

przeгляд

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

9/2012



- Paradoxy strategii umiędzynarodowienia firm z krajów Europy Środkowo-Wschodniej – *Krzysztof Obłój, Aleksandra Wąsowska* 3
- Kultura organizacyjna czy kultury organizacyjne? Podstawowe podejścia do kultury organizacyjnej – *Paweł Szwiec* 7
- Istota i rozwój nowych modeli biznesu – *Jan Macias* 12
- Badania geometrii modeli biznesu sprzyjających kreacji wartości – wybrane zagadnienia – *Marek Jabłoński* 15
- *Franchising* jako forma aktywności gospodarczej obecna na wszystkich kontynentach – *Alicja Antonowicz* 20
- Analiza efektów napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce – ujęcie międzynarodowe i międzyregionalne – *Jerzy Różański* 25
- Polska myśl organizatorska a rachunkowość w Polsce międzywojennej – *Tomasz Sobczak* 29

FINANSE

- Rola równań czasowych w rachunku kosztów działań sterowanym czasem – *Anna Szychta* 33

RYNEK KAPITAŁOWY

- Efektywne wykorzystanie potencjału rady nadzorczej spółki w sytuacjach kryzysowych – *Bartosz Jasiński* 37

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Miejsce akcjonariuszy we współczesnym kapitalizmie – „Harvard Business Review” – opr. *Jan Polowczyk* 41

przegląd

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.
NR 9 (872) 2012

Rada Programowa

prof. Krzysztof Oblój – przewodniczący
prof. Ryszard Borowiecki
prof. Jan Jeżak
prof. Kazimierz Krzakiewicz
prof. Jan Lichtarski
prof. Bogdan Nogalski
prof. Jan Pyka
prof. Ryszard Rutka
prof. Marek Stankiewicz
prof. Edward Urbańczyk

Zespół

Barbara Ołędzka – redaktor naczelna
Maria Aluchna, Wojciech Czakon,
Janusz M. Lichtarski, Jan Polowczyk,
Dariusz Zarzecki

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 22 827 15 10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
przeorg@neostrada.pl
redakcja@przegladorganizacji.pl
www.przegladorganizacji.pl

Korespondenci:

Bydgoszcz – tel. 52 341 27 06, dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 34 324 34 76, tel./faks 34 324 55 36, dr inż. Robert Kucęba; Gdańsk – tel. 58 341 93 70, 58 341 45 11, mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 32 258 16 06, dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 695 310 186, dr Michał Leśniewski; Kraków – tel. 12 633 40 82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 81 532 99 18, prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 42 639 82 34; Olsztyn – tel. 89 527 32 76, mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Poznań – tel. 61 854 38 39, dr hab. Piotr Bartkowiak; Rzeszów – tel. 17 863 63 98, dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 91 444 18 36, dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 56 622 29 98, mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 22 862 32 24, mgr Wiesław Krepowicz.

Wydawca: Towarzystwo Naukowe
Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221

Łamanie: bloor | studio graficzne
Okładka: studio digitouch.pl
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa,
ul. Lubelska 30/32
Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres, przy czym prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu”, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2012 r.:

kwartalna – 60 zł brutto.

Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej. Prenumerata przez RUCH SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe RUCH SA właściwe dla miejsca zamieszkania.

Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.

W internecie <http://www.prenumerata.ruch.com.pl>

INFORMACJE DLA AUTORÓW

Lista recenzentów znajduje się na stronie internetowej „Przeglądu Organizacji”: www.przegladorganizacji.pl

Redakcja „Przeglądu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

przysyłanie ● **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisami) do 9 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów ● **recenzji** – objętość tekstu do 4 stron ● **sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych** – objętość tekstu do 4 stron;

przysyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0, czcionka Times New Roman, 12 pkt. odstęp między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną lub na nośnikach CD;

dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;

podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana. Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

Niniejszy numer jest współfinansowany
przez Uniwersytet Łódzki

Paradoksy strategii umiędzynarodowienia firm z krajów Europy Środkowo-Wschodniej

Krzysztof Oblój, Aleksandra Wąsowska

Wprowadzenie

W pierwszych latach transformacji ustrojowej umiędzynarodowienie kapitałowe wszystkich krajów Europy Środkowo-Wschodniej miało charakter pasywny i wiązało się głównie z napływem z krajów wyżej rozwiniętych bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), które w ramach polityki gospodarczej były traktowane – obok naturalnej przedsiębiorczości – jako główny motor rozwoju. Polska, obok Czech i Węgier, była w latach 90. ub. wieku największym odbiorcą bezpośrednich inwestycji zagranicznych wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej w formie zarówno wspólnych przedsięwzięć, inwestycji w tworzenie nowych firm (*greenfield*), jak i zakupów istniejących przedsiębiorstw [Nowak, Steagall, 2003]. Wynikało to po pierwsze, z lepszego niż w przypadku innych krajów regionu przygotowania do akceptacji inwestycji kapitałowych, a w przypadku Polski dodatkowo ze skali rynku, który dla wielu korporacji zagranicznych był szansą na wzrost sprzedaży. Drugim czynnikiem stymulującym napływ inwestycji zagranicznych do Polski, Czech i Węgier były względy geopolityczne, jak np. członkostwo w NATO, które z punktu widzenia zachodnich inwestorów było gwarancją bezpieczeństwa i stabilizacji politycznej.

Firmy zagraniczne inwestujące w Polsce oraz w regionie Europy Środkowo-Wschodniej generalnie zachowywały się zgodnie z teorią zarządzania międzynarodowego, zarówno ze względu na sposoby, jak i motywy działania. Po pierwsze, zgodnie z modelem inkrementalnego umiędzynarodowienia, zaproponowanym przez badaczy z Uniwersytetu w Uppsali [Johanson, Vahlne, 2009], firmy zaczynały od takich form inwestowania (wspólne przedsięwzięcia oraz częściowe akwizycje), które minimalizowały ryzyko i zaangażowanie zasobów. Z czasem, w miarę stabilizowania się (dzięki reformom gospodarczym oraz zmianom systemu prawa) reżimu instytucjonalnego w regionie, firmy przeszły do bardziej zaawansowanych form umiędzynarodowienia, głównie inwestycji polegających na budowie przedsiębiorstwa od podstaw oraz akwizycji. Wyraźnie zwiększyła się także skala inwestycji firm międzynarodowych, zwłaszcza po pierwszym okresie transformacji trwającym do połowy lat 90. [Zorska, 2003].

Po drugie, największymi inwestorami były firmy z krajów, których dystans (geograficzny, kulturowy, instytucjonalny) od naszego rynku był stosunkowo niewielki. Były to więc firmy europejskie (86% wszystkich inwestycji do 2001 r.), głównie niemieckie, francuskie, szwedzkie i włoskie. Po trzecie, firmy te

wchodziły do Europy Środkowo-Wschodniej, kierując się klasycznymi teoretycznymi motywami umiędzynarodowienia [Dunning, Lundan, 2008] – poszukiwaniem nowych rynków zasobów lub efektywności. Źródłem tej ostatniej w przypadku BIZ w Europie Środkowo-Wschodniej był głównie arbitraż kosztowy, tj. wykorzystanie różnic w cenach czynników produkcji [Oblój, Wąsowska, 2011]. Po czwarte, firmy te zdobywały często przewagę, zdominowały wybrane segmenty rynku i osiągały szybki zwrot ze swoich inwestycji z racji posiadania przewag własnościowych oraz umiejętności internalizacji rynku [Dunning, Lundan, 2008].

Przewaga własnościowa (*ownership advantage*) jest jednym z elementów opracowanego przez Johna Dunninga modelu OLI, opisującego czynniki pozwalające firmie zagranicznej konkurować z lokalnymi graczami. Zgodnie z modelem OLI firmy mające pewną przewagę konkurencyjną, zwaną przewagą własnościową, transferują ją na dany rynek (*location advantage*) za pomocą bezpośrednich inwestycji zagranicznych (*internalisation advantages*). Przewaga własności jest definiowana jako wyłączne posiadanie lub dostęp do szczególnych aktywów generujących przychód [Dunning, 1988]. Typowymi przewagami własnościowymi wykorzystywanymi przez firmy zagraniczne inwestujące w krajach Europy Środkowo-Wschodniej były zasoby finansowe, technologie, marki oraz kompetencje menedżerskie.

Zgodnie z teorią internalizacji umiędzynarodowienie w formie BIZ polega na zastąpieniu rynku zewnętrznego rynkiem wewnętrznym, tj. włączenie działań realizowanych w różnych krajach na zasadach kontraktu (np. licencjonowania) do wnętrza organizacji. Przyczyną wyboru bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a nie np. licencjonowania, jest niedoskonałość rynku, do której źródeł należą np. problemy komunikacyjne, niepełna informacja, a także struktura rynku potencjalnych licencjodawców, odbiegająca od doskonałej konkurencji. Ograniczona liczba licencjodawców prowadzi do sytuacji horyzontalnego oligopolu, obniżającego korzyści licencjodawcy. Internalizacja (polegająca na tym, że licencjodawca jest udziałowcem licencjodawcy) pozwala na maksymalizację korzyści z tytułu posiadania specyficznej dla firmy przewagi. W przypadku firm zagranicznych inwestujących w krajach Europy Środkowo-Wschodniej umiejętność internalizacji rynku polegała generalnie na budowaniu takich struktur własnościowych oraz finansowych, które zapewniły inwestorom przechwytywanie marż i minimalizację obciążeń podatkowych.

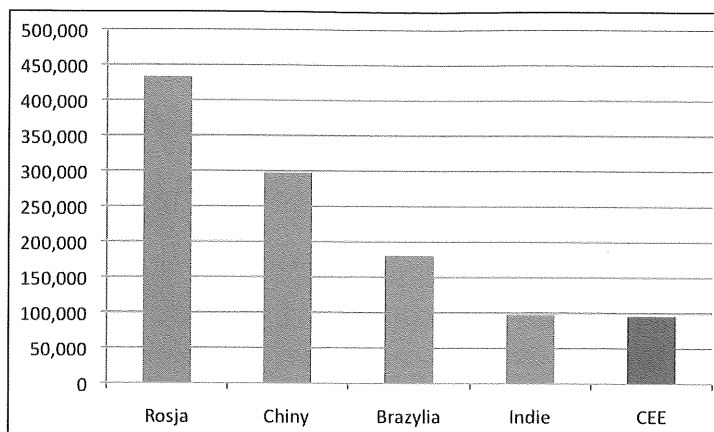
W miarę rozwoju gospodarczego krajów Europy Środkowo-Wschodniej rozpoczął się nowy proces – umiędzynarodowienia działalności firm z tej części świata. Naturalną pierwszą fazą był eksport, a od początku wieku XXI obserwujemy wzrost inwestycji kapitałowych, zwanych w angielskiej literaturze przedmiotu OFDI (*Outward Foreign Direct Investment*). Jest to proces dosyć powolny i ograniczony [Peng, Parente, 2012], także w odniesieniu do innych gospodarek wschodzących, w tym BRICs. Dane UNCTAD (2011) wskazują, że największym inwestorem należącym do tej grupy krajów jest Rosja (około 2,1% całości światowych skumulowanych OFDI), dopiero następną są Chiny (1,5%)¹⁾, a potem w kolejności Brazylia i Indie, których OFDI stanowią mniej niż 1% światowych inwestycji. Mimo ograniczonej skali tych inwestycji wyjaśnienie ich kierunków i form staje się ważnym pytaniem teoretycznym testującym istniejące teorie zarządzania międzynarodowego.

Kierunki inwestycji z krajów Europy Środkowo-Wschodniej

Lączne inwestycje z krajów Europy Środkowo-Wschodniej (CEE) są prawie dwukrotnie mniejsze niż OFDI Brazylii i prawie pięć razy mniejsze od rosyjskich (rysunek 1). Jednak zarówno OFDI rosyjskie lub chińskie, jak i krajów Europy Środkowo-Wschodniej są w porównaniu z inwestycjami z takich krajów, jak Stany Zjednoczone, Francja czy Japonia bardzo małe, ale stanowią, jak wyżej podkreślali autorzy, ważny i ciekawy problem zarówno teoretyczny, jak i praktyczny.

Dla menedżerów i polityków inwestycje zagraniczne oznaczają nowy etap działalności firm. Po pierwsze, inwestycje zagraniczne, zarówno na rynkach dojrzałych, jak i wschodzących są sygnałem dojrzałości gospodarki oraz wyższego stopnia rozwoju (koncepcja tzw. ścieżki inwestycyjno-rozwojowej) i konkurencyjności. Po drugie, inwestycje zagraniczne oznaczają nową jakość w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Nie tylko oznaczają większe zaangażowanie kapitału oraz wysiłku menedżerów, podwyższenie ryzyka działalności przedsiębiorstwa, ale również nowe doświadczenia i możliwości wzrostu [Gorynia, 2007].

Dla teoretyków kluczowe jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy dotychczasowe teorie inwestycji zagranicznych, wypracowane na podstawie zachodnich doświadczeń, stanowią wystarczającą ramę teoretyczną do opisu i wyjaśnienia tego typu doświadczeń w gospodarkach wschodzących. Część badaczy traktuje umiędzynarodowienie firm z krajów rozwijających się jako zjawisko wymagające własnej ramy teoretycznej, alternatywnej w stosunku do modelu OLI, rozwiniętego na podstawie badania firm wywodzących się z krajów Triady. John A. Mathews (2006), na podstawie analizy internacjonalizacji firm chińskich zaproponował model LLL (*linkage-leverage-learning*) opisujący proces umiędzynarodowienia niedostatecznie wyposażonych w zasoby firm z krajów rozwijających się. Zgodnie z modelem LLL



Rys. 1. Skumulowane inwestycje zagraniczne z krajów BRIC oraz krajów Europy Środkowo-Wschodniej (Polska, Czechy, Węgry, Słowacja, Litwa, Łotwa, Estonia, Słowenia, Bułgaria i Rumunia) w roku 2010 (w mln USD)

Źródło: obliczenia własne [UNCTAD, 2011].

źródłem przewagi konkurencyjnej firm międzynarodowych wywodzących się z rynków wschodzących jest globalna orientacja (*global orientation*), rozumiana jako koncentracja na rynkach zagranicznych służąca pozyskaniu zasobów. Firmy z krajów rozwijających się ograniczają ryzyko związane z procesem umiędzynarodowienia, tworząc alianse czy wspólne przedsięwzięcia z partnerami zagranicznymi. Dzięki uczestnictwie w sieci relacji biznesowych (*linkage*) firmy pozyskują zasoby, do których nie miałyby dostępu na rynku krajowym. Wchodząc w relacje z firmami wyposażonymi w technologię czy wiedzę, firmy z krajów rozwijających się pozyskują więcej zasobów niż ich partnerzy. Ta zdolność do lewarowania zasobów (*leverage*) jest drugim elementem modelu LLL. Ostatnim elementem tego modelu jest proces uczenia się (*learning*), jaki zachodzi dzięki powtarzaniu sekwencji budowania relacji i skutecznego wykorzystania zasobów [Mathews, 2006].

Krytycy modelu LLL rozumianego jako alternatywa dla tradycyjnych modeli umiędzynarodowienia uważają, że umiędzynarodowienie zwłaszcza chińskich firm (tzw. *dragon multinationals*) z powodzeniem można wyjaśnić, wykorzystując np. model OLI. Według Johna Dunninga model LLL traktować można jako uzupełnienie modelu OLI, wskazujące na sposoby pokonywania ograniczeń zasobowych przez firmy z rynków wschodzących (Dunning, 2006).

Zarówno zwolennicy budowy nowych teorii, jak i autorzy opowiadający się za doskonaleniem teorii już istniejących, poświęcają jednak niewiele uwagi specyficznej anomalii, która zaczyna towarzyszyć OFDI z rynków wschodzących, a która przykuła uwagę autorów, gdy zaczęli w roku 2010 i 2011 analizować kraje docelowe polskich inwestycji zagranicznych [Obłój, Wąsowska, 2012]. Otóż zarówno politycy, jak i menedżerowie na pytanie, gdzie inwestują polskie firmy, odpowiadają prawie zawsze tak samo, wskazując Niemcy, Ukrainę lub Rosję – kraje, które zgodnie z teorią powinny być głównymi biorcami polskich OFDI. Ale nie są. Głównymi biorcami polskich OFDI od lat są Luksemburg, Szwajcaria i Holandia (rysunek 2).

Podobne zjawisko zachodzi w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej (tabela 1). Przeszło 60%

Tab. 1. Główne kierunki OFDI wybranych krajów Europy Środkowo-Wschodniej

Kraj pochodzenia inwestycji	Luksemburg	Szwajcaria	Holandia	Cypr	Wielka Brytania	Czechy	Litwa	Łotwa	Łączny udział w OFDI kraju
Polska	25%	10%	8%	4%	7%	7%	6%	0%	67%
Węgry	32%	35%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	68%
Czechy	3%	0%	44%	7%	1%	-	0%	0%	55%
Słowacja	6%	1%	11%	14%	4%	41%	0%	0%	77%
Estonia	0%	0%	2%	14%	0%	0%	29%	25%	70%

Źródło: baza danych OECD (<http://stats.oecd.org/>).

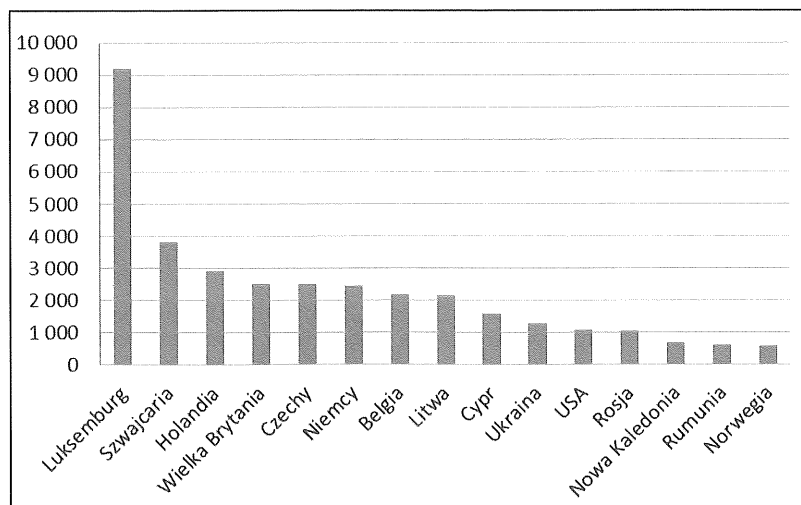
skumulowanych inwestycji firm węgierskich zostało ulokowanych w Szwajcarii i Luksemburgu (trzecia w kolejności lokalizacja to Stany Zjednoczone). Połowa inwestycji czeskich została ulokowana w Holandii, druga w kolejności jest Słowacja, a trzecim krajem Cypr. Słowackie przedsiębiorstwa inwestują w kolejności – w Czechach, Holandii i na Cyprze.

Ten wzorzec zaobserwowano we wszystkich gospodarkach wschodzących. Ponad 90% inwestycji ukraińskich jest kierowanych na Cypr, skąd następnie wraca na Ukrainę [Kononov, 2010]. Najwięcej inwestycji • rosyjskich jest lokowanych na Cyprze • brazylijskich na Brytyjskich Wyspach Dziewiczych (które *notabene* są drugim docelowym miejscem inwestycji chińskich) • indyjskich na Mauritiusie • chińskich w Hongkongu. Nic więc dziwnego, że Peng i Parente (2012) słusznie pytają, czy te lokalizacje, określane czasem jako raje podatkowe lub centra finansowe *offshore*²⁾ są rzeczywiście docelowym miejscem inwestycji? Odpowiedź jest prosta – oczywiście nie. Ani Cypr czy Mauritius w przypadku Rosji i Indii, ani Szwajcaria, Holandia, Luksemburg i Cypr w przypadku firm z krajów Europy Środkowo-Wschodniej nie są docelowym miejscem inwestycji, ale przystankiem do stworzenia spółek specjalnego przeznaczenia, wehikulów inwestycyjnych lub podatkowych, w specyficznym obszarze instytucjonalnym. Taka sytuacja ma wielorakie i ważne konsekwencje, które powinny być uwzględnione zarówno w podejściach badawczych, jak i kształtowaniu polityki gospodarczej w krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

Wnioski

Oczywistą konsekwencją metodologiczną opisanego powyżej zjawiska są rosnące trudności z wykorzystaniem wielkości OFDI jako miernika rozwoju gospodarczego oraz związanej z nim koncepcji ścieżki rozwoju inwestycyjnego w rozumieniu Dunninga i Naruli (1996), na co zwraca uwagę coraz więcej badaczy [Beugelsdijk i in., 2010]. W ramach tego wskaźnika powstaje bowiem istotny i trudny do oszacowania błąd wynikający z pozornych inwestycji międzynarodowych. Aby go wyeliminować, trzeba by oszacować, jaka część przyjmowanych przez Polskę FDI ze Szwajcarii, Luksemburga i Holandii jest reinwestycją lub pożyczką środków, które wcześniej zostały tam zainwestowane w spółki specjalnego przeznaczenia.

Najważniejszą natomiast konsekwencją teoretyczną tego zjawiska jest, jak słusznie podkreślają Peng i Parente (2012), potrzeba nowego spojrzenia na instytucjonalne uwarunkowania krajów rozwijających się. Inwestycje zagraniczne są nie tylko kluczową decyzją wynikającą ze strategii wzrostu i rozwoju firmy. Są także decyzją podejmowaną w kontekście oceny konkretnych uwarunkowań instytucjonalnych, zarówno formalnych (np. prawnych i podatkowych), jak i kulturowych. Badania wykazują, że ocena rajów podatkowych nie jest jednoznaczna [Dharmapala, 2008]. Oprócz tradycyjnego poglądu, że mają one szkodliwy wpływ na bazę podatkową w poszczególnych krajach i stanowią nieprzejrzyste i trudny w kontroli system przepływu kapitału, istnieje pogląd [Dharmapala, Hines, 2009], że są one po prostu krajami o lepszym i bardziej stabilnym reżimie instytucjonalnym (prawnym, podatkowym i kulturowym, co wyraża się m.in. niskim poziomem korupcji) niż większość rynków wschodzących. Tezę tę intuicyjnie potwierdzają kierunki inwestycyjne z krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Szwajcaria, Holandia i Luksemburg są krajami o znikomym poziomie korupcji, jednoznacznym systemie prawnym chroniącym skutecznie swoich inwestorów (firmy zarejestrowane na ich terytorium) i bardzo sprawnym aparacie biurokratycznym. Oznacza to, że oprócz typowych motywów ekonomicznych, jak poszukiwanie rynku, efektywności i zasobów strategicznych, OFDI – zwłaszcza z rynków



Rys. 2. Skumulowane inwestycje zagraniczne polskich firm w roku 2010 (w mln USD)

Źródło: baza danych OECD (<http://stats.oecd.org/>).

wschodzących są motywowane nowego typu arbitrażem poszukiwania bezpiecznego otoczenia instytucjonalnego, który nie był dotychczas przedmiotem badań.

Implikacje polityczne i gospodarcze tego stanu rzeczy są złożone. Wszystkie kraje rozwijające się stworzyły lub tworzą relatywnie silne bodźce, aby przyciągnąć FDI, tworząc w ten sposób binarny system traktowania inwestorów. W uproszczeniu inwestorzy zagraniczni podlegają lub podlegali mniej restrykcyjnemu reżimowi niż krajowi, płacili niższe podatki i mieli szanse na wakacje podatkowe i ulgi. Tworzy to ciekawe pytania badawcze. Jeśli wielokrotnie badano, jak zachęty tego rodzaju wpływają na zachowania inwestorów zagranicznych i wyniki bynajmniej nie są tutaj jednoznaczne [Świerkocki, 2011], to nie ma znanych autorom badań, jak wpływa to na dominującą logikę zarządzania wśród przedsiębiorców, np. w Europie Środkowo-Wschodniej. Można jednak postawić hipotezę, że wskazany przez autorów dominujący wzorzec uzyskiwania przez lokalnych przedsiębiorców statusu inwestorów zagranicznych poprzez tworzenie spółek specjalnego przeznaczenia w bezpiecznych instytucjonalnie krajach i reinwestowaniu w rodzimym kraju, jest jedną z istotnych pochodnych takiej polityki. Nie ma również znanych autorom badań, jak wpływa to na etykę i poczucie społecznej odpowiedzialności biznesu rodzimych przedsiębiorców [Pindelski, 2012]. Wydaje się jednak uzasadniona hipoteza, którą powinna podlegać empirycznej weryfikacji, że podwójne standardy traktowania inwestorów mogą mieć długofalowe i negatywne konsekwencje dla działań na rzecz społecznie odpowiedzialnego prowadzenia biznesu w Europie Centralnej.

prof. dr hab. Krzysztof Oblój
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego
Akademia L. Koźmińskiego
dr Aleksandra Wąsowska
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

Prowadzone przez Zakład Zarządzania Strategicznego Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego badania nad umiędzynarodowieniem polskich spółek są finansowe grantem N N 115259636 przez Narodowe Centrum Nauki.

PRZYPISY

¹⁾ W statystykach UNCTAD dane dotyczące Chin i Hongkongu są prezentowane oddzielnie. Omawiane w niniejszym artykule dane dotyczące Chin nie uwzględniają FDI z Hongkongu, stanowiących około 4,6% światowych skumulowanych OFDI. Z drugiej strony zawierają one wpływ inwestycji z terytorium Chin do Hongkongu, z których część trafia z powrotem do Chin w ramach tzw. *round trippingu*. Można jednak przypuszczać, że potencjał inwestycyjny chińskich firm (uwzględniając spółki zarejestrowane w Hongkongu) jest wyższy niż firm rosyjskich.

