od posiadanych do dyspozycji zasobów, ale również od ich właściwego wykorzystania².

Tradycyjne systemy wyceny wartości organizacji skupiały się jedynie na aktywach materialnych. Najczęściej jako odzwierciedlenie wartości przedsiębiorstwa wymieniano: stopę wzrostu przychodów ze sprzedaży, rentowność operacyjną sprzedaży, efektywną stopę podatkową, stopę inwestycji w kapitał obrotowy netto, stopę inwestycji w aktywa trwałe netto, okres przewagi konkurencyjnej, koszt kapitału.

Pomijano wpływ innych, nie dających się wykazać w bilansie czynników wpływających na wartość przedsiębiorstwa.

Do głównych determinant wpływających na wartość przedsiębiorstwa zalicza się:

1. Finansowe (materialne) nośniki wartości przedsiębiorstw:
 - a) koszt kapitału;
 - b) stopę wzrostu przychodów;
 - c) rentowność operacyjną sprzedaży;
 - d) efektywność lub też krańcową stopę podatku dochodowego;
 - e) stopę inwestycji w kapitał obrotowy netto;
 - f) stopę inwestycji w aktywa trwałe netto;
 - g) okres przewagi konkurencyjnej.

² T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.

2. Organizacyjne (niematerialne) nośniki wartości przedsiębiorstwa:

- a) czynniki zewnętrzne:
- lokalizację przedsiębiorstwa,
 - konkurencję,
 - rozwój infrastruktury;
- b) czynniki wewnętrzne:
- misję przedsiębiorstwa,
 - wizję przedsiębiorstwa,
 - strategię przedsiębiorstwa,
 - kapitał ludzki,
 - klimat organizacyjny,
 - kulturę organizacyjną,
 - produkt,
 - innowacyjność procesu technologicznego,
 - jakość,
 - badania i rozwój,
 - powiązania z dostawcami,
 - markę,
 - systemy informacyjne,
 - alianse strategiczne przedsiębiorstw,
 - wpływ na środowisko przyrodnicze,
 - reklamę,
 - *public relations*³.

Niematerialna wartość firmy znacząco wpływa na sposób prowadzenia działalności, postępowania ze współpracownikami, projektowania nowych produktów, sposób prowadzenia sprzedaży usług i towarów⁴. Wzrost znaczenia aktywów niematerialnych jako potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa determinuje więc konieczność wypracowania koncepcji i narzędzi pozwalających na efektywne zarządzanie tą formą aktywów.

³ S. Gostkowska-Dźwig, *Identyfikacja i weryfikacja determinant wpływających na wartość przedsiębiorstwa na rynku*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 80.

⁴ R. Boulton, B.D. Libert, S.M. Samek, *Odczytując kod wartości*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 92.

2. Aktywa niematerialne – przegląd pojęć

Aktywa niematerialne są kategorią wieloznaczną i różnie określaną przez poszczególnych autorów. L. Edvinsson uznaje za kapitał intelektualny wiedzę, która może być zamieniona na wartość⁵. B. Lev aktywa niematerialne określa jako prawa do przyszłych korzyści, które nie mają fizycznego lub finansowego wymiaru i obejmują takie pozycje, jak patent, znak firmowy, unikalna struktura organizacyjna, generujące oszczędności w kosztach. Natomiast T. Stewart za kapitał intelektualny uznaje intelektualną materię – wiedzę, informację, własność intelektualną, doświadczenie, które może stanowić element kreowania wartości⁶. B. Skuza podaje, że kapitał intelektualny może być opisany jako zasoby niematerialne przedsiębiorstwa i może być zmierzony jako różnica między jego wartością rynkową a wartością księgową, wyrażona jako skorygowana wartość udziałowców⁷. Z kolei W.J. Hudson, zdefiniował kapitał intelektualny jako kombinację czterech czynników:

- genetycznego dziedzictwa,
- poziomu edukacji,
- doświadczenia,
- postawy wobec życia i przedsiębiorczości⁸.

Wśród innych definicji aktywów niematerialnych wymienić można:

- a) różnicę między wartością rynkową a wartością księgową, czyli sumę ukrytych aktywów nie ujętych w pełni w bilansie firmy⁹;
- b) ekonomiczną wartość dwóch kategorii nienamacalnych aktywów przedsiębiorstwa, tzn. kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego¹⁰;

⁵ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 59.

⁶ B. Nogalski, J. Rybicki, *Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego*, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2001, s. 82.

⁷ B. Skuza, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, red. A. Kukliński, KBN, Warszawa 2003, s. 145.

⁸ W.J. Hudson, *Intellectual Capital*, John Wiley & Sons Inc, New York 1993, s. 16, w: M. Dobija, *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie ekonomii i rachunkowości*, w: *Ekonomia nie tylko dla wtajemniczonych*, red. M.G. Woźniak, AE, Kraków 2002, s. 107.

⁹ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 39-40.

¹⁰ B. Nogalski, J. Rybicki, *Zarządzanie portfelem...*, op. cit., s. 82.

c) wiedzę menedżerską, która spożytkowana w procesach przedsiębiorstwa może generować wartość dodaną¹¹.

W literaturze można spotkać różne koncepcje kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny w połączeniu z aktywami materialnymi tworzy wartość rynkową przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Aktywa kształtujące wartość przedsiębiorstwa

Wartość przedsiębiorstwa				
Aktywa materialne		Aktywa niematerialne Kapitał intelektualny		
Kapitał rzeczowy	Kapitał finansowy	Kapitał ludzki	Kapitał organizacyjny	Kapitał klientów
		Wykształcenie	Kultura organizacyjna, system powiązań, wykorzystanie technologii informacyjnych	Znak firmowy
		Kwalifikacje	Własność intelektualna (prawa autorskie, licencje, patenty, znaki towarowe)	Posiadane marki
		Predyspozycje zawodowe		Relacje z klientami
		Przedsiębiorczość, innowacyjność, kreatywność		Umowy koncesjonowane
		Umiejętności kierownicze zarządzających		Relacje z innymi firmami
		Know-how		Relacje z dostawcami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.

Kapitał intelektualny organizacji składa się z różnych elementów, które są generatorami wartości, a jego istotą są interakcje zachodzące między kapitałem ludzkim, kapitałem organizacyjnym i kapitałem klientów. Kluczowym elementem kapitału intelektualnego jest kapitał ludzki. Stanowi on bazę do tworzenia pozostałych elementów kapitału¹².

¹¹ K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1998, s. 64-65.

¹² G. Michalczyk, *Aktywa niematerialne – potencjał konkurencyjny współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 418.

Kapitał ludzki to połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Nie stanowi on własności przedsiębiorstwa¹³.

Kapitał organizacyjny to inwestycje przedsiębiorstwa w systemy, narzędzia oraz filozofia, która przyspiesza przepływy wiedzy w organizacji, jak i na zewnątrz – do dostawców kanałów dystrybucji¹⁴.

Kapitał klientów to klienci, lojalność klientów, marka, kanały dystrybucji, współpraca biznesowa, umowy i kontrakty¹⁵.

3. Kapitał intelektualny jako zasób decydujący o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa

Potencjał intelektualny tworzą aktywa rynkowe, aktywa majątku intelektualnego, aktywa infrastruktury oraz aktywa dotyczące bezpośrednio ludzi.

Na niematerialne zasoby przedsiębiorstwa składają się dwa rodzaje kapitału. Pierwszy – kapitał intelektualny, wypływający przede wszystkim z zasobów wiedzy, oraz drugi – kapitał społeczny, mający główne swoje umocowanie w kulturze. Kapitał społeczny obejmuje wiedzę i jej wpływ na tworzenie wartości i zarządzanie organizacją sieci relacji społecznych oraz zasoby, które można za jej pomocą zmobilizować. Na kapitał intelektualny składają się trzy komponenty: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny oraz kapitał klientów.

Kapitał ludzki można określić jako ogół wiedzy, umiejętności, kompetencji, zręczności intelektualnej, innowacyjności, zdolności i energii witalnej poszczególnych pracowników, którzy wykorzystują te cechy do wykonywania zadań lub realizacji stawianych celów. Koncepcja kapitału ludzkiego została stworzona przez amerykańskich ekonomistów T.W. Schultza i G.S. Beckera. Istotą tej koncepcji jest fakt, że ludzie inwestują w siebie pieniądze poprzez edukację i inne formy kształcenia, licząc na zwrot tych inwestycji w przyszłości między innymi poprzez wyższe zarobki. Pracownicy tworzą kapitał intelektualny, gdy wykorzystują swoją wiedzę i umiejętności nabyte w trakcie kształcenia oraz wrodzone zdolności i umiejętności intelektualne, takie jak zdolność do kreatywnego myślenia i twórczego rozwiązywania problemów.

¹³ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny...*, op. cit., s. 39-40.

¹⁴ Ibidem, s. 34.

¹⁵ Ibidem, s. 35.

Na kapitał organizacyjny składają się wszelkie sposoby kumulowania wiedzy w systemach organizacyjnych, bazach danych, strategiach, instrukcjach technologicznych, patentach, znakach handlowych.

Kapitał klientów obejmuje wiedzę związaną z tworzeniem i rozwijaniem różnego rodzaju kontaktów i więzi z klientami, dostawcami, konkurentami, instytucjami państwowymi i pozarządowymi, organizacjami społecznymi i wszelkiego rodzaju innymi podmiotami.

Kapitał intelektualny jest źródłem kompetencji, bogactwa, konkurencji, skuteczności, efektywności oraz produktywności. Odpowiednie i umiejętne zarządzanie kapitałem intelektualnym firmy oraz dbałość o jego wzrost prowadzi do podniesienia konkurencyjności, efektywności i produktywności przedsiębiorstwa, wzrostu innowacyjności i kreatywności, poprawy relacji z klientami i dostawcami, poprawy wizerunku firmy i zmiany postaw pracowników oraz w rezultacie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. W obecnych czasach zarządzanie kapitałem intelektualnym jest podstawowym narzędziem zarządzania przyszłością firmy i przynosi firmie wymierne efekty w postaci: wzrostu wartości kapitału intelektualnego, możliwości eliminacji błędów, rozwoju zasobów intelektualnych, promowania wiedzy, zarządzania wiedzą, wzrostu kreatywności i konkurencyjności¹⁶.

Współczesne firmy funkcjonują w świecie biznesu, w którym nie ma jednego uniwersalnego stylu zarządzania firmą.

We wszystkich obszarach życia i gospodarowania znacząco wzrosła rola innowacji. Przedsiębiorstwo musi posiadać umiejętność przyswajania i rozwijania wiedzy, a posiadana wiedza musi iść w parze z działaniem. Sukcesy biznesowe firm na globalnym rynku niejednokrotnie wynikają z połączenia wiedzy, doświadczenia, wyobraźni, woli, umiejętności działania i inteligencji.

Trudność pomiaru kapitału intelektualnego wynika z jego złożoności oraz braku możliwości wyceny rynkowej poszczególnych jego elementów.

Podsumowanie

Wzrost znaczenia aktywów niematerialnych jako podstawowego czynnika kreującego wartość przedsiębiorstwa determinuje konieczność wypracowania

¹⁶ E. Skrzypek, G. Greła, *Knowledge-Based Economy Determinants – A Comparative Analysis of the Economies of Poland and Other EU Countries*; MIC'06 Management International Conference: Advancing Business and Management in Knowledge Based Society, 7th International Conference of the Faculty of Management Koper University of Primorska, Congress Center Berhardin Portoro, Slovenia 2006.

koncepcji i narzędzi pozwalających na efektywne zarządzanie tą formą aktywów. Brak finansowej miary oraz fizycznego wymiaru wywołuje zarówno trudności definicyjne, jak i trudności w klasyfikacji tych zasobów. W ostatnich latach pojawił się szereg propozycji dotyczących definicji aktywów niematerialnych i metod pozwalających na efektywne zarządzanie nimi.

Jednorazowy proces strategiczny czy pojedyncze strategiczne zasoby i kompetencje nie dają podstawy do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Istotnym warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa jest posiadanie zdolności do szybkich zmian sposobu działania, nowatorskich i szybkich przystosowań, ale przede wszystkim umiejętnego zarządzania aktywami niematerialnymi. Wymaga to jednak traktowania przez zarządzających niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa jako potencjału strategicznego organizacji.

Aktywa niematerialne są kategorią niejednoznaczną i różnie określaną przez różnych autorów. Na konkurencyjnym rynku liczą się przede wszystkim te firmy, które dysponują aktualną informacją i najnowszą wiedzą oraz wykorzystują ją w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej. Obecnie głównym źródłem kreowania wartości podmiotu gospodarującego są aktywa niematerialne i często decydują o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa.

INTANGIBLE ASSETS DETERMINING A COMPANY VALUE

Summary

The aim of the article was to prove that the intangible assets are one of the key factors determining the changes in company value. If the organizations want to succeed in more dynamic and complicated environment of companies, they can not build their competitiveness only on definite products, technology or resources. In the present market situation there are non-material resources difficult to copy which are a main source of value creating and decide about companies' market successes. The worth company is based on intellectual assets: knowledge, unique skills, which decide about financial outcomes.

Translated by Jolanta Świdorska

Alfreda Zachorowska
Dariusz Wielgórka

EFEKTYWNOŚĆ KOSZTOWA KONSOLIDACJI POLSKIEGO SEKTORA BANKOWEGO

Wprowadzenie

Konsolidacja systemu bankowego to proces wzmacniania potencjału strategicznego banków, w którym mogą uczestniczyć zarówno instytucje kredytowe, jak i instytucje inwestycyjne oraz ubezpieczeniowe. Przy obecnym układzie własnościowo-organizacyjnym w Polsce konsolidacja może nastąpić w drodze naturalnej ekspansji banków komercyjnych¹.

Konsolidacja kapitałowa w sektorze bankowym to wszelkie przedsięwzięcia polegające na łączeniu dwóch lub kilku banków w jedną organizacyjnie całość lub tworzeniu zespołu banków powiązanych kapitałowo, współdziałających ze sobą i prowadzących wspólną politykę.

Efektywność kosztowa odpowiada na pytanie, jak bank zarządza swoimi kosztami w porównaniu z innymi bankami, które działają w podobnym otoczeniu. Metoda ta zakłada, że dla danego poziomu produkcji (rozumianej jako kredyty, ważne ryzykiem pozycje pozabilansowe, papiery wartościowe) i dla danego poziomu cen nakładów (rozumianych jako koszty odsetkowe i prowizje w przeliczeniu na jednostkę depozytów oraz koszty wynagrodzeń i pozostałych kosztów

¹ D. Wielgórka, *Systematyka form i metod konsolidacji*, w: *Funkcjonowanie banków komercyjnych*, praca zbiorowa pod red. A. Zachorowskiej, A. Wójcik-Mazur, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2006, s. 200.

operacyjnych w przeliczeniu na jednego zatrudnionego), efektywność banku, który ma najniższe koszty zmienne, wynosi 100%. Pozostałe banki są oceniane pod względem banku określanego jako najlepszy.

Pozytywne bądź negatywne efekty skali są wskazówką, na ile wielkość badanego banku jest bliska optimum, to znaczy czy na przykład konsolidacja z innym bankiem mogłaby nieść ze sobą wzrost efektywności. Z ogólnego punktu widzenia efekty skali obrazują reakcje poziomu efektów na proporcjonalne podniesienie nakładów. W przypadku korzyści skali ilość wytwarzanych efektów zwiększa się relatywnie szybciej niż poziom nakładów, czyli co za tym idzie – spadają koszty jednostkowe.

W odwrotnym wypadku – malejących efektów skali (niekorzyści skali) – koszty jednostkowe podnoszą się w miarę podnoszenia się poziomu produkcji. Stałe efekty skali oznaczają, iż pomimo zwiększenia ilości efektów koszty wytworzenia jednej jednostki efektów pozostają niezmienione². Metoda DEA pozwoli na stwierdzenie występowania bądź niewystępowania efektów skali.

Zwolennicy metod nieparametrycznych, w tym także autorzy metody DEA³, bazują na koncepcji produktywności, definiującej miarę produktywności jako iloraz pojedynczego wyniku i pojedynczego nakładu⁴. Dysponując jednym nakładem (x) i jednym wynikiem (y) otrzymujemy krzywą.

Krzywa ta zawiera zbiór obiektów o wielkości nakładów (x) i wyników (y), które osiągnęły maksymalne, możliwe do osiągnięcia wyniki przy danym poziomie nakładów. Wszystkie kombinacje nakładów i wyników technologicznie możliwych znajdują się między osią OX a krzywą efektywności (*production frontier*), czyli krzywą zależności między nakładami a wynikami⁵. DEA powstała specjalnie w celu przezwyciężenia wad analiz parametrycznych, dzięki ocenie efektywności jedynie na podstawie dostępnych danych o wielkości nakładów i efektów bez konieczności określania ich funkcyjnej zależności, co w przypadku istnienia

² M. Gospodarowicz, *Procedury analizy i oceny banków*, Materiały i Studia NBP, Warszawa 2000, s. 15.

³ Metoda *Data Envelopment Analysis* (DEA) została opracowana przez trzech Amerykanów: A. Charnesa, W. Coopera, A. Rhodesa w 1978 r.; zob. A. Charnes, W. Cooper, A. Rhodes, *Measuring the Efficiency of Decision Making Units*, „European Journal of Operational Research” 1978.

⁴ G. Debreu, *The Coefficient of Recourse Utilization*, „Econometrica” 1951, 19, s. 273-292; M.J. Farrell, *Measurement of Productive Efficiency*, „Journal of Royal Statistical Society” 1957, A CXX, Part 3, s. 120.

⁵ M. Pawłowska, *Wpływ fuzji i przejęć na efektywność w sektorze banków komercyjnych w Polsce w latach 1997-2001*, „Bank i Kredyt” 2003, 2, s. 23.

dużej ilości czynników jest bardzo trudne. Zastosowanie metody DEA pozwoli dodatkowo zredukować wpływ czynników losowych⁶.

Obiekty uważa się za efektywne technicznie, jeżeli znajdują się na krzywej efektywności, natomiast te, które znajdują się poniżej krzywej efektywności, to obiekty nieefektywne technicznie. DMU⁷ – jednostki decyzyjne, które są obiektami analizy w metodzie DEA. Głównym przedmiotem analizy jest efektywność, z jaką dana DMU transformuje posiadane nakłady na wyniki. Za miarę efektywności technicznej przyjmuje się relacje między efektywnością danego obiektu a maksymalną efektywnością danego obiektu możliwą do osiągnięcia w danych warunkach technologicznych. W zależności od orientacji modelu oblicza się efektywność techniczną zorientowaną na nakłady (*input-oriented technical efficiency*) lub efektywność techniczną zorientowaną na wyniki (*output-oriented technical efficiency*)⁸.

1. Implementacja metody DEA w ocenie efektywności konsolidacji

Implementacja metody DEA wymaga zdefiniowania nakładów i efektów, a następnie poddania tych czynników analizie efektywności. Niniejsze badanie opiera się na koncepcji pośrednika⁹, co determinuje wybór odpowiednich nakładów i efektów. Po przeanalizowaniu wszystkich możliwych nakładów i efektów przyjęto założenie, że podstawowy wpływ na indywidualną efektywność banków mają następujące czynniki: należności (kredyty od sektora finansowego i niefinansowego), wynik na działalności bankowej, zysk netto i liczba placówek – zaliczane do efektów, oraz aktywa trwałe, depozyty, koszty działalności bankowej i liczba zatrudnionych – zaliczane do nakładów.

Pod pojęciem czynnika „należności” znajdują się wszelkie kredyty od sektora finansowego i niefinansowego, zarówno krótkoterminowe, jak i długoterminowe.

„Wynik na działalności bankowej” informuje o efekcie podstawowej działalności banku. Pozycja ta obejmuje między innymi wynik na sprzedaży papierów wartościowych, wynik na operacjach finansowych, wynik odsetkowy.

⁶ B. Golany, Y. Roll, *An Application Procedure for DEA*, „Omega Heft” 1989, Vol. 17, s. 239.

⁷ *Decision Making Units*.

⁸ F.A. Schmid, *Messung technischer Effizienz durch DEA – Ein Kommentar zu Sheldons*, „Ifo Studien” 1994, s. 229.

⁹ Bank jest postrzegany jako pośrednik finansowy, który z jednej strony udziela kredytów, a z drugiej strony deponuje wkłady klientów.

„Zysk netto” jest końcowym efektem funkcjonowania banku w wyniku ukształtowania określonej struktury aktywów i pasywów banku.

„Liczba placówek” odzwierciedla działania banku na rzecz rozwoju sieci oraz zwiększenia skali działania. Większa liczba placówek pozwala na zwiększenie efektywności skali działania.

Czynnik „aktywa trwałe” jest wykazywany w bilansie w wartości netto (wartość początkowa – odpisy amortyzacyjne). W pozycji tej występuje więc między innymi wartość netto budynków, budowli, maszyn i urządzeń, środków transportowych, inwestycji rozpoczętych, licencji itp.

„Depozyty” stanowią zobowiązania banku wobec klientów banku, sektora budżetowego i sektora finansowego z tytułu różnego rodzaju wkładów ulokowanych w banku przez osoby fizyczne, jednostki prowadzące działalność gospodarczą, organizacje społeczne, polityczne, budżetowe, finansowe itp.

Kolejny czynnik, „koszty działalności banku”, to inaczej koszty funkcjonowania, ponoszone w związku z prowadzeniem eksploatacji obiektów bankowych i składające się między innymi z wynagrodzeń, narzutów na wynagrodzenia, kosztu innych świadczeń, podatków majątkowych, kosztów utrzymania budynków, budowli, składek na rzecz Bankowego Funduszu Gwarancyjnego itp.

Ostatnim zdefiniowanym nakładem jest „liczba zatrudnionych pracowników”, którzy stanowią kapitał banku.

Podstawowymi źródłami danych były audytowane jednostkowe sprawozdania finansowe banków komercyjnych, publikowane w „Monitorze Polskim B”. Za okres analizy przyjęto lata 1996–2003. Wybór dolnej granicy badania podyktowany był dwoma przesłankami. Po pierwsze banki już sporządzały sprawozdania według nowej ustawy o rachunkowości¹⁰. Po drugie od 1996/1997 r. następuje nasilenie procesów konsolidacyjnych w polskim sektorze banków komercyjnych. Górna granica badania oznaczała koniec wzmożonego procesu konsolidacji. Badaniu została poddana większość banków komercyjnych działających w latach 1996–2003. W latach 1996 i 1997 zbadanych zostało 55 banków, w roku 1998 – 49 banków, w roku 1999 – 44 banki, w roku 2000 – 41 banków, w latach 2001 i 2002 – 40 banków oraz w roku 2003 – 35 banków. Badane banki pokrywają średnio 94% sumy bilansowej wszystkich banków komercyjnych w badanym okresie, 91% depozytów od podmiotów finansowych, 97% depozytów od pod-

¹⁰ Ustawa o rachunkowości z 1994 zaczęła obowiązywać za rok obrotowy 1995. W badanym okresie zasadniczym ustawa ta została poddana zmianom w 2000 roku, a w większości zmienione przepisy zaczęły obowiązywać od 2002 roku.

miotów niefinansowych, 90% należności od podmiotów finansowych, 97% należności od podmiotów niefinansowych. Założeniem autorów było przebadanie jak największej liczby banków komercyjnych, tak, aby uzyskane wyniki badań jak najdokładniej odzwierciedlały efektywność kosztową poszczególnych banków w badanych latach. Dzięki temu można porównać efektywność banku przed i po procesie konsolidacji. Zmniejszająca się liczba badanych banków wynika głównie z procesów konsolidacji.

W badaniu zostały wykorzystane modele CRS (crste przy założeniu stałych efektów skali), BCC (vrste przy założeniu zmiennych efektów skali) oraz NIRS, zorientowane na nakłady, ponieważ położono nacisk na redukcję kosztów¹¹.

Uzyskane miary z estymacji modeli zorientowanych na nakłady określają, jaki jest stosunek rzeczywistej produkcji banku do tej, którą powinien się charakteryzować bank, gdyby wykorzystywał efektywnie tę samą ilość nakładów (kosztów). Estymując model CCR obliczymy efektywność techniczną (TE), określającą możliwe wielkości nakładów, jakie mogą być wykorzystane w danych warunkach technologicznych do wyprodukowania co najmniej tej samej ilości efektów.

Następnie rozwiązując model BCC, uzyskamy czystą efektywność techniczną (PTE), która określi nam, o ile mniej nakładów można by wykorzystać do wyprodukowania tej samej ilości efektów. Następnie mając TE i PTE zostanie estymowana efektywność skali (SE). W celu ustalenia typu efektywności skali rozwiązany zostanie model NIRS.

Wyniki w obszarze współczynników efektywności, jakie mógł osiągnąć każdy bank, zawierały się w przedziale od 0 do 1. Wartość wskaźnika równa 1 oznacza bank efektywny, wartość zaś wskaźnika efektywności na poziomie niższym od 1 oznacza, że dany bank ma możliwość poprawy relacji nakładów do efektów. Banki, które osiągały wartości mniejsze od 1, nie operują w skali wynikającej z długookresowego konkurencyjnego punktu równowagi – w przeciwieństwie do banków, które osiągnęły wartości 1, co oznacza, iż funkcjonują one w optymalnej skali, umożliwiającej maksymalnie efektywne wykorzystanie nakładów. Wyniki optymalne w wysokości wskaźnika efektywności technicznej i efektów skali na poziomie 1 uzyskały te z badanych banków, do których można stosować

¹¹ D. Wielgórka, *Analiza efektywności funkcjonowania sektora bankowego w Polsce z zastosowaniem modeli Data Envelopment Analysis*, w: *Wieloaspektowe problemy zarządzania podmiotami publicznymi i prywatnymi w gospodarce polskiej*, praca zbiorowa pod red. D. Wielgórki, J. Łukomskiej-Szarek, A. Wójcik-Mazur, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007, s. 11.

wać określenie liderów badanej grupy lub jednostek dominujących w stosunku do banków znajdujących się poniżej optymalnej granicy efektywności. W badanym okresie 1996–2003 należy zauważyć trend wzrostowy liczby efektywnych banków, zarówno w zakresie efektywności technicznej, efektywności skali, jak też w zakresie czystej efektywności technicznej. Na uwagę zasługuje fakt występowania dwóch faz wzrostowych banków efektywnych. Pierwsza faza obejmuje lata 1996–2000, osiągając w 2000 roku liczbę banków efektywnych na poziomie 19 (PTE), 18 (SE), 10 (TE). Druga faza wzrostu efektywności obejmuje lata 2001–2003. Zmniejszenie liczby banków efektywnych w 2001 roku było związane głównie z trudną sytuacją makroekonomiczną Polski, co wpłynęło na pogorszenie sytuacji sektora banków komercyjnych.

W badanym okresie banki charakteryzują się średnią nieefektywnością techniczną. Zauważalny jest wyraźny trend wzrostowy efektywności (CRS, VRS, NIRS) w badanym okresie. W roku 1996 tylko 12 banków wykazywało efektywność techniczną ($TE = 1$) a 43 banki wykazały nieefektywność techniczną ($TE < 1$), zaś średnia wartość współczynnika efektywności kształtowała się na poziomie 0,73.

W kolejnym roku nastąpił nieznaczny spadek średniej efektywności (TE) o 0,02 w stosunku do roku poprzedniego i osiągnął 0,71. Było to związane ze zmniejszeniem efektywnych jednostek do 11. W następnym roku pomimo wzrostu do 13 banków efektywnych (26,5% badanych banków) średni poziom efektywności nie zmienił się, osiągając 0,71. Rok 1999 charakteryzował się spadkiem liczby jednostek efektywnych o 2 i osiągnął wartość 11 (25% badanej próby), a średnia wartość efektywności technicznej wyniosła 0,81 (średnia PTE = 0,91, SE = 0,89). W 2000 roku następuje pogorszenie średnich wskaźników efektywności, a w 2001 roku niewielkiemu pogorszeniu uległa średnia efektywność techniczna (TE), osiągając wartość 0,74. W roku następnym wskaźniki efektywności ulegają poprawie, a liczba banków efektywnych osiąga 25% badanej próby (11 banków). W 2003 tendencja wzrostowa jest dalej kontynuowana, liczba banków efektywnych wynosi 31% badanej próby w zakresie efektywności technicznej, a efektywności czystej (PTE) 54% (19 banków).

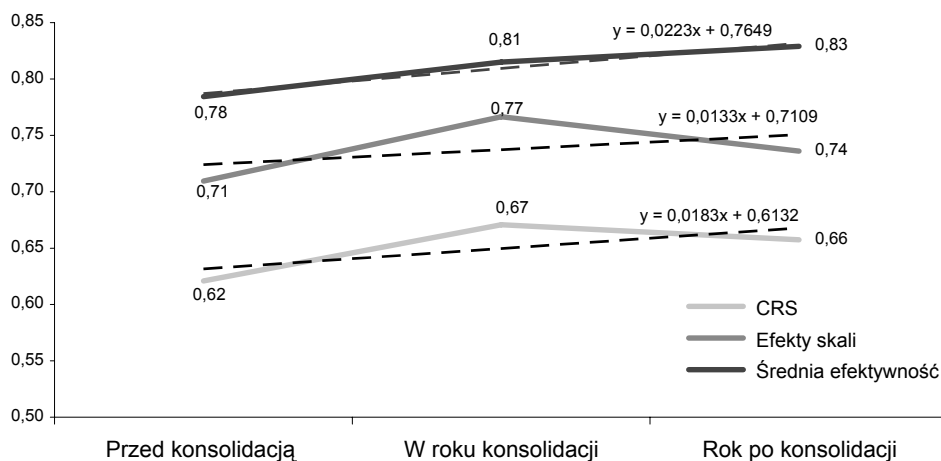
Podsumowanie

W związku z postępującą globalizacją, liberalizacją i deregulacją międzynarodowych rynków finansowych oraz postępem w dziedzinie technologii informatycznych, w ostatnim okresie obserwujemy zwiększoną liczbę procesów konsoli-

dacji w polskim sektorze bankowym. Przeprowadzone badanie miar efektywności technicznej CRS, czystej efektywności technicznej VRS, efektywności skali (SE) banków komercyjnych w Polsce w latach 1997-2003 dowiodło, iż konsolidacja kapitałowa wpłynęła na poprawę efektywności banków. Średnia efektywność badanych banków wzrosła w roku konsolidacji i w roku następnym w stosunku do roku przed konsolidacją, osiągając wartość 0,83. Poprawiły się również efekty skali, osiągając 0,77 (wzrost o 8,45%) w roku konsolidacji oraz 0,74 w roku następnym. Średnia efektywność techniczna również uległa poprawie w roku konsolidacji o 8,06%, uzyskując wartość 0,67 w stosunku do roku przed konsolidacją.

Prawie wszystkie banki uczestniczące w procesach konsolidacji znacznie poprawiły swoje miary efektywności (CRS, VRS, NIRS). Jednak na uwagę zasługuje fakt, że procesy konsolidacyjne zachodzą głównie wśród dużych banków. Jeżeli efektywny bank konsoliduje się z bankiem nieefektywnym, to powstały bank ma duże szanse być bankiem efektywnym. Natomiast w przypadku połączenia dwóch nieefektywnych banków nowo powstały bank ma nikłe szanse na bycie efektywną jednostką.

Rys. 1. Średnia efektywność badanych konsolidacji banków



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przypadku połączenia dwóch efektywnych banków nowy bank również jest jednostką efektywną. Większość analizowanych banków w badanym okresie działała na obszarze rosnących i stałych efektów skali. Niektóre duże banki funk-

cjonują w obszarze malejących efektów skali. Badania zaprezentowały, iż w przypadku wystąpienia niskiego poziomu efektywności źródłem tej nieefektywności technicznej i skali jest wielkość banków. Otóż małe banki, ze względu na zbyt małe zaangażowanie nakładów, nie są w stanie osiągnąć najkorzystniejszej relacji wyników do nakładów. Otrzymane miary efektywności przy zastosowaniu modelu DEA wykazują pewną zgodność z tendencją kształtowania się wskaźników finansowych. Oczywiście nie jest możliwe, aby mierniki te pokrywały się zupełnie, z uwagi na to, że inne założenia metodyczne leżą u podstaw obu podejść. Wydaje się jednak, że bez względu na istniejące ograniczenia badanie efektywności banków w aspekcie ich konsolidacji z zastosowaniem modeli DEA stanowi pełną alternatywę dla tradycyjnych analiz finansowych.

Pozytywny wpływ konsolidacji na efektywność kosztową banków skłania do stwierdzenia, że proces ten powinien być kontynuowany. Wpływ konsolidacji na efektywność banków mierzony był w 3-letnich okresach, tj. rok przed konsolidacją, w roku konsolidacji oraz rok po konsolidacji. Często badane banki poprawiały swoją efektywność w roku konsolidacji bądź w roku następnym. Należy jednak pamiętać, że działania konsolidacyjne podejmowane przez banki mają długofalowy charakter i ich pełne rezultaty będą widoczne dopiero w kolejnych okresach.

COST EFFICIENCY OF CONSOLIDATION OF THE POLISH BANK SECTOR

Summary

The bank sector is dominating Poland in amassing deposits and in financing economic subjects. Banks became the main source of the outside capital for companies. Efficiency of working of banks, in it efficiency of consolidation, has key importance for shape and development of the bank sector, but also is influencing to the significant solution to the economic position of the country. Economic effects of the country will depend on capital power and competitiveness of the financial sector in first years of membership of the European Union inter alia to a large degree, but of particularly bank sector. To underline, he belongs too, that in the range of default interests of banks, in the situation of the continuous increase in competition, the bigger and big-

ger remark is also being devoted to the improvement in efficiency of their functioning. Examinations carried out confirm positive impact of consolidation on the improvement in pricing efficiency of the bank sector with the usage of DEA models.

*Translated by Alfreda Zachorowska
and Dariusz Wielgórka*

V

**STRATEGIE WZROSTU WARTOŚCI
MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW**

Waldemar Bojar
Marek Sikora

STRATEGIA WZROSTU MŚP W ZARZĄDZANIU USŁUGAMI GASTRONOMICZNO-CATERINGOWYMI¹

Wprowadzenie

W koncepcjach współczesnego zarządzania przedsiębiorstwami działającymi w warunkach gospodarki globalnej coraz wyraźniej dominują poglądy wskazujące na konieczność tworzenia sieci współpracy firm w celu zapewnienia konkurencyjności oferowanych produktów i usług, a wpisujących się w koncepcję asocjacyjizmu w perspektywie rozwoju regionalnego². W szczególności konieczność tworzenia koncepcji, zasad i narzędzi dla osiągnięcia skuteczności takiej współpracy jest uzasadniona w sektorze MŚP branży rolno-spożywczej, której specyfika związana jest z sezonowością, uwarunkowaniami przyrodniczymi i wysokim

¹ Praca zrealizowana w ramach Programu Ramowego 6 Unii Europejskiej i projektu TOWARDS – Umowa nr 518702 na temat: „Migrating Networks from a Producer. TOWARDS a Market Orientation within the Agri-food Sector.

² Zob. m.in.: W. Bojar, T. Kinder, *Synthesis of Enrolment and Evaluation of Agri-food Network Activities in SME Sector in Poland*, Materials & Proceedings PSZW, 2007, No. 15, s. 28-38; R.E. Spekman, J.W. Kamauff, N. Myhr, *An Empirical Investigation into Supply Chain Management*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, 1988, Vol. 28, No. 8, s. 630-650; W. Stöhr, *Regional Development Strategies and the Spatial Division of Labour*, w: H. Muegge, W. Stöhr (Eds.), *International Re-structuring and the Regional Community*, Avebury, Aldershot 1987; M. Storper, *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, Guilford Press, New York 1997; W. Streeck, *Social Institutions and Economic Performance*, Sage, London 1992.

stopniem rozproszenia podmiotów gospodarczych. Ważną rolę w tworzeniu pionowych sieci kooperacji zajmują firmy cateringowo-gastronomiczne reprezentujące dynamicznie rozwijający się sektor nowoczesnych usług w dobie specjalizacji pracy. Firmy tego typu stanowią ostatnie ogniwo w łańcuchu dostaw żywności określanym mianem „od pola do stołu” i jako takie mogą pełnić rolę integratora koordynującego działania w całym łańcuchu wartości – dostaw żywności – i być często ogniwem decydującym o powodzeniu zarówno dostawców zdrowej, smacznej i bezpiecznej żywności, jej przetwórców, jak też prosperity usługodawców spełniających funkcje pomocnicze (zajmujących się oprawą, wystrojem, muzyką, rekreacją itp.).

Z drugiej strony jakość usług gastronomiczno-cateringowych zależy w dużym stopniu od ich terminowości. W związku z powyższym tworzone strategie wzrostu firm muszą uwzględniać rozwiązania wewnętrzne, jak również związane ze współpracą z dostawcami i klientami, ponieważ należą one do istotnych czynników decydujących o sukcesie tego typu przedsiębiorstw. Stosowana strategia wzrostu jednostki gospodarczej działającej w tym obszarze usług, a zaprezentowana w formie studium przypadku w niniejszej pracy, stanowić może interesujący przyczynek do analizy stosowanych przez nie systemów i metod zarządzania.

1. Charakterystyka obiektu badań

W badaniu wzięło udział prywatne przedsiębiorstwo usług gastronomiczno-cateringowych Lewicy. Misją firmy jest: „Zaufanie i solidność wykonywanych usług tak, aby klient był zadowolony”. Zarządzający starają się budować i podtrzymywać zarówno zaufanie, jak i solidność świadczonych usług. Zadowolenie klienta można uzyskać poprzez osiągnięcie i utrzymanie wysokiej jakości świadczonych usług.

Jednym z kluczowych czynników decydujących o jakości jest właściwe zarządzanie przepływami surowców, półproduktów i produktów, w myśl zasady 5W³, która zakłada dostarczenie:

- właściwego produktu lub usługi,
- we właściwe miejsce,
- we właściwym czasie,
- we właściwej ilości,
- o właściwej jakości.

³ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.

W literaturze spotyka się również inne czynniki, takie jak właściwy koszt realizacji zamówień, który jest ważny dla obu stron łańcucha dostaw: usługodawcy i usługobiorcy. W zachowaniu właściwego poziomu jakości produktów oraz ich akceptowalnej ceny pomaga utrzymanie wysokiego poziomu zaufania pomiędzy przedsiębiorstwem a jego dostawcami. Czynnikiem zaufania jest szczególnie istotny w ocenianych w projekcie TOWARDS sieciach współpracy MŚP sektora rolno-żywnościowego⁴. Czynnikiem ten był jednym z fundamentów sukcesu General Electric, jednej z największych i najbardziej konkurencyjnych firm świata, a główny twórca jej sukcesów w latach 1981-2000 oparł kulturę i podstawowe wartości swojej firmy właśnie na odformalizowaniu działalności i zastąpieniu biurokracji zaufaniem wszystkich pracowników korporacji niezależnie od zajmowanego stanowiska i pozycji w hierarchii. Welch udowodnił w praktyce zarządzania, że właśnie zaufanie powoduje elastyczność firmy, a jej skuteczność i sprawność działania jest nieporównywalnie wyższa niż w jednostkach wysoce zbiurokratyzowanych⁵.

Wielu klientów badanego przedsiębiorstwa płaci gotówką np. za zorganizowanie wesela, a klienci pośredni za studniówkę, imprezy uczelniane i zakładowe.

Do elementów realizowanej strategii pozwalających na utrzymanie wysokiej jakości należy zaliczyć procedury i dokumenty weryfikacji zdrowotności żywności eliminujące ewidentne czynniki infekujące, np. choroby skórne pracowników. Trudno jednak całkowicie wyeliminować ryzyko wystąpienia np. salmonelli lub gronkowca, które mogą znajdować się nawet w świeżej żywności. Dlatego też od ponad trzech lat stosowana jest dokumentacja odbioru żywności od dostawców z kontrolą parametrów, jak np. temperatura chłodni, oznaczenia partii jajek i inne. Ważną rolę pełnią także procedury wewnętrzne – np. mycie wstępne, nświetlanie, parzenie jajek itp.

Struktura klientów korzystających z żywienia zbiorowego zmieniła się diametralnie. Dziesięć lat temu żywienie studentów było w dużym stopniu dotowane. Obecne żywienie jest porównywalne w swoim wolumenie ilościowym do stanu sprzed 10 lat, ale student najczęściej kupuje posiłek niepełny (nie obiad dwudaniowy). W ten sposób firma zmieniła profil usług gastronomicznych z trybu stołówkowego na tryb restauracyjny. Nastąpiło znaczące poszerzenie działu cateringu, który ma stu procentowy udział w zyskach.

⁴ T. Kinder, *Migration Toolkit*, TOWARDS Consortium & Commission, Eddleston Innovation Limited, Scotland, 2007.

⁵ J.A. Krames, *Jacka Welcha leksykon przywództwa*, EMKA, Warszawa 2008.

Firma dzierżawi budynek od UTP⁶, a czynsz za dzierżawę został obniżony, w zamian za co przedsiębiorstwo Lewicy pobiera od społeczności akademickiej najniższe marże i świadczy usługi po kosztach własnych lub poniżej (przeciętnie student średnio wydaje 5 zł dziennie na wyżywienie i więcej nie jest skłonny wydać, a firma musi tak przystosować ofertę, aby w tej kwocie się zmieścić). Usługi gastronomiczne są zatem świadczone po kosztach własnych, a wypracowują jedynie korzyści w postaci dzierżawienia budynków uczelni dla potrzeb świadczenia pozostałych usług firmy. Struktura budynku i wmontowane urządzenia główne, np. grzewcze, wentylacyjne, chłodnie, są własnością uczelni, na której terenie znajduje się firma, ale są w trakcie rozbudowy. Ich rozbudowa oraz modernizacja jest finansowana ze środków firmy, w wyniku czego stają się jej własnością. Własnością firmy jest też w całości sprzęt do cateringu, umeblowanie, środki transportu, nakrycia stołowe, meble itp.

Firma zatrudnia ok. 20 stałych pracowników, a ok. 50 osób pracujących dorywczo, ale czasami (kilkanaście razy do roku) o 30-40 osób więcej. W weekendy średnio zatrudnia się ok. 10 osób więcej niż w dni powszednie.

Organizacja imprez jest wyzwaniem logistycznym, ponieważ odbywają się one równolegle i naprzemiennie. Z tego względu logistyka wewnętrzna została całkowicie przebudowana i przebiega w kolejnych etapach. Nie byłoby to możliwe bez wspomaganie komputerowego, pozwalającego na kontrolę nad przebiegiem całości procesów. Wykorzystano tutaj tzw. komputerowe listy startowe utworzone w celu uporządkowania organizacji dowozu środków do cateringu – dla potrzeb odbioru lub pakowania towarów. Metoda ta umożliwia taką organizację pracy, aby poszczególne magazyny zostały spakowane w odpowiedniej kolejności i w odpowiednim czasie, tak aby przewożone produkty mogły być w odpowiedniej kolejności wypakowane. Dzięki temu skala usług powiększyła się zdecydowanie i możliwe jest w okresach spiętrzenia zamówień zorganizowanie dwóch imprez na 500 osób lub 10 przyjęć komunijnych jednocześnie.

Maksymalna liczba osób, którą było w stanie obsłużyć badane przedsiębiorstwo w czasie jednej imprezy, to ok. 1000-1500. Do obsługi przewidywanej potencjalnie imprezy lekkoatletycznej, która wymagałaby obsłużenia ok. 2500 osób, niezbędne byłoby doposażenie zasobów firmy w 1000 nakryć stołowych, co wiązałoby się z wysokimi kosztami amortyzacji. Istnieje również alternatywa w postaci możliwości wypożyczenia dodatkowych nakryć z firmy warszawskiej, jednakże koszt takiego rozwiązania jest w dużej mierze uzależniony od indywidualnych umów i trudno przewidzieć jego opłacalność.

⁶ Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy.

Firma nie tylko przewiduje możliwość rozszerzenia skali usług, ale od 5 lat sukcesywnie się rozwija. Jeśliby potraktować poziom usług z roku 2003 jako 100%, to obecnie, w 2008 roku, wyniosłby on ok. 300%. Mimo tego, że liczba studentów nie zmieniała się, ilość ofert gastronomicznych jest obecnie wielokrotnie większa niż w przeszłości.

2. Obieg informacji i zarządzanie logistyką

Posiadanie przez analizowane przedsiębiorstwo sprzętu, nakryć i innych elementów wyposażenia na własność poprawia zdecydowanie sterowanie i kontrolę realizacji usług, a także polepsza warunki eksploatacji i stopień dbałości o sprzęt, dzięki czemu wzrasta jego żywotność i możliwe jest utrzymanie wysokiej jakości usług.

Jakość i systemy motywacyjne oparte są wprawdzie na sile roboczej najemnej i pracownikach zatrudnianych okresowo, lecz trzon załogi stanowią ludzie wielokrotnie sprawdzeni, odpowiedzialni i godni pełnego zaufania. Zarówno szef kuchni, jak i menedżer ponoszą pełną odpowiedzialność za swoje decyzje, a ponadto delegowane są na nich wszelkie kompetencje i uprawnienia. Odpowiadają oni za skutki swoich decyzji przed właścicielem, co uwidacznia się w odpowiednio wysokich płacach. Takie same zasady odpowiedzialności i kompetencji są przekazywane w dół drabiny zarządzania do osób na podległych, niższych szczeblach hierarchii.

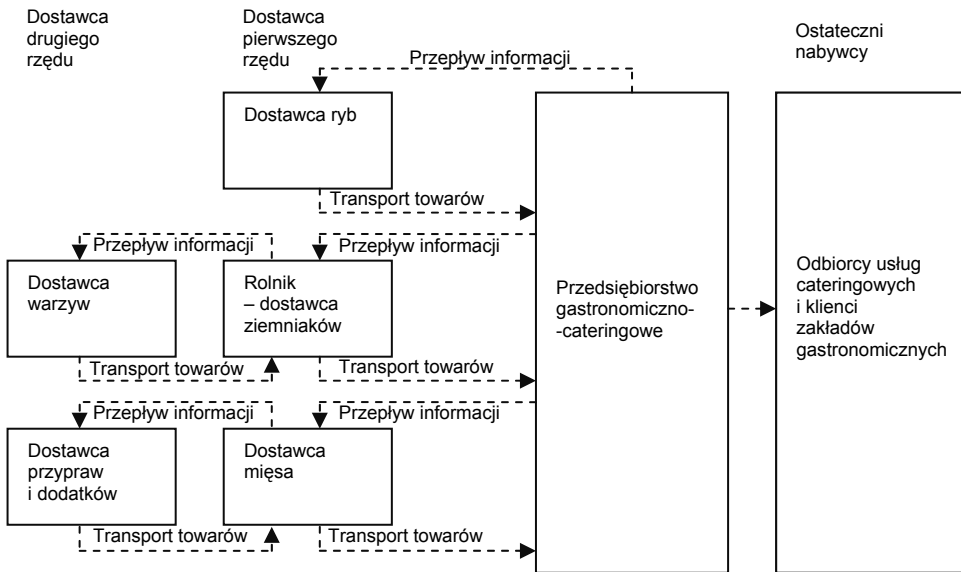
Celem zaopatrzenia funkcjonującego w systemie logistycznym jest minimalizacja jego kosztów, pokonanie bariery technicznej i organizacyjnej związanej z obsługą transportową i magazynową oraz uzyskanie pewności i rytmiczności zasilania w surowce. Można to osiągnąć według Ficonia⁷ w wyniku zapewnienia możliwie stałych powiązań z dostawcami, zsynchronizowania wszystkich strumieni dostaw z uwzględnieniem zależności ilościowych i czasowych, zapewnienia transportu, miejsc składowania oraz kontroli jakości, a także dzięki odpowiedniemu systemowi ewidencji i kontroli przebiegu tych procesów. Jednym z kluczowych czynników sukcesu badanego przedsiębiorstwa jest, według zarządzających, szybka korekta decyzji możliwa dzięki stałemu monitorowaniu bieżących działań.