²⁾ Pojęcia te funkcjonują w języku potocznym i oznaczają kraje o łagodnych systemach podatkowych, oferujących korzystne warunki dla inwestorów zagranicznych. Formalnie, zgodnie ze standardami OECD, za stosujące „szkodliwą konkurencję podatkową” uważa się nie tyle kraje o niskich podatkach, co kraje nieujawniające informacji podatkowej (tj. te, które nie podpisują umów TIEA – *Tax Information Exchange Agreements*). W Polsce kwestię uznania danego kraju za stosujący szkodliwą konkurencję podatkową reguluje Rozporządzenie Ministra Finansów dnia 16 maja 2005 roku. Na „czarnej liście” znajdują się m.in. Brytyjskie Wyspy Dziewicze i Mauritius, lecz nie Cypr czy Luksemburg.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BEUGELSDIJK S., HENNART J.F., SMEETS R., SLANGEN A., *Why and How FDI Stocks are a Biased Measure of MNE Affiliate Activity*, „Journal of International Business Studies” 2010, vol. 41, no. 9.
- [2] DHARMAPALA D., HINES J.R., *Which Countries Become Tax Havens?*, „Journal of Public Economics” 2009, vol. 93, no. 9–10.
- [3] DHARMAPALA D., *What Problems and Opportunities are Created by Tax Havens?*, „Oxford Review of Economic Policy” 2008, vol. 24.
- [4] DUNNING J., *Comment on Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization*, „Asia Pacific Journal of Management” 2006, vol. 23, no. 2.
- [5] DUNNING J., LUNDAN S., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2008.
- [6] DUNNING J., *The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and Possible Extensions*, „Journal of International Business Studies” 1988, vol. 19, no. 1.
- [7] DUNNING J.H., NARULA R., *The Investment Development Path Revisited: Some Emerging Issues*, in: J.H. DUNNING, R. NARULA (eds.), *Foreign Direct Investment and Governments*, Routledge, London 1996.
- [8] GORYNIA, M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- [9] JOHANSON J., VAHLNE J., *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 40, no. 9.
- [10] KONONOV O., *Outward FDI from Ukraine and its Policy Context*, Columbia FDI Profiles, 8 November 2010, http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/documents/Ukraine_OFDI_Profile_Final_Nov_8_2010.pdf
- [11] MATHEWS, J., *Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization*, „Asia Pacific Journal of Management” 2006, vol. 23.
- [12] NOWAK A., STEAGALL J., *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe in the Period 1990–2000: Patterns and Consequences*, in: S. MARINOVA, M. MARINOV (eds.), *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe*, Ashgate Publishing 2003.
- [13] OBLÓJ K., WĄSOWSKA A., *Strategiczne wybory polskich firm – motywy i kierunki budowania powiązań zewnętrznym drogą kapitałowego umiędzynarodowienia działalności*, w: W. MORAWSKI (red.), *Powiązania zewnętrzne: modernizacja Polski*, Kluwer, Warszawa 2012.
- [14] OECD, baza danych dostępna online (<http://stats.oecd.org/>).
- [15] PENG M., PARENTE R., *Institution-based Weaknesses Behind Emerging Multinationals*, „RAE” 2012, Maio.
- [16] PINDELSKI M., *Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych*, „Przegląd Organizacji” nr 2/2012.
- [17] ŚWIERKOCKI, J., *Znaczenie zachęt dla napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2011.
- [18] UNCTAD, *World Investment Report 2011*, UNCTAD, Geneva 2011.
- [19] ZORSKA A. (red.), *Transnational Corporations in Poland*, WSPiZ, Warszawa 2003.

Paradoxes of Internationalization Strategy of Companies from CEE Countries

The value of OFDI from BRIC and CEE countries is relatively small, comparing to FDI from developed countries. The internationalization of companies originating from emerging markets constitutes, however, a new and interesting research topic, both from theoretical and practical point of view, that has been drawing increasing attention of the IB scholars. The present article discusses geographic structure of FDI from CEE. Significant flows of FDI from this region are directed to countries offering institutional conditions favorable to foreign investors, including simple and liberal tax system. The implications this situation should be taken into consideration both by scholars preparing research designs and policymakers in CEE.

Kultura organizacyjna czy kultury organizacyjne?

Podstawowe podejścia do kultury organizacyjnej

Paweł Szwiec

Wprowadzenie

Mimo upływu ponad 20 lat od ukazania się pracy *In the Search of Excellence*, wieloznaczności konstruktu „kultura organizacyjna” i związanych z tym kontrowersji, zwrot ten na trwałe wpisał się w główny nurt literatury z zakresu zarządzania. Jedną z podstawowych przyczyn zainteresowania zagadnieniem kultury organizacyjnej, szczególnie wśród praktyków zarządzania, jest przekonanie o jej wpływie na wyniki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dominuje przeświadczenie, że silna kultura organizacyjna sprzyja osiągnięciu wysokiego poziomu produktywności¹⁾. Badacze wciąż nie są jednak pewni, czy między kulturą organizacyjną a osiągnięciami organizacji występuje relacja o charakterze przyczynowo-skutkowym. Co więcej, nie wiedzą, jakie elementy tworzą efektywną kulturę organizacyjną, a dostarczane przez nich dowody, mające potwierdzać korzystny wpływ rozwijania określonego typu kultury na produktywność, nie są przekonujące. Niemniej częsty jest pogląd, że kultura organizacyjna stanowi element, który musi być uwzględniany przy próbie zrozumienia organizacji społeczeństw postindustrialnych. W nich to bowiem biurokratyczny model kontroli zachowania zastępowany jest kontrolą wewnętrzną.

Już w latach 60. ub. wieku pojedynczy teoretycy rozpatrywali organizację jako kulturę lub zbiór subkultur. W latach 70. grupa badaczy inspirowanych przez prace E.C. Hughesa i innych socjologów z Uniwersytetu w Chicago przekonywała, że nie można w pełni zrozumieć dynamiki organizacji bez uwzględniania lokalnych interpretacyjnych struktur i rytualnych praktyk. Mimo że rzadko posługiwali się pojęciem „kultura organizacyjna”, ich prace wpiły się w orientację kulturową i wywarły wpływ na naukowców posługujących się tym konstruktem. Pod koniec lat 70. ub. wieku termin ten został wprowadzony na dobre do słownika nauk o organizacji i zarządzaniu. Stało się to dzięki aktywności autorów z dwóch różnych grup. Pierwsza składała się z konsultantów i pragmatycznie nastawionych badaczy, którzy publikowali artykuły i książki skierowane do praktyków zarządzania. Przekonywali w nich o potrzebie przywiązywania większej uwagi organizacyjnym normom, wartościom i symbolicznym aspektom zarządzania, jako potencjalnym narzędziom wzmacniania efektywności organizacji.

Do drugiej grupy można zaliczyć bardziej teoretycznie nastawionych badaczy, którzy głównie publikowali artykuły w czasopismach akademickich. W porównaniu do praktycznie nastawionych autorów, intensywniej wykorzystywali oni dorobek antropologów i symbolicznych interakcjonistów po to, by uzasadnić tezę, że organizacje powinny się postrzegać jako społecznie konstruowane systemy znaczeń. W swoim dążeniu do zmiany paradygmatu nauk o organizacji i zarządzaniu chętnie sięgali po metodologię jakościową²⁾. Autorów zaliczanych do pierwszej grupy można by za M. Alvessonem nazwać pragmatykami, zaś do grupy drugiej kulturalistami. Kulturowi puryści (kulturaliści), stanowiący zdecydowaną mniejszość, postrzegają kulturę organizacji jako głęboko zakorzeniony fenomen niepoddający się kształtowaniu. Pragmatycy są reprezentowani przez konsultantów i innych popularnych autorów o ograniczonych ambicjach naukowych. Natomiast pragmatycy akademicy to osoby utrzymujące wysokie standardy naukowe w badaniach nad kulturą organizacyjną, generujące wiedzę, która ma być przydatna w zarządzaniu tym fenomenem³⁾.

Jak wspomniano lata 80. ub. wieku stanowiły okres szczególnej popularności badań nad kulturą organizacyjną. To w tym czasie wystąpiły: ● spadek produktywności i konkurencyjności amerykańskich przedsiębiorstw ● rozbudzenie potrzeb wyższego rzędu wśród pracowników ● rozczarowanie dotychczasowym dorobkiem nauk o organizacji i zarządzaniu oraz ilościowymi metodami badań. W socjologii i socjologii organizacji wyodrębniły się podejścia krytyczne i interpretatywne związane z fenomenologią i etnometodologią, występujące przeciwko scjentyzmowi i pozytywizmowi dominującymi w uprawianiu tej nauki. Tak znaczna popularność fenomenowi kultury organizacyjnej w tych latach wśród osób związanych z nauką o organizacji i zarządzaniu była zatem skutkiem ogólnej sytuacji ekonomicznej i zachodzenia szerszych zjawisk kulturowych. Podczas gdy organizacje napotykały rosnącą konkurencję i problemy z produktywnością, ich decydenci otwierali się na przyjęcie nowych rozwiązań narastających problemów. Postępujący proces globalizacji, internalizacja działalności gospodarczej, sukces przedsiębiorstw japońskich łączony z czynnikami kulturowymi – wszystkie te zjawiska musiały spowodować zainteresowanie zjawiskiem kultury⁴⁾. Co więcej, masowe redukcje personelu sprzyjały

poszukiwaniu mechanizmów pośredniej kontroli, jakim niewątpliwie jest enkulturacja.

Związki między teorią kultury a teorią organizacji uwidaczniają się w pięciu obszarach badawczych: porównawczego (międzykulturowego) zarządzania, organizacyjnego symbolizmu, organizacyjnego kognitywizmu, refleksji nad rolą nieświadomości w organizacji oraz kultury organizacyjnej⁵⁾. Osoby prowadzące badania w poszczególnych obszarach przyjmują odmienne założenia co do istoty kultury.

Przedstawiciele zarządzania porównawczego ujmują kulturę jako instrument służący do zaspokajania ludzkich potrzeb.

Organizacyjni symboliści postrzegają kulturę jako system podzielanych symboli i znaczeń.

Reprezentanci nurtu kognitywnego rozpatrują kulturę w kategoriach systemu podzielanych przekonań.

Badacze zainteresowani wpływem nieświadomych procesów na funkcjonowanie organizacji utożsamiają kulturę z projekcją uniwersalnej nieświadomości.

Natomiast dla przedstawicieli badań nad kulturą organizacyjną stanowi ona adaptacyjno-regulacyjny mechanizm⁶⁾.

Widać zatem, że osoby podejmujące problematykę kulturową w zarządzaniu organizacjami czynią to z różnych perspektyw.

Przyjmując kryterium stosowanych metod, łatwo można wyodrębnić dwa bardzo silnie zaznaczające się nurty badawcze. Przedstawiciele nurtu ilościowego posługują się w badaniu kultury organizacyjnej m.in. eksperymentem i kwestionariuszem. Natomiast zwolennicy nurtu jakościowego zwykle stosują etnografię opartą na obserwacji uczestniczącej oraz analizę dyskursu i tekstu. Natomiast wciąż do rzadkości należą prace łączące podejście jakościowe z ilościowym⁷⁾.

Zbliżoną systematykę podejść do badania kultury organizacyjnej przedstawił E.H. Schein⁸⁾. Jego zdaniem funkcjonują podejścia: ilościowe, analityczno-opisowe i etnograficzne.

Charakterystyczne dla przedstawicieli podejścia ilościowego jest dążenie do takiego ujęcia kultury organizacyjnej, które umożliwi jej zmierzenie za pomocą pojedynczego kwestionariusza. W podejściu tym zakłada się, że kultury mają pewne uniwersalne wymiary, które mogą stać się podstawą ich porównań i to one powinny być głównym przedmiotem studiów. P.D. Reynolds na podstawie analizy literatury przedmiotu zidentyfikował 14 najczęściej spotykanych wymiarów kultury organizacyjnej⁹⁾. Są to: ● wewnętrzna – zewnętrzna orientacja ● koncentracja na zadaniach – koncentracja na ludziach ● skłonność do podejmowania ryzyka – unikanie ryzyka ● konformizm – indywidualizm ● nagradzanie indywidualne – nagrody grupowe ● indywidualne – grupowe podejmowanie decyzji ● centralizacja – decentralizacja ● spontaniczność – planowanie ● stabilność – innowacyjność ● kooperacja – konkurencja ● prostota – złożoność organizacji ● niski poziom formalizacji – wysoki poziom formalizacji ● wysoki – niski poziom lojalności względem organizacji ● dobra – słaba znajomość celów organizacyjnych. W organizacjach o orientacji zewnętrznej bardzo dużą wagę przywiązuje się do usatysfakcjonowania klienta, natomiast w tych o orientacji wewnętrznej cała uwaga jest poświęcana aktywności

wewnętrznej. W organizacjach, w których dominuje koncentracja na zadaniach, nie przywiązuje się prawie żadnej uwagi do wyższych potrzeb pracowników. W organizacjach o dużej skłonności do ryzyka istnieje silna dyspozycja do zmiany produktów i procedur działania szczególnie w obliczu nowych wyzwań. W organizacjach spontanicznych nie podejmuje się prób przewidywania przyszłości, a szybko reaguje na bieżące wydarzenia. W organizacjach, w których dominuje wewnętrzna konkurencja, pracownicy postrzegają swoich kolegów jako konkurentów w walce o ograniczone zasoby (nagrody). W złożonych organizacjach występuje tendencja do tworzenia jak największej liczby formalnych i nieformalnych struktur i procedur. Pracownicy o niskiej lojalności przedkładają interes innych grup, np. rodziny czy kolegów z pracy nad interes organizacji. W organizacjach, których pracownicy dobrze znają cele organizacji, istnieją powszechna świadomość i aktywność w zakresie działań niezbędnych do efektywnego zrealizowania zadań stojących przed organizacją.

Reprezentanci podejścia analityczno-opisowego nie dążą do pomiaru całej kultury organizacyjnej, ale do tych jej elementów, które w miarę łatwo poddają się badaniu. Należą do nich m.in.: rytuały, ceremonie, zwyczaje, mity, sagi, legendy, opowieści, symbole, język, gesty, materialne otoczenie. Fenomeny te tworzą poziom manifestacji kulturowych i wskazują na treści ukryte na niższych poziomach kultury organizacyjnej, tj. poziomie strategicznym i centralnym, które obejmują odpowiednio strategiczne przekonania oraz ideologie, wartości i założenia¹⁰⁾.

Przedstawiciele podejścia etnograficznego przyjmują założenie, że kultura dotyczy głębokich struktur, które nie mogą być odczytane i zrozumiane bez intensywnej obserwacji wzbogaconej o dane uzyskiwane od informatorów. To przede wszystkim z krytyką tych badaczy oraz antropologów spotykają się prace dotyczące kultury organizacyjnej, charakterystyczne dla podejścia pragmatycznego i ilościowego¹¹⁾. Zwracają oni uwagę na uproszczoną konceptualizację pojęcia „kultura organizacyjna”, na zbyt statyczne i homogeniczne modele kultury¹²⁾. Taka integracyjna perspektywa badawcza zdominowała sposób myślenia bardzo wielu badaczy kultury organizacyjnej, ale nie jest to perspektywa jedyna. Obok niej funkcjonują także perspektywy dyferencji i fragmentaryzacji. Pierwsza wskazuje na sprzeczności między różnymi przejawami kultury. Zgodnie z nią z konsensem mamy do czynienia jedynie w obrębie subkultur. Druga narzuca postrzeganie życia w organizacji w kategoriach niejednoznaczności. Przyjmujący ją badacze koncentrują się na opisie doświadczeń i przejawów tej niejednoznaczności¹³⁾.

Warto w tym miejscu podkreślić, że pierwotnie na gruncie nauk o organizacji i zarządzaniu pojęcia kultury używano jako metafory przydatnej do analizy organizacji jako bytu symbolicznego, w którym znaczenia są społecznie konstruowane i wyrażane. Kultura była wówczas synonimem subiektywnej strony życia gospodarczego, a jej badanie stanowiło przejaw sprzeciwu wobec dominującego w naukach o zarządzaniu paradygmatu funkcjonalnego. Jednak nawet ten nurt badań nad kulturą organizacyjną (często określane mianem metafory rdzennej lub podejścia interpretatywnego) nie jest jednolity. B. Czarniawska wyróżnia w nim podejścia upraszczające

Tab. 1. Założenia dotyczące natury świata i człowieka przyjmowane przez przedstawicieli nauk społecznych oraz odpowiadające im metody badawcze

Założenia ontologiczne	Rzeczywistość jako wytwór ludzkiej wyobraźni	Rzeczywistość jako społeczna konstrukcja	Rzeczywistość jako dziedzina symbolicznego dyskursu	Rzeczywistość jako kontekstualny obszar informacji	Rzeczywistość jako konkretny proces	Rzeczywistość jako konkretna struktura
Założenia dotyczące natury ludzkiej	Człowiek jako czysta dusza, świadomość, istnienie	Człowiek jako społeczny konstruktor, twórca symboli	Człowiek jako aktor, użytkownik symboli	Człowiek jako procesor informacji	Człowiek jako byt przystosowujący	Człowiek jako byt reagujący
Podstawowy cel poznania	Uzyskanie fenomenologicznego wglądu	Zrozumienie, w jaki sposób jest tworzona rzeczywistość	Zrozumienie wzorców symbolicznego dyskursu	Opisanie kontekstu	Badanie systemów, procesów, zmiany	Budowanie pozytywistycznej nauki
Faworyzowane metafory	Transcendentalna	Gra językowa, tekst	Teatr, kultura	Cybernetyczna	Organizm	Maszyna
Metody badawcze	Badanie czystej subiektywności	Hermeneutyka	Analiza symboliczna	Analiza kontekstualna	Analiza historyczna	Ekspertyzy, kwestionariusze

Źródło: G. MORGAN, L. SMIRICH, *The Case for Qualitative Research*, „Academy of Management Review” 1980, vol. 5, no. 4, s. 492.

i reifikujące, mistyfikujące i idealizujące, krytyczne i rozpatrujące kulturę jako ład symboliczny¹⁴.

Z czasem, gdy konstrukt „kultura organizacyjna” nabierał popularności, więcej badaczy zaczęło posługiwać się nim jako zmienną, a nie rdzenną metaforą. Oznacza to, że kultura organizacyjna coraz częściej była rozumiana jako coś, co organizacja ma, a nie coś, czym organizacja jest. Wielu badaczy zaczęło łączyć kulturę organizacyjną z efektywnością i innymi zmiennymi. Mimo sygnalizowanych, a zasadniczych różnic między podejściem do kultury organizacyjnej jako zmiennej i jako rdzennej metafory oba podejścia opierają się na akceptacji trzech kluczowych założeń. Po pierwsze, kultura organizacji jest niewidoczną siecią głęboko zakorzenionych w organizacji znaczeń. Po drugie, kultura organizacyjna nadaje organizacji jej wyjątkową tożsamość. Po trzecie, kultura organizacji wpływa na zachowania pracowników¹⁵.

Kultura organizacyjna – w gąszczu znaczeń

Taka wielość podejść do kultury organizacyjnej nie powinna dziwić zważywszy na losy fundamentalnego dlań pojęcia, a mianowicie kultury. Można przyjąć, że dokonała się rewolucyjna zmiana w jego rozumieniu – od w miarę jednoznacznego terminu odnoszącego się do uprawy do jednego z najbardziej wieloznacznych pojęć współczesnego języka.

W najszerszym znaczeniu kultura jest tą częścią środowiska, która została stworzona przez człowieka. Takie pojęcie kultury odgranicza to, co jest wytworem natury od świata celowościowej intencjonalności. J. Lewis wskazuje na istnienie trzech aspektów kultury: technicznego, socjologicznego i ideologicznego. Pierwszy dotyczy narzędzi, materiałów, techniki i maszyn. Drugi odnosi się do stosunków nawiązywanych między ludźmi. Trzeci jest związany z wierzeniami, rytuałami, sztuką, praktykami religijnymi, etyką i mitami¹⁶.

W węższym ujęciu kultura bywa rozpatrywana m.in. jako: wzorce zachowania charakterystyczne

dla określonej grupy społecznej i zjawisko ideacyjne. W latach 50. i 60. ub. wieku przedmiotem jednej z najintensywniejszych debat toczonych w antropologii był sposób konceptualizacji pojęcia kultury. Chodziło przede wszystkim o kwestię przydatności rozpatrywania kultury jako przejawianych wzorców zachowań. Przeciwnicy takiego sposobu rozumienia kultury argumentowali, że nie pozwala on wyjaśnić przyczyn odmiennych zachowań różnych grup społecznych. Dlatego proponowali ujmowanie i badanie kultury raczej w kategoriach znaczeń, wiedzy, idei, symboli niż zachowań i artefaktów¹⁷. W. Goodenough uważa, że kultura stanowi formę modeli postrzegania, kojarzenia i interpretowania świata przez ludzi. Należy zatem do porządku ideacyjnego¹⁸. Pogląd ten podzielają współcześni antropologowie kognitywni¹⁹. Z tezą, że kultura ma charakter ideacyjny, zgadza się także C. Geertz. Dodaje jednak, że kultury nie można traktować jako zjawiska czysto mentalnego. Nie znajduje się ona w ludzkich głowach. Nie jest też bytem nadprzyrodzonym. Stanowi sieci znaczeń, które uprządl człowiek²⁰. Warto także zwrócić uwagę, że większość antropologów zgadza się co do trzech właściwości charakteryzujących kulturę²¹. Po pierwsze, nie jest ona wrodzona. Po drugie, poszczególne jej sfery są ściśle ze sobą powiązane. Po trzecie, konstytuuje ona granice między grupami społecznymi.

Podobnie jak kultura, kultura organizacji rozumiana bywa w sposób szeroki lub wąski. W znaczeniu szerokim jest utożsamiana z podzielanymi przekonaniem oraz ich materialnymi manifestacjami, a więc składa się zarówno z ideacyjnego, jak i materialnego komponentu.

W wąskim ujęciu kulturę organizacyjną rozpatruje się w kategoriach przekonań, działań, bądź też wartości. W pierwszym przypadku rozpatrywany termin definiuje się jako zbiór (schemat, wzór) przekonań w mniejszym lub większym stopniu podzielanych przez członków organizacji, które wpływają na ich zachowanie. Ponieważ chodzi tu o podstawowe nieuświadomiane przekonania, bywają one określane mianem podświadomości organizacji. W drugim przypadku kulturę organizacyjną ujmuje się jako

zwyczajowe sposoby wykonywania zadań w organizacji. W ostatnim przypadku kultura organizacyjna jest utożsamiana ze zbiorem kluczowych wartości podzielanych przez pracowników organizacji, ujętych w mitach i symbolach.

W ujęciu pośrednim kultura organizacyjna jest rozpatrywana zarówno w kategoriach przekonania, jak i wartości podzielanych przez pracowników.

Zarządzanie kulturą organizacyjną

Rozważania prowadzone w najnowszej literaturze przedmiotu w mniejszym stopniu dotyczą zagadnień ontologicznych i epistemologicznych, a koncentrują się przede wszystkim na kwestii badania i zmiany kultury organizacyjnej. Zarządzanie kulturą, na które składają się procesy jej tworzenia, podtrzymywania i zmiany, jest zagadnieniem wzbudzającym kontrowersje. Zdaniem jednych autorów kultura organizacji łatwo poddaje się ukierunkowanym zmianom, zdaniem innych stawia ona silny opór lub też w ogóle nie jest podatna na kształtowanie.

Według pragmatyków kulturowych kultura organizacyjna nie tylko może, ale nawet musi być zarządzana – zresztą zgodnie z wypracowanymi przez nich zasadami i metodykami. Na przykład Ł. Sułkowski uważa, że zmiana kultury organizacyjnej wymaga podjęcia następujących działań: diagnozy kultury organizacyjnej, badania związków kultury ze strategią, strukturą i władzą, przygotowania interwencji kulturowej (redefinicji wartości, norm i wzorów), interwencji kulturowej (propagowania, promowania, informowania, wpajania wartości, norm i wzorów), wtórnego dostosowania innych elementów systemu do kultury, monitorowania skutków zmiany organizacyjnej oraz utrwalenia zmiany kulturowej²²⁾.

Według kulturalistów nedorzecznością jest mówienie o zarządzaniu kulturą, gdyż ta nie poddaje się świadomym oddziaływaniom, a sam proces jej zmiany trwa bardzo długo i dokonuje się w drodze ewolucji.

Różnica zdań wynika ze sposobu rozumienia kultury organizacyjnej. Zwolennicy rozpatrywania kultury organizacyjnej jako jednego z elementów przedsiębiorstwa skłonni są uznać, że podobnie jak inne jego subsystemy poddaje się ona oddziaływaniu. Natomiast badacze zajmujący stanowisko symboliczne, dla których organizacja jest kulturą, zachowują dużą ostrożność w akceptacji tego twierdzenia. Według nich na kulturę organizacyjną można wpływać jedynie w sposób pośredni²³⁾.

Pomiar i badanie kultury organizacyjnej

Wnaukach o organizacji i zarządzaniu można wyróżnić dwa podstawowe podejścia do badania fenomenu organizacji oraz kultury organizacyjnej – interpretatywne i pozytywistyczne, często ujmowane jako podejścia sprzeczne i wzajemnie wykluczające się²⁴⁾. Wówczas przedstawia się je na zasadzie opozycji, posługując się takim określeniami, jak: ● subiektywne – obiektywne ● idiograficzne – nomotetyczne ● jakościowe – ilościowe ● gęste – płytke czy ● holistyczne – wąskie. Dla podejścia interpretatywnego charakterystyczne są procedury wykorzystywane w ramach etnografii, hermeneutyki, fenomenologii czy studium przypadku.

Zwolennicy tego podejścia, inaczej niż pozytywizmu, głoszą, że metody nauk przyrodniczych nie nadają się do badania rzeczywistości społecznej. Ich zdaniem ludzie i generowane przez nich artefakty są zupełnie inne niż świat fizyczny badany przez nauki przyrodnicze. Przy czym to nie podejście jakościowe, ale właśnie pozytywizm logiczny pozostaje dominującym podejściem na gruncie nauk społecznych, a w szczególności nauk o zarządzaniu. Niemniej od pewnego czasu wśród przedstawicieli różnych dyscyplin nauk społecznych trwa coraz intensywniejsza debata nad alternatywami dla metod ilościowych.

Innym często poruszonym zagadnieniem, związanym ze wskazanym niepokojem metodologicznym, jest możliwość łączenia podejścia ilościowego i jakościowego w ramach jednego badania. W tej materii istnieją dwa skrajne stanowiska. Pierwsze, odrzucające komplementarność tych metod. Drugie, wskazujące na pilną wręcz potrzebę realizowania badań mieszanych (hybrydowych). Pierwsze stanowisko zajmują m.in. G. Morgan i L. Smircich. Dla nich uzasadnieniem wyboru metod jakościowych lub ilościowych są odmienne założenia co do natury świata, człowieka i poznania (założenia ontologiczne i epistemologiczne) przyjmowane przez badacza (tabela 1). Tak jak nie powinien on myśleć o rzeczywistości, że równocześnie jest projekcją ludzkiego umysłu (wyobraźni) i konkretnym bytem, tak nie powinien posługiwać się równocześnie metodami jakościowymi i ilościowymi. W przeciwnym razie pojawia się brak spójności między przyjmowanymi przez badacza założeniami ontologicznymi i epistemologicznymi a wykorzystywaną metodologią²⁵⁾.

Drugie stanowisko zajmują m.in. J.C. Greene V.J. Caracelli i W.F. Graham. Zdaniem tych autorów za stosowaniem podejścia mieszanego przemawiają trzy przesłanki:

- możliwość dokonywania triangulacji,
- możliwość bardziej dogłębnego wyjaśnienia rezultatów analizy,
- możliwość ukierunkowania dalszego pozyskiwania danych, doboru próby i analizy²⁶⁾.

W literaturze przedmiotu nie brakuje przykładów wykorzystania metod jakościowych i ilościowych w ramach jednego projektu badawczego kultury organizacyjnej. Tak na przykład C. Siehl i J. Martin studiowali proces socjalizacji nowych pracowników, wykorzystując różnego typu narzędzia. W pierwszej fazie projektu w celu zrozumienia kultury posłużyli się wywiadami, analizą dokumentów i obserwacją. Zgromadzone w ten sposób informacje wykorzystali do opracowania kwestionariusza badania kultury organizacyjnej²⁷⁾.

Wielu autorów za co najmniej kontrowersyjne uważa badanie kultury organizacyjnej za pomocą metod ilościowych. Dotyczy to szczególnie ukrytych aspektów kultury, np. założeń podstawowych. Zatem jednym z czynników determinujących wybór metody badawczej kultury organizacyjnej powinien być rozpatrywany element kultury. Ponadto będą to założenia ontologiczne i epistemologiczne oraz związane z nimi sposób konceptualizacji rozważanego fenomenu, charakter stawianych pytań badawczych czy cel badania. Należy jednak pamiętać, że posługiwanie się w badaniu kultury organizacyjnej zarówno metodami ilościowymi, jak i metodami jakościowymi nie jest pozbawione wad (tabela 2).

Tab. 2. Mocne i słabe strony jakościowego oraz ilościowego podejścia do badania kultury organizacyjnej

Typ podejścia	Zalety	Wady
Podejście jakościowe	<ul style="list-style-type: none"> ● umożliwia dotarcie do ukrytych wartości, przekonań i założeń ● uczestnicy mogą podnosić kwestie, które mają dla nich szczególne znaczenie 	<ul style="list-style-type: none"> ● czasochłonność ● niebezpieczeństwo przeoczenia istotnych problemów, obserwacja i rezultaty zależą od interpretacji wybranych podmiotów
Podejście ilościowe	<ul style="list-style-type: none"> ● umożliwia szybkie gromadzenie i analizę danych ● ułatwia porównywanie między organizacjami 	<ul style="list-style-type: none"> ● niektórzy respondenci mogą mieć trudności ze zrozumieniem pytań ● brak dyskusji nad interpretacją ● niebezpieczeństwo przeoczenia istotnych kwestii wskutek koncentracji uwagi tylko na wcześniej określonych zagadnieniach, wymiarach

Źródło: C.A. YAUCH, H.J. STEUDEL, *Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods*, „Organizational Research Methods” 2003, vol. 6, no. 4, s. 473.

Wątki poruszone w artykule nie wyczerpują całego bogactwa problematyki kultury organizacyjnej. Cel tej pracy był jednak inny. Chodziło o wskazanie fundamentalnych, aczkolwiek nie zawsze uświadomianych różnic dzielących osoby zainteresowane kulturą organizacyjną. Pozostaje wyrazić nadzieję, że cel ten udało się osiągnąć, a przy tym ujawnić niezwykłą złożoność omawianego w artykule fenomenu.

dr Paweł Szwiec
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytetu Opolskiego

PRZYPISY

- ¹⁾ G.E. MARCOULIDES, R.H. HECK, *Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model*, „Organizational Science” 1993, vol. 4, no. 2, s. 209.
- ²⁾ S.R. BARPEY, G.W. MEYER, D.C. GASH, *Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control*, „Administrative Science Quarterly” 1988, vol. 33, no. 1, s. 31–32.
- ³⁾ M. ALVESSON, *On the Popularity of Organizational Culture*, „Acta Sociologica” 1990, vol. 33, no. 1, s. 39.
- ⁴⁾ Ł. SUŁKOWSKI, *Kultura – klucz czy wytrych do teorii organizacji*, „Przegląd Organizacji” nr 2/2002, s. 33.
- ⁵⁾ L. SMIRCICH, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, vol. 28, no. 3, s. 339.
- ⁶⁾ *Ibidem*, s. 342.
- ⁷⁾ J. MARTIN, *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Sage Publications, London 2001, s. 206, 209.
- ⁸⁾ E.H. SCHEIN, *What Is Culture*, in: P.J. FROST, L.F. MOORE, M. LOUIS, C.C. LUNDBERG, J. MARTIN (eds.), *Reframing Organizational Culture*, Sage Publications, London 1991, s. 243–244.
- ⁹⁾ P.D. REYNOLDS, *Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance: A Preliminary Report*, „Journal of Management Studies” 1986, vol. 23, no. 3, s. 334–335.
- ¹⁰⁾ C.C. LUNDBERG, *Working with Culture*, „Journal of Organizational Change Management” 1988, vol. 1, no. 2, s. 40.
- ¹¹⁾ C.P. DeROCHE, *Organizational Culture: Management Centrism and Conceptual Imperialism*, „Studies in Cultures, Organizations and Societies” 1998, vol. 4, s. 37–38.
- ¹²⁾ F.C. GAMST, *The Concept of Organizational and Corporate Culture: An Ethnological View*, „Anthropology of Work Review” 1989, vol. 10, s. 13; C.P. DeROCHE, *On the Edge of Regionalization: Management Style and the Construction of Fear in Organizational Change*, „Human Organization” 1994, vol. 53, no. 3, s. 212.
- ¹³⁾ *Introduction: Ten Empirical Studies of Culture*, in: P.J. FROST, L.F. MOORE, M. LOUIS, C.C. LUNDBERG, J. MARTIN (eds.), *Reframing Organizational Culture*, op. cit., s. 8.

¹⁴⁾ B. CZARNIAWSKA, *Symbolizm w teorii organizacji i zarządzania*, „Przegląd Socjologiczny” nr 2/2002, s. 20.

¹⁵⁾ M. SCHULTZ, *Postmodern Pictures of Culture. A Postmodern Reflection on the „Modern Notion” of Corporate Culture*, „International Studies of Management & Organizations” 1992, vol. 22, no. 2, s. 20.

¹⁶⁾ J. LEWIS, *Anthropology Made Simple*, W.H. Allen, London 1969, s. 42.

¹⁷⁾ R. D’ANDRADE, *Comments*, „Current Anthropology” 1999, vol. 40, no. 1 (Supplement), s. 13.

¹⁸⁾ W.H. GOODENOUGH, *Cultural Anthropology and Linguistics*, in: D. HYMES (ed.), *Language in Culture and Society*, Harper and Row, New York 1964, s. 36.

¹⁹⁾ M. BUCHOWSKI, W.J. BURSZTA, *Antropologia kognitywna. Charakterystyka orientacji*, w: *Amerykańska antropologia kognitywna. Poznanie, język, klasyfikacja i kultura*, Instytut Kultury, Warszawa 1993, s. 14–15.

²⁰⁾ C. GEERTZ, *The Interpretations of Cultures*, Basic Books, New York 1973, s. 5, 10.

²¹⁾ E.T. HALL, *Poza kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 25.

²²⁾ Ł. SUŁKOWSKI, *Czy możliwe jest kształtowanie kultury organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4/2001, s. 106.

²³⁾ K. DeWITTE, J.J. VAN MUIJEN, *Organizational Culture*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1999, vol. 8, no. 4, s. 497–498.

²⁴⁾ N.C. MOREY, F. LUTHANS, *An Emic Perspective and Ethnoscience Methods for Organizational Research*, „Academy of Management Review” 1984, vol. 9, no. 1, s. 29.

²⁵⁾ *Ibidem*, s. 492. Zob. też M. KOSTERA, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 17–22.

²⁶⁾ Zob. C.A. YAUCH, H.J. STEUDEL, *Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods*, „Organizational Research Methods” 2003, vol. 6, no. 4, s. 466.

²⁷⁾ C. SIEHL, J. MARTIN, *Mixing Qualitative and Quantitative Methods*, in: M.O. JONES, M.D. MOORE, R.C. SNYDER (eds.), *Inside Organizations: Understanding the Human Dimension*, Sage Publications, London 1988.

Organizational Culture or Organizational Cultures?

In the article the complexity of organizational culture and different ways of defining and researching that phenomenon were characterized. Opinions about possibility of organizational culture management were also described. Different ways to organizational culture phenomenon showed in the article are constituted on distinctions in the meaning of culture and organizational culture concepts. But the fundamental division takes place between advocates of organizational culture as a metaphor and cultural pragmatists.

Istota i rozwój nowych modeli biznesu

Jan Macias

Wprowadzenie

W ostatnim czasie modele biznesu stały się ważnym przedmiotem zainteresowania badaczy i praktyków. Główne obszary zainteresowania i poszukiwań obejmują: ● e-biznes i zastosowanie technologii informacyjnych w organizacjach ● kwestie strategiczne, takie jak: kreacja wartości, przewaga konkurencyjna i wyniki firm ● zarządzanie technologią i innowacjami.

A. Ghaziani i M.J. Ventresca poszukiwali wykorzystania pojęcia „model biznesu” w artykułach z zakresu zarządzania ogólnego w okresie 1975–2000¹⁾. Ich poszukiwania pomogły wybrać 1729 publikacji, które zawierały termin „model biznesu”. Z tego tylko 166 artykułów było opublikowanych w latach 1975–1994, a pozostałe 1563 w okresie 1995–2000.

Podobne badania przeprowadzili także C. Zott, R. Amit i L. Massa, poszukując terminu „model biznesu” w tytule lub jako słowo kluczowe w artykułach opublikowanych w wiodących czasopismach akademickich i o orientacji praktycznej z dziedziny zarządzania w okresie styczeń 1975–grudzień 2009²⁾.

Niektórzy badacze przypuszczają, że wyłanianie się koncepcji modelu biznesu oraz jej rozprzestrzenianie się od połowy lat 90. ub. wieku jest napędzane przez rozwój internetu [Amit, Zott, 2001], szybki wzrost na wschodzących rynkach [Pralad, Hart, 2002; Seelos i Mair, 2007; Thompson i MacMillan, 2010] oraz ekspansją przemysłów i organizacji zależnych od postindustrialnych technologii [Perkmann i Spicer, 2010].

Celem artykułu jest przedstawienie istoty, komponentów i rozwoju nowych innowacyjnych modeli biznesu.

Wybrane definicje i komponenty modelu biznesu

Mimo konceptualnych różnic wśród badaczy odnośnie do pojęcia „model biznesu”, można dostrzec kilka następujących wyłaniających się stwierdzeń³⁾:

● uznaje się szeroko, że model biznesu jest nową jednostką analizy, odmienną od produktu, przemysłu lub sieci, skupiającą się wokół firmy, lecz jego granice są szersze niż ta firma;

● modele biznesu akcentują poziom systemowy, holistyczne podejście do wyjaśniania, jak firmy „robią biznes”;

● działania samych firm i ich partnerów odgrywają ważną rolę w rozmaitych, proponowanych koncepcjach modeli biznesu;

● modele biznesu starają się objaśnić proces kreowania wartości i podziału (zawładnięcia) wartości.

W ujęciu ogólnym pojęcie „model biznesu” bywa traktowane jako:

● deklaracja (*statement*) [Stewart i Zhao, 2000],

● opis (*description*) [Applegate, 2000; Weill i Vitale, 2001],

● wyobrażenie (*representation*) [Morris, Schindehutte i Allen, 2005; Shafer, Smith i Linder, 2005],

● architektura (*architecture*) [Dubosson-Torbay, Osterwalder i Pigneur, 2002; Timmers, 1998],

● narzędzie konceptualne lub model (*conceptual tool or model*) [George i Bock, 2009; Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2001],

● struktura lub szkielet (*framework*) [Afuah, 2004],

● wzorzec (*pattern*) [Brousseau i Penard, 2006],

● układ (*set*) [Seelos i Mair, 2007].

Model biznesu jest często analizowany bez wyrażonej definicji tego pojęcia (37% ogółu badanych publikacji przez C. Zotta, R. Amita i L. Massę). Wybrane, rozszerzone definicje modelu biznesu podano w tabeli 1.

Modele biznesu a strategia i kreowanie wartości

W zarządzaniu strategicznym wzrastająca uwaga badaczy i strategów biznesu skupia się na objaśnianiu wpływu modeli biznesu na kreowanie wartości, wyniki oraz przewagę konkurencyjną firm.

Wartość może być realizowana poprzez:

● innowacje [Schumpeter, 1934],

● rekonfigurację łańcucha wartości [Porter, 1985],

● budowę sieci strategicznych pomiędzy firmami,

● wykorzystanie specyficznych, kluczowych kompetencji.

R. Amit i C. Zott, opierając się na próbie badawczej obejmującej 150 firm, proponują cztery potencjalne źródła kreowania wartości poprzez modele biznesu⁴⁾:

● nowość (innowacje, oryginalność),

● komplementarność (uzupełnianie się),

● ujęcie wszystkiego (zamknięcie),

● efektywność.

Model biznesu reprezentuje potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej firmy⁵⁾. Może on odgrywać centralną rolę w wyjaśnianiu wyników firmy. A. Afuah i C.L. Tucci traktują model biznesu jako jednolitą konstrukcję (strukturę) do wyjaśniania przewagi konkurencyjnej i wyników firmy i definiują go jako metodę, za pomocą której firma tworzy i wykorzystuje swoje zasoby w celu proponowania klientom wyższej wartości i zarabiania w ten sposób pieniędzy⁶⁾.

Tab. 1. Wybrane definicje modelu biznesu

Autor/autorzy, rok	Definicja
P. Timmers, 1998	Model biznesu jest architekturą produktu, usług i przepływów informacji, zawierający • opis różnych aktorów biznesu i ich ról • opis potencjalnych korzyści dla różnych aktorów biznesu • opis źródeł dochodów.
R. Amit i C. Zott, 2001	Model biznesu przedstawia zawartość, strukturę i nadzór nad transakcjami z zamiarem kreowania wartości poprzez wykorzystywanie szans i możliwości biznesowych.
H.W. Chesbrough i R.S. Rosenbloom, 2002	Model biznesu jest heurystyczną logiką, łączącą możliwości techniczne z realizacją wartości ekonomicznej.
J. Magretta, 2002	Modele biznesu są opowiadaniem, które objaśniają, jak pracuje przedsiębiorstwo. Dobry model biznesu odpowiada na historyczne pytania P. Druckera: • kto jest klientem • jak powstaje wartość dla klienta • jak zarabiamy pieniądze w biznesie • jaka jest wiodąca ekonomiczna logika, która objaśnia, jak możemy dostarczać wartości dla klientów po odpowiednim koszcie.
M. Morris, M. Schindehutte i J. Allen, 2005	Model biznesu jest zwięzłym przedstawieniem, w jaki sposób powiązany ciąg zmiennych decyzyjnych w obszarach ryzyka strategicznego, architektury i ekonomii jest ukierunkowany na kreowanie stałej przewagi konkurencyjnej na zdefiniowanych rynkach. Zawiera on sześć fundamentalnych komponentów, którymi są: • propozycje wartości • klient • wewnętrzne procesy/kompetencje • pozycja zewnętrzna • model ekonomiczny • personalno-inwestorskie czynniki.
M.W. Johnson, C.C. Christensen i H. Kagermann, 2008	Modele biznesu zawierają cztery splecione ze sobą elementy, które razem wzięte kreują i dostarczają wartość. Są nimi: • propozycja wartości dla klienta • formuła zysku • kluczowe zasoby • kluczowe procesy.
R. Casadesus-Masanell i J.E. Ricart, 2010	Model biznesu stanowi odbicie (odzwierciedlenie) strategii realizowanej w firmie.
D.J. Teece, 2010	Model biznesu artykułuje logikę, dane i inne elementy, które stanowią podstawę propozycji wartości dla klienta i określają strukturę przychodów i koszty przedsiębiorstwa dostarczającego tę wartość.

Źródło: C. ZOTT, R. AMIT, L. MASSA, *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management” 2011, vol. 37, no. 4, s. 1024.

Model biznesu rozszerza główną ideę w strategii biznesu. Badacze utrzymują, że model biznesu może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej odmienne od pozycji rynkowej firmy⁷⁾.

Mimo wielu konceptualnych różnic między modelami biznesu a aspektami strategii firmy, badacze twierdzą, że modele biznesu mogą odgrywać ważną rolę w strategii firmy. Zdaniem J. Richardsona model biznesu wyjaśnia, jak działania firmy wpływają łącznie na realizację jej strategii, stanowiąc pomost pomiędzy formułowaniem strategii a jej implementacją⁸⁾. Podobnie S.M. Shafer, H.J. Smith i J. Linder⁹⁾ oraz R. Casadesus-Masanell i J.E. Ricart¹⁰⁾ rozpatrują model biznesu jako odzwierciedlenie realizacji strategii firmy.

W literaturze z zakresu strategii badania nad modelami biznesu koncentrują się wokół trzech następujących aspektów¹¹⁾: • sieciowej natury kreowania wartości • relacji pomiędzy modelami biznesu i wynikami firmy • różnic pomiędzy modelem biznesu a innymi koncepcjami strategii.

Modele biznesu a innowacje i zarządzanie technologią

Koncepcja modelu biznesu jest adresowana do domen innowacji i zarządzania technologią. Dwie uzupełniające się myśli czy stwierdzenia zasługują, jak się wydaje, na uwagę. Po pierwsze, przedsiębiorstwa komercjalizują innowacyjne pomysły i technologie poprzez ich modele biznesu. Po drugie, model biznesu reprezentuje nowy temat innowacji, który uzupełnia tradycyjne przedmioty procesów, produkt i innowacje organizacyjne i wywołuje nowe formy kooperacji i współpracy.

Ważna rola modelu biznesu może polegać na stworzeniu możliwości osadzenia się potencjalnej wartości w nowych technologiach i konwersji w wyniki rynkowe. H.W. Chesbrough i R.S. Rosenbloom w obszernym studium przypadku pokazali, jak Xerox Corporation rozrastała się, opierając się w części na skutecznym modelu biznesu do komercjalizacji technologii, odrzuconej przez inne wiodące korporacje¹²⁾.

W pracach naukowych z zakresu modeli biznesu, innowacji i zarządzania technologią utrzymuje się, że innowacje technologiczne są ważne dla firm, lecz nie są one wystarczające do zagwarantowania firmie sukcesu. Jest tak, ponieważ technologia sama przez się nie ma samoistnej wartości¹³⁾. Ponadto technologie przeznaczone dla atrakcyjnych wyrobów lub usług wymagają od firmy zaprojektowania unikalnego modelu biznesu w celu pełnej realizacji jej potencjału handlowego.

Firmy mogą rozpatrywać model biznesu jako temat innowacji. H.W. Chesbrough wprowadził pojęcie „otwartej innowacji” (*open innovation*) jako innowacyjny sposób, poprzez który firmy śledzą ich zewnętrzne granice w celu wzmocnienia wewnętrznych i zewnętrznych źródeł pomysłu¹⁴⁾. Podobnymi koncepcjami do idei otwartej innowacji są: współpracujące przedsiębiorstwo (*collaborative enterprise*)¹⁵⁾, współpracujące przywództwo (*collaborative leadership*)¹⁶⁾, czy współpracująca przedsiębiorczość (*collaborative entrepreneurship*)¹⁷⁾. „Współpracująca przedsiębiorczość” oznacza kreowanie czegoś o wartości ekonomicznej, opartego na nowych, wspólnych zrodzonych pomysłach, które wylaniają się z dzielenia się informacją i wiedzą. „Otwarta innowacja” zaś wymaga adopcji nowych, otwartych modeli biznesu,

zaprojektowanych dla wspólnych lub licencyjnych technologii.

Znacząca liczba badaczy koncentruje się na innowacyjnym modelu biznesu jako napędzie do transformacji i odnowy przedsiębiorstwa [Damil i Lecocq, 2010; IBM Global Business Services, 2006; Ireland, Hitt, Camp i Sexton, 2001; Johnson, Christensen i Kagermann, 2008; Sosna, Treviño-Rodríguez i Velamuri, 2010].

Uważa się, że innowacyjny model biznesu wymaga szczególnego przywództwa¹⁸⁾.

Nowe modele biznesu

Do nowych, rozwijających się modeli i koncepcji biznesu można zaliczyć:

- rozdrabnianie, elastyczność i deintegrację łańcucha wartości działań biznesowych w kontekście globalnym¹⁹⁾,
- łączenie przez przedsiębiorstwa przewagi komparatywnej z tytułu geograficznej lokalizacji z ich własnymi zasobami i kompetencjami w celu maksymalizacji całkowitej przewagi konkurencyjnej,
- kreowanie wartości i zawłaszczanie (podział) wartości w sieci wartości obejmującej dostawców, partnerów, dystrybutorów i koalicje, które rozszerzają zasoby przedsiębiorstwa²⁰⁾;
- kreowanie wartości na sieciowych rynkach (*networked markets*)²¹⁾,
- budowę sieci strategicznych pomiędzy przedsiębiorstwami,
- nowe modele biznesu prowadzące do podniesienia społecznej kondycji (np. redukcja ubóstwa i cierpienia ludzi); kreowana tu wartość przybiera formę społeczną²²⁾;
- innowacyjne modele biznesu oparte na zewnętrznej współpracy, partnerstwie i współuczestnictwie, wspólnej wartości i technologiach licencyjnych; model biznesu może tu stanowić część wartości intelektualnej;
- wzmocnione modele biznesu (powiązane z celami, wewnątrznie zwarte oraz skuteczne), stosowane w zwinnych (*smart*) przedsiębiorstwach (np. Apple, Microsoft, Intel, Ryanair), zawierające wybory (polityki, aktywa, nadzór) i wyniki (elastyczność), generujące cykle, które pozwalają na efektywniejszą (ponadplanową) działalność operacyjną: niskie koszty i ceny, zwiększenie kreowanej wartości, podniesienie poziomu sprzedaży, wzrost zysku, efekty sieciowe, umocnienie przewagi konkurencyjnej itp.²³⁾;
- transformacyjne redefiniowane modele biznesu (np. IBM, Nokia, Infosys), w których inicjatywy dotyczące kreowania przyszłości muszą zaczynać się od zapomnienia przeszłości, a całkowita odpowiedzialność za rezultaty musi polegać na odejściu od przeszłości, aby móc formułować potencjalne nieliniarne przesunięcia²⁴⁾;
- powtarzalne, wielokrotne modele biznesu pozwalające firmom kreować nowe i bardziej trwałe zróżnicowanie (np. firma Tetra Pak)²⁵⁾,
- rozwój modeli biznesu zakładających kreowanie całych nowych systemów (myślenie o systemowych zmianach)²⁶⁾,
- nowe modele biznesu ukierunkowane na osiągnięcie trzech meta-umiejętności: wrażliwości strategicznej, jedności przywództwa i elastyczności

zasobów, które pozwalają firmie sprytnie funkcjonować.

Każdy typ innowacyjnego modelu biznesu może doprowadzić do sukcesu.

Podsumowanie

Koncepcja modelu biznesu jest używana do formułowania różnych pytań badawczych, w różnych kontekstach i w różnych obszarach zarządzania. Badacze wykorzystują termin „model biznesu” do objaśniania i charakterystyki takich zagadnień, jak: typy e-biznesu, kreacja wartości lub zawłaszczanie wartości przez firmy oraz, jak są wyszkiwane innowacyjne technologie.

Co najmniej trzy koncepcje mogą uzasadniać oddzielne rozważania w tym zakresie: model e-biznesu, model biznesu jako system działań oraz model biznesu jako architektura kosztów/przychodów. Cztery ważne tematy są formułowane wokół pojęcia modelu biznesu: ● model biznesu jako jednostka analizy ● model biznesu jako oferta systemowej perspektywy jak robić biznes ● obejmowanie granic zasięgu działań firmy oraz ● skupianie się na kreacji wartości, a także na podziale wartości.

Model biznesu jest przyjmowany z rosnącą uwagą przez badaczy i strategów biznesu do wyjaśniania kreowania wartości firmy, wyników firmy i przewagi konkurencyjnej. Modele biznesu mogą odgrywać centralną rolę w wyjaśnianiu wyników firmy. Modele biznesu rozwijają główną ideę strategii biznesu. Przedsiębiorstwa komercjalizują innowacyjne pomysły i technologie za pośrednictwem ich modeli biznesu.

Rozwinęły się nowe, innowacyjne modele biznesu.

dr Jan Macias

Katedra Zarządzania i Marketingu
Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej
im. W. Korfańtego w Katowicach

PRZYPISY

- ¹⁾ A. GHAZIANI, M.J. VENTRESCA, *Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk 1975–2000*, „Sociological Forum” 2005, vol. 20, s. 523–529.
- ²⁾ C. ZOTT, R. AMIT, L. MASSA, *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management” 2011, vol. 37, no. 4, s. 1020.
- ³⁾ *Ibidem*.
- ⁴⁾ R. AMIT, C. ZOTT, *Value Creation in E-business*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, s. 493–520.
- ⁵⁾ C. MARKIDES, C.D. CHARITOU, *Competing With Dual Business Models: A Contingency Approach*, „Academy of Management Executive” 2004, vol. 18, s. 22–36.
- ⁶⁾ A. AFUAH, CH.L. TUCCI, *Internet Business Models and Strategies. Text and Cases*, McGraw-Hill, New York 2001, s. 3.
- ⁷⁾ C.M. CHRISTENSEN, *The Past and Future of Competitive Advantage*, „MIT Sloan Management Review” 2001, vol. 42, no. 2, s. 105–109.
- ⁸⁾ J. RICHARDSON, *The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution*, „Strategic Change” 2008, vol. 17, no. 5–6, s. 133–144.
- ⁹⁾ S.M. SHAFER, H.J. SMITH, J. LINDER, *The Power of Business Models*, „Business Horizons” 2005, vol. 48, s. 199–207.
- ¹⁰⁾ R. CASADESUS-MASANELL, J.E. RICART, *From Strategy to Business Models and to Tactics*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43, s. 195–215.