Zaopatrzenie przedsiębiorstwa w podstawowe produkty żywnościowe bazuje na kontaktach ze stałymi dostawcami i w dużej mierze jest oparte na zaufaniu. Część dostawców – rolników dostarcza nie tylko swoje produkty, ale również po-

⁷ K. Ficoń, *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001.

zostałe, uzupełniające niezbędne składniki posiłków, których nie mają w swojej ofercie. Są to więc dostawcy nie tylko pierwszego, ale i drugiego rzędu (rysunek 1). Takie rozwiązanie gwarantuje jakość i terminowość dostaw tych produktów, dla których dostawca pierwszego rzędu jest pośrednikiem (np. warzyw). W ten sposób skracany jest łańcuch dostaw, co pozwala na przyspieszenie obiegu informacji, materiałów i środków płatniczych, ułatwia kontrolę realizacji zamówień, a w konsekwencji pozwala obniżyć koszty usług i zagwarantować końcowemu usługobiorcy większą satysfakcję. Takie metody działania menedżerów w badanym przedsiębiorstwie pozwalają też na zarządzanie w dużym stopniu całym łańcuchem wartości⁸ składającym się na końcowy sukces w postaci zadowolonego klienta końcowego, którego nie interesuje, że na jakość i ceny oferowanych usług ma wpływ nie tylko działalność firmy Lewiccy, ale także jej dostawcy, podwykonawcy itp.

Rys. 1. Uproszczony schemat łańcucha dostaw badanego przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

W działalności badanej jednostki duże znaczenie mają umowy nieformalne i wzajemne zaufanie, które w przypadku bardzo niskiej jakości produktów lub oszustwa ze strony dostawcy powodują natychmiastową eliminację takiego niepewnego źródła dostaw.

⁸ P.F. Drucker, *Zawód menedżer*, MT Business, 2007.

Większość dostaw surowców, a często także zamówienie dodatkowych środków transportowych realizowane jest bez zaplanowanego cyklu zamawiania i obiegu dokumentów, lecz w przypadku wystąpienia takiej potrzeby wystarczy zamówienie przez telefon. Wyniki przeprowadzonych badań przedsiębiorstw produkcyjnych potwierdzają, że telefonicznie realizuje się ok. 70% zamówień, 90% za pomocą faksu i nawet 70% przez Internet⁹.

W organizacji usług wyjazdowych przedsiębiorstwo korzysta z własnego transportu (dwa samochody dostawcze), lecz w przypadku, gdy własne zasoby są niewystarczające, zamawia dodatkowy samochód dostawczy z firmy zewnętrznej, również wykorzystując własne powiązania i kontakty umożliwiające realizację takich zamówień przez telefon.

Jednym z modelowych przykładów partnerskich układów z dostawcami są 15-letnie powiązania z dostawcą mięsa – w tym czasie dostawca ten musiał dostosować swoją działalność do nowych warunków, aby spełnić wymagania przepisów unijnych dotyczących wymagań higienicznych.

Równocześnie w logistyce zewnętrznej przedsiębiorstwa zachodzą zasadnicze zmiany związane z jego zaopatrzeniem. Podczas gdy wcześniej firma zaopatrywała się samodzielnie na rynku hurtowym, obecnie korzysta w głównej mierze z rozbudowanej sieci dostawców dowożących produkty, półprodukty i surowce bezpośrednio do przedsiębiorstwa. Zachętą do tego typu powiązań są nie ujęte na rysunku 1 przepływy finansowe obejmujące zapłatę gotówką bezpośrednio po dostawie. Taki sposób rozliczeń ułatwia działalność operacyjną – natychmiast kończy transakcję, a wszystkie towary znajdujące się w magazynach nie są pasywami przedsiębiorstwa, lecz są już zapłacone. Taka sytuacja ułatwia kierowanie i kontrolę oraz ocenę sytuacji firmy i wgląd w realnie występujące niedociągnięcia.

Zapłaty za świadczone usługi są potwierdzane pisemnie, lecz z większością stałych klientów stosuje się zasadę *gentlemen agreement*. Obowiązują przejrzyste reguły, a ustalenia z klientami realnych terminów płatności (dla potrzeb planowania) są wiążące. Kilka procent znacznych opóźnień nie ma wpływu na bieżące przepływy gotówki i powstawanie zatorów płatniczych.

Liderowanie w sieci pionowej łańcucha dostaw żywności jest możliwe przez wymuszanie odpowiedniej jakości surowców żywnościowych z jednej strony, a na dostawach żywności i dokumentowaniu ich pochodzenia z drugiej. Mimo rzeczywistej obniżki ceny surowców na rynku przedsiębiorstwo, aby utrzymać

⁹ J. Bendkowski, G. Radziejowska, *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.

odpowiedni poziom jakości świadczonych usług, często decyduje się na zakup droższych produktów o wyższej jakości. Powodem takiego działania jest duża zawartość substytutów w surowcach tańszych, co często obniża ich jakość. Takie działania są również akceptowane przez odbiorców usług – klientów firmy, którzy zgadzają się na nieco wyższą cenę usługi w zamian za zachowanie odpowiednich parametrów jakościowych.

Utrzymanie wysokiego poziomu usług oraz minimalizacja ryzyka ekonomicznego są możliwe dzięki dużemu doświadczeniu zarządzających, ale również dzięki zachowaniu procedur wymaganych przez Unię Europejską, takich jak świadectwa kwalifikacyjne, dokumentacja dotycząca terminów przydatności artykułów spożywczych do spożycia itp.

Wynikiem globalizacji jest możliwość otwarcia się firmy na rynek międzynarodowy, dzięki czemu może ona korzystać z nowych produktów, mających wpływ na formę i zakres oferowanych usług, np. na zmianę wystroju zgodnego z nowymi trendami i modą, urządzeń gastronomicznych wcześniej kiedyś niedostępnych itp. Umożliwiło to wdrożenie ciekawszej oprawy estetycznej imprez, użycie klimatyzacji dla zapewnienia lepszego samopoczucia klientów czy poszerzenie gamy wyrobów.

W swojej strategii wzrostu przedsiębiorstwo korzysta w szerokim zakresie z usług outsourcingowych, zatrudniając sprawdzone zespoły muzyczne, operatorów filmowych i fotografów, didżejów czy osoby prowadzące zajęcia sportowo-rekreacyjne. Firma stawia ww. partnerom wysokie wymagania – niemal 80% zespołów muzycznych nie spełnia wymaganych standardów, a wybierani są tylko usługodawcy, którzy dostosowują swoją ofertę do wymagań firmy i uwzględniają zgłaszane uwagi. Menedżerowie pełnią również rolę doradców przy ocenie przez klienta oferty, np. w zakresie wyboru wykonawców muzyki, filmowania imprez, zestawów ciast i ich zdobienia – proponując takie rozwiązania, które sprawdziły się wcześniej w praktyce. Pracownicy firmy przeprowadzają także tzw. ślepe próby pozwalające ocenić nie tylko jakość, ale i upodobania klientów dotyczące zamawianych produktów. Stosowane jest także wyszukiwanie liderów cenowych nie tylko wśród dostawców hurtowych, ale i sklepów detalicznych, dzięki czemu możliwy jest zakup dobrej jakości produktów za najniższą w danej chwili cenę na rynku. Tego typu działania pozwalają firmie utrzymywać wysoką pozycję wśród liderów usług gastronomiczno-cateringowych.

Dla zagwarantowania sobie pozycji lidera na rynku i uniknięcia nieefektywności wykorzystania zasobów wskutek sezonowości (np. w okresie wakacyjnym, kiedy nie

ma studentów) wykorzystuje się namioty, organizując imprezy letnie, lub świadczy usługi cateringowe dla firm budowlanych w okresie jesienno-zimowym.

Jednakże nie wszystkie elementy spoza podstawowej działalności firma oddaje w outsourcing. Zamiast korzystania z usług pralniczych postanowiono zakupić pralkę i prasowalnię oraz zatrudnić osobę do ich obsługi, co umożliwiło nie tylko obniżenie kosztów, ale także poprawienie jakości i terminowości w tym zakresie. W celu dotrzymania terminów i utrzymania jakości usług w okresach spiętrzeń zamówień postanowiono zwiększyć zapasy, np. obrusów, do takiego stanu, aby przestały one być jednym z kryteriów limitujących możliwości przedsiębiorstwa.

3. Automatyzacja procesu wydawania posiłków jako element strategii wzrostu i racjonalnego zarządzania

Kolejnym przemyślanym rozwiązaniem innowacyjnym usprawniającym prowadzenie działalności badanego przedsiębiorstwa są linie do wydawania posiłków. Opracowano dwie takie linie. Jedna z nich, wdrożona wcześniej, posiadała 3-metrowy pas transmisyjny umożliwiający przemieszczanie naczyń z nakładanymi porcjami w trzech prędkościach. Taki pas transmisyjny został skonstruowany za pomocą niewielkich nakładów inwestycyjnych, usprawnił jednak zauważalne obsługę klientów. Po obu stronach pasa można ustawić naprzemiennie od 8 do 13 osób wraz z pojemnikami, z których nakładane są porcje posiłków. Szybkie dostosowanie się pracowników obsługi do pracy przy takim pasie świadczy o łatwości jego stosowania. Drugi pas, 4-metrowy, posiada kilka udoskonaleń. Możliwa jest m.in. płynna regulacja prędkości przesuwu pasa, zamontowane jest na nim urządzenie zliczające ilość wydanych porcji, a na końcu pasa umieszczono fotokomórkę, która umożliwia zatrzymanie całego procesu wydawania w przypadku, gdy osoba wydająca gotowe porcje nie zdąży ich odebrać z taśmy gastronomicznej. Wprawdzie możliwy jest zakup gotowych rozwiązań tego typu produkowanych poza Polską, jednakże ich cena jest wielokrotnie wyższa. Do własnego wykonania takiej linii technologicznej do wydawania posiłków zachęciły zarządzających wcześniejsze doświadczenia oraz niezbyt wysoka trudność wykonania urządzenia. Obecnie obie linie uznawane są jako niezbędne w bieżącej działalności gastronomiczno-cateringowej.

Przedstawione powyżej innowacje wpisują się w proces racjonalnego zarządzania procesem przygotowywania posiłków, stanowiąc jeden z kluczowych elementów usług gastronomiczno-cateringowych.

4. Aspekty organizacji pracy w gospodarowaniu odpadami

Konieczność zachowania dokumentacji oraz restrykcyjne procedury kontroli żywności wymusiły również na zarządzających firmą wprowadzanie procedur gospodarowania odpadami. Konieczne stało się podpisanie umowy z przedsiębiorstwem odbierającym odpady po ścisłej segregacji na grupy: szklane, papierowe i inne. Odpady organiczne po zmieleniu trafiają do kanalizacji. Należy wyjaśnić, że przed siecią kanalizacji są zainstalowane separatory i odstożniki (dotyczy usuwania odpadków organicznych). Okresowe czyszczenie przez zewnętrzną firmę jest zdecydowanie tańsze i bardziej higieniczne niż np. kompostowanie takich odpadów we własnym zakresie lub codzienne ich wywożenie do odbiorcy zewnętrznego.

W celu zapewnienia skutecznej i sprawnej segregacji odpadów z jednoczesną obniżką relatywnie wysokich kosztów ich utylizacji oraz wywózki śmieci wprowadzono zmiany organizacyjne w działaniach wykonywanych już po wykonaniu usługi – organizacji imprezy. Usługa świadczona na wyjeździe wymaga początkowo obsługi 6 osób na miejscu, które ustawiają stoły i krzesła, rozkładają naczynia i przygotowują miejsce do wydawania lub także przygotowywania posiłków. Stopniowo liczba osób obsługi wzrasta, aby podczas właściwego przyjęcia czy spotkania osiągnąć stan nawet 20 osób. Wszystkie te osoby biorą następnie udział w „zamknięciu” imprezy, czyli w sprzątanii, znoszeniu naczyń i krzeseł, stołów oraz w segregacji odpadów. W celu zminimalizowania kosztów związanych z utylizacją opłacalnym, według zarządzających, rozwiązaniem jest zakup np. mięsa bez kości, mimo wyższej jego ceny. Już podczas sprzątanii następuje wstępna selekcja odpadów na foliowe, papierowe, szklane, plastikowe oraz odpadki organiczne stałe i płynne. Odpadki organiczne trafiają do młynka, który miele je na drobne cząsteczki, dzięki czemu mogą one być odprowadzone z dużą ilością wody do ścieków komunalnych. Stanowią one nawet do 75% wszystkich odpadów, więc taki sposób ich usuwania nie niesie ze sobą dodatkowych kosztów. Pozostałą część odpadów stanowią np. inne opakowania plastikowe lub szklane, które są pakowane w worki oraz odbierane przez wyspecjalizowany zakład usługowy. Aby przyspieszyć proces mycia i segregowania naczyń, wypracowano własną organizację i metodykę postępowania. Sztućce umieszczane są w dużych naczyniach po napojach i zalewane wodą, aby nie zasychały podczas transportu. Talerze i inne naczynia mogą być umieszczane w pojemnikach, w których uprzednio znajdowały się produkty żywnościowe, i łatwo przemieszczane do macierzystej

firmy, gdzie są składowane w automatycznych zmywarkach. Po umyciu naczyń w oznaczonych pojemnikach są transportowane wózkami do magazynu. Oznaczenie ma na celu po pierwsze identyfikację, czyli odpowiedzialność osoby zmywającej, a po drugie określenie ilości i asortymentu naczyń, co eliminuje powtórne przekładanie i liczenie zawartości. Ciekawym rozwiązaniem stosowanym przez firmę jest używanie do mycia naczyń uzdatnianej, filtrowanej wody. Z uwagi na fakt, że twardość lokalnej wody powoduje, że na mytych naczyniach pozostają ślady i zacieki wymagające ręcznego polerowania, pracochłonność takiego procesu jest na tyle duża, że dodatkowe koszty związane z uzdatnianiem wody rekompensują wielokrotnie koszty związane z dodatkowymi godzinami pracy specjalnie delegowanego pracownika. Cały proces mycia i segregowania naczyń oraz pozostałych urządzeń po organizowanej imprezie zajmuje 1 dzień, a w przypadku dużych imprez lub większych odległości nawet 1,5 dnia.

Podsumowanie

Z analizy przeprowadzonego studium przypadku wynika, że w stosowanej strategii wzrostu zarówno stosowane przez zarząd firmy metody zarządzania kadrami (systemy motywacyjne), jak również relacjami z klientami, dostawcami i podwykonawcami oraz gospodarowania zasobami materialnymi i środkami finansowymi odznaczają się skutecznością, pragmatyzmem i sprawnością, czego dowodem jest pozycja firmy jako lidera usług gastronomiczno-cateringowych na lokalnym rynku. Stosowane innowacyjne rozwiązania logistyczne i organizacyjne, sposób kontroli jakości dostaw surowców oraz usług towarzyszących i PR oparte na zaufaniu i odformalizowaniu działalności wpisują analizowany model zarządzania w sferę najlepszych praktyk stosowanych w tej dziedzinie przez czołowych współczesnych menedżerów. Dobre relacje z pracownikami stałymi, najemnymi, dostawcami i podwykonawcami gwarantują w pełni wywiązywanie się z przyjętych zamówień, pozwalając jednocześnie na minimalizację kosztów związanych ze wzrostem biurokracji, sprawny przepływ informacji i obsługę transakcji, a z drugiej strony zmniejszają koszty kontroli i zapewniają wysoką jakość przy zdecydowanie mniejszym nadzorze i kontroli nie tylko wewnątrz firmy, ale także w obszarze łańcucha wartości. Kultura firmy oparta na zaufaniu wyzwala kreatywność i zaangażowanie pracowników. Proste rozwiązania logistyczne i organizacyjne skutecznie wspierają działania w kierunku zwiększania skali działalności przy optymalnym wykorzystaniu posiadanych i nabywanych zasobów. In-

nowacyjne rozwiązania w zakresie przygotowywania posiłków, wystroju wnętrz i menu opartych na wzorach europejskich są kluczem do sukcesu analizowanej firmy, a także dowodzą, iż przesłanki określające jej wizję rozwoju są realistyczne. Zatem opinia właściciela i menedżera kierującego firmą, iż podstawą myślenia o przyszłości i rozwoju jego przedsiębiorstwa jest dbałość o jego wizerunek również na przyszłość, nawet niekiedy kosztem powiększenia ryzyka, jest jak najbardziej uzasadniona i potwierdzona sprawdzoną praktyką zarządzania.

Przedstawione strategiczne rozwiązania mogą decydować nie tylko o powodzeniu usług gastronomiczno-cateringowych, ale też w poważnym stopniu o rozwoju korzystnych dla całego sektora krajowej gospodarki żywnościowej form kooperacji podmiotów w łańcuchu wartości.

SME DEVELOPMENT STRATEGY IN GASTRONOMY AND CATERING SERVICES MANAGEMENT

Summary

In the paper SME development strategy in area of gastronomy and catering services on a base of case study was presented. Managers succeeded because they reached a position of leader in the scope of given services. Simplification of non-bureaucratic activities based on a trust both in PR with own workers, outsourcers, and deliverers and also with customers, innovative logistic and organizational solutions, desired investments in equipment and materials, respecting hygienic standards and also usage of foreign patterns let create strategy ensuring high quality services. Applied practice in management enabled managers to play a role of integrator in value chain, which effects are decided about competitiveness in a global market economy.

Translated by Waldemar Bojar

Andrzej Chajęcki

STRATEGIE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W ASPEKTCIE INTEGRACJI EUROPEJSKIEJ

Na wstępie należy postawić tezę, że przebieg procesów transformacyjnych w polskich przedsiębiorstwach w dużym stopniu zdecyduje o ich przyszłości, choć będzie je kształtowało również przyszłe otoczenie makroekonomiczne, polityczne, demograficzne, społeczne, infrastrukturalne, techniczne, ekologiczne, polityczno-prawne i międzynarodowe, a także czynniki o charakterze rynkowym. Proces transformacji gospodarki polskiej będzie trwał jeszcze wiele lat, przy czym możliwości jego przyspieszenia są dość ograniczone.

Perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw są jeszcze stosunkowo niepewne. Należy je rozpatrywać, biorąc pod uwagę różne scenariusze rozwoju sytuacji gospodarczej w kraju. Dla potrzeb niniejszego opracowania lista możliwych scenariuszy zostanie ograniczona do trzech, tj. optymistycznego, pesymistycznego i realistycznego.

Wariant optymistyczny zmian warunków otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych zakłada zasadnicze polepszenie się wszystkich wskaźników określających sytuację gospodarczą: wzrost produktu krajowego brutto, obniżenie wskaźnika inflacji i tym samym obniżenie stóp procentowych kredytów, ograniczenie deficytu w bilansie handlowym Polski, obniżenie stopy bezrobocia, wzrost wskaźnika inwestycji i spadek obciążeń podatkowych.

W takich warunkach polskie przedsiębiorstwa będą skłonne do realizowania bardziej aktywnych programów rozwojowych. Niewątpliwie częściej podejmowane będą wówczas strategie dywersyfikacji, strategie rozwoju rynku oraz strategie

rozwoju produktu. W związku z tym ograniczona zostanie rola strategii penetracji rynku jako dominującej strategii rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych¹.

W wariancie pesymistycznym zakłada się natomiast pogorszenie się wskaźników opisujących sytuację gospodarczą kraju, tzn. obniżenie wskaźnika wzrostu produktu krajowego brutto, podwyższenie wskaźnika inflacji i tym samym stóp procentowych kredytów, wzrost deficytu w handlu zagranicznym, wzrost bezrobocia, obniżenie wskaźnika inwestycji, wzrost obciążeń podatkowych.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w tak niekorzystnie, z ich punktu widzenia, zmieniającym się otoczeniu będą raczej podejmowały strategie stabilizacji i strategie obronne niż strategie rozwoju.

Natomiast w wariancie realistycznym zakłada się kontynuację w przyszłości dotychczas zachodzących w gospodarce tendencji. Tendencje te obejmują utrzymanie się wskaźnika wzrostu produktu krajowego brutto na dotychczasowym poziomie, utrzymanie lub niewielki spadek wskaźnika inflacji, stóp procentowych kredytów i wskaźnika bezrobocia oraz utrzymanie się lub niewielki wzrost deficytu w handlu zagranicznym.

Biorąc pod uwagę taki rozwój sytuacji gospodarczej Polski, należy przypuszczać, że stopniowo w miarę upływu czasu przedsiębiorstwa częściej będą realizowały pośrednie strategie rozwoju, tzw. strategie rozwoju rynku i strategie rozwoju produktu. Natomiast rola strategii penetracji rynku z roku na rok będzie ograniczana. Częściej też będzie wykorzystywana przez przedsiębiorstwa strategia dywersyfikacji i docelowo to właśnie ona, po okresie dominacji strategii rozwoju produktu i rozwoju rynku, będzie przyjmować rolę strategii dominującej.

Problem perspektyw rozwojowych polskich przedsiębiorstw przemysłowych powinien być także rozpatrywany w świetle trendów rozwojowych w przemyśle w Europie i na świecie. Muszą być one uwzględnione przy wyborze strategii przedsiębiorstw, stawiają bowiem przed nimi określone wyzwania.

Zasadniczo można wyróżnić trzy takie trendy:

- a) globalizacja gospodarki, oznaczająca zarówno standaryzację wyrobów, zgodność z normami światowymi, jak i sprostanie konkurencji cenowej wyrobów z innych krajów;
- b) włączanie się krajów w unie gospodarcze państw, co w odniesieniu do Polski oznacza wejście do Unii Europejskiej;
- c) dynamiczny postęp naukowo-techniczny, który oznacza dla Polski konieczność rozwoju przemysłów wysokiej techniki².

¹ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000, s. 17.

² A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 21.

Na podstawie przedstawionych tendencji światowych można zakładać, że już w najbliższym czasie polskie przedsiębiorstwa przemysłowe wkroczą na drogę rozwoju międzynarodowego i globalnego. Zasadniczym przełomem w tym procesie będzie integracja Polski z Unią Europejską. W jej wyniku przedsiębiorstwa polskie uzyskają swobodny dostęp do rynków państw członkowskich, z drugiej jednak strony przedsiębiorstwa unijne będą mogły w sposób nieograniczony oferować swoje towary na rynku polskim.

Transformacja polityczna i ekonomiczna, którą dokonała się w Polsce w latach 90., spowodowała usunięcie zasadniczych barier utrudniających integrację z gospodarką światową, a tym samym zapewniła szerszy dostęp do rynków tych krajów.

Dokonała się tym samym zmiana uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce. Zmuszone one zostały do analizy bieżącej strategii i w konsekwencji albo dokonania w niej niezbędnych zmian, albo opracowania całkiem nowej strategii, adekwatnej do obecnego stanu zarówno przedsiębiorstwa, jak i otoczenia. Jednocześnie Polska stała się krajem otwartym dla przedsiębiorstw zagranicznych, które w wejściu na nasz rodzimy rynek dostrzegają możliwość ekspansji i rozwoju. Szersze włączenie przedsiębiorstw polskich do procesu umiędzynarodowienia jest związane z aktywnym zaangażowaniem na terenie Polski międzynarodowych korporacji. Wchodzące na polski rynek wielkie międzynarodowe korporacje posiadają znaczną przewagę nad przedsiębiorstwami rodzimymi. Przewaga ta jest wynikiem ograniczonych zdolności technologicznych i konkurencyjnych polskich przedsiębiorstw, w których wcześniejszy brak bodźców rynkowych osłabił tworzenie i wdrożenie postępu technicznego w skali makro – i mikroekonomicznej.