- ¹¹⁾ C. ZOTT, R. AMIT, L. MASSA, *op. cit.*, s. 1031.
- ¹²⁾ H.W. CHESBROUGH, R.S. ROSENBLUM, *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11, s. 533–534.
- ¹³⁾ H.W. CHESBROUGH, *Why Companies Should Have Open Business Models*, „MIT Sloan Management Review” 2007, vol. 48, no. 2, s. 22–28.
- ¹⁴⁾ H.W. CHESBROUGH, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- ¹⁵⁾ P. ADLER, C. HEEKSCHER, L. PRUSAK, *Building a Collaborative Enterprise*, „Harvard Business Review” 2011, vol. 89, no. 7–8, s. 100.
- ¹⁶⁾ H. IBARRA, M.T. HANSEN, *Are You a Collaborative Leader?*, „Harvard Business Review” 2011, vol. 89, no. 7–8, s. 71.
- ¹⁷⁾ R.E. MILES, G. MILES, C.C. SNOW, *Collaborative Entrepreneurship: A Business Model for Continuous Innovation*, „Organizational Dynamics” 2006, vol. 35, s. 2.
- ¹⁸⁾ S. SVEJENOVA, M. PLANELLAS, L. VIVES, *An Individual Business Model in the Making: A Chef's Quest for Creative Freedom*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43, s. 408–430.
- ¹⁹⁾ R. MUDAMBI, M. VENZIN, *The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decision*, „Journal of Management Studies” 2010, vol. 47, no. 8, s. 1510.
- ²⁰⁾ G. HAMEL, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- ²¹⁾ C. ZOTT, R. AMIT, *The Business Model as the Engine of Network-based Strategies*, in: P.R. KLEINDORFER, Y.J. WIND (eds.), *The Network Challenge*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, New Jersey 2009, s. 259–275.
- ²²⁾ J.D. THOMPSON, I.C. MACMILLAN, *Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43, s. 291–307.
- ²³⁾ R. CASADESUS-MASANELL, J.E. RICART, *How to Design A Winning Business Model*, „Harvard Business Review” 2011, vol. 89, no. 1–2, s. 102–104.
- ²⁴⁾ V. GOVINDARAJAN, C. TRIMBLE, *The CEO's Role in Business Model Reinvention*, „Harvard Business Review” 2011, vol. 89, no. 1–2, s. 110–112; J. ASPARA, J.-A. LAMBERG, A. LAUKIA, H. TIKKANEN, *Strategic Management of Business Model Transformation: Lessons from Nokia*, „Management Decision” 2011, vol. 49, no. 3–4, s. 641.
- ²⁵⁾ C. ZOOK, J. ALLEN, *The Great Repeatable Business Model*, „Harvard Business Review” 2011, vol. 89, no. 11, s. 107.
- ²⁶⁾ M.W. JOHNSON, J. SUSKIEWICZ, *How to Jump-Start the Clean-Tech Economy*, „Harvard Business Review” 2009, vol. 87, no. 11, s. 52–60.

The Essence and Development of New Business Models

In recent years the business model have been the focus of substantial attention from academics and practitioners. At a general level ● the business model is a new unit of analysis that is distinct from the product, firm, industry, or network ● business model emphasize a system-level holistic approach to explain how firms „do business” ● firm activities play an important role in the various conceptualizations of business models that have been proposed; and ● business models seek to explain how value is created. Business models can play a central role in explaining firm performance. The business models extends central ideas in business strategy. The companies commercialize innovative ideas through their business models. Companies develop new business models. The article presents the essence, components and developing new business models.

Badania geometrii modeli biznesu sprzyjających kreacji wartości – wybrane zagadnienia

Marek Jabłoński

Wprowadzenie

Problemy zarządzania, jakimi obecnie coraz częściej zajmują się teoretycy i praktycy zarządzania, zorientowane są często na kwestie zarządzania wartością przedsiębiorstw. Wynika to ze wzrostu popularności założeń finansowej teorii przedsiębiorstwa^{*)}. Szczególnie w okresie kryzysu gospodarczego świadome i umiejętne wykorzystywanie założeń tej koncepcji pozwala przedsiębiorstwom nie tylko przetrwać, ale nawet osiągnąć ponadprzeciętne wyniki. Menedżerowie wobec wzrastających wobec nich wymagań mają świadomość doskonalenia procesów zarządzania w kontekście zdolności firmy do przynoszenia korzyści swoim udziałowcom przy aktywnym współdziałaniu pozostałych interesariuszy. Do tego muszą stosować różne metody i techniki zarządzania, które pozwolą im osiągnąć założone cele. Rośnie także świadomość siły kreowania wartości przedsiębiorstw tkwiąca w konfiguracji modelu biznesu wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo.

Umiejętność dostrzeżenia potencjału wynikającego z interfejsów pomiędzy różnymi komponentami modelu biznesu pozwala odkryć nowe potencjały konkurencji przedsiębiorstw wynikające z jego głębi. Geometria modelu biznesu to zespół wzajemnie ze sobą powiązanych elementów modelu biznesu, która sprzyja kreacji wartości przez przedsiębiorstwo. Warunkiem osiągnięcia efektu synergii tych komponentów w drodze do wzrostu wartości jest skuteczna realizacja strategii kreacji wartości. Menedżerowie mogą osiągać lepsze wyniki w zakresie budowy wartości, jeśli zbudują sprzyjającą temu celowi konfigurację zasobów, działań i decyzji, wynikającą wprost z logiki generowania dochodu i akceptowanej przez rynek atrakcyjnej propozycji wartości dla klientów. Model biznesu bez produktów, na które jest popyt, i klientów, którzy są zainteresowani ofertą firmy, nie przetrwa w dzisiejszym permanentnie zmieniającym się otoczeniu. Stąd modele te stale muszą być poddawane dostrajaniu do wymagań rynku. Profesjonalne zarządzanie zmiennością modelu biznesu zwiększa zdolność dynamiczną firmy w walce konkurencyjnej. Zwiększa także jej elastyczność.

Modele biznesu – współczesne ujęcie

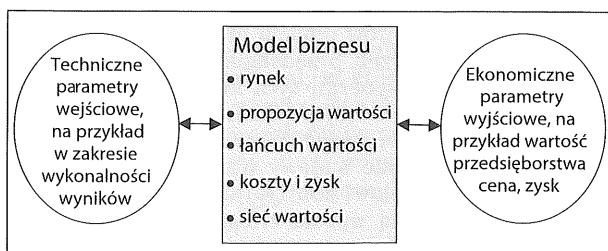
Żródeł popularności pojęcia „modele biznesu” należałoby poszukiwać w miejscach kreacji nowoczesnych idei biznesowych, a mianowicie w parkach technologicznych, strukturach klastrowych, inkubatorach przedsiębiorczości czy innych wytworach gospodarki opartej na sieciach. Tam bowiem kreuje się pomysły, które po osiągnięciu dojrzałości mogą stać się modelami biznesu generującymi dochód po procesie ich komercjalizacji. Jest wiele definicji modeli biznesu, a każda z nich zwraca uwagę na różne parametry je charakteryzujące.

Jedną z pierwszych definicji modeli biznesu zaproponowali Afuah i Tucci, odnosząc się w swoich rozważaniach także do modeli biznesu opartych na potencjale sieci internetowej. Według tych autorów model biznesowy to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom sfery produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model taki szczegółowo określa plan zarabiania pieniędzy zarówno w danej chwili, jak i w długim okresie [Afuah, Tucci, 2001]. W kontekście modelu biznesu internetowego autorzy twierdzą, że jest to przyjęta przez określoną firmę metoda uzyskiwania dochodów w długim okresie przy użyciu internetu. Model biznesu internetowego jest systemem dynamicznym: składa się ze zmieniających się w czasie elementów i relacji między nimi, i umożliwia zarabianie na internecie.

Wkład w rozwój definicji modeli biznesu mają H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom, którzy za parametry modelu biznesu uznali:

- wyartykułowanie propozycji wartości,
- identyfikację segmentów rynków,
- definiowanie struktury łańcucha wartości firmy,
- ocenę struktury kosztów i potencjalnych zysków,
- opis pozycji firmy w sieci wartości w powiązaniu z dostawcami i klientami, wspólnie z identyfikacją potencjalnych konkurentów i komplementariuszy,
- sformułowanie strategii konkurencyjnej.

Autorzy ci także przedstawiają różnice między strategią oraz modelem biznesu. Model biznesowy po pierwsze, kreuje wartość dla klienta i zapewnia dostawę tej wartości do niego. Po drugie sytuje się pomiędzy kreacją wartości dla firmy a kreacją wartości dla udziałowców. Po trzecie, ustanawia potencjał wiedzy utrzymywanej przez firmę. Model biznesu bazuje na wcześniejszych sukcesach firmy i jest związany z doświadczeniami działalności podstawowej firmy. Strategia generalnie wymaga ostrożności, analitycznej kalkulacji i wyborów. Strategia jest według nich częścią



Rys. 1. Miejsce modelu biznesu pomiędzy parametrami technicznymi i ekonomicznymi

Źródło: H. CHESBROUGH, R.S. ROSENBLUM, *The Role of the Business Model in Capturing Value From Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11, no. 3, s. 536.

modelu biznesu [Chesbrough, Rosenbloom, 2002]. Na rysunku 1 przedstawiono istotne miejsce modelu biznesu pomiędzy parametrami technicznymi i ekonomicznymi prowadzenia działalności biznesowej.

To podejście potwierdza założenie, że wartość przedsiębiorstwa jest wynikiem wydolności użytkownego modelu biznesu, którego konfiguracja w tym zakresie odgrywa rolę kluczową. W literaturze przedmiotu proponuje się różne podejścia do modeli biznesu, co przedstawia tabela 1.

Komponentowe podejście do projektowania modeli biznesu zaproponował A. Osterwalder w swojej pracy doktorskiej na uniwersytecie w Lozannie. Według H. Chesbrougha zaproponow na przez A. Osterwaldera metoda projektowania modeli biznesu oparta jest na eksperymentowaniu w celu wypracowania alternatywnych modeli biznesu [Chesbrough, 2010]. Sam A. Osterwalder w książce napisanej wraz z promotorem swojej rozprawy doktorskiej, Y. Pigneurem przedstawia definicję modelu biznesu jako modelu, który opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości. Ich propozycja konfiguracji modelu biznesu składa się z dziewięciu elementów: ● segmentu klientów ● propozycji wartości ● kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży ● relacji z klientami ● strumieni przychodów ● kluczowych zasobów ● kluczowych działań ● kluczowych partnerów ● struktury kosztów. Tych dziewięć elementów dotyka czterech zasadniczych obszarów działalności biznesowej, czyli klientów, oferty, infrastruktury oraz odpowiedniej pozycji finansowej. Model biznesowy według tych autorów to w pewnym sensie szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji [Osterwalder, Pigneur, 2012]. Dziewięcioelementowy model Osterwaldera przedstawia rysunek 2.

Wspomniany w tabeli 1 D.J. Teece twierdzi, że esencją modelu biznesu jest raczej koncepcja niż finansowy model biznesu [Teece, 2010]. To skłania do refleksji na temat potrzeby stałego opracowywania i analizowania założeń użytkowanego przez przedsiębiorstwo modelu biznesu. Menedżer powinien mieć umiejętności koncepcyjnego myślenia w zakresie konfiguracji modelu biznesu. Nie powinien jednak zapominać o jego ekonomicznych założeniach i silnych filarach, takich jak kapitał ekonomiczny, aktywa trwałe lub dostęp do nich, kapitał obrotowy *etc.*, które pozwolą osiągnąć dochód będący dowodem zdolności firmy do budowania wartości. Sama koncepcja nie wystarczy, aby zadowolić udziałowców. Dopiero zyski ekonomiczne będą dowodem o atrakcyjności modelu biznesu przedsiębiorstwa.

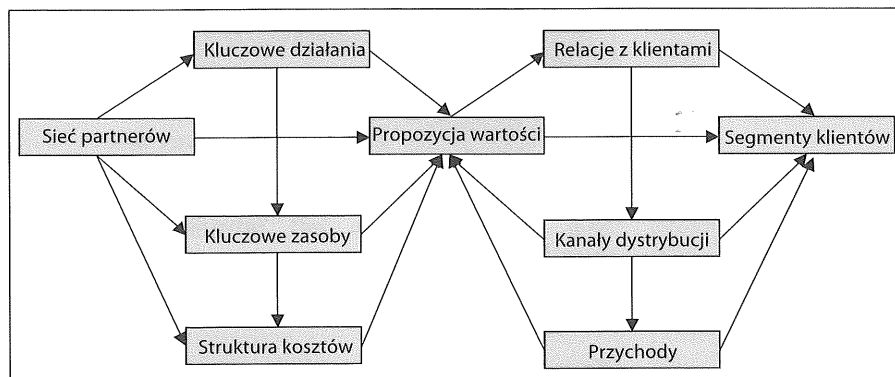
Prezentowane koncepcje modeli biznesu są związane z różnymi podejściami i mają różny charakter. Założeniem proponowanych układów konfiguracji komponentów modeli biznesu jest próba ich standaryzacji, co często nie jest dobre, gdyż zamyka proces twórczego poszukiwania nowych obszarów i każe rozpatrywać zmienność wewnętrzną i zewnętrzną firmy w zaproponowanej konfiguracji przy zastosowaniu zaproponowanego nazewnictwa, jak w przypadku opisywanego wyżej modelu Osterwaldera. Z pewnością zrozumienie tak opisanego modelu biznesu jest prostsze, lecz w przypadku dynamiki zmian rynku niektóre formuły mogą ulegać dezaktualizacji.

R. Normann stosuje pojęcie idei biznesu. Według tego autora nie chodzi o banalne opisanie tego, jakimi interesami się zajmujemy, lecz o konkretny, funkcjonujący wzorzec czynników, które razem określają i tłumaczą sposób, w jaki przedsiębiorstwo zarabia pieniądze (oraz interakcji między tymi czynnikami). Ogólna zasada mówi więc o harmonii, o dostosowaniu. Według

Tab. 1. Różne definicje modeli biznesu

Autorzy	Definicja
Teece	Model biznesu charakteryzuje, jak firma dostarcza wartość klientowi i jak przemienia płatności w zyski.
Zott & Amit	Model biznesu jest to system współzależnych działań wychodzących poza firmę, zawierający swoje granice.
Williamson	Model biznesu oparty jest na koszcie innowacji przynoszącej korzyści dla firmy i charakteryzuje się zasadą – więcej za mniej.
Gambardella & Mc Gahan	Model biznesowy jest mechanizmem do zamieniania pomysłów w przychody za rozsądną cenę.
Itomi & Noshino	Model biznesu jest modelem zysku, systemem dostawy biznesu i systemem uczenia.
Yunus Moingeon & Lehman Ortega	Inaczej system wartości lub konstelacja wartości. Model socjalnego biznesu zasadzący się pomiędzy zyskami i dobroczynnością.
Casadesus & Ricart	Model biznesu opisuje logikę firmy, pokazuje jak działa firma i jak tworzy wartość dla interesariuszy.
Demil & Lecocq	Model biznesu określa sposób działania i zasoby, które są wykorzystywane do zapewnienia zrównoważonego rozwoju i wzrostu.
Sabatier, Rousselle & Mangematin	Model biznesu to skrzyżowanie kompetencji i potrzeb konsumentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie C. BADEN-FULLER, M.S. MORGAN, *Business Models as Models*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43, s. 158.



Rys. 2. Dziewięcioelementowy model biznesu Osterwaldera

Źródło: H. CHESBROUGH, *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43, s. 359.

tęgo autora każda idea biznesu jest niepowtarzalna. Mimo to można wskazać pewne klasy czynników, które mogą być częścią idei biznesu.

Na poziomie najbardziej abstrakcyjnym autor wskazuje następujące czynniki:

- środowisko zewnętrzne, jego potrzeby i wartości oraz to, co jest w jego opinii cenne, to, co jest istotne w szerszym systemie, w którym organizacja działa i dla którego może zostać dostawcą;
- oferta spółki (produkt lub system produktów);
- czynniki wewnętrzne, takie jak struktura organizacji, zasoby, uporządkowana wiedza i umiejętności, sprzęt, systemy, przywództwo, wartości.

Stworzenie z tych wszystkich czynników spójnej całości nie jest prostym zadaniem [Normann, 2011]. Model biznesu powinien zmieniać się wraz ze zmiennością rynku i wnętrzem przedsiębiorstwa lub nawet wyprzedzać oczekiwania rynku, wręcz go kreować. Menedżerowie powinni dokonywać tzw. dostrojenia modelu biznesu.

Badania własne

Forma prawna

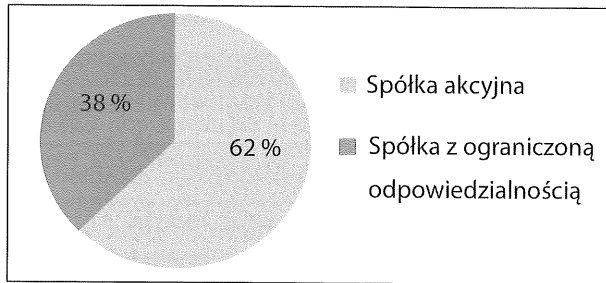
Na potrzeby oceny roli konstrukcji modeli biznesu w kontekście podnoszenia wartości spółek przeprowadzono badania naukowe na wybranej grupie

przedsiębiorstw. Badanie ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego było skierowane głównie do młodych firm o stosunkowo niewielkiej kapitalizacji (do około 20 mln PLN), działających w sektorach z tzw. nowych technologii, czyli IT, media elektroniczne, biotechnologia, energia alternatywna, kompleksowe doradztwo i podobne. Założeniem było, aby spółki, do których skierowano ankietę badawczą opierały się głównie na aktywach niematerialnych. Dlatego do badania zostały zaproszone spółki notowane w formule alternatywnego

systemu obrotu – New Connect oraz wybrane spółki działające w obrębie parków technologicznych w Polsce. Przyjęto założenie, że przedsiębiorstwa notowane na giełdzie papierów wartościowych oraz pretendujące do tego zaszczytu powinny mieć świadomość konfiguracji swoich modeli biznesu i jej wpływu na wzrost wartości przedsiębiorstw. Odpowiedzi udzieliły 24 spółki o różnej wielkości, różnych rocznych przychodach i o zróżnicowanym profilu działalności. Pozostałe dane pozyskano na podstawie danych wtórnych pochodzących z takich dokumentów, jak na przykład „dokument informacyjny”. Poniżej na rysunku 3 zaprezentowano procentowy udział przedsiębiorstw z punktu widzenia formy prawnej.

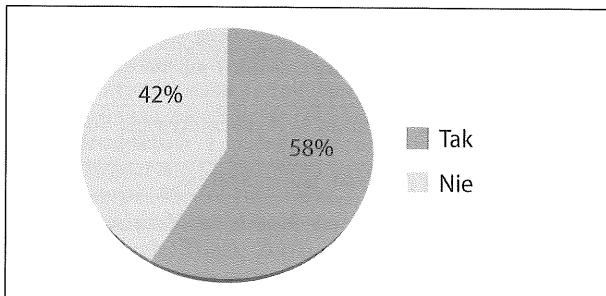
W większości badane spółki to spółki akcyjne, co oczywiście jest związane z uczestnictwem w alternatywnym systemie obrotu – New Connect. Pozostałe 38% to firmy działające w parkach technologicznych, będące albo w procesie przekształcania się na formę prawną spółki akcyjnej – 4 firmy z grupy firm nienotowanych na New Connect, albo pozostające przy formie sp. z o.o.

Wśród badanych spółek 58,3% notowanych jest na giełdzie papierów wartościowych (14 spółek spośród 24, które wzięły udział w badaniu). 41,7% to spółki nienotowane na żadnym rynku giełdowym (10 spółek).



Rys. 3. Forma prawna badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Notowanie na giełdzie papierów wartościowych

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Fazy rozwoju badanych przedsiębiorstw

Jaka jest faza rozwoju Państwa przedsiębiorstwa?	Częstość	Procent
Wzrost	19	79,2%
Dojrzałość	5	20,8%
Schylek	0	0%

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie giełdowe spółki były notowane na alternatywnym rynku – New Connect. Dodatkowo dwie z badanych spółek funkcjonowały w systemie autoryzacji i obrotu dłużnymi instrumentami finansowymi Catalyst. Zdecydowana większość badanych spółek miała międzynarodowy zasięg (50%), na rynku krajowym działało 9 spośród badanych spółek (co stanowiło 37,5%). Natomiast 3 spółki (czyli 12,5% badanej populacji) miały zasięg jedynie regionalny.

Struktura kapitału przedsiębiorstwa

Wszystkie badane spółki miały kapitał polski lub mieszany. W badaniu nie wzięła udziału żadna spółka o kapitale zagranicznym. Aż 79,2% (czyli 19 spółek) to podmioty o wyłącznie polskim kapitale.

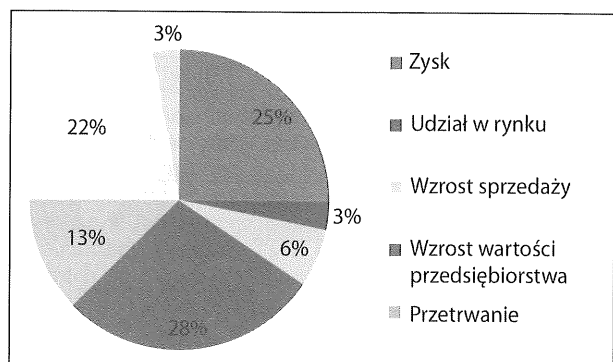
Ocena rynku, na którym działa przedsiębiorstwo

Aż połowa z badanych spółek oceniła rynek, na którym działa jako sprzyjający kreacji wartości (12 wskazań), neutralnie rynek ocenia 7 podmiotów (co stanowi 29,2% populacji), natomiast jedynie 5 podmiotów (20,8% badanej populacji) ocenia rynek, na którym działa, jako niesprzyjający kreacji wartości. Oznacza to, że innowacyjne spółki notowane na New Connect oraz podmioty pretendujące do tego rynku (lokalizowane na terenach parków przemysłowych, czyli miejsc, które z założenia mają sprzyjać rozwojowi tych spółek) poszukują takich rynków, na których możliwa jest kreacja wartości.

Tab. 3. Nadrzędny cel istnienia badanych przedsiębiorstw

Jaki jest nadrzędny cel istnienia Państwa przedsiębiorstwa?	Częstość	Procent
Wzrost wartości przedsiębiorstwa	9	28,1%
Zysk	8	25%
Rozwój	7	21,9%
Klienci	4	12,5%
Wzrost sprzedaży	2	6,3%
Udział w rynku	1	3,1%
Miejsca pracy	1	3,1%
Przetrawianie	0	0%

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Nadrzędny cel istnienia badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Komponenty modeli biznesu, przyczyniające się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa

Tab. 4. Identyfikacja wpływu komponentów modeli biznesu na wartość przedsiębiorstw

Które z komponentów modelu biznesu przyczyniają się do wzrostu wartości Państwa przedsiębiorstwa?	Częstość	Procent
Relacje z klientami	5	14,3%
Propozycja wartości dla klienta	8	22,8%
Strategia konkurencyjna	5	14,3%
Pozycja w sieci wartości (branży, sektora)	9	25,8%
Logika generowania dochodów	8	22,8%
Organizacja wewnętrznych dostawców i ich kluczowe zdolności	0	0%

Źródło: opracowanie własne.

Ważność komponentów modeli biznesu

Najważniejszymi komponentami modelu biznesu (systemu) badanych przedsiębiorstw są relacje z klientami oraz propozycja wartości dla klienta. Zauważyć zatem można, że dominującym założeniem jest orientowanie się na klienta i jego potrzeby.

Analiza składników systemu (modelu biznesu) wskazuje, że wiodącą rolę pełni marka przedsiębiorstwa,

Tab. 5. Ważność wpływu komponentów modeli biznesu na wartość przedsiębiorstw

Komponenty modelu biznesu (systemu)	Średnia ocena (6 - najważniejszy komponent, 1 - najmniej ważny)
Relacje z klientami	4
Propozycja wartości dla klienta	4
Strategia konkurencyjna	3
Pozycja w sieci wartości (branży, sektorze)	2
Logika generowania dochodów	2
Organizacja wewnętrznych dostawców i ich kluczowe zdolności	1

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 6. Ważność wpływu komponentów modeli biznesu na wartość przedsiębiorstw

Składniki w modelu (systemie) biznesowym sprzyjające wzrostowi wartości spółki	Średnia ocena (1 - najważniejszy, 14 - najmniej ważny)
Marka	4
Silna pozycja rynkowa	5
Relacje biznesowe	5
Aktywa trwale i infrastruktura techniczna	6
Stosowane technologie	6
Innowacje	6
Sprzedawane produkty/usługi	7
Marketing	7
Partnerstwo w biznesie	8
Kapitał ludzki	9
Aktywa obrotowe	9
Dostęp do efektywnych źródeł finansowania	10
Struktura organizacyjna - odpowiedzialność i uprawnienia	11
System motywacyjny	11

Źródło: opracowanie własne.

co wydaje się zasadne, gdyż rynek New Connect ma, oprócz charakteru czysto biznesowego, walor nośnika marketingowego uwiarygodniającego firmę w oczach różnych grup interesariuszy. Innowacje były wskazywane dopiero jako 6. najważniejszy składnik w modelu biznesowym, natomiast stosowane technologie jako 5. Stoi to zatem w sprzeczności z powszechną tezą, że spółki z New Connect charakteryzują się innowacyjnością, nowoczesnymi technologiami czy technologiami *high tech*.

Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań stanowią wybraną część szerszych badań prowadzonych przez autora w zakresie konfiguracji modeli biznesu sprzyjających wartości przedsiębiorstw, obejmujących

badania ilościowe oraz jakościowe. Pokazują one, że podstawą budowy kreacji wartości przedsiębiorstw są te komponenty, które są związane z podstawowym nośnikiem wartości, jakim jest dynamika sprzedaży. Owa dynamika powstaje wtedy, gdy relacje z klientem są dobre, a marka firmy stanowi wiarygodny czynnik wyboru, który neutralizuje ryzyko, jakie ponosi klient zakupujący produkty lub usługi wybranego przedsiębiorstwa. Kluczową rolę odgrywa także jakość zarządzania przedsiębiorstwem, w tym determinacja menedżerów w dążeniu do sukcesu. Przewaga konkurencyjna umożliwiająca kreację wartości zależy w największym stopniu od jakości propozycji wartości oferowanej klientowi oraz sposobu dostawy tej wartości. W tym miejscu sposób dostawy wartości kształtuje logikę generowania dochodów i wyraża innowacyjność modelu biznesu.

dr Marek Jabłoński
Wyższa Szkoła Biznesu
w Dąbrowie Górniczej

*) A. NOGA, *Teorie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 181. A. Noga prezentuje 27 teorii przedsiębiorstwa, wśród których wskazuje finansową teorię przedsiębiorstwa, której elementami są aktywa i pasywa w gospodarce. Granice instytucjonalne i organizacyjne między przedsiębiorstwem, rynkiem i gospodarstwami domowymi kształtuje minimalizacja kosztów pozyskania kapitału. Celem przedsiębiorstwa jest wzrost wartości.

BIBLIOGRAFIA

- [1] AFUAH A., TUCCI Ch.L., *Internet Business Models and Strategies. Text and Cases*, Irwin/McGraw-Hill, New York 2001 (polskie wydanie: *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003).
- [2] BADEN-FULLER C., MORGAN M.S., *Business Models as Models*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43.
- [3] CHESBROUGH H., *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43.
- [4] CHESBROUGH H., ROSENBLOOM R.S., *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11, no. 3.
- [5] NORMANN R., *Przeformułowanie w biznesie, Jak można zmienić krajobraz*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011.
- [6] OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers* (polskie wydanie: *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012).
- [7] TEECE D.J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43.

The Study of Business Models Geometry in Value Creation of Enterprises – Selected Issues

This paper presents selected issues in the value creation model based on the construction business models. The results of research present a selected part of a broader study conducted by the author in the field configuration of the business models of companies. They show that the basis for building enterprise value creation are those components that are related to the value driver mainly sales growth. The key of the quality of management is the determination of managers to the achieving of success. The competitive advantage that enables creation of value depends on the quality of value proposition for the customer and delivery value. At this point, the method of delivery shapes the logic of revenue generation and present characteristic of business model innovation. Awareness of the business model configuration promotes value creation.

Franchising jako forma aktywności gospodarczej obecna na wszystkich kontynentach

Alicja Antonowicz

Wprowadzenie

Franchising stanowi obecnie jedną z najszybciej rozwijających się form prowadzenia działalności gospodarczej¹⁾. W literaturze naukowej i prasie gospodarczej odnaleźć można stwierdzenia na temat dynamicznej ekspansji *franchisingu* na świecie. Zazwyczaj kończy się jednak na suchym stwierdzeniu tego faktu, przy braku statystyk, które potwierdziłyby tę tezę. Skłonił to autorkę artykułu do podjęcia próby oszacowania skali zjawiska *franchisingu* na świecie.

W tym celu zidentyfikowano 72 instytucje franczyzowe reprezentujące środowisko franczyzowe 72 państw²⁾. W zidentyfikowanej próbie znaleźli się reprezentanci aż sześciu kontynentów³⁾. Nie należy zakładać, że poza obszarem poddanych analizie państw *franchising* nie jest obecny. Istnieją bowiem kraje, w których są zawierane kontrakty franczyzowe, lecz nie powołano w nich jeszcze ogólnokrajowej instytucji, która reprezentowałaby środowisko franczyzowe⁴⁾. Droga wywiadu bezpośredniego (telefon lub *e-mail*) wspomniane instytucje zostały poproszone o udzielenie odpowiedzi na kilka pytań dotyczących rozwoju *franchisingu* na podległym im terytorium. Do badania przyjęto dane pochodzące z lat 2008–2010⁵⁾.

Analiza zagregowanych danych, charakteryzujących rynki franczyzowe 72 państw świata, wykazała, że na ich obszarze funkcjonowało w analizowanym okresie łącznie 40,2 tys. sieci franczyzowych⁶⁾, które prowadziły działalność przy wykorzystaniu ponad 3 mln placówek.

Franchising w Azji

Pod względem wielkości rynku *franchisingu*, mierzonej liczbą podmiotów gospodarczych zaangażowanych w kontrakty franczyzowe, liderem jest Azja. Na jej obszarze funkcjonuje zarówno najwięcej sieci (15,6 tys.), jak i placówek franczyzowych (1,3 mln). Spośród narodowości azjatyckich najdłuższe doświadczenie we współpracy franczyzowej mają Japończycy i Filipińczycy, którzy wykorzystują kontrakt franczyzowy już od połowy lat 60. ub. stulecia. Do pozycji Azji jako lidera rankingu przyczyniają się jednak przede wszystkim Chiny i Korea Południowa – państwa o największej liczbie zawieranych porozumień franczyzowych na świecie, na obszarze których prowadzi działalność łącznie 7,2 tys. sieci oraz 669,5 tys. placówek franczyzowych (tabela 1). Jednocześnie warto nadmienić, że poza Chinami i Koreą Południową jeszcze 5 państw azjatyckich odnotowuje na swoim obszarze obecność ponad tysiąca sieci franczyzowych: Turcja, Japonia, Indie, Tajwan oraz Filipiny.

Cechą charakterystyczną liderów azjatyckich jest przewaga sieci krajowych nad zagranicznymi – sieci rodzime w tych państwach stanowią 70–90% ogółu. Cały sektor *franchisingu* tworzy w Azji 9,9 mln miejsc pracy oraz generuje przychody w wysokości 485 mld USD, co stanowi 2,8% PKB analizowanych państw. Przeciętna sieć franczyzowa dysponuje 83 placówkami, co plasuje kontynent nieco powyżej średniej światowej. Odniesienie liczby sieci i placówek franczyzowych do liczby mieszkańców przesuwają jednak Azję na przedostatnią pozycję. Na milion osób zamieszkujących kontynent azjatycki przypada bowiem zaledwie 5 sieci i 387 placówek franczyzowych. Wskaźniki te pozwalają jednak wnioskować o dużych jeszcze perspektywach dla rozwoju *franchisingu* w Azji.

Franchising w Europie

Europa z 13 tys. sieci franczyzowych i 496,5 tys. placówek zajmuje pozycję drugą w rankingu kontynentów. Jednocześnie zauważalne jest, że rozmiary poszczególnych europejskich rynków franczyzowych nie są aż tak imponujące, jak w przypadku liderów azjatyckich, tylko w jednym państwie liczba sieci przekracza bowiem tysiąc. Pozycja ta należy do Francji, gdzie funkcjonuje blisko 1,5 tys. sieci oraz 58,4 tys. placówek franczyzowych (tabela 2). Warto podkreślić, że to właśnie we Francji w 1911 r. *franchising* pojawił się na kontynencie europejskim po raz pierwszy. Za Francją plasują się: Niemcy, Hiszpania, Wielka Brytania oraz Włochy, na obszarze których aktywnych jest od 800 do 1000 sieci franczyzowych (z czego 80–90% ma charakter rodzimy) oraz od 35 do 65 tys. placówek. Wśród wymienionych liderów europejskich odmiennie kształtuje się doświadczenie w wykorzystywaniu *franchisingu* – od 40 lat w przypadku Hiszpanii i Włoch do 100 lat w przypadku Francji. Cały europejski sektor franczyzowy tworzy 3,7 mln miejsc pracy oraz generuje przychody rzędu 350 mld USD, co stanowi jednak tylko 1,8% łącznego PKB.

Stosunkowo niski w porównaniu ze średnią światową jest przeciętny rozmiar sieci franczyzowej funkcjonującej na kontynencie europejskim – zaledwie 38 placówek. Wskaźniki nasycenia obszaru Europy *franchisingiem* są z kolei dużo wyższe niż w przypadku Azji – na milion obywateli przypada 18 sieci i 695 placówek franczyzowych.

Franchising w Ameryce Południowej i Północnej

Kolejne miejsce pod względem rozmiaru rynku franczyzowego zajmuje Ameryka Południowa, gdzie w analizowanym okresie aktywność

Tab. 1. *Franchising* w państwach azjatyckich

Lp.	Państwo	Rok, w którym <i>franchising</i> pojawił się po raz pierwszy	Rok, którego dotyczą dane	Liczba systemów francyzyzowych	Rok, którego dotyczą dane	Liczba jednostek francyzyzowych	Rok, którego dotyczą dane	Udział systemów rodzimych (%)	Rok, którego dotyczą dane	Zatrudnienie generowane przez <i>franchising</i> (liczba osób)	Rok, którego dotyczą dane	Przychody generowane przez <i>franchising</i> (mln USD)
1.	Chiny	1987	2009	4000	2008	260 000	2009	90%	2008	3 500 000	2005	b.d.
2.	Korea Płd.	b.d. *)	2010	3186	2010	409 543	2010	63%	2010	1 198 625	2010	95 400
3.	Turcja	1985	2009	1640	2009	44 225	2010	74%	2009	252 000	2010	35 000
4.	Japonia	1963	2009	1206	2009	231 666	2007	90%	2008	2 400 000	2009	272 500
5.	Indie	b.d.	2010	1200	2010	100 000	2007	99%	2010	1 000 000	2010	7 000
6.	Tajwan	b.d.	2007	1188	2007	79 839	2003	b.d.	2003	b.d.	2003	33 300
7.	Filipiny	1965	2009	1000	2009	115 000	2009	68%	2009	1 000 000	2009	8 000
8.	Singapur	1992	2009	500	2007	30 000	2007	50%	2005	b.d.	2009	3 900
9.	Tajlandia	b.d.	2010	400	2010	10 000	2010	30%	2000	b.d.	2009	4 400
10.	Malezja	1990	2009	360	2003	6000	2008	65%	2003	500 000	2003	15 500
11.	Indonezja	b.d.	2008	330	2004	b.d.	2004	34%	2004	b.d.	2010	10 000
12.	Izrael	1980	2005	250	2005	5200	2005	20%	2005	90 000	2005	b.d.
13.	Liban	1990	2003	100	2003	b.d.	2003	b.d.	2003	b.d.	2003	b.d.
14.	Nepal	b.d.	2009	95	2009	b.d.	2009	b.d.	2009	b.d.	2009	b.d.
15.	Wietnam	1990	2008	70	2008	530	2005	b.d.	2005	b.d.	2005	b.d.
16.	Hongkong	1975	2009	60	2003	2 700	2009	41%	2003	b.d.	2003	b.d.
	Azja			15 585		1 294 703				9 940 625		485 000

*) brak danych = b.d.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

wykazywało 5,5 tys. sieci oraz 208,8 tys. placówek francyzyzowych. Na kontynencie tym dominujące pozycje zajmują Brazylia i Meksyk, na obszarze których przy wykorzystaniu kontraktu francyzyzowego współpracuje odpowiednio 1,9 tys. sieci i 86,4 tys. placówek oraz 954 sieci i 70 tys. placówek (tabela 3).

W pozostałych państwach liczba sieci nie przekracza 500. Podobnie jak w przypadku wcześniej omówionych kontynentów, na największych rynkach francyzyzowych 9 z 10 sieci ma pochodzenie rodzime. Najdłuższą historię *franchising* ma w Panamie i Brazylii, gdzie pojawienie się pierwszej placówki francyzyzowej datuje się na lata 1958–1960. Przeciętny rozmiar sieci francyzyzowej funkcjonującej na kontynencie Ameryki Południowej wynosi 38 placówek, wykazując pod tym względem zbieżność z kontynentem europejskim. W porównaniu do Azji i Europy południowoamerykański sektor *franchisingu* tworzy zdecydowanie mniej miejsc pracy – 1,9 mln oraz generuje odpowiednio mniejsze przychody – 116,6 mld USD (2,4% łącznego PKB). Analiza stopnia nasycenia badanego obszaru *franchisingiem* umiejscawia kontynent Ameryki Południowej pomiędzy Europą i Azją – na milion mieszkańców przypada 10 sieci i 386 placówek francyzyzowych.

Na kolejnej pozycji w zestawieniu kontynentów znalazła się Ameryka Północna, będąca *de facto* kolebką francyzyzowej współpracy gospodarczej. Na obszarze tym w analizowanym okresie obecnych było 3,4 tys. sieci francyzyzowych zrzeszających 843,7 tys. jednostek, z czego zdecydowana większość (2,2 tys. sieci i 765,7 tys. placówek) funkcjonowała w Stanach Zjednoczonych, a pozostała część w Kanadzie (tabela 3). Już

na podstawie tych proporcji widoczna jest odmienność obu rynków – w Stanach Zjednoczonych przeciętna sieć wykorzystuje w swojej działalności 348 placówek, w Kanadzie natomiast zaledwie 65. Zaskakująco duży rozmiar przeciętnej sieci francyzyzowej w Stanach Zjednoczonych powoduje, że dla całego kontynentu analizowany wskaźnik osiąga poziom 248 placówek/sieć.

Oba analizowane państwa mają bardzo długą historię wykorzystywania kontraktu francyzyzowego: Stany Zjednoczone 110 lat, natomiast Kanada blisko 80 lat. Struktura pochodzenia sieci jest typowa dla dojrzałych rynków francyzyzowych – większość stanowią sieci krajowe (65–80%). W związku z dużą liczbą placówek francyzyzowych, w porównaniu z innymi kontynentami nieproporcjonalną do liczby sieci, Ameryka Północna osiąga rekordowy wskaźnik liczby jednostek francyzyzowych przypadających na milion mieszkańców (2437), co sugerowałoby stosunkowo duże nasylenie kontynentu *franchisingiem*. Jednocześnie iloraz liczby sieci do liczby mieszkańców nie odbiega już od pozostałych kontynentów, przyjmując poziom zbliżony do Ameryki Południowej – 10 placówek/mln osób.

Franchising w Australii i Afryce

P przedostatnia lokata w rankingu należy do kontynentu Australii, gdzie sektor francyzyzy tworzony jest przez 1,4 tys. sieci i 93,5 tys. placówek francyzyzowych, z czego 70% przypada na Australię, a pozostałe 30% na Nową Zelandię (tabela 4). Nowa Zelandia ma jednak dłuższe

Tab. 2. *Franchising* w państwach europejskich

Lp.	Państwo	Rok, w którym <i>franchising</i> pojawił się po raz pierwszy	Rok, którego dotyczą dane	Liczba systemów franczyzowych	Rok, którego dotyczą dane	Liczba jednostek franczyzowych	Rok, którego dotyczą dane	Udział systemów rodzimych (%)	Rok, którego dotyczą dane	Zatrudnienie generowane przez <i>franchising</i> (liczba osób)	Rok, którego dotyczą dane	Przychody generowane przez <i>franchising</i> (mln USD)
1.	Francja	1911	2010	1 477	2010	58 351	2009	89%	2009	693 164	2010	64 400
2.	Niemcy	1957	2010	980	2010	65 500	2009	80%	2010	463 000	2010	73 900
3.	Hiszpania	1970	2010	934	2010	56 444	2010	81%	2010	231 603	2010	35 400
4.	W. Brytania	1950	2010	897	2010	36 900	2009	89%	2010	521 000	2010	19 200
5.	Włochy	1970	2010	883	2010	54 013	2010	89%	2010	186 409	2010	29 800
6.	Holandia	1938	2010	715	2010	29 500	2009	85%	2010	258 000	2010	40 600
7.	Polska	1989	2010	660	2010	38 269	2010	73%	2009	350 000	2005	1400
8.	Portugalia	b.d. *)	2010	570	2010	12 016	2010	59%	2010	73 143	2010	7800
9.	Grecja	1975	2009	563	2009	18 089	2009	70%	2005	30 400	2005	1200
10.	Szwecja	1970	2009	550	2009	18 000	2009	67%	2009	102 000	2003	14 000
11.	Rosja	1992	2010	450	2010	8 500	2008	70%	2003	30 000	2003	200
12.	Austria	1936	2010	420	2010	6 700	2010	46%	2010	61 000	2010	10 600
13.	Rumunia	1990	2008	400	2007	1 300	2008	18%	2010	b.d.	2010	4000
14.	Belgia	1930	2009	360	2007	10 000	2009	55%	2007	45 000	2007	10 800
15.	Kazachstan	b.d.	2010	360	2007	1 000	2010	10%	2007	b.d.	2007	500
16.	Węgry	1987	2009	350	2009	20 000	2009	50%	2009	100 000	2005	3000
17.	Norwegia	1972	2003	300	2003	15 000	2003	77%	2003	b.d.	2003	17 000
18.	Irlandia	1989	2010	300	2010	4 086	2010	20%	2010	42 927	2010	3 200
19.	Finlandia	1970	2009	265	2009	6 800	2009	75%	2009	42 000	2004	5000
20.	Dania	1984	2009	250	2009	7 520	2009	82%	2009	32 800	2003	4300
21.	Ukraina	b.d.	2009	247	2009	18 007	2009	b.d.	2009	361 171	2009	b.d.
22.	Bułgaria	1993	2010	198	2010	2 954	2010	64%	2003	680	2003	20
23.	Szwajcaria	1981	2003	180	2003	502	2003	b.d.	2003	b.d.	2003	b.d.
24.	Chorwacja	b.d.	2009	170	2009	1 000	2009	20%	2009	16 500	2003	190
25.	Czechy	1991	2009	150	2009	3 476	2009	0	2005	6 800	2005	270
26.	Słowenia	1980	2009	107	2009	1 107	2009	53%	2009	6 910	2003	670
27.	Słowacja	b.d.	2003	68	2003	610	2003	b.d.	2003	5 800	2003	190
28.	Estonia	b.d.	2003	55	2003	330	2003	b.d.	2003	3 100	2003	100
29.	Serbia	b.d.	2003	38	2003	110	2003	b.d.	2003	110	2003	30
30.	Łotwa	b.d.	2003	35	2003	230	2003	b.d.	2003	2 300	2003	70
31.	Bośnia i Hercegowina	b.d.	2003	34	2003	75	2003	b.d.	2003	650	2003	20
32.	Cypr	b.d.	2003	26	2003	54	2003	b.d.	2003	810	2003	30
33.	Malta	b.d.	2003	16	2003	64	2003	b.d.	2003	630	2003	b.d.
	Europa			13 008		496 507				3 667 907		347 890

*) brak danych = b.d.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

doświadczenie (70 lat) w wykorzystywaniu kontraktu franczyzowego niż Australia (50 lat). Przedsiębiorstwa franczyzowe na kontynencie australijskim zatrudniają 770,4 tys. osób i generują przychód w wysokości 142 mld USD. Wartość ta w porównaniu do wcześniej analizowanych kontynentów nie wydaje się w żaden sposób wyjątkowa, ale warto podkreślić, że stanowi aż 13,5% PKB kontynentu.

Należy zauważyć, że dwucyfrową wielkość omawianego wskaźnika osiąga wyłącznie Australia – na

pozostałych kontynentach oscyluje on w granicach 2–5%. Sugeruje to duże znaczenie *franchisingu* dla gospodarki Australii. Jednocześnie kontynent australijski wykazuje najwyższy stopień nasycenia *franchisingiem* – na milion mieszkańców przypadają aż 53 sieci i 3450 placówek franczyzowych. Przeciętna sieć na obszarze Australii wykorzystuje w swojej działalności 65 placówek, a struktura pochodzenia sieci wskazuje na wyraźną przewagę sieci rodzimych (91–94%).

Tab. 3. *Franchising* w państwach Ameryki Południowej i Północnej

Lp.	Państwo	Rok, w którym <i>franchising</i> pojawił się po raz pierwszy	Rok, którego dotyczą dane	Liczba systemów francyzowych	Rok, którego dotyczą dane	Liczba jednostek francyzowych	Rok, którego dotyczą dane	Udział systemów rodzimych (%)	Rok, którego dotyczą dane	Zatrudnienie generowane przez <i>franchising</i> (liczba osób)	Rok, którego dotyczą dane	Przychody generowane przez <i>franchising</i> (mln USD)
AMERYKA POŁUDNIOWA												
1.	Brazylia	1 960	2010	1 855	2010	86 365	2010	93%	2010	777 000	2010	47 500
2.	Meksyk	1 985	2010	954	2010	70 000	2010	84%	2010	680 000	2007	60 000
3.	Argentyna	b.d.*)	2010	500	2010	20 000	2010	89%	2010	185 000	2007	2 000
4.	Wenezuela	1 990	2010	400	2010	9 000	2010	55%	2010	90 000	2003	500
5.	Kolumbia	1 970	2010	400	2010	6 900	2010	55%	2010	30 000	2010	4 200
6.	Gwatemala	b.d.	2010	300	2010	10 575	2010	20%	2010	106 000	2010	b.d.
7.	Urugwaj	b.d.	2010	280	2004	1 100	2010	20%	2010	25 000	2004	600
8.	Ekwador	1967	2010	203	2010	1 350	2010	13%	2010	14 521	2010	1000
9.	Dominikana	1970	2008	120	2002	900	2008	42%	2002	10 000	2002	b.d.
10.	Chile	1985	2007	120	2007	1 000	2007	24%	2007	25 000	2009	600
11.	Peru	1993	2010	120	2010	386	2010	35%	2010	7140	2010	140
12.	Panama	1958	2009	100	2009	600	2009	5%	2009	b.d.	2004	80
13.	Kostaryka	1970	2006	100	2006	b.d.	2006	20%	2006	4000	2006	b.d.
14.	Honduras	b.d.	2006	60	2006	b.d.	2006	b.d.	2006	b.d.	2006	b.d.
15.	Nikaragua	b.d.	2006	25	2006	b.d.	2006	b.d.	2006	b.d.	2006	b.d.
	Ameryka Pld.			5 537		208 176				1 953 661		116 620
AMERYKA PÓŁNOCNA												
1.	USA	1900	2009	2200	2010	765 723	2008	80%	2010	7 614 000	2010	706 600
2.	Kanada	1934	2007	1200	2007	78 000	2007	65%	2007	1 000 000	2007	100 000
	Ameryka Płn.			3400		843 723				8 614 000		806 600

*) brak danych = b.d.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Obszarem zdecydowanie najbardziej ubogim w liczbę zawieranych porozumień francyzowych jest kontynent afrykański, w przypadku którego udało się zidentyfikować tylko 4 państwa, których mieszkańcy wykorzystują *franchising* w prowadzeniu działalności gospodarczej: Republika Południowej Afryki, Egipt, Maroko i Nigeria (tabela 4). W analizowanym okresie w krajach tych obecnych było 1,2 tys. sieci francyzowych, które funkcjonowały przy wykorzystaniu 31,7 tys. placówek, tym samym na jedną sieć przypadało 26 placówek.

Niewielkie rozmiary afrykańskiego rynku *franchisingu* są z pewnością w znacznej mierze konsekwencją niewielkiego jeszcze doświadczenia w wykorzystywaniu kontraktu francyzowego – najdłuższą historię *franchisingu* ma w Egipcie (40 lat). Największym, a jednocześnie najbardziej dojrzałym jest jednak rynek francyzowy Republiki Południowej Afryki, gdzie funkcjonuje 531 sieci francyzowych oraz 28,6 tys. placówek. Jedynie w tym kraju dominują sieci rodzime (88%), na pozostałej części kontynentu *franchising* jest obecny przede wszystkim dzięki aktywności sieci zagranicznych. Zidentyfikowany afrykański sektor francyzowy tworzy 496,3 tys. miejsc pracy oraz generuje przychody w wysokości 37 mld USD, co stanowi 4,3% łącznego PKB analizowanych czterech państw. Jednocześnie warto podkreślić, że mieszkańcy kontynentu afrykańskiego mają potencjalnie najtrudniejszy

dostęp do przedsiębiorstw francyzowych; na milion osób przypadają bowiem tu niespełna 4 sieci i 97 jednostek francyzowych. Wielkości te sugerują istnienie jeszcze dużej luki w zakresie współpracy francyzowej w Afryce.

Podsumowanie

Zaprezentowane w artykule wyniki badań wskazują, że umowa *franchisingu* jest powszechnie wykorzystywana na świecie – udało się zidentyfikować aż 72 państwa, w których *franchising* jest obecny. Na światowy rynek *franchisingu* składa się 40,2 tys. sieci oraz ponad 3 mln placówek francyzowych, które tworzą 25,4 mln miejsc pracy oraz generują przychody w wysokości 1 935 mld USD. Pogrupowanie przestrzenne państw pozwoliło zauważyć, że dynamiczna ekspansja przedsiębiorstw przy wykorzystaniu *franchisingu*, zwana powszechnie *boomem* francyzowym, objęła swym zasięgiem już wszystkie zamieszkałe kontynenty świata. Wyraźnie widoczny jest jednak zróżnicowany stopień rozwoju *franchisingu* na poszczególnych kontynentach. Największe rozmiary rynków francyzowych prezentują Azja i Europa, przy czym najwyższy stopień nasycenia *franchisingiem* ma Australia.

Przeprowadzone badanie wykazało, że nasycenie *franchisingiem*, mierzone ilorazem liczby podmiotów

Tab. 4. *Franchising* w Australii, Nowej Zelandii i w państwach Afryki

Lp.	Państwo	Rok, w którym <i>franchising</i> pojawił się po raz pierwszy	Rok, którego dotyczą dane	Liczba systemów franczyzowych	Rok, którego dotyczą dane	Liczba jednostek franczyzowych	Rok, którego dotyczą dane	Udział systemów rodzimych (%)	Rok, którego dotyczą dane	Zatrudnienie generowane przez <i>franchising</i> (liczba osób)	Rok, którego dotyczą dane	Przychody generowane przez <i>franchising</i> (mln USD)
AUSTRALIA i NOWA ZELANDIA												
1.	Australia	1960	2010	1025	2010	69 900	2010	91%	2010	690 000	2009	128 000
2.	N. Zelandia	1938	2010	423	2010	23 600	2010	94%	2010	80 400	2010	14 000
	Razem			1 448		93 500				770 400		142 000
AFRYKA												
1.	RPA	1979	2008	531	2008	28 620	2008	88%	2009	460 000	2009	35 100
2.	Egipt	1970	2009	364	2004	b.d. ^{*)}	2009	43%	2009	36 300	2009	1 900
3.	Maroko	1992	2008	315	2008	1884	2008	15%	2003	b.d.	2003	b.d.
4.	Nigeria	1987	2003	b.d.	2003	1250	2003	b.d.	2003	b.d.	2003	b.d.
	Afryka			1210		31 754				496 300		37 000

*) brak danych = b.d.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

gospodarczych wykorzystujących *franchising* w swojej działalności do liczby mieszkańców danego obszaru, wykazuje zbieżność z udziałem obrotów generowanych przez *franchising* w PKB. Poziom zatrudnienia i przychodów generowanych przez sektor *franchisingu* jest natomiast uzależniony od liczby przedsiębiorstw zaangażowanych w kontrakty franczyzowe na danym obszarze, co jest z kolei w znacznej mierze pochodną stopnia rozpowszechnienia idei *franchisingu* na danym kontynencie.