Strategię gałęziową, napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do krajów Europy Środkowej zdominowały lokaty w przetwórstwie przemysłowym, maszynowym (zwłaszcza urządzeń elektrycznych), a także spożywczym i chemicznym. Na usługi handlowe i finansowe przypada znacznie mniejsza część inwestycji (25-30%), natomiast zainteresowanie takimi obszarami, jak rolnictwo i górnictwo, jest znikome.

Dodatnie oddziaływanie integracji z Unią Europejską na przyszły wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach Europy Środkowej jest wynikiem dwóch zasadniczych tendencji: po pierwsze, umacniania się tradycyjnych powiązań gospodarczych pomiędzy partnerami z Europy Zachodniej i Środkowej, po drugie, uzyskania przez przedsiębiorstwa korzyści z integracji regional-

nej. W tym drugim przypadku zagraniczne inwestycje bezpośrednio związane są z możliwością zdobycia większego rynku zbytu i tym samym zapewnieniem szybkiego tempa wzrostu gospodarczego, czemu ma służyć rozszerzenie mocy wytwórczych i racjonalizowanie systemów produkcyjno-handlowych działających w nowym układzie lokalizacyjnym³.

Inwestycje bezpośrednio mogą mieć zarówno negatywny, jak i pozytywny wpływ na gospodarkę kraju docelowego, w tym przypadku Polski. Jednakże obserwowana ogólna tendencja do przyciągania napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich świadczy o przewadze korzyści nad kosztami.

Zagraniczne inwestycje polskich przedsiębiorstw pozostają niejako w cieniu zagranicznych inwestycji w Polsce, a mają one szczególne znaczenie dla umiędzynarodowienia przedsiębiorstw polskich.

Strategie rozwoju i umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw różnią się od tych, które wybierają zagraniczne przedsiębiorstwa działające na rynku polskim. Strategie polskich przedsiębiorstw w porównaniu z firmami zagranicznymi nie mogą, z uwagi na ograniczenia kapitałowe, zakładać szerokiej działalności inwestycyjnej.

Strategie przedsiębiorstw polskich przybierają w większości przypadków raczej formę strategii defensywnej, nakierowanej na utrzymanie dotychczasowej pozycji na rynku, niż strategii ofensywnej związanej z ekspansją na nowe rynki. Przedsiębiorstwa polskie, które narażone są na silną konkurencję, szczególnie ze strony przedsiębiorstw zachodnich, w większości przypadków decydują się na strategię niskich cen. Konkurencja cenowa względnie brak strategii są charakterystyczne przede wszystkim dla przedsiębiorstw o niewielkim stopniu uczestnictwa w wymianie zagranicznej. Realizując politykę niskich cen należy pamiętać, że jest to działanie ryzykowne, mogące w dłuższej perspektywie doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa, bowiem konkurenci mogą zastosować podobną strategię lub rozpocząć działania antydumpingowe⁴.

Restrukturyzacja i przemiany własnościowe zachodzące w Polsce mają na celu zwiększenie zaangażowania inwestycyjnego, które traktowane jest jako konieczność wobec rosnącej konkurencji. Umiędzynarodowienie działalności zajmuje bowiem w praktyce dalekie miejsce na liście celów, jakie stawia sobie większość polskich przedsiębiorstw. W praktyce jest to bardziej reakcja na rosnące zagroże-

³ W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 31.

⁴ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zaufanie w kreowaniu strategii*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2, czerwiec 2007, s. 21.

nie ze strony zagranicznych konkurentów niż poszukiwanie szans rozwoju. We Francji, przykładowo, przeznaczają się 486 USD *per capita* na badania naukowe, w Wielkiej Brytanii 365 USD, a w Polsce 41 USD. W rezultacie w przemyśle UE pełny cykl odnowienia produktu trwa 4 lata, a w Polsce – 15 lat. Na tle niższego poziomu techniki i umaszynowania, gorszej organizacji pracy, nadmiernego zatrudnienia i rozszerzenia produkcji w wielu drobnych zakładach przeciętna wydajność pracy robotnika w przemyśle polskim stanowi 40% wydajności jego odpowiednika w UE. W takich warunkach nie dziwi fakt, że popyt krajowy nie stwarza dostatecznych perspektyw rozwoju.

Celami umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw stają się więc przede wszystkim:

- prywatyzacja i dostęp do kapitału,
- konsolidacja przemysłów i branż, realizacja korzyści skali, zasięgu, doświadczenia i koordynacji,
- pozyskanie wartościowych kontaktów,
- opanowanie nowych rynków,
- pozyskanie nowych technologii,
- rozbudowa oferty produktowej,
- podniesienie rentowności,
- zmniejszenie ryzyka,
- poprawa umiejętności zarządzania⁵.

Cele te osiągnąć są w efekcie możliwych do realizacji przez polskie przedsiębiorstwa strategii. Najprostszą z nich jest ekspansja eksportowa.

Niekiedy polskie przedsiębiorstwa próbują łączyć się, aby zwiększyć możliwości konkurowania na rynku krajowym i na rynkach międzynarodowych. Popularną formą współpracy są w Polsce umowy licencyjne, mogące dać początek udanym aliansom i doprowadzić do aktywizacji. Bardziej znaną w Polsce formą współpracy jest *franchising*, stanowiący korzystną formę aliansu strategicznego dla przedsiębiorstw polskich nie posiadających odpowiednich zasobów kapitałowych.

Mało znane i chyba niedoceniane są alianse kapitałowe polegające na wykupie mniejszościowego udziału w firmie konkurencyjnej. Częściej ta forma jest stosowana w stosunku do dostawców i nabywców w celu kontroli ich poczynań i koordynacji łańcucha wartości.

Pojawiają się również zupełnie nowe formy aliansów, w formie porozumień między przedsiębiorstwami z tej samej branży, zawierane w celu koordynacji niektórych działań i konsolidacji kapitału.

⁵ A. Koźmiński, op. cit., s. 31.

Na polskim rynku dochodzi do fuzji i przejęć, aczkolwiek – o czym należy wspomnieć – najczęściej stroną przejmującą są firmy zagraniczne.

Zasadniczo wyróżnia się cztery typy strategii umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw:

- strategie rynkowe,
- strategie finansowe,
- strategie własnościowe,
- strategie koalicyjne,

aczkolwiek, co należy wyraźnie zaznaczyć, strategie te rzadko kiedy występują w czystych formach – najczęściej dochodzi do ich łączenia. Na przykład eksport wiąże się z koalicją z zagranicznym partnerem, który wykupuje udziały w polskim przedsiębiorstwie.

Finansowe strategie są wysoce atrakcyjne dla polskiego niedokapitalizowanego przedsiębiorstwa. Strategie te są realizowane dwiema drogami:

- przez emisję obligacji lokatowych na zagranicznych rynkach finansowych,
- przez zaciągnięcie kredytów dewizowych w zagranicznych bankach⁶.

Banki i wielkie państwowe firmy w przededniu prywatyzacji wyemitowały obligacje w celu pozyskania kapitału. Tak zrobił między innymi w 1998 roku PLL Lot, który sprzedał na rynkach europejskich pięcioletnie obligacje o wartości 50 mln USD notowane na giełdzie w Luksemburgu.

Strategie własnościowe wiążą się ze zmianą struktury własności istniejących podmiotów.

Koalicyjne strategie natomiast polegają na stałej współpracy z zagranicznym partnerem, na koordynacji działań i realizacji wspólnych celów. Często jeden z partnerów dominuje nad pozostałymi, narzucając im swoje technologie, standardy, korzystniejsze dla siebie warunki. Taka dominacja ma swoje uzasadnienie np. w przewadze kapitałowej, technologii, zasięgu udziału w rynku międzynarodowym. Polskie przedsiębiorstwa z racji niewielkich rozmiarów, słabości kapitałowej i technologicznej oraz braku doświadczeń występują w tych aliansach w roli podmiotów podporządkowanych. Nie oznacza to jednak, że są to dla nich zasady niekorzystne. Umiejętnie wykorzystane pozwalają bowiem na osiągnięcie istotnych celów umiędzynarodowienia i skompensowania bądź przewyżczenia własnych słabości.

Podobnie jak w państwach zachodnich, również w Polsce ekspansja przedsiębiorstw i współpraca międzynarodowa prowadzi do umiędzynarodowienia własności i zarządzania. Polega ono zarówno na wykupie udziałów w polskich

⁶ Ibidem, s. 21.

przedsiębiorstwach przez zagranicznych inwestorów i przejmowaniu przez nich udziału w zarządzaniu nimi, jak i, chociaż znacznie rzadziej, na wykupie przez polskie przedsiębiorstwa udziałów w firmach zagranicznych i uczestniczeniu w zarządzaniu nimi.

Przedsiębiorstwa inwestujące w Polsce, poza inwestycjami o charakterze *greenfield*, dokonują też przejęć, bądź zawierają aliansy z rodzimymi producentami. Zagraniczni inwestorzy odgrywają decydującą rolę w konsolidacji najbardziej atrakcyjnych branż, czyli w łączeniu się mniejszych producentów w wielkie grupy o dominującym udziale na polskim rynku, zdolne do odegrania znaczącej roli na rynku europejskim.

Przedsiębiorstwa w Polsce są coraz częściej przejmowane przez okrzepłe holdingi, budowane przede wszystkim przez dawne centrale handlu zagranicznego. Szczególnie aktywne są te, którym udało się wcześniej wejść na giełdę i pozyskać w drodze emisji akcji kapitały na inwestycje: Elektrim, Universal, Stalexport, Pagged, Exbud, Mostostal.

Jakkolwiek dostrzega się korzyści wynikające z dokonywanych inwestycji bezpośrednich, pomijając kwestię utraty kontroli nad przedsiębiorstwami krajowymi, to zauważa się brak przygotowania przedsiębiorstw polskich do zawierania aliansów strategicznych. Ten brak przygotowania wynika z błędnego wyobrażenia o istocie aliansów przez kierownictwa przedsiębiorstw polskich. Według niektórych alians ma tylko i wyłącznie być środkiem zapobiegającym poważnym kłopotom finansowym.

To powoduje, że firma zagraniczna praktycznie bez żadnych barier wchodzi na dany rynek, aby po pewnym czasie podporządkować sobie polskie przedsiębiorstwo. Dlatego też polskie przedsiębiorstwa muszą zostać dokapitalizowane, aby stać się równouprawnionymi partnerami dla firm zagranicznych. Tylko w przypadku zasilenia kapitałowego polskie przedsiębiorstwa mogą czerpać korzyści z zawartych aliansów⁷.

Wraz z rozszerzeniem się rynków narodowych strategia polskich przedsiębiorstw będzie musiała ulegać kolejnym modyfikacjom, aby sprostała wymogom stawianym przez otoczenie.

Analizując dotychczasowe i przyszłe uwarunkowania działalności przedsiębiorstw europejskich, można wnioskować, iż nastąpi rozwój strategii aliansów oraz strategii wzrostu poprzez fuzje i przejęcia. Przy czym sieci powiązań między przedsiębiorstwami będą coraz bardziej skomplikowane i rozbudowane,

⁷ Ibidem, s. 11.

również w ujęciu geograficznym, co przyczyni się do rozwoju strategii w skali całego globu, tzw. strategii globalnej.

Strategia globalna stopniowo staje się nieodzownym środkiem przetrwania dla współczesnego przedsiębiorstwa, w tym także przedsiębiorstwa europejskiego, które nie funkcjonuje w odizolowanym otoczeniu gospodarczym. Nie jest ona formułowana wyłącznie przez wielkie korporacje, ale także przez średnie i małe przedsiębiorstwa. Dlatego strategie wielkich i małych przedsiębiorstw pozostają we wzajemnym związku. Rysujące się zmiany w gospodarkach światowych nie oznaczają, że każde przedsiębiorstwo będzie zobligowane do wprowadzenia strategii globalnej, ale oznacza to, że każde przedsiębiorstwo, nawet to małe, będzie musiało uwzględnić narastającą konkurencję globalną przy podejmowaniu decyzji strategicznych. W przyszłości wygrają te przedsiębiorstwa, które przy opracowaniu strategii będą kierowały się lokalnym przystosowaniem, zaoferują odbiorcom wiele niezawodnych produktów, a przede wszystkim będą zdolne do uczenia się i elastycznego podejmowania decyzji, do uwzględniania zmian zachodzących w otoczeniu.

Wzrost presji konkurencji spowoduje, iż przedsiębiorstwa będą prześcigały się w poszukiwaniu innowacji strategicznych i poprzez wdrożenie owych innowacji będą konkurować z innymi uczestnikami na rynku UE. Należy zauważyć, że poszukiwanie innowacji nie jest domeną tylko dużych firm, jak jeszcze do niedawna sądzono, bowiem również w małych i średnich przedsiębiorstwach istnieje konieczność poszukiwania rozwiązań innowacyjnych.

THE STRATEGIES OF POLISH COMPANIES IN VIEW OF EUROPEAN INTEGRATION

Summary

Perspectives of development of Polish companies have been quite uncertain so far. They should be analyzed, at the same time taking into consideration changing scenarios present in economy in Poland. For the sake of the following thesis, the number of options will be reduced to as many as three: a) optimistic; b) pessimistic; c) realistic.

Translated by Andrzej Chajęcki

Jakub Jaworski

WSPÓŁPRACA PRZEDSIĘBIORSTWA Z FUNDUSZAMI PE/VC A ZDOLNOŚĆ DO KREACJI WARTOŚCI DLA WŁAŚCICIELI

Wprowadzenie

Private Equity (PE) i *Venture Capital* (VC) to pojęcia, które coraz częściej pojawiają się nie tylko na łamach prasy specjalistycznej, ale również codziennej. Zróżnicowane opinie na temat wpływu tego typu funduszy na rozwój przedsiębiorstw skłaniają do podjęcia próby analizy korzyści i kosztów wynikających z korzystania przez firmy z kapitału pochodzącego od funduszy typu PE i VC.

W powszechnej opinii fundusze typu PE oraz VC pełnią nie tylko rolę dawców kapitału, ale również zmieniają standardy zarządzania przejmowanymi firmami. Maksymalny wzrost wartości przedsiębiorstwa wiąże się zarówno z koniecznością inwestowania w nowoczesne technologie, pomysł biznesowy, jak również udoskonalania procesów zarządczych wewnątrz firmy. Pozyskanie samego kapitału nie gwarantuje sukcesu w procesie maksymalnego wzrostu wartości dla właścicieli firmy. W świadomości środowisk związanych z funduszami funkcjonuje przekonanie, że firmy VC oraz PE, wnosząc poza kapitałem swoje doświadczenie, wiedzę, znajomość nowoczesnych narzędzi zarządzania, wpływają zasadniczo także na sposób działania przedsiębiorstw, w które inwestują. Tym samym ułatwiają zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej, tak bardzo istotnej dla procesu kreacji wartości dla właścicieli. Z drugiej jednak strony obserwacje niektórych przypadków firm współpracujących z funduszami wskazują na spadek ich efektywności ekonomicznej. Pojawia się zatem pytanie: czy w praktyce transfer wszystkiego, co oferują tego typu fundusze, przekłada się na większą niż

przeciętna zdolność firm korzystających z kapitałów i doświadczenia PE oraz VC do kreacji wartości dla właścicieli? Czy w związku z tym po wyjściu funduszu z inwestycji korzystające z ich kapitału firmy zachowują zdolność do generowania ponadprzeciętnych wyników na rzecz pozostałych właścicieli? Celem niniejszego artykułu jest znalezienie odpowiedzi na powyższe pytania. Weryfikacja utartych poglądów na temat roli funduszy w procesie tworzenia w sposób trwały wartości przez firmy, w które angażują swoje środki, wydaje się zadaniem istotnym z punktu widzenia właścicieli oraz menedżerów decydujących o strategiach rozwoju firm. Przeprowadzone prace badawcze objęły analizę wyników finansowych firm, które w przeszłości współpracowały z funduszami PE lub VC. Na tej podstawie sformułowano wnioski dotyczące wpływu funduszy na zdolność firm do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

1. Wpływ funduszy PE i VC na zdolność firm do kreowania wartości dla właścicieli – badanie empiryczne

Biorąc pod uwagę, że priorytetem dla funduszy jest maksymalizacja wartości firmy, podjęto próbę zbadania, czy spółki będące w przeszłości własnością lub współwłasnością funduszy typu PE lub VC osiągają lepsze wyniki niż spółki, które nie korzystały z tego rodzaju finansowania. Wydaje się, że wyniki badania powinny być oczywiste, biorąc pod uwagę, że dawcy kapitału wysokiego ryzyka zachęcają do współpracy, kusząc specjalistycznym doradztwem oraz *know-how* w dziedzinie zarządzania i finansów. Od współpracy z funduszem oczekuje się również stworzenia trwałych fundamentów do zbudowania długotrwałej przewagi konkurencyjnej, co z kolei powinno zostać odzwierciedlone w dodatkowych przepływach pieniężnych dla właścicieli. Konsekwencją takiego sposobu myślenia jest oczekiwanie, że firmy korzystające z kapitałów pochodzących od PE oraz VC powinny osiągać lepsze wyniki finansowe i wyższe wyceny niż przedsiębiorstwa z tej samej branży, które nie współpracowały z tego typu funduszami na żadnym etapie rozwoju.

Na warszawskim parkiecie notowanych jest wiele spółek, które korzystały z kapitałów funduszy PE/VC. Do badania wybrano te spośród nich, które zostały sprzedane przez fundusz wysokiego ryzyka do końca trzeciego kwartału 2006 roku. Ten warunek czasowy był konieczny, gdyż do badania został przeanalizowany półtoraroczny okres po sprzedaży spółki przez fundusz PE/VC na giełdzie. Wyniki finansowe, a także wyceny tych spółek zostały porównane z wynikami

i wycenami osiąganymi w identycznym okresie przez przedsiębiorstwa z tych samych branż, ale niekorzystających z finansowania funduszy.

Tabela 1 przedstawia spółki, sektory, w których operują, oraz fundusz sprzedający firmę i datę dokonanej transakcji.

Dotychczas na GPW pojawiły się 33 spółki, które korzystały z finansowania typu *Private Equity*. Z badania zostały wykluczone Zelmer SA, Eurofilms SA, Bankier PL SA, Travel Planet SA, Pronox SA, Nowa Gala SA, One2One SA, ponieważ są to firmy, w których wciąż znaczącym udziałowcem są fundusze wysokiego ryzyka. Natomiast w przypadku Zetkama SA, Mercor SA, a także LSI Software SA nie został spełniony warunek sześciu pełnych obserwacji (obserwacje kwartalne). Spółki te zadebiutowały na parkiecie dopiero w pierwszym kwartale 2007 roku. Trzecią grupą firm, które nie zakwalifikowały się do próby badawczej, są przedsiębiorstwa, które z nieznanых przyczyn nie są chętne do publikowania na swoich stronach internetowych faktu współpracy w przeszłości z funduszem, daty jej zakończenia lub po prostu nie udostępniają swoich sprawozdań finansowych z okresu, który byłby potrzebny do analizy (m.in. Mieszko SA). Do tych spółek należy opisywana w wielu artykułach sztandarowa inwestycja PE w Budimex SA. Natomiast w przypadku Instal Kraków udział Trinity Management wynosił zaledwie 9%, dlatego też ciężko w tym wypadku mówić o realnym wpływie na zarządzanie i strategię spółki. Sytuacja była również nietypowa z tego względu, że fundusz nie inwestował własnych środków, lecz zarządzał Narodowym Funduszem Inwestycyjnym „Jupiter”, który był w posiadaniu mniejszościowego pakietu akcji wspomnianej już spółki budowlanej. Często również w artykułach opisujących sukcesy inwestycyjne funduszy PE/VC za przykład podaje się Polfę Kutno oraz Lukas Bank. Spółki te nie weszły w skład próby badawczej, gdyż zostały przejęte przez inwestorów branżowych i wycofane z GPW, czyli przestały spełniać podstawowy wymóg niniejszego badania (notowanie akcji na giełdzie w Warszawie), a co za tym idzie – brak dla nich rzetelnych informacji o cenie walorów i wynikach ekonomiczno-finansowych. W obu przypadkach sprzedającym był Enterprise Investors. Lukas Bank został przejęty przez Credit Agricole, natomiast Polfa Kutno przez Tewę. Po przeprowadzeniu powyższej selekcji z 33 pozostało 17 spółek.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 można zauważyć także, że w większości inwestycji kapitałodawcą był Enterprise Investors, co znajduje uzasadnienie w długości funkcjonowania tego funduszu oraz wielkości posiadanego kapitału. Następnym krokiem badania było znalezienie dla badanych spółek przedsiębiorstw

Tabela 1. Spółki będące w przeszłości własnością funduszu PE/VC debiutujące na GPW do końca III kwartału 2006

Lp.	Nazwa spółki	Sektor	Data sprzedaży przez fundusz PE	Fundusz wprowadzający na GPW
1	NETIA	Telekomunikacja	26.04.2005	Enterprise Investors
2	STOMIL SANOK	Chemiczny	4.11.2003	Enterprise Investors
3	KĘTY SA	Metalowy	7.11.2002	Enterprise Investors
4	TETA	Informatyka	29.11.2005	Enterprise Investors
5	COMPUTERLAND (SYGNITY)	Informatyka	17.01.2005	Enterprise Investors
6	COMP RZESZÓW	Informatyka	14.01.2005	Enterprise Investors
7	W. KRUIK	Handel detaliczny	6.03.2006	Enterprise Investors
8	ELDORADO (EMPERIA HOLDING)	Handel detaliczny	3.01.2005	Enterprise Investors
9	OPOCZNO	Przemysł materiałów budowlanych	24.06.2005	Enterprise Investors
10	PEP	Usługi – inne	13.05.2005	Enterprise Investors
11	SFINKS	Usługi – inne	8.06.2006	Enterprise Investors
12	PRATERM (PTM)	Usługi – inne	6.12.2004	AIB WKB F.M.
13	AB	Handel hurtowy	21.09.2006	Enterprise Investors
14	JAGO	Handel hurtowy	8.11.2005	PIONEER POLAND FUND
15	MUZA	Media	styczeń 2006	Trinity Management
16	LPP	Handel detaliczny	12.09.2005	Enterprise Investors
17	PROCHEM	Budownictwo	luty 2002	Environmental Investments Partners

18	INSTAL KRAKÓW	Budownictwo	brak danych, kiedy fundusz sprzedał spółkę (w przeszłości własność NFI Jupiter (ok. 9% udział) zarządzanego przez Trinity Management)	Trinity Management
19	POLFA KUTNO	Przemysł chemiczny	26.09.2003 (wycofana z GPW)	Enterprise Investors
20	LUKAS	Banki	6.02.2001 (wycofana z GPW)	Enterprise Investors
21	ENERGOPOL POŁUDNIE	Budownictwo	Własność NFI Jupiter zarządzanego przez Trinity Management	Trinity Management
22	ZETKAMA	Przemysł metalowy	Nie można zanalizować, ponieważ została sprzedana 31.03.2007	Riverside
23	MERCOR	Przemysł materiałów budowlanych	Nie można zanalizować, ponieważ została sprzedana 31.03.2007	Innova Capital
24	LSI SOFTWARE	Informatyka	Nie można zanalizować, ponieważ została sprzedana 31.03.2007	RFI Łódź
25	ZELMER	Przemysł elektromaszynowy	Wciąż należy do funduszu PE/VC	Enterprise Investors
26	ERGIS-EUROFILMS	Przemysł chemiczny	Wciąż należy do funduszu PE/VC	DBG
27	BANKIER.PL	Media	Wciąż należy do funduszu PE/VC	BMP AG i MCI MANAGEMENT
28	TRAVEL PLANET	Media	Wciąż należy do funduszu PE/VC	MCI MANAGEMENT
29	PRONOX	Informatyka	Wciąż należy do funduszu PE/VC	Secus Asset Management
30	NOWA GALA	Przemysł materiałów budowlanych	Wciąż należy do funduszu PE/VC	Trinity Management
31	ONEZONE	Informatyka	Wciąż należy do funduszu PE/VC	MCI MANAGEMENT
32	BUDIMEX	Budownictwo	Brak danych, jaki fundusz posiadał akcje i kiedy fundusz sprzedał spółkę	
33	MIESZKO	Przemysł spożywczy		

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z serwisu informacyjnego GPW www.gpwinfofera.pl oraz stron internetowych funduszy PE/VC.