Zaprezentowane wyniki badań pozwalają wnioskować, że obszary kuli ziemskiej charakteryzujące się niskim jeszcze stopniem nasycenia *franchisingiem* stanowią z pewnością duży potencjał dla rozwoju tej formy aktywności gospodarczej, w tym w szczególności dla sieci franczyzowych zainteresowanych ekspansją międzynarodową. Porównanie otrzymanych wyników badań z wynikami wcześniejszych analiz (przeprowadzonych przez autorkę artykułu w latach 2007–2008) potwierdza wyrażaną w literaturze naukowej i prasie gospodarczej opinię, że w ostatnich latach coraz większe zainteresowanie wśród dawców licencji franczyzowej wzbudzają państwa Azji, Ameryki Południowej oraz Afryki⁷⁾.

dr Alicja Antonowicz
Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Gdańskiego

PRZYPISY

¹⁾ Szerzej: A. ANTONOWICZ, *Franchising – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Novae Res, Gdynia 2010, s. 56.

²⁾ Do próby badawczej w pierwszej kolejności zakwalifikowanych zostało 20 państw europejskich, których instytucje franczyzowe są zrzeszone w European Franchise Federation (EEF). Drugą grupę stanowiły 24 państwa spoza Europy, zrzeszone w World Franchise Council (WFC). Natomiast pozostałe 28 państw, które włączono do próby, stanowiły kraje, w których funkcjonuje wprawdzie oficjalna ogólnokrajowa instytucja związana z rynkiem franczyzowym, lecz nie jest ona zrzeszona w EEF ani w WFC.

³⁾ Podobne badanie autorka przeprowadziła w roku 2007. Udało się wówczas uzyskać dane z 67 państw. Szerzej: A. ANTONOWICZ, *Franchising na świecie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 2/2009, s. 27–34.

⁴⁾ Ze względu na brak takiego podmiotu zidentyfikowanie kraju jest bardzo trudne, a już z pewnością nie jest możliwe oszacowanie liczby przedsiębiorstw funkcjonujących na jego obszarze przy wykorzystaniu *franchisingu*. Ponadto brak instytucji reprezentującej interesy uczestników porozumień franczyzowych świadczy o niewielkiej skali wykorzystywania *franchisingu* w danym kraju.

⁵⁾ Zapewnienie jednolitości kryterium czasowego było utrudnione w związku z tym, że organizacje franczyzowe poszczególnych państw wykonują analizy statystyczne w różnych odstępach czasowych. Zatem w przypadku niektórych państw do badania przyjęte zostały dane za lata poprzedzające okres 2008–2010, które są najnowszymi dostępnymi dla nich statystykami.

⁶⁾ Wielkość ta wynika z zsumowania liczby sieci obecnych w poszczególnych krajach. Rzeczywista liczba sieci w gospodarce światowej będzie mniejsza, gdyż część sieci funkcjonuje w więcej niż jednym państwie.

⁷⁾ Według L.N. Swartz (dyrektora ds. *franchisingu* Arthur Andersen Consulting) „najgorętszymi” regionami świata są: Azja, Ameryka Południowa oraz Afryka, a według B. Keddy (dyrektora ds. międzynarodowych International Franchise Association) Azja i Ameryka Południowa prezentują najsilniejszy potencjał dla wzrostu *franchisingu*; za: A. GOWEN, *Franchisors go South in Asia, Africa, Americas*, „Franchise Magazine”, <http://www.franchisetimes.com> (data dostępu: 06.09.2006).

Franchising as a Form of Economic Activity Present on All Continents

The purpose of the article is to specify the directions and scale of expansion of franchising all over the world. As a result of established cooperation with a few dozen of franchising associations, it was possible to obtain the data characterising franchising markets of 72 countries from 6 continents. The performed analysis concerned in particular such aspects as: the number of franchising systems and establishments, share of foreign systems in the structure, the year in which the first franchising establishment appeared in the country, as well as employment and turnover generated by franchising.

Analiza efektów napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce – ujęcie międzynarodowe i międzyregionalne

Jerzy Różański

Wprowadzenie

Bepośrednie inwestycje zagraniczne są nieodłącznym elementem współczesnej gospodarki rynkowej. Liberalizacja przepływu kapitału w skali gospodarki światowej, otwieranie się gospodarek poszczególnych krajów na napływ obcego kapitału, swobodniejszy przepływ wiedzy, większa mobilność mieszkańców wielu krajów, spowodowały, że bezpośrednie inwestycje zagraniczne w coraz większym stopniu zaczęto traktować nie jako zagrożenie, lecz jako szansę na szybszy wzrost gospodarczy i zwiększenie konkurencyjności krajowej gospodarki. Następuje więc wyraźny wzrost skali bezpośrednich inwestycji zagranicznych w gospodarce światowej, przerwany w latach 2008–2010 kryzysem gospodarczym. Jednocześnie można zaobserwować wzrastającą aktywność na obcych rynkach przedsiębiorstw reprezentujących państwa, które do tej pory były krajami goszczącymi bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Doskonałym przykładem takiego kraju są Chiny.

Następują więc w ostatnich latach w przepływach bezpośrednich inwestycji zagranicznych istotne zmiany, biorąc pod uwagę wielkość, kierunek napływu i odpływu, strukturę sektorową i regionalną. Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie, czy zmiany zachodzące w Polsce są podobne do zmian zachodzących ostatnio w gospodarce światowej jako całości i w najbardziej liczących się krajach (grupach krajów) oraz, jak na tle innych regionów Polski kształtowały się przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych w regionie łódzkim. Pozwoli to na ocenę, na ile tendencje w zakresie przepływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w tym regionie odbiegają od występujących w skali Polski jako całości oraz innych regionach kraju oraz czy kierunek zmian występujących w regionie łódzkim w sferze inwestycji zagranicznych jest zgodny z tym, który występuje w Polsce i na świecie.

Wyniki wcześniejszych badań autora nad efektami napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce

W latach 1999–2002 i w latach 2006–2008 autor przeprowadził obszerne badania koncentrujące się na określeniu motywów, wielkości i struktury napływu inwestycji zagranicznych do Polski, ich finansowania, kryteriów oceny oraz tendencji rozwojowych, ze szczególnym uwzględnieniem regionu łódzkiego¹⁾. Przedmiotem rozważań były również efekty napływu inwestycji zagranicznych,

biorąc za punkt wyjścia zarówno aspekty o charakterze makroekonomicznym, jak i aspekty mikroekonomiczne.

Autor uznał za celowe podzielenie efektów na efekty bezpośrednie i efekty pośrednie. Efekty bezpośrednie są bardziej widoczne, występują częściej w przedsiębiorstwach, które zostały stworzone lub przejęte przez inwestorów zagranicznych. Efekty pośrednie częściej występują na poziomie makroekonomicznym, są one uzależnione od efektów bezpośrednich, co nie oznacza, że ich rola dla kraju goszczącego jest mniejsza.

Do najczęściej występujących efektów bezpośrednich należą:

- zmniejszenie bezrobocia,
- wzrost rozmiarów eksportu,
- wzrost importu surowców i materiałów,
- inwestycje w środki trwałe, zwłaszcza o charakterze produkcyjnym,
- wprowadzenie nowych technologii, nowych rozwiązań organizacyjnych, odmiennej strategii działania w przedsiębiorstwach powstałych zarówno w wyniku inwestycji typu *greenfield*, jak i inwestycji typu *brown-field*,
- zwiększenie zaangażowania inwestycyjnego przedsiębiorstw działających w Polsce,
- zwiększenie zysków przedsiębiorstw i związany z tym wzrost skali podatków płaconych do budżetu centralnego i budżetów terenowych.

Występują też efekty o charakterze pośrednim. Należą do nich:

- wzrost Produktu Krajowego Brutto,
- zwiększenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw,
- wprowadzenie zmian technologicznych, produktowych, organizacyjnych itp. w przedsiębiorstwach krajowych zmuszonych do konkurowania z przedsiębiorstwami zagranicznymi,
- zwiększona liczba powiązań kooperacyjnych, w których najczęściej przedsiębiorstwo krajowe występuje w roli dostawcy, a przedsiębiorstwo zagraniczne w roli odbiorcy. Często w tych warunkach dochodzi do dyfuzji rozwiązań technologicznych, organizacyjnych, marketingowych występujących w przedsiębiorstwach zagranicznych do przedsiębiorstw krajowych;
- wzrost popytu konsumpcyjnego.

Oprócz efektów, które można uznać za jednoznacznie pozytywne, występują efekty negatywne. Zaliczyć do nich możemy:

- napływ inwestycji zagranicznych do tych sektorów gospodarki, które nie potrzebują wsparcia kapitałowego, co powoduje niekiedy wypieranie przedsiębiorstw kraju

Tab. 1. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do wybranych krajów świata w latach 2005–2010 (mln USD)

Lp.	Kraje	2005 r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
1.	Polska	10 293	19 603	23 561	14 839	13 698	9681
2.	Unia Europejska	49 6075	58 1719	85 0528	48 7968	34 6531	30 4689
3.	Stany Zjednoczone	104 773	237 136	215 952	306 366	152 892	228 249
4.	Chiny	7406	72 715	83 527	108 312	95 000	105 735
5.	Rosja	12 886	29 701	55 073	75 002	36 500	41 194
6.	Brazylia	15 066	18 822	34 585	45 058	25 949	48 438
7.	Indie	7622	20 328	25 350	42 546	35649	24 640
8.	Cały świat	982 593	1 461 863	1 970 940	1 744 101	1 185 030	1 243 671

Źródło: opracowanie własne na podstawie *World Investment Report 2011*, UN, New York, Geneva 2011.

gospzczącego z sektorów, w których całkiem dobrze do tej pory działały;

- znaczne zmniejszenie przez inwestorów zagranicznych wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwach kraju goszczącego przejętych przez kapitał zagraniczny,
- stopniowe wykupywanie udziałów posiadanych przez kapitał rodzimy w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego przez inwestorów zagranicznych, co zmniejsza lub całkowicie eliminuje wpływ kraju goszczącego na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego;
- przejęcie przedsiębiorstw należących do kontrahentów, znajdujących się w kraju goszczącym, w celu ich wyeliminowania z rynku,
- wiązanie podjęcia inwestycji zagranicznej z koniecznością jej finansowego wsparcia ze strony kraju goszczącego,
- prowadzenie przedsiębiorstwa w kraju goszczącym w ten sposób, aby można było uzyskać jak najszybciej jak największe zyski lub zakończyć działalność gospodarczą, jeśli taką decyzję podejmie inwestor zagraniczny.

Zmiany w napływie bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski na tle zmian w wybranych krajach świata

W latach 2005–2010 następowały istotne zmiany w napływie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, co było częściowo spowodowane kryzysem gospodarczym, a częściowo – zmianą atrakcyjności poszczególnych krajów jako miejsca lokalizacji inwestycji zagranicznych. Przedstawia to tabela 1.

Dynamika wzrostu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce w latach 2005–2007 była dość wysoka, w 2007 r. wartość inwestycji stanowiła 228,9% ich wartości w 2005 r., od roku 2008 nastąpił wyraźny spadek, obejmujący też lata 2009–2010. Według nieoficjalnych jeszcze danych w 2011 r. nastąpił znaczny wzrost inwestycji zagranicznych w Polsce.

Najwyższy napływ inwestycji zagranicznych do krajów Unii Europejskiej miał miejsce w 2007 r., a następnie od roku 2008 wystąpił bardzo wyraźny spadek wartości inwestycji. Jeśli w Polsce wartość inwestycji w 2010 r. stanowiła jedynie 41,1% poziomu z najlepszego pod względem napływu roku 2007, to w Unii Europejskiej ten spadek wyniósł więcej, bo doszedł do 35,8%.

W Stanach Zjednoczonych największy napływ inwestycji zagranicznych miał miejsce w 2008 r. W latach 2009–2010 spadek też był bardzo wyraźny, ale

już w 2010 r. w porównaniu z 2009 nastąpił wyraźny wzrost tak, że wartość inwestycji w 2010 r. stanowiła już 74,5% wartości z 2008 i była zbliżona do wartości uzyskanych w 2006 r.

W bardzo niewielkim stopniu kryzys odnotowały Chiny. W latach 2005–2008 nastąpił tam szybki wzrost wartości inwestycji zagranicznych, w najlepszym 2008 r. inwestycje zagraniczne osiągnęły 149,6% z roku 2005, po pewnym spadku wartości inwestycji w 2009 r. w 2010 wartość inwestycji niemal osiągnęła poziom z najlepszego 2008 r. (97,6%).

Znacznie wyraźniejszy najpierw wzrost, a później spadek inwestycji wystąpił w Rosji. Najlepszy był tu również rok 2008, w którym wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych wzrosła ponad sześciokrotnie w porównaniu z rokiem 2005. W latach 2009–2010 spadek był również bardzo wysoki (w 2010 r. wartość inwestycji stanowiła 54,9% poziomu z 2008 r.).

Kryzys gospodarczy z punktu widzenia napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych dość słabo odczuł inny kraj zaliczany do grupy BRIC, a mianowicie Brazylia. Tutaj w latach 2005–2008 nastąpiło potrojenie wartości inwestycji zagranicznych napływających do tego kraju, w roku 2009 zanotowano wyraźny spadek inwestycji zagranicznych, ale w 2010 r. ich wartość przekroczyła poziom z 2008 r.

Nieco słabiej poradziły sobie Indie. Wyjściowa dla prowadzonej analizy wartość inwestycji zagranicznych była tu bardzo niska – w 2005 r. W latach 2005–2008 nastąpił bardzo szybki wzrost wartości inwestycji. Natomiast lata 2009–2010 przyniosły duży spadek (w 2010 r. wartość inwestycji stanowiła tylko 57,9% wartości z roku 2008). W tym kraju nie nastąpiło więc korzystne odbicie w 2010 r., które miało miejsce zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, Chinach i Brazylii.

Biorąc pod uwagę napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych w skali całego świata, należy zwrócić uwagę na wzrost w latach 2005–2007 (w roku 2007 wartość inwestycji podwoiła się w porównaniu z rokiem 2005). Od 2008 r. nastąpił spadek tak, że w 2010 r. wartość inwestycji stanowiła 63,1% wartości z roku 2007.

Najwyższy łączny napływ inwestycji zagranicznych wystąpił w 27 krajach Unii Europejskiej. Wysoki napływ inwestycji notują Stany Zjednoczone, lider w pozyskiwaniu kapitału zagranicznego jako samodzielne państwo.

Jeśli jednak potraktujemy kraje BRIC jako całość, to napływ kapitału zagranicznego do tych krajów łącznie wyniósł w roku 2010 220 mld dolarów, a więc był bardzo zbliżony do wyniku uzyskanego przez Stany Zjednoczone.

Poza tym w statystykach Chiny i Hongkong są liczone osobno. Sprawa jest skomplikowana, ponieważ metodycznie niezbyt prawidłowe jest liczenie napływu inwestycji zagranicznych do Chin i Hongkongu razem i równie źle oddzielnie. Nie wiemy bowiem, jaką część napływu inwestycji zagranicznych do Hongkongu stanowią inwestycje chińskie, a jaką – inwestycje z innych krajów. Hongkong, jako wciąż autonomiczna część ChRL, ma osobną statystykę i napływ inwestycji chińskich do Hongkongu zwiększa wartość inwestycji zagranicznych napływających do tego miasta. Z drugiej strony Hongkong jest od dawna częścią Chin i pozostałe

Tab. 2. Podstawowe dane o podmiotach z kapitałem zagranicznym

Wyszczególnienie		Polska			Łódzkie		
		2008 r.	2009 r.	2010 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
1.	Liczba podmiotów	21 092	22 176	23 078	867	915	950
2.	Liczba pracujących	1 531 668	1 460 650	1 518 398	68 781	67 317	75 794
3.	Kapitał podstawowy w mln PLN	170 997,1	179 877,8	188 812,4	4094,3	4441,0	4627,6
4.	Kapitał zagraniczny w mln PLN	145 996,9	153 577,8	159 267,2	3860,3	4222,7	4370,8
5.	Przychody z całokształtu działalności w mln PLN	969 939,2	1 025 918,1	1 085 623,2	27 354,5	30 736,6	36 256,1
6.	Wynik finansowy brutto w mln PLN	30 338,7	53 133,4	54 641,3	1400,6	1484,1	1982,4
7.	Wydatki na nowe środki trwałe w mln PLN	65 198,3	50 938,4	46 868,8	2359,7	2656,7	1496,4

Źródło: Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w latach 2008–2010, Urząd Statystyczny w Łodzi, Łódź 2012.

inwestycje zagraniczne (poza chińskimi) powinny być liczone razem z Chinami. Wówczas napływ tych inwestycji do Chin (plus Hongkong) byłby jeszcze wyższy, ponieważ Hongkong notuje bardzo wysoką wartość napływu inwestycji zagranicznych w latach objętych analizą.

Polska w 2010 r. przyciągnęła kapitał zagraniczny, który stanowił 3,2% kapitału, który napłynął do krajów UE i 0,8% napływu kapitału w skali całego świata.

Mimo wysokich miejsc w rankingach atrakcyjności inwestycyjnej (6. miejsce w 2010 r. w świecie wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej według miesięcznika „Institutional Investor”, 10. miejsce na świecie w opracowaniu Global Manufacturing Competitiveness Index – tu z kolei chodziło o atrakcyjność przemysłu przetwórczego w 2010 r.), atrakcyjność Polski jako miejsca lokalizacji inwestycji zagranicznych należy uznać za średnią lub ocenić nieco powyżej średniej.

Kryzys gospodarczy oznacza spadek inwestycji zagranicznych w Polsce – występuje tu duże podobieństwo do tendencji występujących w Unii Europejskiej. Inne kraje (Stany Zjednoczone, Chiny, Brazylia) zdołały przyciągnąć w czasie kryzysu wielu inwestorów zagranicznych.

Udział regionu łódzkiego w napływie bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski

Bepośrednie inwestycje zagraniczne wywierają duży wpływ na gospodarkę regionu. W publikacjach zwraca się uwagę na to, że z punktu widzenia regionu najczęściej bada się następujące aspekty związane z wpływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych na gospodarkę regionu²⁾:

- „bezpośredni udział spółek BIZ w gospodarce lokalnej,
- zmiany na rynku pracy,
- powiązania z gospodarką światową (głównie poprzez handel zagraniczny),
- zmiany w poziomie i strukturze konkurencji,
- zmiany w sektorze technologii, technik wytwarzania, wiedzy i *know-how*”.

Oczywiście, oprócz badań na poziomie mezo, można też badać za pomocą odpowiednich wskaźników ekonomicznych same przedsiębiorstwa zagraniczne działające w regionie.

Znaczenie inwestycji zagranicznych dla gospodarki regionu jest najczęściej dość wysokie.

Jak wynika z tabeli 2, liczba podmiotów z kapitałem zagranicznym w Polsce w latach 2008–2010 rosła; rosła również liczba podmiotów działających w Łódzkiem.

Jeżeli w Polsce w latach 2008–2010 liczba przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego wzrosła o 9,4%, to w Łódzkiem wzrost ten był minimalnie większy – 9,5%.

Liczba pracujących w tych przedsiębiorstwach w Polsce nieznacznie w 2010 r. zmalała w porównaniu z rokiem 2008, przy czym największy spadek zanotowano w 2009 r. Natomiast w regionie łódzkim zatrudnienie w 2010 r. w porównaniu z rokiem 2008 wzrosło o 10,1% (przy również niewielkim spadku w 2009 r.).

Kapitały podstawowy i zagraniczny wzrastały zarówno w Polsce, jak i w regionie łódzkim. Kapitał podstawowy wzrósł w Polsce o 10,4% w porównaniu z 2008 r., w Łódzkiem o 13%. Kapitał zagraniczny wzrósł w Polsce o 9,1%, w regionie łódzkim o 13,2%.

Pomyślnie dla regionu łódzkiego, na tle Polski, kształtowały się też przychody ze sprzedaży. Przychody ze sprzedaży w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym w Polsce w 2010 r. wzrosły o 11,9% w porównaniu z rokiem 2008, w regionie łódzkim nastąpił wzrost przychodów o 32,5%.

Wynik finansowy łącznie przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym wzrósł w Polsce w 2010 r. w porównaniu z rokiem 2008 o 80,1%, w Łódzkiem o 41,55%.

Niestety zmniejszyły się wydatki na nowe środki trwałe. W Polsce w roku 2010 wydatki przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym stanowiły 71,9% wydatków ponoszonych w 2008 r., w regionie łódzkim – 63,4%, mimo że do 2009 r. w tym regionie jeszcze te wydatki rosły.

Udział regionu łódzkiego w ogólnej wartości wskaźnika dla Polski był w roku 2010 następujący:

- liczba przedsiębiorstw – 4,1% ogółu,
- liczba pracujących – 5% ogółu,
- kapitał podstawowy – 2,5% ogółu,
- kapitał zagraniczny – 2,7% ogółu,
- przychody z działalności – 3,3% ogółu,
- wynik finansowy – 3,6% ogółu,
- wydatki na nowe środki trwałe – 3,2% ogółu.

Jak widać największy udział przedsiębiorstwa zagraniczne regionu łódzkiego mają pod względem liczby zatrudnionych i liczby przedsiębiorstw, najniższy – z punktu widzenia zaangażowanego kapitału. Przeciwnie na tym tle kształtowały się przychody ze sprzedaży, wyniki finansowe i wydatki na nowe środki trwałe.

Porównując napływ kapitału zagranicznego do regionu łódzkiego i innych regionów Polski, można zastosować różne miary, takie jak:

- liczba przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym,
- liczba zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach,
- kapitał podstawowy i zagraniczny zaangażowany w regionie,

- wydatki inwestycyjne przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym,
- przychody i wyniki finansowe tych przedsiębiorstw,
- wartość eksportu i importu przedsiębiorstw zagranicznych.

Ze względu na to, że Polska była porównywana z innymi krajami z punktu widzenia wielkości kapitału zagranicznego w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych i tutaj do porównań międzyregionalnych wykorzystano dane dotyczące wartości kapitału zagranicznego w latach 2008–2010.

Region łódzki pod względem wielkości zaangażowanego kapitału zagranicznego zajmował w Polsce w latach 2008 oraz 2010 7. miejsce, a w roku 2005 – 6. miejsce, wyprzedzany przez regiony: mazowiecki, dolnośląski, wielkopolski, śląski, małopolski i w 2008 i 2010 r. – pomorski.

Przy ogólnym wzroście kapitału zagranicznego w Polsce o 9% w 2010 r. w porównaniu z 2008 r., przyrost tego kapitału w poszczególnych regionach kształtował się niejednakowo. Bardzo duży wzrost tego kapitału wystąpił w województwie lubelskim (1,41) i podlaskim (1,53), w których kapitał zagraniczny był bardzo słabo reprezentowany.

Przyrost wartości kapitału był również wysoki w województwach: kujawsko-pomorskim (1,23), śląskim (1,19), pomorskim (1,16), zachodniopomorskim (1,16) i łódzkim (1,13).

Biorąc pod uwagę występujące między regionami proporcje, zaangażowanie kapitałowe inwestorów zagranicznych w regionie łódzkim należy uznać za ponadprzeciętne i wykazujące dostateczną dynamikę na tle dynamiki krajowej. Województwa znajdujące się w zachodniej części Polski tradycyjnie przyciągają znaczny kapitał zagraniczny, podobnie jak województwo stołeczne.

Efekty napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do regionu łódzkiego w latach 2008–2010

Dokonując porównania dynamiki podstawowych wskaźników charakteryzujących inwestycje zagraniczne w regionie łódzkim i w Polsce w latach 2008–2010, można zauważyć, że w regionie łódzkim szybciej wzrastała wartość: kapitału podstawowego, kapitału zagranicznego, liczby zatrudnionych, przychodów ze sprzedaży.

Natomiast słaba była dynamika: wzrostu wyniku finansowego i wydatków na nowe środki trwałe.

Rozwój przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym powinien więc przyczynić się do: zmniejszenia bezrobocia, zwiększenia udziału przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w lokalnej gospodarce, zwiększenia wartości aktywów posiadanych przez przedsiębiorstwa zagraniczne w regionie łódzkim.

Na tle innych wskaźników udział liczby pracujących w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego w Łódzkiem jest wysoki (5% ogółu zatrudnionych

Tab. 3. Wartość napływu kapitału zagranicznego do poszczególnych województw Polski w latach 2008–2010 w mln PLN (stan na 31 grudnia)

	2008	2009	2010	2009/2008	2010/2008
Polska	145 996,9	153 577,8	159 267,2	1,05	1,09
Dolnośląskie	13 410,3	14 364,2	14 509,9	1,07	1,08
Kujawsko-pomorskie	2246,3	2502,1	2771,2	1,11	1,23
Lubelskie	722,1	827,9	1024,5	1,14	1,41
Lubuskie	1939,5	2220,0	1881,4	1,15	0,97
Łódzkie	3860,3	4222,7	4370,8	1,09	1,13
Małopolskie	10 636,2	10 904,8	10 424,2	1,03	0,98
Mazowieckie	73 084,1	75 490,9	79 178,1	1,03	1,08
Opolskie	1455,8	1472,5	1525,6	1,01	1,04
Podkarpackie	2009,8	2040,6	1989,4	1,02	0,98
Podlaskie	275,4	303,1	422,7	1,10	1,53
Pomorskie	3948,8	4203,5	4585,4	1,06	1,16
Śląskie	11 739,0	13 432,3	14 025,8	1,14	1,19
Świętokrzyskie	2709	2671,8	2589,0	0,98	0,95
Warmińsko-mazurskie	1401,2	1458,9	1431,6	1,04	1,02
Wielkopolskie	12 880,1	13 352,0	14 284,1	1,04	1,10
Zachodniopomorskie	3679,2	4110,5	4253,7	1,12	1,16

Źródło: *Działalność gospodarcza...*, op. cit., s. 35.

w tych przedsiębiorstwach w Polsce w 2010 r.). Relatywnie wysoka jest też liczba przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w relacji do ogółu działających w Polsce (4,1% w 2010 r.).