(benchmarki), z którymi można byłoby porównać uzyskane wyniki ekonomiczno-finansowe. Przyjęto, iż każdej z nich należy przyporządkować maksymalnie dwie firmy. Podstawowym kryterium doboru benchmarków była działalność w ramach tego samego sektora wedle podziału stosowanego przez GPW. Następnie brano pod uwagę, czy spółki te były notowane na parkiecie w badanym okresie oraz czy oferują ten sam lub zbliżony produkt. Często już w tym momencie sytuacja stawała się klarowna. W okresie, gdy sprzedaż firmy miała miejsce, niekiedy już na początku XXI w., na GPW notowana była wtedy na tyle mała liczba spółek w ramach jednego sektora, oferujących ten sam produkt, iż równała się ona liczbie niezbędnych do przeprowadzenia badania benchmarków. W sytuacji gdy powyższe kryteria nie dały jednoznacznej odpowiedzi, do konstrukcji próby badawczej poszukiwano firm posiadających zbliżoną bazę klientów, a następnie zbliżone wartości rynkowe ($\pm 20\%$ wartości rynkowej spółki będącej przedmiotem wcześniejszej inwestycji funduszu PE lub VC). Tabela 2 pokazuje spółki wraz z benchmarkami oraz kryterium, które zadecydowało o ich wyborze.

Jak można zaobserwować w tabeli, do grupy tzw. benchmarków wybierano spółki, które spełniły minimum 3 z 5 kryteriów. Jednak wśród nich dominowały firmy, które spełniały cztery kryteria. W przypadku Prochemu SA oraz Kęt SA można mówić o bardzo dobrym dobraniu benchmarków, ponieważ Impexmetal SA i Mostostal Export SA spełniły wszystkie kryteria. O zakwalifikowaniu Dębicy SA, Suwar SA, Action SA, Atlanty SA jako firm, których wyniki posłużyły do porównania, zadecydowały takie względy, jak ten sam lub zbliżony klient, działanie w tym samym sektorze gospodarki oraz istnienie w okresie analizy, gdyż na GPW nie są notowane spółki oferujące ten sam bądź podobny produkt, a także ich wartość rynkowa nie była zbliżona. Zarówno w przypadku spółek badanych, jak i benchmarków analizowane były kwartalne sprawozdania finansowe z sześciu kolejnych okresów po sprzedaży firmy przez fundusz PE/VC. Z bilansu pobierano takie dane, jak aktywa razem, aktywa bieżące, kapitał własny, pasywa bieżące, dług długoterminowy oprocentowany. Natomiast rachunek zysków i strat dostarczył informacji o wartości przychodów ze sprzedaży, zysku operacyjnego EBIT, zysku netto. Amortyzacja z rachunku przepływów pieniężnych pozwoliła obliczyć wartości EBITDA. Na podstawie pozyskanych danych zostały wyliczone: rentowność sprzedaży (ROS), aktywów (ROA), stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE) oraz wskaźnik płynności bieżącej (CR). Następnie w każdym kwartale oszacowano wskaźniki wartości rynkowej: wskaźnik ceny akcji w stosunku do bieżących zysków (PE) oraz stosunek

wartości przedsiębiorstwa do zysków operacyjnych powiększonych o amortyzacje (V/EBITDA). Tabela 3 przedstawia przyjęte wskaźniki.

Do oceny wpływu faktu współpracy danego przedsiębiorstwa z funduszem PE lub VC zastosowano następujący model:

1. Do estymacji i weryfikacji modelu zastosowano klasyczną metodę najmniejszych kwadratów dla regresji wielorakiej.
2. Za zmienne objaśniane przyjmowano kolejno wskaźniki P/E, V/EBITDA, ROE w kolejnych trzech kwartałach, począwszy od kwartału upływającego po roku od dnia dokonania transakcji sprzedaży akcji danej firmy przez fundusz PE lub VC. Wartości wskaźników obliczono zarówno dla spółek będących przedmiotem transakcji tego typu funduszy, jak i podmiotów stanowiących grupę benchmarków. Zgodnie z powszechnie akceptowanym przekonaniem spółki, które były współfinansowane przez fundusze PE lub VC, powinny charakteryzować się statystycznie istotnie wyższymi wskaźnikami odzwierciedlającymi ich wycenę (P/E, V/EBITDA) niż przedsiębiorstwa stanowiące bazę benchmarków.

Poza faktem współpracy z funduszem PE lub VC (brak współpracy – 0, współpraca – 1) za zmienne objaśniające przyjęto wskaźniki finansowe używane w klasycznej analizie finansowej, a także informacje o charakterze prowadzonej działalności (działalność produkcyjna, usługowa i handlowa). Pełna lista zmiennych objaśniających obejmuje:

- fakt wcześniejszej współpracy z firmami PE lub VC,
- wskaźnik ROA,
- wskaźnik ROS,
- wskaźnik kapitał własny / aktywa ogółem,
- wskaźnik majątek trwały / aktywa ogółem,
- wskaźnik EBITDA / sprzedaż,
- handlowy profil spółki (handel),
- produkcyjny profil spółki,
- usługowy profil spółki.

Do wyliczeń zastosowano pakiet statystyczny STATA.

Po analizie wpływu poszczególnych wskaźników na zmienne objaśniane zaobserwowano, że fakt wcześniejszej współpracy firmy z funduszami PE lub VC nie ma statystycznie istotnego wpływu zarówno na ich wycenę (brak statystycznie istotnego wpływu faktu współpracy firmy z funduszami PE lub VC na wartości wskaźników P/E oraz V/EBITDA po roku, po pięciu oraz po sześciu kwartałach

Tabela 2. Spółki będące w przeszłości własnością funduszu PE/VC zakwalifikowane do badania, benchmarki oraz kryteria ich wyboru

Lp.	Nazwa spółki	Sektor	Data sprzedaży przez fundusz PE	Fundusz prowadzący na GPW	Benchmarki	Kryteria wyboru benchmarków				Suma plusów
						ten sam /zbliżony produkt	ten sam /zbliżony klient	zbliżona wartość rynkowa	ten sam sektor gospodarki	
1	PROCHEM	Budownictwo	1.02.2002	Environmental Investments Partners	MOSTOSTAL EXPORT SA STORMM SA	+	+	+	+	5
2	STOMIL SANOK	Chemiczny	4.11.2003	Enterprise Investors	DĘBICA SA SUWARY SA	-	+	-	+	3
3	W. KRUK	Handel detaliczny	6.03.2006	Enterprise Investors	NFIEMF SA REDAN SA	+	+	-	+	4
4	ELDORADO (EMPERIA HOLDING)	Handel detaliczny	3.01.2005	Enterprise Investors	ALMA SA EUROCASH SA	+	+	-	+	4
5	LPP	Handel detaliczny	12.09.2005	Enterprise Investors	ARTMAN SA REDAN SA	+	+	-	+	4
6	AB	Handel hurtowy	21.09.2006	Enterprise Investors	ACTION SA Brak spółki oferującej chociażby zbliżone produkty bądź usługi, która byłaby notowana równie długo jak AB.	-	+	-	+	3
7	JAGO	Handel hurtowy	8.11.2005	Pioneer Poland Fund	ATLANTA SA Brak spółki oferującej produkty spożywcze, która byłaby notowana równie długo jak JAGO na GWP	-	+	-	+	3

8	MUZA	Media	1.01.2006	Trinity Management	WSIP SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
9	TETA	Informatyka	29.11.2005	Enterprise Investors	PPWK SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
10	COMPUTERLAND (SYGNITY)	Informatyka	17.01.2005	Enterprise Investors	WASKO SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
11	COMP RZESZÓW	Informatyka	14.01.2005	Enterprise Investors	TECHMEX SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
12	KĘTY SA	Metalowy	7.11.2002	Enterprise Investors	ATM SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
13	OPOCZNO	Przemysł materiałów budowlanych	24.06.2005	Enterprise Investors	ABG SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
14	NETIA	Telekomunikacja	26.04.2005	Enterprise Investors	CSS SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
15	PEP	Usługi – inne	13.05.2005	Enterprise Investors	IGROUP SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
16	SFINKS	Usługi – inne	8.06.2006	Enterprise Investors	IMPEXMETAL SA	+	+	+	+	+	+	+	+	5
17	PRATERM (PTM)	Usługi – inne	6.12.2004	AIB WBK F.M.	STALEXPORT SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
					POLCOLORIT SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
					CERSANIT SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
					TP SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
					MEDIATEL SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
					KOGENERACJA SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
					BĘDZIN SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
					AMREST SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
					Brak spółki gastronomicznej, która byłaby notowana równie długo jak SFINKS									
					KOGENERACJA SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4
					BĘDZIN SA	+	-	+	+	+	+	+	+	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z serwisu informacyjnego GPW www.gpwinforefa.pl oraz stron internetowych funduszy PE/VC.

od dnia dokonania transakcji sprzedaży pakietów przez fundusze), jak i na bieżące wskaźniki rentowności (brak statystycznie istotnego wpływu faktu współpracy firmy z funduszami PE lub VC na wartości wskaźników ROE po roku, po pięciu oraz po sześciu kwartałach od dnia dokonania transakcji sprzedaży pakietów przez fundusze). W żadnej z przeprowadzonych estymacji zmienna powiązana z faktem przeszłego współzarządzania firmą przez fundusz PE/VC nie jest statystycznie istotna przy poziomie istotności 5% (wartości p dla zmiennej objaśniającej w postaci przeszłego współzarządzania firmą przez fundusz PE/VC w każdym przypadku przekraczała 5%). Zależności nie zaobserwowano zarówno na poziomie analizy poszczególnych zmiennych, jak i całych modeli. **W związku z tym badanie wskazuje na zasadność odrzucenia hipotezy mówiącej, że doświadczenie oraz wiedza firm PE i VC, przekazane firmom, w które inwestują, w sposób trwały przekładają się na zwiększoną efektywność ekonomiczną tych podmiotów.**

Tabela 3. Wskaźniki użyte w badaniu

Dane lub wskaźnik	Sposób obliczenia
EBITDA	EBIT + amortyzacja
P/E	Kurs akcji / (zysk netto / liczba akcji)
V/EBITDA	(Kurs akcji + dług długoterminowy oprocentowany / liczba akcji / (EBITDA / liczba akcji)
ROE	Zysk netto / kapitał własny
ROA	Zysk netto / aktywa razem
ROS	Zysk netto / przychody ze sprzedaży
Wskaźnik płynności bieżącej CR	Aktywa bieżące / pasywa bieżące

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Waśniewski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Warszawa 1993.

Podsumowanie

Wbrew wielu przytoczonym w tym artykule opiniom wyniki powyższego badania nie pozwalają stwierdzić, że kapitał oraz fachowe doradztwo i pomoc specjalistów pracujących dla funduszy *Private Equity – Venture Capital* w zakresie finansów, zarządzania, *know-how* są gwarantem osiągnięcia przez przed-

siębiorstwo sukcesu w postaci utrzymywania długotrwałej zdolności do kreacji ponadprzeciętnego zwrotu dla właścicieli. Po wyjściu funduszu z inwestycji badane spółki nie charakteryzowały się w półtorarocznym okresie analizy wyższymi wynikami ekonomiczno-finansowymi niż podmioty nie korzystające z kapitału i usług PE oraz VC. Wzrost wartości dla właścicieli jest więc niezależny od źródła, z którego przedsiębiorstwo pozyskiwało środki na uruchomienie, rozwój czy też restrukturyzację swojej działalności. Dlatego inwestorzy w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych nie powinni kierować się faktem współpracy w przeszłości firmy z kapitałodawcą wysokiego ryzyka, gdyż przeprowadzone badanie nie wskazuje, że ma to związek z generowaniem ponadprzeciętnej wartości dla akcjonariuszy. Nie ma dowodów, że pomoc fachowców pracujących dla funduszy prowadzi do osiągnięcia długoterminowej przewagi konkurencyjnej po okresie zakończenia kooperacji.

COOPERATION OF COMPANY WITH PRIVATE EQUITY / VENTURE CAPITAL FUNDS, WHEREAS ABILITY TO CREATE VALUE FOR STAKEHOLDERS

Summary

Private Equity (PE) and Venture Capital (VC) are meanings, which more often appear not only in specialist magazines, but in daily newspapers as well. In common opinion funds give not only capital, but their change also management standards of acquired company. Capital gaining does not guarantee increase of value for stakeholders. Funds circles try to convince, that VC/PE funds give except capital also their experience, knowledge of modern management tools. That should impacts on gaining permanent competitive advantage, which allows to create value for stakeholders. Carried out research covers analysis of company financial statements, which cooperated with PE/VC funds. Taking into account, that priority for funds is maximization value of the company, the following problem was researched, does company, which were property or co-property of PE/VC funds gaining better results than companies, which did not use this way of financing. Till now in Warsaw Stock Exchange appeared 33 companies, which had used capitals from funds. 17 of them meets the requirements, that is minimum from six quar-

ters quotation on Warsaw Stock Exchange and selling by PE/VC funds all stocks of the company. The next step of the research was assigning 2 benchmarks to each company, which allows to compare gained economy and financial results. Both in case of researched companies and benchmarks quarterly financial statements was analyzed from six following periods after selling by PE/VC fund. To estimate and verification of model the classic method of least squares was used. As described variable P/E, V/EBITDA, ROE in following three quarters were adopted. Value of rates and indexes was estimated both for companies and benchmarks. The research indicate correctness of hypothesis refusal, that experience and knowledge of PE/VC funds, transferred to companies, in which they invest, permanent translate into increasing economy effectiveness of this entities.

Translated by Jakub Jaworski

Anna Pietruszka-Ortyl

KOOPETYCJA W PERSPEKTYWIE WZROSTU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY IT W POLSCE

Wprowadzenie

Współczesnym organizacjom przyszło funkcjonować w specyficznym, bo trudno przewidywalnym otoczeniu. Nieustające zmiany społeczne, polityczne i gospodarcze przyczyniły się do tego, że poddano weryfikacji pogląd zwolenników tradycyjnego podejścia do zarządzania, którzy przez wiele lat stali na stanowisku, iż aby właściwie zarządzać organizacją, należy rozumieć jedynie jej strategię i strukturę. Dowiedziono bowiem, że w organizacji występują także inne czynniki, które decydują o współczesnej przewadze konkurencyjnej i są źródłem sukcesu w gospodarce globalnej. Związane są one z tak zwanymi „miękkimi sferami zarządzania”. Stąd jako główny aspekt kształtowania wartości przedsiębiorstw XXI wieku przyjmuje się redefinicję zasobów, a jako jeden z podstawowych czynników kształtujących warunki funkcjonowania współczesnych organizacji wskazuje się między innymi turbulencję otoczenia, rozumianą jako zmienność, nieprzewidywalność oraz rosnącą jego złożoność. Pojawiła się zatem nowa gospodarka o trzech zasadniczych atrybutach – jest globalna, faworyzuje byty niematerialne (idee, informacje i powiązania) i jest silnie wewnętrznie połączona. Te trzy cechy stwarzają nowy rodzaj rynku i społeczeństwa zakorzeniony we wszechobecnej sieci elektronicznej.

Choć ten stan jest wypadkową wielu zdarzeń, między innymi wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, rewolucji komputerowej czy przyrostu zasobów wiedzy, to dominującą rolę w kształtowaniu formy współczesnego zarządzania przy-

pisuje się co najmniej trzem zjawiskom. Pierwsze związane jest z nabierającym coraz większego tempa umiędzynarodowieniem działalności gospodarczej, czyli procesem globalizacji. Drugie to fala fuzji i przejęć oraz aliansów strategicznych, której skutkiem jest pojawienie się struktur sieciowych. Trzecie zaś wynika z narastającego zainteresowania problematyką zasobów niematerialnych organizacji.

Od kilkunastu lat można mianowicie zaobserwować ciągły wzrost współczynnika relacji wartości rynkowej firmy w stosunku do jej wartości księgowej. Badając uwarunkowania tego zjawiska, stwierdzono, że wartość rynkowa współczesnego przedsiębiorstwa jest uzależniona od co najmniej kilkunastu czynników. Jedne związane są z aktywami materialnymi, inne między innymi dotyczą wiedzy, relacji i własności intelektualnej, czyli zasobów niematerialnych. W konsekwencji, choć ich identyfikacja i pomiar są szczególnie trudne, coraz więcej firm zwraca szczególną uwagę na te właśnie zasoby, mimo że nie są one jednoznacznie zdefiniowane i sklasyfikowane. Nie istnieje także uniwersalny model ich pomiaru, a jedynie prezentowane są propozycje wyceny zasobów niematerialnych stworzone dla potrzeb indywidualnego zastosowania w konkretnych przedsiębiorstwach.

Globalizacja i szczególne zainteresowanie zasobami niematerialnymi mają ścisły związek z problematyką partnerstwa. Układy kooperacyjne, w tym aliansy strategiczne, są bowiem nierozzerwalnie związane z procesem umiędzynarodowienia działalności, a w aspekcie zarządzania zasobami niematerialnymi wskazywane są jako jeden ze sposobów ich pozyskiwania i pomnażania. Ta forma współpracy między organizacjami stanowi współcześnie logiczną reakcję na turbulencję otoczenia, która narzuca przedsiębiorstwom udział w dwóch konkurencyjnych wyścigach: o rynek światowy i o przyszłość. Takie koalicje są konsekwencją działalności w gospodarce opartej na wiedzy, gdzie w stopniu większym niż kiedykolwiek wiele zasobów niezbędnych do sukcesu firmy znajduje się poza jej granicami i poza bezpośrednią kontrolą zarządu¹. Zmieniła się więc baza po rozumień strategicznych – od lat 90. XX wieku obserwuje się przesunięcie zainteresowania na więzi kooperacyjne oparte na najbardziej chronionych, rdzennych umiejętnościach, technologiach i rynkach², na tzw. „miękkie sojusze”. Według jednego z szacunków 1/5 całego przychodu generowanego przez 1000 największych firm świata pochodzi z tego rodzaju związków partnerskich. Zgodnie z in-

¹ Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę. Strategiczne partnerstwo – wspólny kurs na sukces*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 7.

² A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 48.

nymi badaniami 500 największych globalnych korporacji zawarło przeciętnie po 60 ważnych sojuszy strategicznych³.

Dodatkowo obserwacja praktyki gospodarczej skutkuje wyłonieniem się koncepcji koopetycji, rozumianej jako splot współdziałania oraz konkurencji dwóch lub więcej przedsiębiorstw, podejmowanej w celu osiągnięcia lepszych wyników niż możliwe do uzyskania samodzielnie⁴. Koopetycji nie należy postrzegać w perspektywie kontinuum wyznaczonego przez konkurencję i współdziałanie, gdyż każda z tych kategorii ma swoje własne charakterystyki. Co więcej, koopetycji nie można wyjaśniać wyłącznie jako strategii zamierzonej, wynegocjowanej i wdrożonej przez strony świadome celów indywidualnych oraz zbiorowych, ale należy ją rozpatrywać także z punktu widzenia niestabilności układów partnerskich czy budowania zaufania i kształtowania wysokiej jakości relacji więzi kooperacyjnych. Stąd analiza sektora teleinformatycznego w Polsce, który pełen układów partnerskich wchodzi w erę sojuszy koopetycyjnych.

1. Specyfika polskiego sektora IT

Biorąc pod uwagę rankingi największych firm w Polsce, tj. „Listę 500” tygodnika „Polityka” (2006) oraz zestawienie „Rzeczpospolitej”⁵, branża informatyczna na tle całości wypada raczej skromnie, choć jednocześnie jej właśnie dotyczą najbardziej optymistyczne prognozy traktujące o dynamicznym wzroście wartości rynku IT – średnio 2 mld PLN rocznie. Taki stan rzeczy jest wypadkową specyficznych atrybutów gałęzi oraz charakterystycznych trendów w niej panujących.

Od kilku lat w grupie produktów najistotniejszych dla firm na pierwszej pozycji wskazywane są systemy do wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem. Szczególnie w MŚP inwestycje w ERP dają prognozy na zwiększenie zysków dostawców, bowiem coraz więcej małych i średnich firm zamienia proste systemy magazynowo-księgowo na profesjonalne ERP, które pozwala firmom na sprawny obieg dokumentów i pełną kontrolę nad finansami⁶.

³ J. Low, P. Cohen Kalafut, *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 114.

⁴ W. Czakon, *Koopetycja jako niestabilność więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, w: *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 37-38.

⁵ K. Bień, *Gospodarka żywa jak jej przedsiębiorstwa. Lista 500*, „Rzeczpospolita” nr 098 z dn. 26.04.2006.

⁶ A. Wiśniewska, *Ocena koniunktury teleinformatycznej na lata 2007-2008*, „Almanach Polskiego Rynku Teleinformatycznego 2007, raport Teleinfo 1000”, 2007 nr 1, s. 2.

W rezultacie produkcja oprogramowania to najbardziej zyskowna działalność w sektorze. W drugiej kolejności zarabia się na usługach, a nie na odsprzedaży produktów, więc trendem na najbliższe lata będzie tworzenie własnego oprogramowania – często modnie nazywanego oprogramowaniem dedykowanym – na indywidualne zamówienie klienta. Przy czym gdy giganci rynku łączą się i skupiają raczej na dużych klientach, sektor MŚP opanowali producenci oprogramowania dedykowanego.

Dlatego też z każdym rokiem przedsiębiorstwa coraz więcej zarabiają na wiedzy – czyli wartości dodanej do produktów i usług. Najmniej zysku generuje bowiem ten, kto tylko sprzedaje gotowe produkty i usługi, co znajduje wyraz w niskiej marży w sprzeczcie, dystrybucji oprogramowania, także w niektórych usługach serwisowych. Największe dochody są zaś udziałem tych, którzy produkt lub usługę wytwarzają od podstaw lub odpowiednio dopasowują do wymagań klienta⁷.

Znamienne, iż fundamentem rynku informatycznego jest instytucja partnerstwa przy równoczesnej jego konsolidacji. Rok 2007 na rynku IT upłynął pod znakiem fuzji i przejęć; trwająca konsolidacja branży weszła w fazę decydującą i wszystko wskazuje na to, że rozdrobniony do tej pory polski rynek informatyczny stanie się rynkiem kilku dużych graczy, mniejszych wyspecjalizowanych firm oraz korporacji zagranicznych⁸.

W konsekwencji pojawia się naturalna bariera w postaci kurczącej się liczby firm do przejęcia, skutkiem czego wyraźnie zarysowuje się tendencja do poszukiwania kandydatów za granicą (Węgry, Ukraina, Słowacja)⁹.

Ponadto wyróżnikiem branży jest wysoka zewnętrzna i wewnętrzna emigracja pracownicza. Z problemem obsadzenia etatów w branży informatycznej boryka się wiele firm, co wynika nie tylko z opuszczania Polski przez młodych absolwentów uczelni technicznych, ale przede wszystkim z faktu, że rok 2005 przyniósł prawdziwy wysyp inwestycji wielkich koncernów IT, które poszukują w Polsce zdolnych kadr, znacznie tańszych niż na macierzystych rynkach¹⁰.