Dynamika wzrostu kapitału zagranicznego na tle innych regionów w regionie łódzkim jest ponadprzeciętna.

Należy pamiętać, że lata 2008–2010 były czasem, w którym jak do tej pory najsilniej dał znać o sobie kryzys gospodarczy na świecie. Oceniając wskaźniki uzyskane przez przedsiębiorstwa zagraniczne regionu łódzkiego, na tle tendencji występujących w najbardziej liczących się krajach świata, należy uznać, że zaangażowanie kapitałowe tych przedsiębiorstw w regionie odbiegało pozytywnie od ogólnych tendencji światowych.

prof. zw. dr hab. Jerzy Różański
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

¹⁾ Porównanie wyników badań z obu okresów w „Przeglądzie Organizacji” nr 2/2010, a szerzej, w monografii. Zob. J. RÓŻAŃSKI, *Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce. Rozwój. Finansowanie. Ocena*, PWE, Warszawa 2010.

²⁾ J. ŚWIERKOCCI (red.), *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w kształtowaniu aktualnego i przyszłego profilu gospodarczego województwa łódzkiego*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2011, s. 22.

FDI Inflow Effects Analysis in Poland – International and Interregional Approach

FDI are important factor of present global economy. Result of economic crises was decrease of FDI inflows, stronger in Europe (and Poland) less in China, Russia and Brazil. Poland is taken as a more attractive location of foreign investments in Europe. Łódź region was placed in 6–7 position of FDI inflows. It also achieves good result, of FDI growth. The most important FDI effects this region are as follow: less unemployment, more FDI participation in local economy development, higher capital engaged in the region's activities.

Polska myśl organizatorska a rachunkowość w Polsce międzywojennej

Tomasz Sobczak

Wprowadzenie

Już w starożytności w ramach zorganizowanego działania szczególne miejsce przypisywano czynności prowadzenia rachunków, ujmującej od strony ilościowej określone zdarzenia gospodarcze (m.in. sprzedaż, udzielenie pożyczki itp.). Analiza dziejów ludzkiego gospodarowania w perspektywie historycznej dowodzi, że wzrost skomplikowania i postępująca złożoność działalności gospodarczej pozytywnie wpływały na rozwój rachunkowości rozumianej przez wiele wieków jako umiejętność praktyczna. W poszczególnych etapach rozwoju tej umiejętności pojawiały się nowe metody i techniki księgowania wspomagające przedsiębiorców w podejmowaniu decyzji gospodarczych.

O potencjalnych i rzeczywistych korzyściach prowadzenia rachunkowości w działalności przemysłowej pisali także pionierzy myśli organizatorskiej na świecie i w Polsce. Podczas lektury wybranych prac wybitnych przedstawicieli polskiej myśli organizatorskiej okresu międzywojennego autor niniejszego tekstu stwierdził, że rachunkowość – obok produkcji, zaopatrzenia czy działalności magazynowej – była także przedmiotem ich intelektualnego zainteresowania.

Celem artykułu jest identyfikacja poglądów wybitnych przedstawicieli międzywojennej polskiej myśli organizatorskiej – Karola Adamieckiego, Stanisława Bieńkowskiego, Władysława Balińskiego i Edwina Hauswalda – na temat funkcji rachunkowości i korzyści jej prowadzenia w zakładzie przemysłowym. Ze względu na ograniczenia edytorskie ograniczono się do przedstawienia poglądów wyżej wymienionych badaczy.

W realizacji celu badawczego wykorzystano metodę analizy tekstów ukierunkowaną na identyfikację i charakterystykę poglądów dotyczących funkcji rachunkowości w działalności przedsiębiorstwa przemysłowego.

Przedstawiciele naukowej organizacji a rachunkowość

Karola Adamieckiego w dorobku zarówno polskiej, jak i światowej historii myśli organizatorskiej zalicza się do pionierów naukowej organizacji. Ten wybitny naukowiec i praktyk przywiązywał wagę do kosztów produkcji, które były dla niego punktem wyjścia i oparcia dla oryginalnych koncepcji organizatorskich. Jak zauważa Alojzy Czech, badacz życia i twórczości Adamieckiego, „nie był to punkt widzenia zbieżny z ówczesną

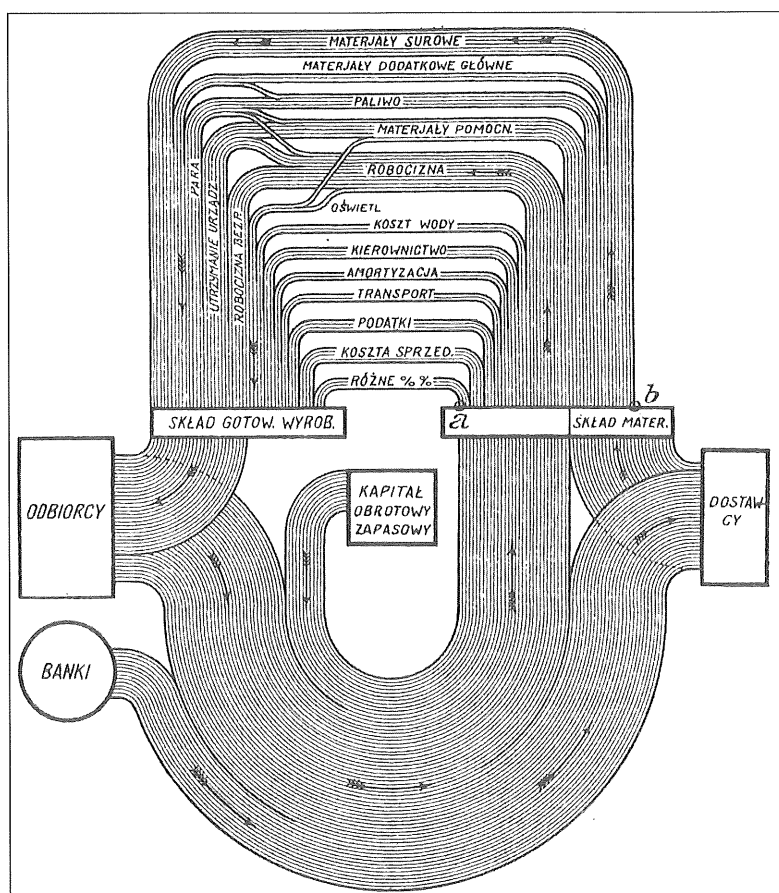
księgowością. Problematyka kosztów to nie dekretująca ewidencja zaszytych zdarzeń, a kształtowanie racjonalności w rzeczywistych procesach, dokonywanie inżynierskich usprawnień na podstawie precyzyjnych analiz ekonomicznych” [5, s. 137–138].

Warto zauważyć, że Czech pominął, analizując dorobek publikacyjny Adamieckiego, ważne fakty w zakresie stosunku tego uczonego do księgowości. Okazuje się, że Adamiecki już w roku 1909 odróżniał rachunkowość przemysłową od praktycznej księgowości, o czym świadczy następujący fragment: „Nie będę przesądzał, czy takie uwydatnienie czasu (jako rozchodu wyrażonego w jednostkach pieniężnych – wtrącenie T.S.) w rachunkowości przemysłowej byłoby praktykowane z punktu widzenia czystej buchalterii” [1, s. 62].

Na podstawie innego tekstu Adamieckiego z 1927 r. można stwierdzić, że dla tego uczonego księgowość to nie tylko dekretująca ewidencja zaszytych zdarzeń, ale także zestawianie „sprawozdań dotyczących kosztów własnych”, głównie przez buchalterów. Dalej uważny czytelnik dowiaduje się, że buchalterzy „mieli na oku otrzymywanie cyfr sumarycznych, «wystarczających» do określania cen sprzedażnych produktów oraz ogólnych zysków lub strat” [1, s. 219–220].

Te i inne fragmenty dowodzą, że Adamiecki przypisywał księgowości także czynności analityczne. Wskazywał on również, że buchalterzy „na ogół nie znają bliżej wszystkich właściwości procesów produkcji i dążą do różnych uproszczeń w obliczeniach uzasadnionych li tylko względami buchalteryjnymi” [1, s. 219–220]. Ta opinia wskazuje, że Adamiecki miał świadomość tego, że ówczesna księgowość reprezentowała inny punkt widzenia na koszty własne i nie sprowadzał jej tylko do ewidencji zdarzeń gospodarczych.

W jakimś stopniu przywołany wcześniej pogląd Czecha odzwierciedla ówczesne rozumienie praktycznej księgowości. Jednak należy podkreślić, że w dorobku rachunkowości Polski międzywojennej znajdujemy nieliczne poglądy przypisujące księgowości znacznie szerszy zakres niż ewidencja. Dla Tomasza Lulka, wybitnego teoretyka i dydaktyka, księgowość kupiecka to „system zapisów, wykazujący liczebnie stan majątku, dokonane obroty i osiągnięte wyniki przedsiębiorstwa zarobkowego, w pewnym okresie administracyjnym, a umieszczonych w osobnych, odpowiednio urzędzonych księgach zwanych handlowymi” [8, s. 3]. Ale jak zauważa ten przedstawiciel krakowskiego ośrodka akademickiego księgowość to m.in. niezbędny środek pomocniczy do prawidłowego prowadzenia takiego przedsiębiorstwa, środek doradczy pozwalający na właściwą ocenę jednostki, czy podstawa zaufania



Rys. 1. Wykres przepływów kosztów i przychodów przedsiębiorstwa w jednostce czasu

Źródło: [1, s. 195].

wierzycieli i wspólników do przedsiębiorstwa i jego zarządu [8, s. 8].

Wracając do Adamieckiego, na podkreślenie zasługuje to, że ten odkrywca prawa harmonii analizuje zagadnienie kosztów w powiązaniu z wartością czasu. W pracy z 1909 r. wskazuje, że koszt czasu to „jeden z najdroższych «materiałów», jakie zużywamy przy wyrobie produktów przemysłu” [1, s. 61]. W innym opracowaniu Adamiecki pisze, że „czas jest najdroższym czynnikiem produkcji, że ma ściśle określoną wartość, którą możemy wyrazić w jednostkach pieniężnych” [1, s. 120].

Adamiecki jest autorem interesującego rysunku wykonanego w 1924 r., w którym to przedstawił przepływ poszczególnych kosztów i przychodów w ramach przedsiębiorstwa w jednostce czasu (rysunek 1).

Na szczególną uwagę zasługuje klasyfikacja kosztów autorstwa Adamieckiego, uwzględniająca takie pozycje kosztów, jak: materiały surowe, materiały dodatkowe główne, paliwo, materiały pomocnicze, robocizna (robocizna bezpośrednia), oświetlenie, koszty wody, kierownictwo (koszty administracji), amortyzacja, transport, podatki, koszty sprzedaży i inne. Rysunek 1 ukazuje także specyficzne powiązania między poszczególnymi pozycjami kosztów.

Stanisław Bieńkowski w autorskim schemacie organizacyjnym zakładu przemysłowego wyróżnił wydział rachunkowy składający się z kontroli kalkulacji, księgowości i likwidatury [4, s. 5]. Dla tego przedstawiciela nurtu humanizującego w naukach o zarządzaniu wydział ten „jest najważniejszym czynnikiem kontrolnym i jako taki powinien mieć równorzędne

stanowisko z innymi Wydziałami” [4, s. 6]. Sprzeciwia się, by wydział rachunkowy podlegał wydziałowi handlowemu, gdyż jak zauważa „kontroluje i stwierdza zewnętrzne stosunki przedsiębiorstwa z odbiorcami i dostawcami”. Dalej Bieńkowski pisze, że zadaniem tego wydziału jest sporządzanie wewnętrznych kalkulacji i ustalanie kosztów własnych, „ponieważ w buchalterji schodzą się wszystkie wykazy materiałowe i robocizny, jako też wszystkie inne pośrednie wydatki”. Fakt sporządzania kalkulacji kosztów własnych wywołuje konieczność prowadzenia w tym wydziale „bieżąco księgowości i bieżącą kontrolę” [4, s. 6].

W innym fragmencie pracy, poświęconym kontroli pracy biurowej, Bieńkowski wskazuje, że wydział rachunkowy (buchalteria) przy okazji sporządzania kalkulacji kosztów wykonania sprawdza zgodność planu wykonania zamówienia [4, s. 69].

Interesująco dla współczesnego badacza rozwoju rachunkowości przedstawia się zawartość zamieszczonego przez Bieńkowskiego formularza kalkulacji wstępnej, w której ujęto następujące pozycje kosztów: materiał, robocizna, koszty warsztatowe, koszty wytwórcze, koszty ogólne i koszty własne [4, s. 7]. Równie interesująco przedstawiają się treści fragmentów pracy Bieńkowskiego, poświęconych charakterystyce kosztów

wytwarzania i sprzedaży, czy obliczaniu kosztów własnych zarówno dla małego, jak i dużego zakładu przemysłowego. Ten przedstawiciel lwowskiego, a następnie krakowskiego środowiska naukowego przedstawił graficzną charakterystykę kalkulacyjną [4, s. 25], która odpowiada współczesnej graficznej prezentacji prognozy rentowności (rysunek 2).

Bieńkowski zaleca, by tworząc schemat organizacyjny zakładu przemysłowego, w tym także wydziału rachunkowego, uwzględniać „przede wszystkim następujące zasady:

1. Dla każdego urzędnika zakres jego pracy musi być jednolicie oznaczony.
2. Należy przeprowadzić ścisły podział między pracą umysłową kwalifikowaną a pracą manipulacyjną.
3. Nie należy obarczać pracowników kwalifikowanych pracą manipulacyjną.
4. Każdemu pracownikowi należy pozostawić – w zakresie przydzielonej mu pracy – możliwą samodzielność.
5. Zlecenia wydane muszą być dokładnie przemyślane, wykonalne, a wykonanie ich przypilnowane” [4, s. 63].

Inny koryfeusz nauk o zarządzaniu w Polsce, Edwin Hauswald w swojej fundamentalnej pracy z 1935 r. do typowych czynności organizacji przemysłowych zalicza „obliczanie i mierzenie kosztów wytwarzania z dodatkami” i „ustalenie dochodów, rozchodów, zysków lub strat, oraz rozkładu kosztów wytwarzania i ruch” [6, s. 8]. Dalej czytamy, że realizacja dostawy w fabryce wymaga m.in. kontroli „wydatków i dochodów przez rachunkowość”, kalkulacji

rzeczywistych kosztów produkcji, wysyłania faktur i ściągania należnych kwot [6, s. 9].

W innym miejscu Hauswald pisze w kontekście czynności kasy i rachunkowości o potrzebie systematycznego, celowego sporządzania zapisków, dotyczących „szczegółów wykonania, zużycia czasu na robotę jako też kontroli wydatków, aby uzyskać podstawę do księgowania i kalkulacji ostatecznej” [6, s. 13]. Do innych czynności księgowości zalicza wystawianie faktur i wysyłanie upomnień „o należne pieniądze”, kontrolę przebiegu produkcji w ramach kalkulacji fabrycznej uwzględniającej „przedmiar kosztów wytwarzania” i „obliczenie końcowe rzeczywistych kosztów”. Hauswald wymienia „księgowanie obrotów finansowych i wszelkich zobowiązań majątkowych”, które powinno być prowadzone zgodnie z wypróbowanymi sposobami kupieckimi i obowiązującymi w danym kraju ustawami handlowymi.

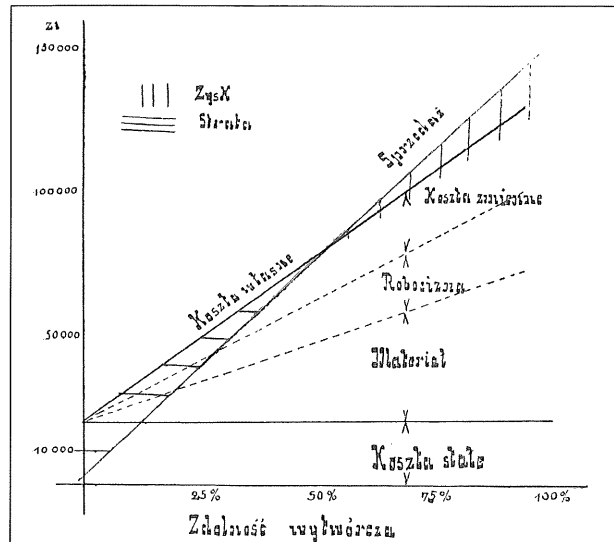
Dla Hauswalda rachunkowość, a zwłaszcza sprawozdawczość finansowa to kluczowa czynność w działalności gospodarczej, czego dowodem jest następujący fragment: „Zestawienia księgowości służą do ustalania zysku albo strat i zestawienia corocznych bilansów, które uwzględniają zarówno końcowe wyniki dokonanych w ciągu roku obrotów gospodarczych jak też zmiany wartości kapitału zakładowego i obrotowego przedsiębiorstwa. Zdarza się bowiem często, że obroty handlowe dają normalny zysk, podczas gdy zmiany wartości realności, urzędzeń, efektów itp. wykazują straty, wpływające ujemnie na ostateczny wynik” [6, s. 13].

W grupie 14 cech planów dobrych systemów organizacyjnych Hauswald wymienia „szybkie i trafne obliczanie kosztów własnych w związku z systemem zapisów księgowych. Kalkulacja kosztów wytwarzania i kosztów ogólnych umożliwia mierzenie działalności wszystkich urzędzeń i oddziałów” [6, s. 17].

Hauswald w autorskim kołowym schemacie organizacyjnym przedsiębiorstwa wyróżnił oddziały księgowości i kalkulacji, które umiejscowił w biurze kupieckim, bezpośrednio podległym dyrekcji (rysunek 3).

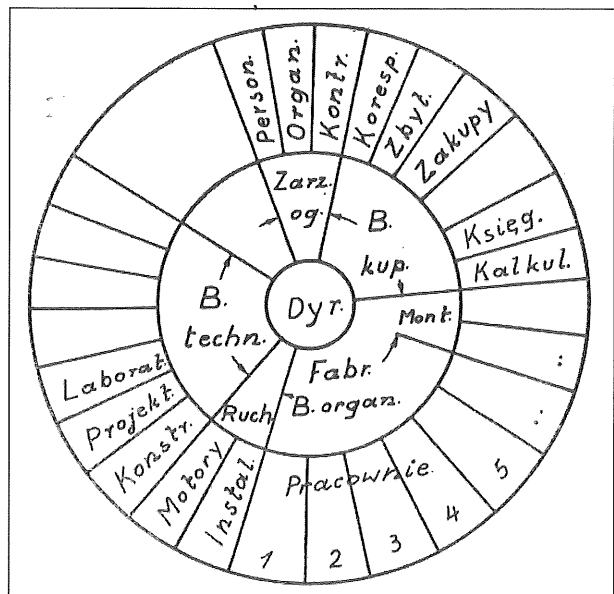
Szczególne miejsce w krzewieniu naukowej organizacji w praktyce księgowości w analizowanym okresie należy przypisać Władysławowi Balińskiemu (1889–1978)^{*)}. Ten praktyk i teoretyk zarówno zarządzania, jak i księgowości prowadził w ramach Dwuletnich Kursów dla Rzeczoznawców Księgowości zajęcia z przedmiotu *Organizacja i budżetowanie w przedsiębiorstwie*. W roku 1937 na potrzeby przyszłych księgowych opracował podręcznik *Zasady organizacji i budżetowania*. Należy zauważyć, że Baliński jako działacz Związku Księgowych w Polsce i sądowy rzeczoznawca księgowości zaprzysiężony przy Sądzie Apelacyjnym w Warszawie angażował się także w rozwój polskiej myśli organizatorskiej. Wkład ten został dostrzeżony przez wybitnych badaczy polskiej historii myśli organizatorskiej, m.in. Marcina Bielskiego [3, s. 23–24, 34–35, 39–42, 62, 91, 98] i Leszka J. Krzyżanowskiego [7, s. 11, 13].

Uważna lektura podręcznika *Zasady organizacji i budżetowania* Balińskiego wskazuje, że przyszłych rewidentów dość szczegółowo zaznajamiano z zagadnieniami organizacji i zarządzania. Jego autor pisał: „Celem Nauki Organizacji jest umożliwienie organizowania działań w sposób, zapewniający tym działaniom najwyższy wynik użyteczny przy jak najmniejszym nakładzie [...] przeto osiągnięcie celu «organizacji», opartej na zasadach naukowych, związane jest z osiągnięciem celu «kierownictwa»”



Rys. 2. Graficzna charakterystyka kalkulacyjna S. Bieńkowskiego

Źródło: [4, s. 25].



Rys. 3. Kołowy schemat organizacyjny E. Hauswalda

Źródło: [6, s. 23].

opierającego się także na tych zasadach co organizacja [2, s. 17]. Dalej wyjaśnia, że „Organizacja Naukowa” to głównie organizacja oparta na zasadach „Nauki Organizacji”. W tej pracy Baliński omówił prawa organizacji i zasady prawidłowej organizacji.

Przyszłych księgowych Baliński zaznajamiał z następującymi prawami naukowej organizacji: optymalnego działania, podziału, koncentracji i harmonii [2, s. 25–32]. Wiele miejsca poświęcił prezentacji zasad prawidłowej organizacji, takich jak:

- ściśle określenie i ograniczenie celu działania jako skutku użytecznego, który zamierza się osiągnąć,
- badanie wszystkich czynników mających wpływ na skutek użyteczny i na nakład środków działania oraz ustalenie zależności pomiędzy tymi czynnikami,
- ustalenie planu działania polegającego na określeniu drogi osiągnięcia celu i środków oraz warunków

niezbędnych do „najekonomiczniejszego” jej przebiecia (planowanie),

- przygotowanie ujętych w planie środków i warunków „organizowanego” działania,
- uruchomienie działania i jego kontrola [2, s. 35–108].

Jak zauważa Baliński, dla księgowości szczególne znaczenie ma zasada planowania (w szczególności zagadnienie zakresu prac i organizacji pracy) i zasada kontroli, w tym stosowanie sprawozdawczości jako warunku racjonalnej kontroli [2, s. 95–101].

Władysław Baliński w ramach zajęć dla księgowych omawiał głównie dorobek Karola Adamieckiego, Harringtona Emersona, Henriego Fayola i wspomnianego wyżej Edwina Hauswalda. W przypadku tego ostatniego przedstawiciela organizacji i zarządzania, zwracał uwagę na jego ustalenia w zakresie zasad kierownictwa, takich jak: jedność rozkazodawstwa, autorytet, dyscyplina, sprawiedliwość, dobry przykład przełożonego, podporządkowanie osobistego interesu interesom ogółu, zgranie personelu, zachęty, stałość personelu i inicjatywa [2, s. 108–112].

Interesująco przedstawia się zawartość drugiej części pracy Władysława Balińskiego, w której analizuje on problemy budżetu i budżetowania w działalności gospodarczej. Za główny cel budżetowania ten najwybitniejszy księgowy wśród polskich przedstawicieli organizacji i zarządzania uznaje prawidłowe gospodarowanie i zarządzanie przedsiębiorstwem oraz dobry budżet rozumiany jako doskonały środek zarządzania całym przedsiębiorstwem i jego poszczególnymi częściami. Baliński zauważa u podstaw prawidłowego zarządzania pozytywny związek prawidłowej sprawozdawczości finansowej i prawidłowego planowania finansowego [2, s. 134–135]. Wprowadza – prawdopodobnie jako pierwszy w polskiej literaturze – termin zarządzania budżetowego, przez który rozumie zarządzanie oparte na ścisłym związku pomiędzy planem finansowym (budżetem) a kontrolą finansową (kontrolą wykonania budżetu). Dalej uważny czytelnik pracy Balińskiego dowiaduje się, że „stosowanie systemu budżetowego, będącego wszak splotem najistotniejszych elementów administracji – przewidywania, koordynacji i kontroli, stanowi niewątpliwie nieodzowny warunek osiągnięcia najwyższego możliwego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie” [2, s. 190].

Na podkreślenie zasługuje przewodnia idea Balińskiego, polegająca na podkreślaniu w całej jego pracy wzajemnych powiązań pomiędzy budżetowaniem a naukową organizacją. Na przykład pełne wykorzystanie systemu zarządzania budżetowego „wymaga dobrej organizacji przedsiębiorstwa”, czyli oparcia organizacji na zasadach prawidłowej organizacji i kierownictwa. W szczególności Baliński podkreśla kapitalne znaczenie prawidłowego zorganizowania i wzajemnego powiązania wszystkich prac składających się na rachunkowość przedsiębiorstwa, takich jak statystyka, księgowość i kalkulacja kosztów, będąca – jak pisze ten badacz – „wszak główną podstawą budżetowania” [2, s. 189]. Dla Balińskiego dobra organizacja i ciągle jej doskonalenie to efekt działań kierownictwa, wspomaganym przez system zarządzania budżetowego. Do zalet prawidłowo działającego systemu budżetowego Baliński zalicza następujące jego cechy: ● redukcowanie kosztów przez eliminowanie kosztów zbędnych ● zmuszanie do współpracy ● poszukiwanie najlepszych sposobów wykonywania wszelkich prac ● sprawiedliwa ocena pracy i ● sprawność działania kierownictwa [2, s. 190].