Bilansując, powszechną formą współpracy przedsiębiorstw IT stają się pączęcynowe organizacje sieciowe („sieci sieci”), a płaszczyzną działania koopetycja.

⁷ J. Chabik, *Usługi nad Wisłą*, „TOP 200. Ranking firm informatycznych i telekomunikacyjnych 2005”, „Computerworld Polska”, maj 2006, s. 69.

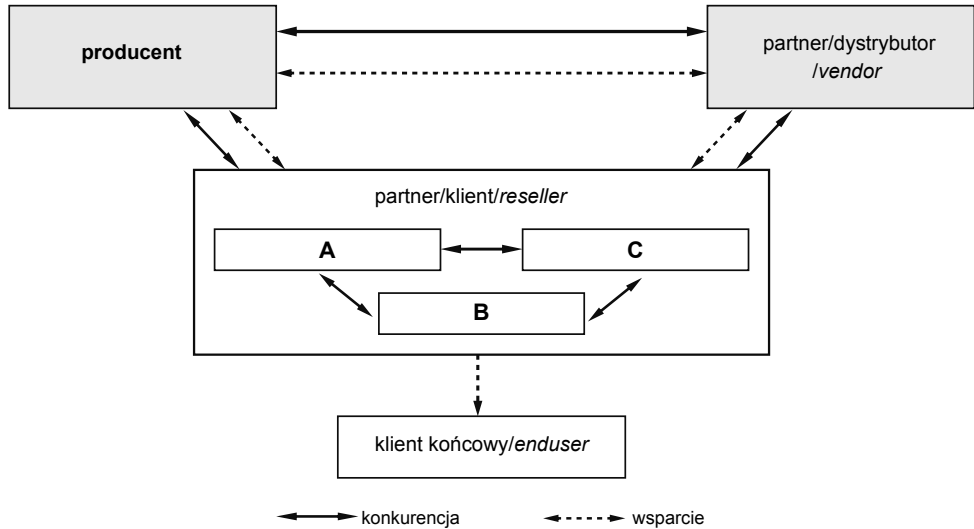
⁸ A.A. Wiśniewscy, *Koniunktura teleinformatyczna na lata 2008-2009*, „Almanach Polskiego Rynku Teleinformatycznego 2008, raport Teleinfo 1000”, 2008, s. 2.

⁹ K. Frydrychowicz, *Polski rynek od A do Z*, „TOP 200. Ranking firm informatycznych i telekomunikacyjnych 2005”, „Computerworld Polska”, maj 2006, s. 15.

¹⁰ Ibidem, s. 13.

Specyfika branży determinuje system powiązań między wszystkimi organizacjami funkcjonującymi w ramach sektora, a na linii zależności: producent – dystrybutor (*vendor*) – partner (*reseller*) – klient końcowy (*enduser*) zaobserwować można praktyki mające znamiona kooperacji (rys. 1).

Rys. 1. Kooperacja w perspektywie sektora teleinformatycznego w Polsce



Źródło: opracowanie własne.

Mianowicie, w przypadku niektórych produktów i konkretnych partnerów (klientów), dystrybutor konkuruje z producentem przykładowo wielkością marży, dodatkową ofertą usług stanowiących o kompleksowości przedstawianego rozwiązania lub projektu czy zakresem udzielanego wsparcia. Jednocześnie, przy innych klientach, ten sam dystrybutor uzyskuje pełne wsparcie producenta. W tym możliwe jest nawet wskazanie przez producenta klientowi konkretnego dystrybutora, na zasadach objętych umową partnerstwa, bądź jako rezultat posiadanych przez dystrybutora zasobów, zwłaszcza niematerialnych (np. kluczowych kompetencji czy kapitału relacyjnego). Przy czym dystrybutor nie podejmuje współpracy z klientami końcowymi, którzy stanowią rynek docelowy dla partnerów (klientów). O współpracę z klientami końcowymi zabiegają więc partnerzy (klienci) w oparciu o ofertę bądź producenta, bądź dystrybutora wzbogaconą własnymi rozwiązaniami. W sporadycznych sytuacjach, zwłaszcza w przypadku kluczo-

wych klientów końcowych (np. *Named Accounts* – największe firmy w Polsce, czy *Enterprise & Mid Markets* – rynek małych i średnich przedsiębiorstw, najlepiej obecnie rokujący dla polskiego sektora IT) producent może przedstawiać swoją ofertę poza kanałem dystrybucji, stanowiąc bezpośrednią konkurencję dla partnerów (klientów). Podstawą konkurencji są wówczas indywidualne rozwiązania konkretnego partnera i producenta (np. usługi dodatkowe, specyficzne oprogramowanie stanowiące własność partnera, rozwiązania tworzone na indywidualne zamówienie).

2. Partnerstwo w branży teleinformatycznej w praktyce

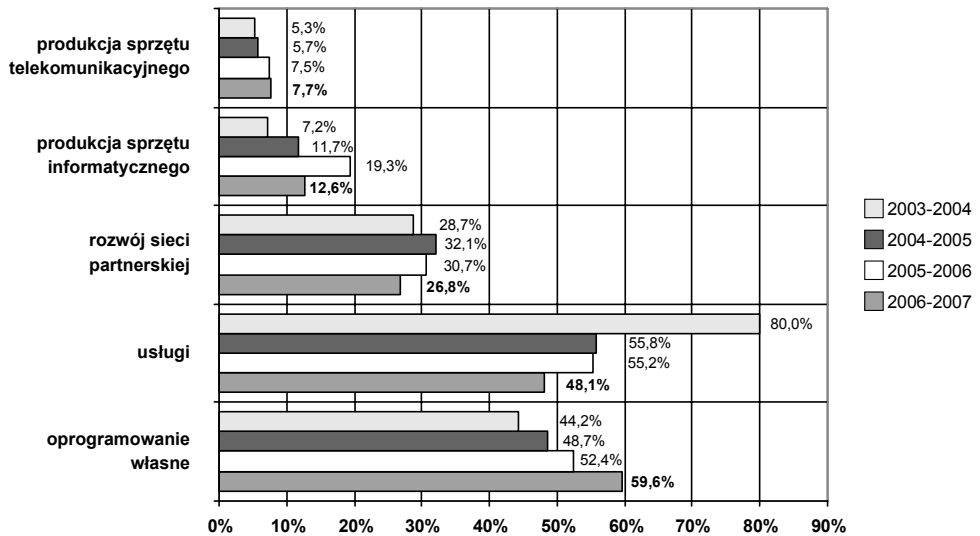
Terenem badań empirycznych były organizacje działające w polskiej branży IT – przedsiębiorstwa małe i średnie, o stabilnej pozycji finansowej, działające od kilku lat, w co najmniej kilku układach kooperacyjnych każde. Celem głównym prowadzonych analiz była praktyczna egzemplifikacja modelu doboru kooperanta w aspekcie zasobów niematerialnych, jakimi on dysponuje. Adresatami kwestionariusza ankiety byli menedżerowie badanych firm, odpowiedzialni za dobór partnera sojuszu. Przy czym pytania formularza miały charakter zamkniętych technicznie i otwartych bądź zamkniętych logicznie. Wszystkie z nich przybrały formę alternatywy, a niektóre – wielozłonowej alternatywy (pytania wieloalternatywne). Uzupełniały je pytania z szeregowaniem alternatyw (rangowaniem). Jednocześnie zadbano, by liczba pytań w kafeterii nie przekraczała kilku, najwyższej kilkunastu pozycji i podporządkowana była kryteriom:

- liczebności zestawu możliwych do udzielenia na to pytanie odpowiedzi,
- liczebności odpowiedzi pojawiających się w badaniach próbnych lub w innych badaniach poświęconych podobnej problematyce,
- obszarowi zainteresowań badacza, tzn. jakimi rodzajami odpowiedzi jest on szczególnie zainteresowany.

W przypadku weryfikowanych firm ankietowanymi byli członkowie kadry zarządzającej, a dokładnie prezesi spółek, którzy dodatkowo byli respondentami bezpośredniego wywiadu pogłębionego. Przedstawili oni zarządzane przez siebie organizacje oraz będące ich udziałem porozumienia strategiczne z własnej perspektywy, a także zarysowali osobiste stanowisko dotyczące roli partnerstwa w polskiej rzeczywistości gospodarczej sektora teleinformatycznego. Mianowicie wskazanie kooperacji jako opcji rozwojowej przedsiębiorstwa jest naturalnym, koniecznym zabiegiem w efektywnym zarządzaniu firmą. Znamienna jest bowiem

postępująca konsolidacja sektora przejawiająca się w charakterystycznej zależności. Jeżeli dany uczestnik branży nie jest sojusznikiem konkretnej organizacji, to na pewno jest jej konkurentem, o ile nie bezpośrednim, to pośrednim, uczestnicząc w innych koalicjach. Tę regułę potwierdzają wyniki badań rynkowych – wśród działalności, w które przedsiębiorstwa IT zamierzają inwestować, coraz większe znaczenie ma rozwój sieci partnerskiej (rys. 2).

Rys. 2. Działalności, w które firmy IT zamierzają inwestować w latach 2006-2007 (% wskazań)

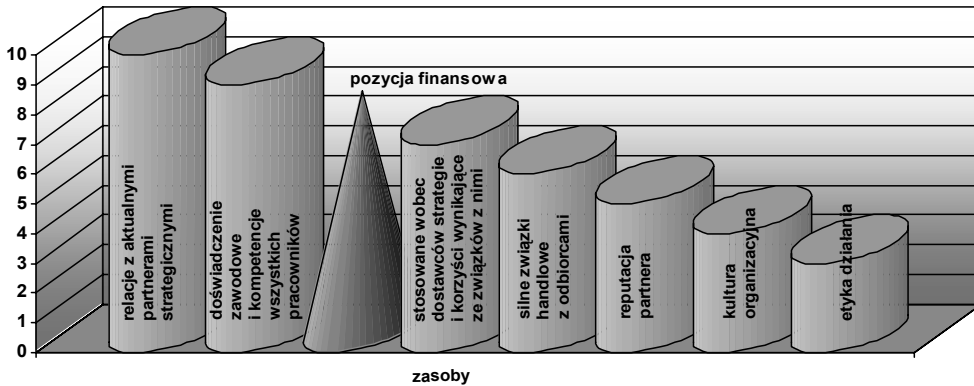


Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Wiśniewska, *Prognoza koniunktury teleinformatycznej na lata 2006-2007*, „Almanach Polskiego Rynku Teleinformatycznego 2006, raport Teleinfo 1000”, 2006 nr 1 (86), s. 14.

Przeprowadzone analizy wskazały, iż w sektorze teleinformatycznym w Polsce o wartości rynkowej firmy decydują głównie dwa rodzaje zasobów niematerialnych pozostających w jej dyspozycji. Pierwszy to kapitał relacyjny w postaci stosunków z aktualnymi partnerami strategicznymi, silnych związków handlowych z odbiorcami oraz stosowanych wobec dostawców strategii, pewności i korzyści wynikających ze związków z nimi. Te elementy gwarantują przewagę kooperacyjną przedsiębiorstwa. Drugie, równie istotne dobro kształtujące wartość rynkową organizacji to doświadczenie i kompetencje wszystkich pracowników firmy. Nie bez znaczenia pozostaje także korzystna pozycja finansowa – umożli-

liwiająca uniknięcie podstawowej bolączki branży, czyli trudności i przestojów płatniczych, oraz reputacja przedsiębiorstwa, wsparta kulturą organizacyjną i etyką działania (rys. 3).

Rys. 3. Zasoby w największym stopniu decydujące o wartości rynkowej firm sektora IT w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W konsekwencji, prowadząc selekcję kandydatów do współpracy w ramach umów partnerskich, stosuje się zazwyczaj kryteria odwołujące się do bazy niematerialnych zasobów przyszłego koalicjanta, choć podkreśla się trudności w ich identyfikacji i szacowaniu. Najczęściej zwraca się uwagę kolejno na zaufanie do partnera, potwierdzone wcześniejszymi pozytywnymi relacjami oraz jego reputacją. Następnie analizuje kompetencje przyszłego alianta, wsparte jego doświadczeniem rynkowym i przejawiające się również w posiadanym przez kandydata *know-how*. Innym, porównywalnie istotnym atutem są liczne porozumienia strategiczne i kontakty potencjalnego kooperanta, a kolejnym elementem szeregowania – jego sytuacja ekonomiczna i wielkość. Przy czym bardziej pożądana są partnerzy mniejsi, w opinii badanych bardziej elastyczni, o specyficznej, dostosowanej do potrzeb indywidualnego klienta ofercie. Takie stanowisko potwierdzają także wyniki obserwacji amerykańskiego rynku IT, gdzie integratorzy systemów coraz chętniej współpracują z nowo powstałymi producentami sprzętu. Wdrożenia rozwiązań tych firm są bardziej rentowne od instalowania systemów wielkich korporacji. Rozwijający się *vendorzy* zapewniają bowiem lepsze wsparcie techniczne niż firmy o ustalonej reputacji¹¹.

¹¹ A. Janikowski, *Nowy, lepszy producent*, „CRN – Computer Reseller News Polska”, 2007 nr 15.

Tabela 1. Porównanie celów kooperacji i motywów zawarcia związków „firma IT – kooperant”

Cele porozumień firma IT – kooperant	waga
Zwiększenie udziału w rynku	10
Dostęp do nowego rynku	9
Umocnienie przewagi konkurencyjnej	8
Rozbudowa sieci dystrybucji	7
Rozszerzenie kontaktów	6
Poprawa rynkowego wizerunku firmy	5
Budowa reputacji przedsiębiorstw	4

Przesłanki wyboru partnera przez firmy IT	waga	Kryteria selekcji badanych organizacji jako koalicjantów
Zaufanie do partnera	10	Zaufanie do partnera
Reputacja partnera	10	Reputacja partnera
Wcześniejsze, pozytywne relacje	10	Wcześniejsze, pozytywne relacje
Sieć dystrybucyjna partnera	9	Kontakty partnera
Znana marka partnera	9	Znajomość lokalnych rynków
Znajomość lokalnych rynków	8	Marketingowe know-how partnera
Kontakty partnera	8	Doświadczenie rynkowe partnera
Doświadczenie rynkowe partnera	7	Wykształcona kadra partnera
Wykształcona kadra partnera	7	Kompetencje w zakresie sprzedaży i obsługi posprzedażnej
Kompetencje partnera w zakresie technologii i wytwarzania	7	Kompetencje partnera w zakresie technologii i wytwarzania
Kompetencje w zakresie sprzedaży i obsługi posprzedażnej	6	Lokalizacja partnera
Marketingowe know-how partnera	6	Wielkość przedsiębiorstwa partnerskiego
Sytuacja ekonomiczna partnera	5	
Wielkość przedsiębiorstwa partnerskiego	4	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badaniach empirycznych.

Stąd i w samych koalicjach, traktowanych jako opcja rozwojowa macierzystych przedsiębiorstw, upatruje się narzędzia pozyskiwania i pomnażania zasobów niewidzialnych, o czym świadczą zidentyfikowane motywy podejmowania tego typu kooperacji. Najczęstszą przesłanką tworzenia tych kooperacji jest uzyskanie dostępu do technologii, kapitału i baz danych kooperanta, a dzięki temu ucze-

nie się przez alians strategiczny. Równie ważnymi motywami okazują się zwiększenie udziału w rynku oraz rozbudowa potencjału relacji w wyniku współpracy z nowymi dostawcami i penetracji nowego rynku. Relatywnie rozstrzygającym powodem staje się poprawa rynkowego wizerunku firmy oraz względna obniżka kosztów.

Pochodną takich motywów są konkretne cele przymierzy, zwykle w postaci umocnienia przewagi konkurencyjnej oraz zwiększenia udziału w rynku poprzez rozszerzenie kontaktów i zdobycie nowych klientów, a także poprawy rynkowego wizerunku firm i budowy reputacji przedsiębiorstw. Takie wyzwania stawiane przed sojuszami wpływają na czynniki doboru koalicjantów. Przewaga konkurencyjna sektora IT jest dwupłaszczyznowa, oparta na pracownikach i partnerach strategicznych. Taki stan rzeczy wynika z faktu, iż w większości oferta produktowa jest uzupełniająca i kompatybilna, przedmiotem różnicowania są więc rozwiązania, których podstawą jest osobliwa wiedza. Dominacja opiera się zatem na kompetencjach i relacjach, stąd wysokie rangi kryteriów związanych z tymi zasobami. Udziały rynkowe i kontakty z kolei wynikają między innymi z doświadczenia rynkowego kooperantów, a wizerunek i reputacja firm – z zaufania, jakim są obdarzane.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania stanowią jedynie przyczynek do właściwych analiz w aspekcie kreowania układów partnerskich. Niemniej jednak już w tym zakresie dostarczają cennych wskazówek dla teoretyków i praktyków zarządzania, a także mogą stać się inspiracją twórczą do prowadzenia dalszych badań i wdrożeń. W efekcie pewne sugestie należy skierować do zarządzających organizacjami.

W firmach działających na rynkach charakteryzujących się zaawansowanymi procesami konsolidacyjnymi zasadne jest powołanie specjalnej komórki do spraw sojuszy, odpowiedzialnej za stały monitoring tych procesów, prognozowanie potencjalnych koalicji i przygotowywanie sojuszy.

Co więcej, przedsiębiorstwa funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu, w dążeniu ku modelowi „organizacji w ruchu”, nie tylko reagującej na zmienne wymagania rynkowe w sposób adaptacyjny, ale przede wszystkim antycypacyjny, powinny prowadzić fazę przedwstępną i w kontynuacji właściwy etap przygotowawczy porozumienia, by natychmiast być gotowym do zawiązania kolejnej koalicji. Takie podejście umożliwi bowiem świadome kształtowanie układów kooperacyjnych

eliminujących problem niestabilności więzi międzyorganizacyjnych i gwarantujących generowanie symetrycznego efektu synergii.

COOPETITION IN THE PERSPECTIVE OF IT FIRM'S VALUE IMPROVEMENT IN POLAND

Summary

Starting point of the article is presentation of IT sector place in all industry branches in Poland and characteristic of it's specificity. Main part of the study is dedicated to cooperation agreements between polish IT enterprises and concentrates on the discussion about the results of empirical studies concerning the basics of IT organization's partnering in Poland.

Translated by Anna Pietruszka-Ortyl

Jagienka Rześny-Cieplińska

STRATEGIE INNOWACYJNOŚCI W POLITYCE UNII EUROPEJSKIEJ I ICH WYKORZYSTANIE PRZEZ MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Innowacyjność gospodarki wyznaczana jest przez zdolność oraz motywację przedsiębiorców do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce nowych wyników badań naukowych, prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. Sprowadza się ona do doskonalenia i rozwoju istniejących technologii produkcyjnych i eksploatacyjnych oraz związanych ze sferą usług, wprowadzania nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, doskonalenia i rozwoju infrastruktury.

Do najważniejszych czynników determinujących innowacyjność zalicza się¹:

- wielkość popytu,
- tempo wzrostu gospodarczego,
- poziom zaawansowania technologicznego,
- strukturę przemysłową gospodarki (liczba i wielkość przedsiębiorstw, konkurencja, bariery wejścia),
- zdolność technologiczną gospodarki,
- zakres prowadzonych badań naukowych i wdrożeń,
- wydatki na B+R.

Rozwojowi innowacyjności sprzyjają ponadto: odpowiedni klimat konkurencyjności i przedsiębiorczości, intensyfikacja współpracy uczelni z przedsiębiorstwami

¹ S. Pangsy-Kania, *Polityka innowacyjna państwa a narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 88-94.

mi, system ochrony własności intelektualnej, finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych, inwestycje w badania i rozwój, współpraca międzynarodowa w zakresie przepływu innowacji. Odpowiednia kombinacja tych czynników wpływać będzie na wzrost innowacyjności gospodarki, przedsiębiorstw oraz regionów.

Kluczowym elementem systemu innowacji są przedsiębiorstwa, ponieważ wdrażają nowe rozwiązania, pomysły i technologie do praktyki gospodarczej, zwiększając tym samym swoją konkurencyjność oraz przyczyniając się do rozwoju gospodarki krajowej.

1. Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw dla rozwoju gospodarki

We współczesnych warunkach małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają znaczącą rolę w rozwoju gospodarki. Proces tworzenia, rozwoju i rozkwitu MŚP uznawany jest za motor potęgi gospodarczej Stanów Zjednoczonych. MŚP decydują także o rozwoju gospodarczym krajów europejskiej wspólnoty. Podobnie sytuacja ma się w przypadku krajowych MŚP, które zaczynają odgrywać kluczową rolę w gospodarce jako ważne źródło wzrostu i istotny czynnik ograniczenia bezrobocia.

W Polsce liczba zarejestrowanych małych i średnich przedsiębiorstw w roku 2005 kształtowała się na poziomie 1 666 679 jednostek i była o 2,2% mniejsza niż w roku 2004, kiedy liczba aktywnych MŚP kształtowała się na poziomie 1 704 527 jednostek. Wspomniany spadek w 2005 r. dokonał się w wyniku zmniejszenia się liczby firm mikro zatrudniających do 9 osób, o 2,3%, czyli o ponad 38 tys. jednostek. Przedsiębiorstwa mikro stanowią ponad 96% ogólnej liczby przedsiębiorstw aktywnych.

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają również znaczącą rolę w tworzeniu produktu krajowego brutto. W 2004 r. ich udział wyniósł 48,3%, z tego przedsiębiorstw mikro 30,9%, małych przedsiębiorstw 7,5%, a średnich 9,9%. W roku 2005 udział przedsiębiorstw mikro w tworzeniu PKB wyniósł 30,7%, małych 7,5%, średnich 9,5% i dużych 21,9%, a więc udział dużych firm był wyższy o 0,2 punktu².

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią znaczący rynek pracy. Liczba pracujących w sektorze MŚP w 2005 r. wyniosła ok. 8,2 mln i była wyższa o 1,6%

² *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*, praca zbiorowa pod red. S. Pycińskiego, A. Żołnierskiego, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 17.

w stosunku do roku poprzedniego³. W 2005 r. tempo wzrostu liczby pracujących było wyraźnie szybsze w firmach średnich i dużych (wzrost odpowiednio o 2,2% oraz 3%) niż w mikro do 9 zatrudnionych i małych o zatrudnieniu 10-49 osób (wzrost o 0,6% oraz 0,5%). Udział pracujących w MŚP w ogólnej liczbie pracujących w przedsiębiorstwach zmniejszył się z 71,4% na koniec roku 2004 do 71% na koniec roku 2005⁴.

Tabela 1. Statystyka polskich MŚP w latach 2004-2005

Rok	Ogółem	z tego przedsiębiorstwa o liczbie zatrudnionych			pow. 249
		0-9	10-49	50-249	
Liczba przedsiębiorstw					
2004	1 704 527	1 643 601	44 180	13 995	2 751
2005	1 666 679	1 605 276	44 326	14 245	2 832
Rok poprzedni = 100%					
2004	99,5	99,3	104,1	99,4	101,9
2005	97,8	97,7	100,3	101,8	102,9
Liczba przedsiębiorstw ogółem = 100%					
2004	100,00	96,43	2,59	0,82	0,16
2005	100,00	96,32	2,66	0,85	0,17

Źródło: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2006, praca zbiorowa pod red. S. Pycińskiego, A. Żołnierskiego, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 26.

Sektor MŚP ma więc istotny wpływ na rozwój gospodarczy kraju, jest miejscem kreowania nowych miejsc pracy, tworzy znaczącą część produktu krajowego brutto. Niestety sektor ten napotyka wiele barier uniemożliwiających mu skuteczny rozwój. Jednym z podstawowych problemów krajowego sektora MŚP był niski poziom innowacyjności oraz świadomości innowacyjnej. Właściciele i menedżerowie krajowych firm w niedostatecznym stopniu wdrażali nowe rozwiązania technologiczne i organizacyjne w swoich firmach, o czym świadczy międzynarodowa statystyka plasująca polskie firmy w gronie najmniej innowacyjnych

³ Ibidem, s. 28.

⁴ Ibidem, s. 29.

w Unii Europejskiej i krajach OECD. Wynikało to z niechęci do wprowadzania zmian, niezrozumienia zewnętrznych uwarunkowań konkurencji, obawy przed podejmowaniem dodatkowego ryzyka oraz niedoceniaenia znaczenia działalności innowacyjnej w procesie budowania pozycji konkurencyjnej firmy. Sytuacja ta jednak powoli ulega znacznym zmianom.

2. Strategie innowacyjności MŚP

Innowacyjność coraz częściej więc znajduje się na listach priorytetów strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw. Rosnąca złożoność i zmienność otoczenia, w jakim działają, sprawia, że organizacje stale muszą wprowadzać zmiany, ulepszać produkty, unowocześniać procesy, brak działania w tym zakresie oznacza rosnące ryzyko utraty pozycji konkurencyjnej, a nawet wykluczenie z rynku. Planując rozwój organizacji w warunkach intensywnej zmienności otoczenia, należy przede wszystkim rozpocząć od opracowania strategii działania, mającej na celu zmodyfikowanie lub zmodernizowanie stosowanych dotąd technik i technologii. Strategia może dotyczyć wdrażania rewolucyjnych rozwiązań produktowych, zmian o charakterze procesowym obejmujących usprawnienia w procesie produkcji, czy też nowoczesnego podejścia rynkowego zorientowanego na zdobycie klienta oraz umocnienie pozycji konkurencyjnej. Warunki takie spełniają strategię innowacyjności, określając, w jaki sposób i w jakim stopniu należy wykorzystywać innowacje w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej organizacji. Dominującym celem strategii innowacyjności powinno być równoważenie portfela produktów oraz utrzymywanie przewag konkurencyjnych, prowadzące do zabezpieczenia wpływów finansowych przedsiębiorstwa i budowania wartości dla akcjonariuszy w długim okresie.

Myślenie o innowacji nie ogranicza się do badań i rozwoju nowych produktów, ale coraz częściej staje się sposobem patrzenia na całą organizację. Jest kilka dróg strategicznych, które można wybrać, aby czerpać korzyści z innowacji. Najważniejsze ze strategii innowacyjności są⁵:

- strategię produktową,
- strategię procesową,
- strategię opartą na modelu biznesu.

Skracające się cykle życia produktów zmuszają firmy do systematycznego wprowadzania innowacji produktowych. Firmy muszą dążyć do stworzenia odpowied-

⁵ T. Rudolf, K. Fuchs, N. Kossut, M. Workiewicz, J. Wróblewski, *Strategie innowacji. Jak planować rozwój przedsiębiorstwa w warunkach niepewności*, www.e-mentor.edu.pl

nio zrównoważonego portfela, który ciągle zasilany jest przez wprowadzane i testowane na rynku nowości. Strategie innowacji oparte na rozwoju produktu wymagają nie lada wysiłku i często znacznych nakładów umożliwiających promocję produktu lub usługi na rynku. By móc sobie pozwolić na wydatki związane z rozwojem i strategią innowacyjną produktową, należy rozpoczynać prace nad nimi odpowiednio wcześniej, przeznaczając część wpływów z zyskownych produktów na zapewnienie udziału w przyszłych szansach pojawiających się na rynku.

Znaczącym sposobem na zwiększenie innowacyjności organizacji staje się podnoszenie efektywności procesów – czy to w formie optymalizacji dotychczasowych procesów, czy budowania usprawnionego modelu działania. Takie działania mieszczą się w ramach strategii innowacyjności procesowych, a mają one prowadzić przede wszystkim do zapewnienia doskonałości organizacyjnej oraz ograniczenia kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo, a w ostateczności do uzyskiwania ponadprzeciętnych zysków i zdystansowania konkurentów.

Innowacje modelu biznesu są najbardziej złożonym wcieleniem innowacji – łączącym w sobie często radykalne zmiany procesów i stworzenie rynków na nowe produkty. Wymagają one największej odwagi, determinacji i chęci eksperymentowania, gdyż zazwyczaj łączą się z negacją przyjętych sposobów myślenia i odrzuceniem obowiązujących w branży stereotypów myślowych.

Innowacje i wdrażane strategie innowacyjności nie muszą ograniczać się do zmian w samej ofercie przedsiębiorstwa. Przełomowe znaczenie mogą mieć np. zmiany w kanałach dystrybucji, strategiach cenowych, wizerunku marki czy doświadczeniu związanym z zakupem (*customer experience*). Również zmiana podstawowych lub wspomagających procesów może owocować stworzeniem nowej jakości na rynku. Niestety zazwyczaj tworzone w przedsiębiorstwach plany strategiczne bardzo często opierają się na powtórzeniu założeń z lat ubiegłych. Dalekowzroczne analizy scenariuszowe, pozwalające na przygotowanie firmy do konkurencyjności o szanse rynkowe w przyszłości, należą niestety do rzadkości.

3. Polityka innowacyjna Unii Europejskiej

Innowacyjność gospodarki i wyznaczająca ją innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w znacznym stopniu determinowana jest prowadzoną przez państwo polityką innowacyjną. Obejmować ona powinna programy rządowe, narzędzia, instrumenty i mechanizmy, mające na celu oddziaływanie przez państwo na poziom innowacyjności poszczególnych podmiotów, sektorów, jak również na

kształtowanie się innowacyjnej struktury gospodarki. Polityka innowacyjna mieści w sobie następujące obszary⁶:

- a) wzmacnianie powiązań w narodowym systemie innowacji;
- b) kształtowanie i rozbudowywanie zdolności do wprowadzania innowacji, zarówno w dziedzinie techniki i technologii, jak również organizacji i edukacji;
- c) optymalne wykorzystanie innowacji jako podstawowego czynnika wzrostu gospodarczego i rozwoju społeczno-gospodarczego, wpływającego na zwiększenie liczby trwałych miejsc pracy oraz poprawę dobrobytu;
- d) dokonywanie strukturalnych zmian technicznych, technologicznych i jakościowych w przemyśle;
- e) wykorzystanie współpracy międzynarodowej oraz procesów globalizacji w gospodarce.

Polityka innowacyjna stanowi zatem główną determinantę klimatu wpływającego na innowacyjność, warunkującą wzrost innowacyjności organizacji gospodarczych, regionów oraz całych krajów. Powszechnie uważa się, że polityka innowacyjna coraz bardziej zyskuje na znaczeniu i znajduje to odzwierciedlenie w polityce prowadzonej przez Unię Europejską, w której coraz większy nacisk kładzie się na opracowywaniu pomocowych programów proinnowacyjnych. Dysponując niewielkim potencjałem do tworzenia innowacji w zakresie nowych technologii, małe i średnie przedsiębiorstwa mogą pełnić bardzo ważną rolę w procesie wdrażania tychże innowacji w życie. Coraz częściej w MŚP, głównie dzięki inspiracjom kadry kierowniczej, stosowane są nowe rozwiązania w zakresie organizacji i zarządzania oraz dostosowania przedsiębiorstwa do specyficznych wymagań rynkowych. Pamiętać należy również o tym, że większość dzisiejszych gigantów rynkowych i korporacji zaczynała kiedyś jako niewielkie firmy kierowane przez ludzi z nowymi pomysłami i rozwiązaniami.

Odzwierciedleniem powyższych tendencji jest uruchomienie przez Unię Europejską Programu Ramowego na Rzecz Konkurencyjności i Innowacji (ang. *Competitiveness and Innovation Framework Programme* – CIP), którego realizacja przypada na lata 2007-2013. Ma on na celu przede wszystkim promowanie konkurencyjności europejskich przedsiębiorstw, a stworzony został przede wszystkim z myślą o małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP). Jego zadaniem jest wspieranie działalności innowacyjnej (w tym innowacji ekologicznych), zapewnienie lepszego dostępu do środków finansowych oraz świadczenie na poziomie

⁶ S. Pangsy-Kania, op. cit., s. 143.

regionalnym usług wsparcia dla biznesu. Program ma zachęcać do szerszego i lepszego wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) oraz wspomagać rozwój społeczeństwa informacyjnego. Będzie on również promować wzmożone wykorzystanie energii odnawialnej i efektywność energetyczną. Na CIP składają się trzy programy operacyjne⁷:

1. Program na rzecz przedsiębiorczości i innowacji (EIP).
2. Program na rzecz wspierania polityki w zakresie technologii informacyjnych i komunikacyjnych.
3. Inteligentna energia – program dla Europy.

Dwa pierwsze nastawione są na wspieranie w swych zamierzeniach innowacyjnych głównie małych i średnich przedsiębiorstw.

Program EIP (ang. *Entrepreneurship and Innovation Programme*) stanowi dla Komisji Europejskiej narzędzie wspierania innowacji MŚP w UE. Głównymi jego celami są:

- a) ułatwianie dostępu do środków finansowych przeznaczonych na założenie i rozwój działalności gospodarczej oraz zachęcanie do inwestycji w działalność innowacyjną;
- b) tworzenie otoczenia przyjaznego dla współpracy między MŚP, w szczególności na szczeblu współpracy transgranicznej;
- c) promowanie wszystkich form innowacji w przedsiębiorstwach;
- d) wspieranie innowacji ekologicznych;
- e) promowanie kultury opartej na przedsiębiorczości i innowacyjności;
- f) wspieranie reform administracyjnych i gospodarczych związanych z przedsiębiorczością i innowacyjnością.

Na realizację celów programu w latach 2007-2013 przewidziano budżet w wysokości 2,17 mld euro. Będą z niego finansowane różnorodne działania. MŚP będące na różnych etapach rozwoju – te w fazie załączkowej, rozpoczynające działalność, będące w fazie ekspansji czy też przenoszenia własności – mają mieć w jego ramach zapewnione finansowanie dzięki unijnym instrumentom finansowym.

Drugi program wspierający innowacyjność, Program na rzecz wspierania polityki w zakresie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT PSP), ma z kolei następujące cele:

- a) stworzenie jednolitej europejskiej przestrzeni informacyjnej;
- b) wzmacnianie europejskiego rynku wewnętrznego produktów i usług z zakresu technologii ICT, a także produktów i usług opartych na tego rodzaju technologiach;

⁷ www.ec.europa.eu/cip z dn. 10.06.2008.

- c) zachęcanie do innowacji poprzez zwiększenie zakresu stosowania technologii ICT oraz inwestycji w te technologie;
- d) stworzenie społeczeństwa informacyjnego o charakterze integrującym oraz bardziej skutecznych i wydajnych usług w dziedzinach będących przedmiotem zainteresowania publicznego;
- e) poprawę jakości życia.

Ponadto, pod koniec 2007 roku Komisja Europejska przyjęła do realizacji Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, który ma być realizowany w latach 2007-2013. Ma on na celu wspieranie szeroko rozumianej innowacyjności przez oferowanie pomocy przedsiębiorstwom, instytucjom otoczenia biznesu oraz jednostkom naukowym, a także wsparcia systemowego zapewniającego rozwój środowiska instytucjonalnego innowacyjnych przedsiębiorstw. Program ten ma realizować cele wyznaczone przez odnowioną Strategię Lizbońską, sprowadzające się do⁸:

- zwiększenia innowacyjności przedsiębiorstw,
- wzrostu konkurencyjności polskiej nauki,
- zwiększenia roli nauki w rozwoju gospodarczym,
- zwiększenia udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym,
- tworzenia trwałych i lepszych miejsc pracy,
- wzrostu wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w gospodarce.

W programie wyodrębnione zostały działania priorytetowe, oferujące wsparcie dla różnych podmiotów w ramach różnorodnych działań innowacyjnych.

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają możliwość zostać beneficjentami programu w następujących priorytetach (z dziewięciu osi priorytetowych działalność pomocowa dla MŚP przewidziana jest w priorytetach nr 1, nr 3, nr 4, nr 5, nr 6, nr 8):

Nr 1. *Badania i rozwój nowoczesnych technologii*, których celem jest zwiększenie znaczenia sektora nauki w gospodarce przez realizację prac B+R w kierunkach uznanych za znaczące na poziomie kraju. Wsparcie obejmujące MŚP może dotyczyć wsparcia ochrony własności przemysłowej oraz dofinansowania projektów obejmujących przedsięwzięcia techniczne, technologiczne i organizacyjne realizowane przez przedsiębiorców posiadających zdolność do bezpośredniego zastosowania wyników projektu w praktyce.

⁸ www.fundusze-strukturalne.gov.pl z dn. 10.06.2008.

Celem priorytetu nr 3 – *Kapitał dla innowacji* – przeznaczonego między innymi dla MŚP, jest zwiększenie liczby przedsiębiorstw działających na bazie innowacyjnych rozwiązań oraz zwiększenie dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych. W ramach trzeciej osi priorytetowej wsparcie mogą uzyskać MŚP w początkowej fazie wzrostu, których przedsięwzięcia oparte są na innowacyjnych rozwiązaniach. Zamierza się tu również aktywizować rynek inwestorów prywatnych przez tworzenie dogodnych warunków współpracy inwestorów prywatnych z MŚP poszukującymi środków finansowych na realizację przedsięwzięć innowacyjnych.

Typowo do MŚP skierowana jest 4. oś priorytetowa – *Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia*. Celem jej jest podniesienie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw poprzez stymulowanie wykorzystania nowoczesnych rozwiązań, a wspierana ma być przede wszystkim działalność wdrożeniowa dotycząca takich rozwiązań, działalność szkoleniowa i doradcza oraz nowe inwestycje obejmujące zastosowanie innowacyjnych rozwiązań, prowadzące do tworzenia nowych miejsc pracy w podmiotach z sektora nowoczesnych usług oraz takie, które są związane z rozpoczynaniem przez przedsiębiorców działalności B+R.

Zamierzeniem 5. priorytetu – *Dyfuzja innowacji* – jest po pierwsze zapewnienie innowacyjnym przedsiębiorcom dostępu do infrastruktury oraz wysokiej jakości usług, ale przede wszystkim wzmocnienie pozycji konkurencyjnej MŚP przez rozwój rozwiązań kooperacyjnych. Stąd beneficjentami mogą stać się grupy przedsiębiorców, klastry, łańcuchy produkcyjne MŚP i dużych przedsiębiorców, ale też sieci technologiczne MŚP i jednostek naukowych. W ramach 5. priorytetu możliwe będzie wsparcie inwestycji i doradztwa związanego z rozwojem powiązań kooperacyjnych, wykorzystania praw własności przemysłowej, praw autorskich oraz promocji i informacji w zakresie własności przemysłowej i wzornictwa przemysłowego.

Zamierzeniem PO IG jest również umacnianie współpracy międzynarodowej oraz poprawa wizerunku Polski jako atrakcyjnego partnera gospodarczego, a odzwierciedleniem tego jest 6. oś priorytetowa – *Polska gospodarka na rynku międzynarodowym*. W jej ramach oferowane jest kompleksowe wsparcie dla MŚP zainteresowanych nawiązaniem kontaktów handlowych z partnerami zagranicznymi w zakresie doradztwa, szkoleń, badań rynków zagranicznych czy też udziału w imprezach targowo-wystawienniczych.

Oś priorytetowa nr 8 – *Spółczesność informacyjne – zwiększanie innowacyjności gospodarki* – ma na celu stymulowanie rozwoju gospodarki elektronicznej przez

wspieranie MŚP tworzących nowe, innowacyjne usługi, innowacyjne rozwiązania elektronicznego biznesu oraz zmniejszanie technologicznych, ekonomicznych i mentalnych barier wykorzystania e-usług w gospodarce.

Podsumowanie

Polityka Unii Europejskiej mająca na celu wspieranie działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw przewiduje szeroko zakrojoną działalność pomocową w tym zakresie. Z dotychczasowych doświadczeń i przeprowadzonych programów pilotażowych⁹ z zakresu wspierania innowacyjnych działań strategicznych MŚP można spodziewać się powodzenia tych zamierzeń. Nie ulega jednak wątpliwości, że sile dążeń Unii Europejskiej do intensyfikacji aktywności innowacyjnej podmiotów gospodarczych przeciwstawiane są praktyczne działania wdrożeniowe prowadzone przez instytucje koordynujące programy¹⁰. Szanse na dofinansowanie mają bowiem tylko takie projekty, które wpisują się w cele programu i w jak największym stopniu spełniają kryteria wskaźnikowe opracowane szczegółowo dla każdego działania priorytetowego. Przedsięwzięcia objęte dofinansowaniem mają więc doprowadzić do powstania całkiem nowego lub znacznie ulepszanego produktu. Pełni zastrzeżeń są nie tylko przedsiębiorcy (mający być głównymi beneficjentami), ale również eksperci, którzy podkreślają, iż światowe przedsięwzięcia technologiczne powstają tam, gdzie stworzono ku temu warun-

⁹ Pilotażowe programy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przewidujące wsparcie dla technostarterów, klastrów oraz ochronę własności intelektualnej zostały przeprowadzone w drugiej połowie 2007 r. W ramach programu *Wsparcie na rozwój technostarterów* wpłynęły 44 wnioski, a do wsparcia zostało zakwalifikowanych 40 z nich. Z pomocy skorzystają podmioty funkcjonujące lub rozpoczynające działalność innowacyjną w parkach technologicznych w Łodzi, Słupsku, Świdnicy, Kielcach, Rzeszowie, Krakowie, Bielsku-Białej, Mielcu, Bełchatowie, Warszawie. Do wsparcia w ramach projektu wspierającego działalność klastrów rekomendowanych zostało 5 projektów. Kwoty wsparcia wynoszą od 240 tys. PLN do 460 tys. PLN. W programie wsparcia przeznaczonym na ochronę własności intelektualnej zostało zaakceptowanych 17 wniosków. Najwięcej wniosków pochodzi z województwa podkarpackiego od wnioskodawcy z branży farmaceutycznej. Pozostałe wnioski pochodzą z województw: śląskiego, małopolskiego, świętokrzyskiego i pomorskiego. Kwoty wsparcia wynoszą nawet do 80% wartości całego projektu.

¹⁰ Na pierwszy konkurs objęty Programem Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka – *Innowacyjne inwestycje* (trwający od 12.05.2008 do 31.07.2008) wpłynęło dotychczas 12 wniosków, 623 wnioski są w przygotowaniu, wsparcie ma otrzymać 200 projektów; „Rzeczpospolita”, nr 131, 6.06.2008.

ki – silne ośrodki naukowe, infrastrukturę badawczą, model współpracy nauki z przedsiębiorcami i kapitał, który ma być inwestowany w ryzykowne przedsięwzięcia. W Polsce – między innymi dzięki unijnym funduszom – takie warunki dopiero mają powstać.

INNOVATION STRATEGIES IN EUROPEAN UNION POLICY AND THEIR APPLICATION IN SMALL AND AVERAGE ENTERPRISES

Summary

Small and Medium Enterprises mean a lot for economic development. They appear a new places to work, create a big part of Gross Domestic Product. Unfortunately the sector meets lots of barriers of its development. One of important problem which cause it, is low level of innovation, mainly, similarly as innovation economy, determined by proinnovation country policy. This study is going to show if European Union innovation activity may eliminate all barriers of SME's innovation strategies.

The main goal of this article is show how innovation policy according to small and medium enterprises affords possibilities for their strategy behaviors. However the article proves that may be difficult to see good results of European Union innovation programs and main cause of it, is complicated procedures which are predefined particularly for every activity.

Translated by Jagienka Rześny-Cieplińska

Anna Wolak-Tuzimek

MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA W GOSPODARCE POLSKIEJ

1. Istota i znaczenie sektora MŚP

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw odgrywa istotną rolę w rozwoju gospodarczym państw. Szacuje się, że w Unii Europejskiej przedsiębiorstwa uznane za małe lub średnie stanowią 99,8% wszystkich firm działających na obszarze Wspólnoty, zatrudniając 66% siły roboczej. Małe przedsiębiorstwa rozwijają swoją działalność przede wszystkim w skali lokalnej. Jednakże niektóre z nich odgrywają ważną rolę w rozwoju regionalnym, z powodzeniem konkurują nawet na rynkach międzynarodowych, przyczyniając się do wzrostu eksportu i wnosząc swój wkład w procesy globalizacji. Małe i średnie przedsiębiorstwa traktowane są jako stabilizatory gospodarki¹. Podnoszą jej innowacyjność, są elastyczne pod względem dostosowania się do zmian rynkowych oraz posiadają zdolność do konkutowania na rynku. Z tego też względu zaczęto je uważać za główną siłę podtrzymującą konkurencyjność przemysłu, szeroko pojętych usług oraz tworzenia nowych miejsc pracy. Sektor MŚP stanowi fundament rozwoju gospodarczego oraz kształtowania klasy średniej w społeczeństwie. Również w Polsce małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią około 99% wszystkich przedsiębiorstw, firmy te mają dominującą pozycję w handlu, usługach oraz obsłudze nieruchomości i firm. Większość firm wchodzących w skład sektora MŚP zlokalizowana jest w pobliżu dużych miast. Bliskość odpowiednich rynków zbytu, rozbudowanej infrastruktury oraz wykwa-

¹ S. Jankiewicz, *Założenia do systemu wspierania małych średnich przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorczość: szansą sukcesu rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*, red. K. Piech, M. Kulikowski, Instytut Wiedzy, Warszawa 2003, s. 69.

lifikowanej siły roboczej jest decydującym czynnikiem, którym kierują się przedsiębiorcy przy wyborze lokalizacji dla prowadzenia własnego biznesu.

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają w Polsce kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarczego Polski. Są one niezbędne dla zrównoważonego funkcjonowania gospodarki i przyczyniają się do przyspieszenia wzrostu gospodarczego.

Główne cechy sektora MŚP to:

- zdolność do bardzo szybkiego reagowania na potrzeby rynku,
- otwartość na postęp techniczny i organizacyjny,
- potencjalna zdolność do tworzenia nowych miejsc pracy,
- niski koszt stanowiska pracy,
- łatwość dostosowania się do miejsca, czasu i zasobów,
- występowanie we wszystkich działach gospodarki.

Niestety sektor małych i średnich przedsiębiorstw boryka się z różnymi problemami. To właśnie duże przedsiębiorstwa, a w szczególności międzynarodowe korporacje posiadają odpowiednie środki finansowe na tworzenie pomysłów innowacyjnych dotyczących produktów, technologii. Mogą przeznaczyć znaczne środki finansowe na badania i rozwój, z czym wiąże się konieczność utrzymania zaplecza badawczo-rozwojowego, które jest zdolne do stałego poszukiwania nowych rozwiązań, a tym samym do stałego obniżania kosztów². Wśród najważniejszych czynników ograniczających rozwój i działanie sektora MŚP, można wymienić:

- bariery prawne,
- bariery ekonomiczne,
- bariery zarządzania,
- bariery edukacyjne,
- bariery społeczne.

Bariery prawne związane są przede wszystkim ze skomplikowanymi i niestabilnymi przepisami prawnymi. Niestabilność prawa powstrzymuje przed zakładaniem przedsiębiorstw w Polsce zarówno potencjalnych młodych przedsiębiorców, jak i wielkie korporacje. Co więcej, nowo uchwalone ustawy zawierają wiele błędów i sprzeczności, w wyniku czego zostają wprowadzane pośpiesznie kolejne nowelizacje. Do wielu ustaw nie podaje się w przewidzianym terminie przepisów wykonawczych, a więc jest to prawo, które nie weszło w życie.

² T. Rek, *Przedsiębiorczość małych i średnich firm czynnikiem rozwoju gospodarki polskiej*, w: *Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską*, red. K. Piech, G. Szczodrowski, Instytut Wiedzy, Warszawa 2003, s. 155.

Ekonomiczne bariery funkcjonowania przedsiębiorstw przejawiają się przede wszystkim brakiem spójnej i skutecznej polityki państwa wobec sektora MŚP. Należy zwrócić uwagę, że jest to problem złożony. Zarówno państwo, jak i władze samorządowe w Polsce już prawie dziesięć lat temu stworzyły podstawy infrastruktury w tym zakresie, ale mali i średni przedsiębiorcy korzystają z nich w sposób ograniczony. Również w polityce wspierania przedsiębiorstw ze środków publicznych preferuje się nadal duże firmy, jak również nierentowne przedsiębiorstwa państwowe.

Elementem barier ekonomicznych w funkcjonowaniu MŚP w Polsce jest polityka fiskalna, m.in. opodatkowanie małych i średnich przedsiębiorstw, jak również niedostatek kapitału własnego i w konsekwencji słaba wiarygodność kredytowa, co uniemożliwia pozyskanie kapitału obcego.

Przejawem występowania barier zarządzania w funkcjonowaniu MŚP są między innymi oczekiwania przedsiębiorców co do zapewnienia przez państwo popytu na ich wyroby i usługi. Taka postawa może wynikać z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze, wizja głębokiej ingerencji państwa w funkcjonowanie rynku została przeniesiona z gospodarki centralnie planowanej. Oznaczałoby to, że część właścicieli nadal nie potrafi się zaadaptować do zmian zachodzących od kilkunastu lat w gospodarce polskiej. Po drugie, mali i średni przedsiębiorcy posiadają nadal niewielką wiedzę z zakresu marketingu i zarządzania i dlatego oczekują od państwa pomocy w rozwiązywaniu problemów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej.

Analizując bariery społeczne rozwoju przedsiębiorstwa w Polsce, można wskazać przede wszystkim negatywny *image* przedsiębiorcy, jego wizerunek i rola w społeczeństwie.

Bariery rozwoju polskiej przedsiębiorczości mają wiele przyczyn. Najistotniejsze wydaje się niedocenianie roli małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej i gospodarce transformowanej, zarówno przez władze gospodarcze i polityczne, jak i przez społeczeństwo. Polityka ekonomiczna państwa na rzecz MŚP nadal nie jest spójna i czytelna.

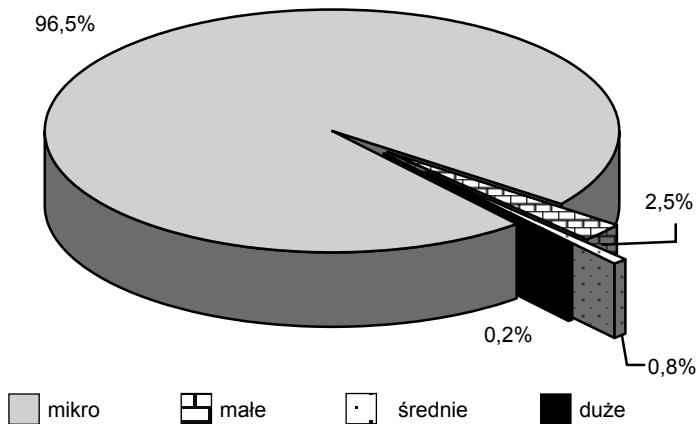
2. Liczba przedsiębiorstw i zatrudnienie w sektorze MŚP

W 2006 r. w Polsce było zarejestrowanych w systemie REGON 3,636 mln podmiotów gospodarczych, w tym w sektorze prywatnym 3,497 mln³. Struktura sektora przedsiębiorstw według klas wielkości nie uległa w Polsce istotnym

³ *Przedsiębiorczość w Polsce 2007*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007, s. 31.

zmianom i jest ona porównywalna do struktury przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowiły w 2006 r. 99,8% ogólnej liczby przedsiębiorstw w Polsce.

Wykres 1. Struktura sektora przedsiębiorstw według klas wielkości w 2006 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2006 roku*, GUS, Warszawa 2008, s. 33.

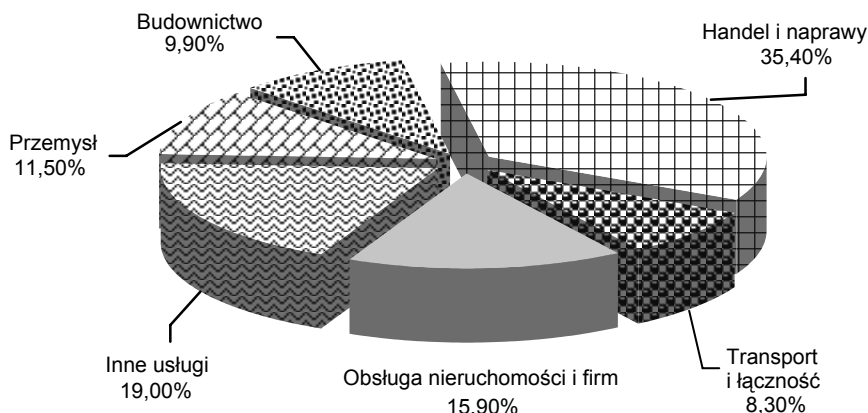
W ogólnej liczbie przedsiębiorstw sektora prywatnego 99,0% stanowiły jednostki zatrudniające do 50 pracowników, 0,8% średnie, zaś duże przedsiębiorstwa 0,2%.

Liczba podmiotów wyrejestrowanych z rejestru REGON, w odróżnieniu od liczby podmiotów zarejestrowanych ogółem, rosła bardzo szybko w latach 2004-2006. Wyniosła ona 191,3 tys. w roku 2004 (wzrosła o 37,5% w porównaniu z rokiem poprzednim), 211 tys. rok później (wzrost o 10,3%) i 267,5 tys. w 2006 r. (wzrost o 26,7%)⁴. Od roku 2004 nastąpił wyraźny wzrost wskaźnika dynamiki liczby nowych podmiotów, które powstały w tym okresie. W 2004 r. zarejestrowało się 227,7 tys. firm, a w 2006 r. zostało założonych 291,2 tys. nowych firm. Według GUS w roku 2004, podobnie jak w latach poprzednich, dominującą grupą nowych firm były zakłady osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, które nie zatrudniają pracowników.

Najbardziej zdominowanym przez małe i średnie przedsiębiorstwa sektorem gospodarki narodowej są usługi i handel.

⁴ S. Pyciński, A. Żołnierski, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2006*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 20.

Wykres 2. MŚP w podstawowych sekcjach gospodarki poza rolnictwem w 2006 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2006 roku*, GUS, Warszawa 2008, s. 14.

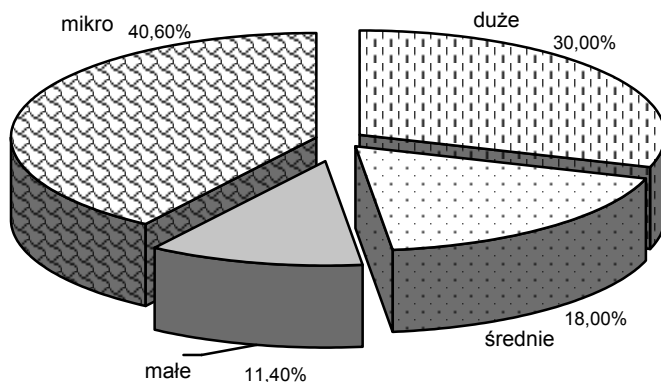
Analizując przedsiębiorstwa ze względu na rodzaj prowadzonej działalności można zauważyć, iż 35,4% stanowiły jednostki handlowe. Wśród nich 97,2% to przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników, mikro – 2,2%, średnie – 0,5%, zaś duże firmy – 0,1%. Działalność z zakresu obsługi nieruchomości i firm skupiła 15,9% łącznej liczby przedsiębiorstw, działalność przemysłowa 11,5%, budowlana 9,9%, a transportowa 8,3%. W każdym z obszarów działalności dominowały mikroprzedsiębiorstwa.

Liczba pracujących w przedsiębiorstwach wynosiła w 2006 r. 8,6 mln osób, z czego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw pracowało 6,0 mln osób, co stanowi 70,0% wszystkich pracujących. Przeciętna liczba zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw wynosiła w 2006 r. 6,0 mln pracowników i analogiczne w sektorze MŚP było zatrudnionych 3,6 mln.

W porównaniu do 2005 roku nie nastąpiły znaczące zmiany w strukturze pracujących. Dominowały osoby zatrudnione w mikroprzedsiębiorstwach (40,6%), gdzie odnotowano niewielki spadek o 0,5 punktu procentowego w stosunku do roku poprzedniego. Największy przyrost zatrudnienia wystąpił w firmach dużych i wyniósł on 1 punkt procentowy. Na koniec 2006 roku zatrudnionych w tego rodzaju przedsiębiorstwach było 30% ogółu pracujących.

Szczegółową strukturę pracujących z podziałem ze względu na wielkość przedsiębiorstwa przedstawia wykres 3.

Wykres 3. Struktura pracujących w przedsiębiorstwach według stanu na koniec 2006 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2006 roku*, GUS, Warszawa 2008, s. 35.

W podmiotach osób fizycznych (stanowiących 92,6% całej zbiorowości przedsiębiorstw) pracowało 43,4% ogólnej liczby pracujących. Pozostała część, 56,6%, to pracujący w przedsiębiorstwach osób prawnych.

Przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto pracowników etatowych zatrudnionych w przedsiębiorstwach wyniosło w 2006 r. 2 525 zł, z tego w przedsiębiorstwach:

- małych – 1 831 zł, w tym mikro 1 509 zł,
- średnich – 2 579 zł,
- dużych – 3 105 zł.

W 2006 roku zaobserwowano bardzo wyraźne zróżnicowanie wynagrodzeń brutto na jednego zatrudnionego w przedsiębiorstwach. W jednostkach osób prawnych wyniosło ono 2 935 zł (w 2005 r. 2 785 zł), a osób fizycznych 1 344 zł (w 2005 r. 1 304 zł). Powodem takiej sytuacji mogą być różnice wynikające z:

- wydajności pracy,
- kwalifikacji pracowników,
- udziału kosztów stałych w kosztach ogółem,
- udziału szarej strefy w zatrudnianiu i wynagradzaniu pracowników.

3. Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw

W 2006 r. przychody sektora przedsiębiorstw wyniosły 2 558,7 mld zł i wzrosły o 294,3 mld zł w stosunku do 2005 roku. Małe i średnie przedsiębiorstwa wypracowały 60,1% tych przychodów, a mianowicie 1 538,2 mld zł. Przychody uzyskane przez przedsiębiorstwa średnie wyniosły 561,3 mld zł, co stanowi wzrost o 11,9% w stosunku do 2005 roku i daje 22% ogółu przychodów z całokształtu działalności badanych przedsiębiorstw. Natomiast przedsiębiorstwa duże osiągnęły przychody w wysokości 1 020,5 mld zł (wzrost o 15% w porównaniu do roku poprzedniego), co stanowi 39,9% przychodów ogółem przedsiębiorstw.

Najwyższe przeciętne przychody przypadające na jedno przedsiębiorstwo osiągnęły podmioty duże. Na koniec 2006 roku wartość ta wynosiła 351,9 mln zł, co oznacza wzrost o 11% w stosunku do roku poprzedniego.

Mikroprzedsiębiorstwa w badanym okresie osiągnęły najwyższe przychody przypadające na 1 zatrudnionego, tj. 0,5 mln zł.

Tabela 1. Struktura przychodów z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw i zatrudnienia w latach 2005-2006

Wyszczególnienie	Rok	Przedsiębiorstwa					Cały sektor MŚP
		ogółem	mikro	małe	średnie	duże	
Przychody ogółem (mld zł)	2005	2 264,4	553,2	322,5	501,3	887,4	1 377,0
	2006	2 558,7	636,7	340,2	561,3	1 020,5	1 538,2
Liczba przedsiębiorstw (tys.)	2005	1 676,7	1 615,1	44,5	14,3	2,8	1 673,9
	2006	1 714,9	1 653,0	44,3	14,7	2,9	1 712,0
Przeciętne zatrudnienie (tys.)	2005	5 818,7	1 214,9	885,3	1 421,9	2 296,6	3 522,1
	2006	5 999,6	1 240,2	885,8	1 465,8	2 407,8	3 591,8
Przychody na 1 przedsiębiorstwo (mln zł)	2005	1,4	0,3	7,2	35,0	316,9	0,8
	2006	1,5	0,4	7,7	38,2	351,9	0,9
Przychody na 1 zatrudnionego (mln zł)	2005	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4
	2006	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Monitoring kondycji sektora MSP 2007, Raport z badań PKPP Lewiatan, Warszawa 2007, s. 8; Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2006 roku, GUS, Warszawa 2008, s. 34.

Koszty uzyskania przychodów z całokształtu działalności wzrosły w 2006 roku o 12,6% w stosunku do roku poprzedniego i wyniosły 2 381,1 mln zł, z czego 79,1% poniosły przedsiębiorstwa osób prawnych. Najwyższe przeciętne koszty w przeliczeniu na 1 podmiot dla przedsiębiorstw sektora MŚP osiągnęły średnie firmy – 36,1 mln zł (wzrost o 2,5 mln zł w porównaniu z 2005 r.). W całym analizowanym okresie mikroprzedsiębiorstwa osiągnęły najniższy poziom kosztów w przeliczeniu na 1 podmiot, tj. 0,3 mln zł. W 2006 roku przeciętny koszt na 1 zatrudnionego we wszystkich przedsiębiorstwach kształtował się na poziomie 0,4 mln zł. W porównaniu z 2005 rokiem tylko małe i średnie przedsiębiorstwa osiągnęły niższy poziom – 0,3 mln zł.

Tabela 2. Struktura kosztów z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw i zatrudnienia w latach 2005-2006

Wyszczególnienie	Rok	Przedsiębiorstwa					Cały sektor MŚP
		ogółem	mikro	małe	średnie	duże	
Koszty ogółem (mld zł)	2005	2 113,9	489,5	304,2	480,6	839,6	1 274,3
	2006	2 381,1	566,3	322,1	531,5	961,2	1 419,9
Liczba przedsiębiorstw (tys.)	2005	1 676,7	1 615,1	44,5	14,3	2,8	1 673,9
	2006	1 714,9	1 653,0	44,3	14,7	2,9	1 712,0
Przeciętne zatrudnienie (tys.)	2005	5 818,7	1 214,9	885,3	1 421,9	2 296,6	3 522,1
	2006	5 999,6	1 240,2	885,8	1 465,8	2 407,8	3 591,8
Koszty na 1 przedsiębiorstwo (mln zł)	2005	1,3	0,3	6,8	33,6	299,8	0,8
	2006	1,4	0,3	7,3	36,1	331,4	0,8
Koszty na 1 zatrudnionego (mln zł)	2005	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4
	2006	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Monitoring kondycji sektora MSP 2007, Raport z badań PKPP Lewiatan, Warszawa 2007, s. 6; Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2006 roku, GUS, Warszawa 2008, s. 34.*

Następnym elementem oceny przedsiębiorstw jest wypracowany zysk brutto. W 2006 r. ogółem przedsiębiorstwa wypracowały 201,9 mld zł zysku brutto (wzrost o 14,5% w stosunku do 2005 r.). Przedsiębiorstwa należące do sektora MŚP wytworzyły 67,8% zysku brutto, co oznacza niewielki spadek o 0,5 punktu procentowego

w porównaniu z rokiem poprzednim. W latach 2005-2006 największy udział w tworzeniu zysku brutto miały mikroprzedsiębiorstwa (odpowiednio 40,8%, 39,4%).

Tabela 3. Zysk brutto z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw w latach 2005-2006

Wyszczególnienie	Rok	Przedsiębiorstwa					Cały sektor MŚP
		ogółem	mikro	małe	średnie	duże	
Zysk brutto (mld zł)	2005	172,6	70,3	22,0	25,5	54,8	117,8
	2006	201,9	79,6	24,1	33,2	65,0	136,9
Zysk brutto (%)	2005	100	40,8	12,7	14,8	31,7	68,3
	2006	100	39,4	12,0	16,4	32,2	67,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Monitoring kondycji sektora MSP 2007, Raport z badań PKPP Lewiatan, Warszawa 2007, s. 8; Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2006 roku, GUS, Warszawa 2008, s. 34.

4. Nakłady inwestycyjne przedsiębiorstw

Inwestycje są elementem działalności firmy, który decyduje o dalszym jej rozwoju. W 2006 roku działalność inwestycyjną prowadziło 14,6% jednostek badanej zbiorowości (w 2005 r. – 13,4%). Wartość nakładów inwestycyjnych poniesionych przez badane przedsiębiorstwa wyniosła 114,3 mld zł, w tym na nowe obiekty majątkowe oraz ulepszenie istniejących 102,1 mld zł, tj. 89,3% łącznej wartości nakładów.

Tabela 4. Nakłady inwestycyjne z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw w latach 2005-2006

Wyszczególnienie	Rok	Przedsiębiorstwa					Cały sektor MŚP
		ogółem	mikro	małe	średnie	duże	
Nakłady inwestycyjne (mld zł)	2005	100,0	11,8	10,7	21,7	55,8	44,2
	2006	114,3	14,2	12,8	28,0	59,3	55,0
Nakłady inwestycyjne (%)	2005	100	11,8	10,7	21,7	55,8	44,2
	2006	100	12,4	11,2	24,5	51,9	48,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Monitoring kondycji sektora MSP 2007, Raport z badań PKPP Lewiatan, Warszawa 2007, s. 9; Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2006 roku, GUS, Warszawa 2008, s. 42.

Z punktu widzenia wartości poniesionych nakładów inwestycyjnych najliczniejsza grupa mikroprzedsiębiorstw nie była dominująca. Nakłady poniesione przez te przedsiębiorstwa wyniosły 14,2 mld zł (11,8 mld w 2005 r.), co stanowi 12,4% (11,8% w 2005 r.) wartości nakładów inwestycyjnych. W latach 2005–2006 najwyższe nakłady inwestycyjne poniosły przedsiębiorstwa duże. W pierwszym roku wyniosły one 55,8 mld zł, zaś w kolejnym nastąpił przyrost wartości o 3,5 mld zł, tj. 5,9%.

Tabela 5. Struktura nakładów inwestycyjnych z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw w 2006 r.

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa					Cały sektor MŚP
	ogółem	mikro	małe	średnie	duże	
Nakłady inwestycyjne (%), w tym:	100	12,4	11,2	24,5	51,9	48,1
Nowe obiekty majątkowe oraz ulepszenia istniejących (%)	89,3	91,4	75,8	86,8	92,9	85,4
Zakup używanych środków trwałych (%)	10,7	8,6	24,2	13,2	7,1	14,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2006 roku, GUS, Warszawa 2008, s. 42.

Wszystkie badane grupy przedsiębiorstw inwestowały głównie w zakup nowych obiektów majątkowych oraz ulepszanie istniejących. Nakłady inwestycyjne przedsiębiorstw należących do sektora MŚP stanowiły 48,1% nakładów ogółem, z czego 85,4% stanowiły wydatki na nowe obiekty majątkowe, zaś 14,6% na zakup używanych środków trwałych. Największe nakłady inwestycyjne poniosły przedsiębiorstwa duże (51,8% ogółu nakładów), z czego 92,9% stanowiły wydatki na zakup nowych obiektów majątkowych.

Podsumowanie

Główne cechy gospodarki rynkowej to dominacja prywatnej własności i znaczący udział w produkcji oraz usługach małych i średnich przedsiębiorstw. Małe i średnie firmy odgrywają bardzo istotną rolę w gospodarce rynkowej. Potrafią skutecznie wchodzić w nisze rynkowe i szybko przystosowywać się do potrzeb i wymagań klientów.

Na ogół nie pojawiają się wątpliwości, że te podstawowe grupy podmiotów gospodarczych, integrujące lokalne zasoby, z małymi zespołami ludzkimi, skutecznie wyzwalają różne formy przedsiębiorczości, sprawnie funkcjonują, są mobilne na rynku, elastycznie kształtują koszty, co pozwala im osiągnąć relatywnie wysoką efektywność.

Na podstawie danych statystycznych można stwierdzić, że cały sektor MŚP ma ogromny wpływ na funkcjonowanie gospodarcze Polski. W szczególności można wyciągnąć następujące wnioski:

- a) w 2006 roku w sektorze MŚP funkcjonowało 99,2% ogółu przedsiębiorstw, z czego mikroprzedsiębiorstw 96,5%;
- b) najbardziej zdominowanym przez małe i średnie przedsiębiorstwa sektorem gospodarki był handel i naprawy 35,4%;
- c) liczba pracujących w przedsiębiorstwach wyniosła w 2006 r. 8,6 mln osób, z czego 70% zatrudniał sektor MŚP;
- d) najwięcej osób pracowało w mikroprzedsiębiorstwach (40,6% ogółu zatrudnionych);
- e) małe i średnie przedsiębiorstwa wypracowały 60,1% przychodów sektora przedsiębiorstw;
- f) najwyższe przeciętne przychody oraz koszty uzyskania przychodów przypadające na jedno przedsiębiorstwo osiągnęły podmioty duże – odpowiednio 351,9 mln zł (wzrost o 11% w stosunku do 2005 r.) oraz 331,4 mln zł (wzrost o 10,5% w stosunku do 2005 r.);
- g) najniższe koszty uzyskania przychodów w przeliczeniu na jeden podmiot osiągnęły mikroprzedsiębiorstwa, tj. 0,3 mln zł;
- h) w latach 2005–2006 największy udział w tworzeniu zysku brutto miały mikroprzedsiębiorstwa – odpowiednio 40,8% i 39,4%;
- i) wartość nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw wzrosła o 14,3% w stosunku do 2005 roku;
- j) przedsiębiorstwa inwestowały przede wszystkim w zakup nowych obiektów majątkowych oraz ulepszenia istniejących – 89,3%.

Wskaźniki makroekonomiczne pokazują, że gospodarka Polski jest w dobrej kondycji, co również przekłada się na funkcjonowanie przedsiębiorstw, zwłaszcza sektora MŚP, z którym wiążą się największe nadzieje na generowanie nowych miejsc pracy i przyspieszenie wzrostu gospodarczego.

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN POLISH ECONOMY

Summary

The paper presents the small and medium enterprises importance for Polish economy. It shows the advantages of the above sector and elements which can limit its development. Using statistic data published by Chief Central Statistical Office the structure of that enterprises sector has been presented taking into consideration the amount of enterprises and the number of employees. While researching the profits, the costs of obtaining and gross receipts the financial analysis of SME sector has been made. Moreover, the detailed analysis of the level and the structure of capital expenditures in the enterprises has been executed. There has been shown the predominant role of small and medium enterprises among other ones (99.8% of total), in employment (70% of total) and also good financial results (gross receipt of 136.9 billion PLN).

Translated by Anna Wolak-Tuzimek

W NASTĘPNYM NUMERZE

Następny numer, zatytułowany *Rozwój zasobów kapitału ludzkiego obszarów wiejskich* (pod redakcją naukową Lecha Pałusza, Grzegorza Spychalskiego i Mariana Malickiego) poświęcono zidentyfikowaniu czynników rozwoju zasobów ludzkich na terenach, gdzie poziom wykształcenia, mobilność i przedsiębiorczość znacznie odbiegają od standardów wielkomiejskich; scenariuszom polityki ekonomicznej wykorzystującej dostępne środki strukturalne Unii Europejskiej; określeniu założeń programu horyzontalnego dotyczącego kapitału ludzkiego w całej gospodarce, a następnie przetransponowaniu go na strategię rozwoju wybranych regionów, oraz konkretnym rozwiązaniom mającym poprawić jakość lokalnych zasobów ludzkich.