Podsumowanie

Wyniki analizy treści prac z zakresu organizacji i zarządzania powstałych w okresie międzywojennym dowodzą, że rachunkowość – obok gospodarki magazynowej, produkcji czy personelu – była przedmiotem zainteresowania Karola Adamieckiego, Stanisława Bienkowskiego, Władysława Balińskiego i Edwina Hauswalda. Należy jednak podkreślić, że zagadnienia księgowości były – z wyjątkiem W. Balińskiego – traktowane jako poboczne, uzupełniające w stosunku do takich kluczowych kwestii, jak organizacja i administracja przedsiębiorstwa czy organizacja produkcji.

Ustalono, że rachunkowość dla wymienionych przedstawicieli organizacji i zarządzania w Polsce międzywojennej w obszarze działalności przemysłowej była jednym z równoprawnych działów przedsiębiorstwa i była uważana za zespół praktycznych umiejętności, realizujący głównie funkcje kontrolną, a następnie – informacyjną oraz sprawozdawczą. Pewne różnice w sposobie traktowania poszczególnych funkcji uwidaczniają się w rozłożeniu akcentów ich praktycznego wykorzystania w procesach decyzyjnych.

dr Tomasz Sobczak

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny
w Szczecinie

*) Ustalenia dotyczące W. Balińskiego są skróconą i zmienioną wersją fragmentu mojego artykułu, który ukazał się w roku 2012 na łamach „Zeszytów Teoretycznych Rachunkowości” [9].

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMIECKI K., *O nauce organizacji*, TNOiK, PWE, Warszawa 1985.
- [2] BALIŃSKI W., *Zasady organizacji i budżetowania*, Wydawnictwo Związku Księgowych w Polsce, Warszawa 1937.
- [3] BIELSKI M., *Polska myśl naukowa w dziedzinie organizacji i kierowania w latach 1900–1939*, „Problemy Organizacji” 1967, z. 9.
- [4] BIENKOWSKI S., *Administracja i organizacja zakładu przemysłowego*, Lwów 1933.
- [5] CZECH A., *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2009.
- [6] HAUSWALD E., *Organizacja i zarząd*, Lwów 1935.
- [7] KRZYŻANOWSKI L.J., *Nauki organizacji i zarządzania w Polsce w latach 1900–1995*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa 1995.
- [8] LULEK T., *Teoretyczne podstawy księgowości kupieckiej*, Warszawa 1922.
- [9] SOBCZAK T., *Wkład wybranych przedstawicieli rachunkowości w doskonalenie organizacji księgowości w Polsce międzywojennej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” t. 65 (121), SKwP, Warszawa 2012.

Polish Organizational Thought and the Accounting in Interwar-Poland

The article presented views of chosen representatives of Polish management sciences in the area of the function accounting in the manufacturing enterprise. Karol Adamiecki, Stanisław Bienkowski, Władysław Baliński and Edwin Hauswald had credited control, informational and statement functions to accounting. Some differences in the treatment by individual chosen representatives of the organizational thought of individual functions visible accountings are in the arrangement of accents of their practical use in the economic activity. The accounting was perceived as one of departments possessing equal rights of the enterprise. Most extensively about functions and advantages of the accounting in the enterprise Władysław Baliński was expressed.

Rola równań czasowych w rachunku kosztów działań sterowanym czasem

Anna Szychta

Wprowadzenie

Rachunek kosztów działań (*Activity-Based Costing* - ABC) jest jedną z innowacyjnych metod rachunkowości zarządczej, której poświęcono od czasu przedstawienia jej klasycznej koncepcji przez R. Coopera i R.S. Kaplana [Cooper, 1988; Cooper, Kaplan, 1988] trudną do zliczenia liczbę publikacji. Koncepcja ta zapoczątkowała nowy, bardzo dynamiczny etap w rozwoju rachunkowości zarządczej, zarówno w teorii, jak i w praktyce. Wielu autorów zaproponowało różne modyfikacje i rozszerzenia rachunku ABC, co skutkowało powstaniem kilku generacji tego rachunku [Szychta, 1998; 2007, s. 278-286; Wnuk-Pel, 2011, s. 371-378].

Systemy rachunku kosztów działań wdrożone w różnych przedsiębiorstwach na świecie, zwłaszcza w dużych korporacjach, według zasad klasycznej formuły ABC lub jej modyfikacji, stają się jednak skomplikowane, a ich stosowanie i uaktualnianie jest czasochłonne i kosztowne. Spotkało się to z krytyką przydatności systemów ABC, a nawet było powodem rezygnacji w przedsiębiorstwach z ich wykorzystania po pewnym czasie od momentu ich wdrożenia. W odpowiedzi na tę krytykę R.S. Kaplan i S.R. Anderson (2004, 2007) opracowali nowy wariant rachunku kosztów działań - rachunek kosztów działań sterowany czasem (*Time-Driven Activity-Based Costing* - TDABC). Rachunek ten różni się od klasycznej koncepcji ABC zmodyfikowanym sposobem pozyskania danych o czasie trwania działań, prostszą procedurą kalkulacji kosztów działań i innych obiektów kosztów oraz zastosowaniem tzw. równań czasowych (*time equations*).

Rachunek TDABC nie jest jeszcze szeroko spopularyzowany i wdrożony w praktyce, aczkolwiek cechy tego rachunku wskazują, że jego zastosowanie może wyeliminować problemy występujące przy stosowaniu w dużych przedsiębiorstwach systemu ABC opracowanego według pierwotnej koncepcji, a przede wszystkim może stanowić podstawę do podejmowania przez menedżerów trafnych decyzji odnoszących się do licznych procesów, produktów i klientów przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest prezentacja istoty i zasad rachunku kosztów działań typu *Time-Driven*, a zwłaszcza objaśnienie zasad budowy i roli równań czasowych, które stanowią wyróżniającą cechę tego rachunku.

Główne problemy zastosowania rachunku kosztów działań

Zdaniem Kaplana i Andersona (2007, s. 7), systemom ABC wdrożonym w dużych przedsiębiorstwach według klasycznego modelu towarzyszyły następujące problemy:

- przeprowadzanie wywiadów z pracownikami i wypełnianie przez nich ankiet o czasie przeznaczanym w danym

okresie na wykonanie określonych działań było czasochłonne i kosztowne;

- dane dostarczane do systemów ABC były subiektywne i trudne do zweryfikowania;

- przechowywanie, przetwarzanie i przedstawianie danych w sprawozdaniach wewnętrznych było bardzo kosztowne;

- większość systemów ABC miała cząstkowy charakter, co nie pozwalało na uzyskanie pełnego obrazu możliwości zwiększenia rentowności w całym przedsiębiorstwie;

- system ABC nie mógł być łatwo aktualizowany i dostosowywany do zmieniających się uwarunkowań działalności przedsiębiorstwa;

- system ABC był niepoprawny z punktu widzenia teoretycznego, jeśli ignorował kwestię niewykorzystanych zdolności operacyjnych zasobów w podmiocie.

Te problemy wywoływały niezadowolenie użytkowników w niektórych przedsiębiorstwach z wdrożonych systemów ABC, a nawet były powodem rezygnacji z ich stosowania.

Założenia i zasady rachunku ABC typu *Time-Driven*

W klasycznym rachunku ABC oblicza się stawki kosztów działań, za pomocą których następuje rozliczenie kosztów pośrednich na określone obiekty (wyroby gotowe, usługi, klientów), w relacji do stopnia wykorzystania poszczególnych działań na rzecz tych obiektów. Stawki te powstają w rezultacie podzielenia kosztów ogółem danego działania przez wielkość tzw. nośnika kosztów działań (*cost drivers*), tj. miary służącej do określenia wielkości działań w danym okresie. Mogą to być miary ilościowe (transakcyjne), czasu trwania działania oraz intensywności (bezpośredniego obciążenia) w zależności od rodzaju działania [Kaplan, Cooper, 1998, s. 127; Szychta 2007, s. 264-265].

W celu obliczenia stawek kosztów działań, dla których dominującym zasobem jest praca ludzka, stosuje się czas przeznaczony na wykonanie poszczególnych działań jako podstawę rozliczania ich kosztów. Czas realizacji działań w danym okresie (np. miesiącu) jest ustalany na podstawie ankiet wypełnianych przez pracowników wykonujących określone czynności, choć zazwyczaj nie uwzględniają oni przerw w pracy, przestojów spowodowanych różnymi przyczynami i czasu beżużytecznie spędzonego w godzinach pracy. W przypadku znacznie niższego faktycznego wykorzystania zdolności operacyjnych w porównaniu z pełnymi zdolnościami stawki kosztów są zawyżane¹⁾.

W TDABC stosuje się przede wszystkim czas do pomiaru zdolności operacyjnych zasobów²⁾ oraz jako miarę poszczególnych rodzajów działań, a zasób rozumie się w ujęciu zagregowanym, czyli jako złożony z różnych rodzajów zasobów (np. materiałów, usług obcych, pracy

ludzkiej) wykorzystywanych do wykonania działań w podmiocie lub procesie. Na przykład, w dziale obsługi klienta różne zasoby zużywane do takich działań, jak wystawianie faktur, negocjowanie umów o sprzedaży kredytowej, załatwianie reklamacji, są sprowadzane do jednego zasobu – pracy osób zatrudnionych w tym dziale.

Według zasad TDABC menedżerowie szacują zapotrzebowanie na zasoby podmiotu wymagane przez każdą transakcję, produkt lub klienta, zamiast najpierw przypisywać koszty do działań. Dla każdego typu zasobu należy oszacować dwa parametry [Kaplan, Anderson, 2004, s. 133]:

- koszty przypadające na jednostkę czasu dostarczenia zdolności operacyjnej zasobu
- liczbę jednostek wykorzystania zasobu przez działanie, produkt lub klienta.

W celu obliczenia stawki kosztów zdolności operacyjnej menedżerowie poszczególnych podmiotów lub procesów, w których są realizowane określone działania, mogą ustalać praktyczną zdolność dostarczonych zasobów metodą uproszczoną albo analityczną.

Metoda uproszczona polega na arbitralnym oszacowaniu przez kierowników praktycznej zdolności dostarczonego zasobu jako procentu jego zdolności teoretycznej. Zakładają oni, że praktyczna zdolność wynosi np. 85% pełnej zdolności teoretycznej. Jeśli maszyna jest dostępna do wykorzystania w tygodniu przez 40 godzin (zdolność teoretyczna), to jej praktyczna zdolność wynosi 34 godziny tygodniowo.

W razie ustalania praktycznej zdolności operacyjnej pracowników lub urządzeń produkcyjnych metodą analityczną należy odjąć od czasu dostępnego w danym okresie (zdolności teoretycznej) czas przewidywanych przerw, planowany czas szkoleń pracowników, czas potrzebny na konserwację, naprawy, rozruch urządzeń produkcyjnych i przestoje. Zdolność teoretyczna może być również zmniejszona o czas rezerwowy, czyli zdolność produkcyjną zabezpieczającą lub sezonową, uwzględniającą krótkoterminowe wahania zapotrzebowania lub inne ograniczenia bez konieczności przerywania produkcji [Kaplan, Anderson, 2007, s. 53–54].

Ustalenie kosztów działań zgodnie z TDABC wymaga wykonania następujących czynności i obliczeń:

- zidentyfikowania rodzajów zasobów wykorzystywanych do wykonania działań w danym podmiocie lub procesie w jednostce gospodarczej,
- określenia typów działań wykonywanych w analizowanym podmiocie lub procesie; w dziale obsługi klienta mogą to być np.: przetwarzanie zleceń klientów, załatwianie reklamacji, udzielanie klientom informacji o produkcie i warunkach sprzedaży;
- ustalenia sumy kosztów zasobów (KO) zużywanych w danym okresie do wykonania działań w podmiocie (procesie),
- oszacowania praktycznych zdolności operacyjnych zasobów działu (procesu) (H),
- obliczenia stawki zdolności operacyjnych zasobów podmiotu (procesu), czyli kosztu przypadającego na jednostkę (np. minutę) dostarczenia zdolności operacyjnych, w rezultacie podzielenia całkowitych kosztów (KO) poniesionych przy wykonywaniu działań w danym podmiocie (procesie) przez praktyczną zdolności operacyjną (H), tj. $s = KO/H$;
- oszacowania czasu (h_i) potrzebnego na wykonanie jednostki danego typu działania przez menedżera na podstawie bezpośrednich obserwacji lub wywiadów z pracownikami wykonującymi działania; otrzymane w ten sposób dane są bardziej wiarygodne i możliwe do potwierdzenia niż informacje o czasie wykonania działań określonego typu, podawane przez pracowników w ankietach;

- obliczenia kosztu jednostkowego danego typu działania w rezultacie pomnożenia jednostkowego czasu trwania działania (np. wystawienia faktury) przez koszt jednostki zdolności operacyjnej, tj. $k_i = s \times h_i$,

- ustalenia kosztów ogółem danego działania w okresie jako iloczynu jednostkowego kosztu działania i liczby (x_i) działań ogółem w okresie: $K_i = k_i \times x_i$.

W TDABC oblicza się oprócz kosztów działań także koszty innych obiektów, np. wyrobów gotowych, usług bądź klientów. Całkowity koszt obiektu jest ustalany w wyniku zsumowania wszystkich kosztów działań wykonywanych na rzecz tego obiektu.

Przyjmując, że określone działanie może mieć kilka wariantów wykonania różniących się jednostkowym czasem trwania, a dany obiekt kosztów wymaga realizacji działań w różnych działach (procesach) przedsiębiorstwa, całkowity koszt obiektu (K_{OB}) można obliczyć zgodnie ze wzorem:

$$(1) \quad K_{OB} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \sum_{w=1}^l h_{iw} \times s_j,$$

gdzie:

s_j – stawka kosztów zdolności operacyjnych zasobów określonego działu (procesu) zaangażowanego na rzecz danego obiektu kosztów, przy czym j oznacza liczbę działów (procesów), dla których ustala się stawki kosztów ($j = 1, \dots, m$);

h_{iw} – czas przeznaczony na wykonanie wariantu w działania i ,

i – liczba działań ($i = 1, \dots, n$),

w – liczba wariantów działania i -tego ($w = 1, \dots, l$).

Konstruując system TDABC dla przedsiębiorstwa, należy rozważyć, czy kalkulacja stawek wykorzystania zdolności operacyjnych powinna być dokonywana dla podmiotów organizacyjnych bądź centrów odpowiedzialności w przedsiębiorstwie, czy dla procesów realizowanych w tych podmiotach (centrach). Ustalanie stawek dla podmiotów jest uzasadnione wtedy, gdy każdemu działaniu w ramach podmiotu są dostarczane zasoby o podobnej strukturze. Jeżeli jednak struktura tych zasobów jest zróżnicowana dla danych działań lub transakcji, to należy obliczyć stawki dla wyróżnionych procesów. Jeśli np. w wydziale produkcyjnym WP część maszyn jest wykorzystywana tylko do produkcji wyrobu gotowego A , a pozostałe maszyny służą do produkcji wyrobów B i C , to trzeba oddzielnie ustalić stawkę kosztów zdolności produkcyjnych w procesie produkcji wyrobów A i oddzielnie w procesie produkcji pozostałych typów wyrobów. Wdzielenie procesów w podmiocie (centrum) jest też wskazane, jeżeli procesy w nim realizowane będą mierzone za pomocą różnych miar.

Systemy TDABC w przedsiębiorstwach mogą być łatwo aktualizowane przez menedżerów, gdy zajdą zmiany warunków operacyjnych, np. wzrost liczby i rodzaju działań. Menedżerowie mogą także łatwo zweryfikować stawki kosztów poszczególnych działań [Kaplan, Anderson, 2004, s. 134]. Zmiana stawek może zostać wywołana dwoma czynnikami:

- zmianą cen (stawek płac) dostarczanych zasobów, co wpływa na koszty jednostki czasu dostarczonej praktycznej zdolności operacyjnej zasobu;
- zmianą wydajności działania w rezultacie stosowania ciągłego usprawniania, *reengineeringu* lub wprowadzenia nowej technologii produkcji.

Zasady budowy równań czasowych

Cechą charakterystyczną TDABC jest zastosowanie równań czasowych do oszacowania jednostkowego czasu trwania określonych typów działań i ich wariantów. W praktyce czas trwania

danego typu działania nie jest stały. Na przykład wysyłka wyrobów gotowych może być w standardowym opakowaniu albo w opakowaniu specjalnym, zlecenie produkcyjne może być rutynowe bądź przyspieszone, a zamówienie klienta typowe albo zindywidualizowane w różnym stopniu. W takich przypadkach proste oszacowanie jednostkowego czasu trwania danego rodzaju działania, np. przygotowania wysyłki wyrobów gotowych, nie jest wystarczające, ponieważ różne warianty tego działania wymagają odmiennego zapotrzebowania na zdolności operacyjne zasobów magazynu wyrobów.

W klasycznym ABC poszczególne warianty działania danego rodzaju są traktowane jako odrębne działania, co sprawia, że systemy ABC w przedsiębiorstwach, zwłaszcza dużych, są bardzo rozbudowane pod względem liczby działań, a liczba szacowanych, przetwarzanych i przechowywanych danych rośnie wykładniczo wraz ze wzrostem liczby wariantów działań [Kaplan, Anderson, 2007, s. 27–28].

W tradycyjnym ABC należy opracować wykaz wszystkich działań w przedsiębiorstwie w formie tzw. słownika działań [Kaplan, Cooper, 1998, s. 108–110]. Wykazy takie stają się bardzo rozbudowane i drobiazgowo w dużych podmiotach gospodarczych. Wyróżnione w podmiocie procesy operacyjne, dotyczące zarządzania i wspierające, są dzielone na działania, a te z kolei na poddziałania i czynności, co w rezultacie prowadzi do wykazywania setek, a nawet tysięcy działań. W TDABC nie ma potrzeby sporządzania takiego słownika, lecz jest konieczne oszacowanie w przedsiębiorstwie zapotrzebowania na zdolności operacyjne zasobów dla każdego wariantu danego działania. Do tego celu wykorzystuje się równania czasowe, co oznacza, że dla każdego rodzaju działania należy sformułować addytywne równanie liniowe obejmujące podstawowy czas konieczny do wykonania standardowego wariantu działania oraz przyrost czasu wynikający z każdego wariantu danego rodzaju działania.

W celu objaśnienia sposobu budowy równania czasowego przyjmijmy, że stawka wykorzystania zdolności operacyjnych magazynu wyrobów gotowych A wynosi 0,40 zł na minutę czasu pracy magazynierów. Przygotowanie partii wyrobów do wysłania zajmuje standardowo 50 minut. Czas ten dotyczy partii wyrobów typowo opakowanych, sprzedawanej w kraju, co kosztuje 20 zł (50 min. \times 0,40 zł/min.). W rzeczywistości pracownicy magazynu mogą przygotować partie wyrobów do transportu dalekobieżnego, które wymagają dodatkowo specjalistycznego opakowania (np. wzmocnione folie, oznakowanie), co zajmuje 10 min., a partie przeznaczone do transportu lotniczego trzeba jeszcze przewieźć na odpowiednie stanowisko i umieścić w specjalnym kontenerze, co trwa 20 min., gdy potrzebny jest jeden kontener.

Równanie czasowe dla działania „przygotowanie partii wyrobów do wysłania”, obejmujące wariantowe sposoby opakowania wyrobów gotowych, ma postać:

$$\begin{aligned} \text{Czas przygotowania} &= 50 \left\{ \begin{array}{l} \text{Jeśli partia jest stan-} \\ \text{dardowa} \end{array} \right. \\ &+ 10 \left\{ \begin{array}{l} \text{Jeżeli potrzebne jest} \\ \text{dodatkowe opakowanie} \end{array} \right. \\ &+ 20 \left\{ \begin{array}{l} \times (\text{liczba kontenerów}) \\ \text{Jeśli wymagane jest wsta-} \\ \text{wienie do kontenerów} \end{array} \right. \end{aligned}$$

Czas przygotowania partii wyrobów do wysyłki lotniczej, wymagający użycia jednego kontenera, wynosi 80 min., tj. 50 min.+10 min.+20 min. \times 1 = 80 min. Koszt przygotowania partii wyrobów do wysłania samolotem wynosi zatem 32 zł (80 min. \times 0,40 zł/min. = 32 zł).

Równania czasowe w praktyce mogą być znacznie bardziej rozbudowane, jeśli dane działanie będzie się charakteryzować kilkoma wariantami zależnymi od wielu czynników [Kaplan, Anderson, 2008, s. 37–43]. Równania te powinny odzwierciedlać najważniejsze czynniki powodujące zróżnicowane zapotrzebowanie na zdolności operacyjne przez poszczególne działania, a te czynniki powinny obejmować zmiany w efektywności przetwarzania, we wzorcach zamówień klientów, w kanałach dystrybucji itp.

Ogólnie ujmując, równanie czasowe dla danego rodzaju działania jest funkcją n możliwych czynników różnicujących to działanie, co wyraża zapis [Kaplan, Anderson, 2007, s. 31]:

$$(2) T = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \dots + \beta_n X_n,$$

gdzie:

T – czas potrzebny na wykonanie określonego działania, oznaczony we wzorze (1) jako $h_{i,p}$,

β_0 – standardowy czas realizacji działania w wersji podstawowej, np. 20 min.,

β_i – oszacowany czas czynności dodatkowej i , ($i = 1, \dots, n$), np. $\beta_1 = 5$ min.,

X_i – liczba czynności dodatkowych i ($i = 1, \dots, n$), np. 3 pozycje w zamówieniu.

Zbudowanie równania czasowego dla danego działania wymaga zatem:

- scharakteryzowania działania podstawowego i wszystkich jego ważniejszych wariantów wykonania,
- zidentyfikowania czynników sprawczych tych wariantów,
- oszacowania standardowego czasu trwania działania podstawowego i każdego jego wariantu poprzez dodanie czasu trwania niezbędnych, dodatkowych czynności.

W równaniach czasowych w TDABC są więc wprowadzane czynniki sprawcze działań (*time drivers*), tj. zmienne, które determinują czas potrzebny na wykonanie określonego działania. Mogą one przyjmować formę zmiennej ciągłej, nieciągłej lub indykatywnej. Przykładem zmiennej ciągłej jest odległość mierzona np. w km czy waga palet wyrażona w kg. Zmiennymi nieciągłymi są np. liczba zamówień, liczba rodzajów zleceń, liczba obsłużonych klientów. Zmienną typu indykatywnej (0 albo 1) jest np. kategoria klientów (typowi, spieszący się), sposób przyjmowania zamówień (faksem albo za pomocą internetu). Jeśli np. zlecenie jest dostarczane faksem, to potrzeba dodatkowo dwóch minut na jego przyjęcie w porównaniu do przyjęcia zlecenia drogą elektroniczną. Wówczas w równaniu czasowym wystąpi np. zmienna $X_i = 1$ dla zlecenia otrzymanego faksem, a $X_i = 0$ dla zlecenia otrzymanego drogą internetową [Evertaert, Bruggeman, 2007, s. 17–18].

W systemie rachunku kosztów przedsiębiorstwa zgodnym z zasadami TDABC mogą być zatem uwzględniane różnorodne czynniki warunkujące czas trwania działań i jednocześnie determinujące koszty tych działań. Dzięki zastosowaniu równań czasowych można uwzględnić w tym systemie złożoność danej jednostki bardziej precyzyjnie i jednocześnie prościej niż jest to możliwe w klasycznym rachunku ABC. W tradycyjnym ABC trzeba bowiem potraktować każdy wariant danego typu działania (zróżnicowany pod względem czasu) jako odrębne działanie, stanowiące obiekt ustalenia kosztów. Takie rozwiązanie prowadzi do rozbudowania systemu kalkulacji i wzrostu pracochłonności obliczeń, a w konsekwencji zwiększa koszty stosowania rachunku ABC.

Równania czasowe odzwierciedlają najważniejsze czynniki kreujące zapotrzebowanie na zdolności operacyjne

poszczególnych podmiotów (procesów) przedsiębiorstwa, dlatego menedżerowie mogą analizować przy zastosowaniu tych równań różne scenariusze działań w przyszłości. Zdaniem Kaplana i Andersona (2008, s. 29), model TDABC może być łatwo zastosowany do budżetowania niezbędnej wielkości i kosztów zdolności operacyjnych zasobów potrzebnych do produkcji w przyszłych okresach. Jak wiadomo bowiem, w TDABC należy ustalać zdolność operacyjną zasobów każdego działu lub procesu w celu przydzielenia kosztów wykorzystanych zasobów do określonych produktów, transakcji lub klientów. Jeśli przedsiębiorstwo ogranicza zapotrzebowanie na pracę w pewnych działach lub procesach wskutek ciągłego usprawniania, zmian w strukturze produkcji bądź w obsłudze klientów, rachunek ten pozwala oszacować wielkość niepotrzebnych zasobów, tak aby menedżerowie mogli ograniczyć ich nabywanie. W konsekwencji jest możliwe określenie, jak zmieniają się koszty wskutek podjęcia określonych decyzji na podstawie informacji uzyskiwanych dzięki stosowaniu w przedsiębiorstwie rachunku TDABC.

Podsumowanie

W TDABC stosuje się czas jako zasadniczy miernik zdolności operacyjnych zasobów, a także czasowe nośniki kosztów działań. Czas stanowi zatem podstawę do rozliczania kosztów zasobów bezpośrednio na obiekty, takie jak wyroby gotowe, usługi i klienci. Takie rozwiązanie pozwala pominąć trudny etap występujący w klasycznym rachunku ABC, polegający na przydzielaniu kosztów pośrednich poniesionych (albo planowanych) w okresie do rodzajów działań, zanim koszty te zostaną rozliczone na obiekty kosztów.

Ze względu na wykorzystanie w TDABC czasu jako miary działań, rachunek ten może być stosowany zwłaszcza w przedsiębiorstwach usługowych, ponieważ działania o charakterze usługowym są przede wszystkim mierzone czasem pracy pracowników [Szychta, 2010].

Istotną cechą tego rachunku jest zastosowanie równań czasowych, co pozwala na uwzględnienie w obliczeniach kosztów zróżnicowanego zapotrzebowania na zdolności operacyjne zasobów przez każdy wariant danego rodzaju działania. Należy jednak zapewnić, aby równania czasowe właściwie odwzorowywały cechy i warianty danego działania. Nieprawidłowe oszacowanie czasu może bowiem skutkować błędami w ustalaniu kosztów działań i produktów, a następnie niewłaściwą oceną rentowności produktów i klientów.

Kaplan i Anderson (2007, 2008) uznają nową wersję ABC za charakteryzującą się przejrzystą metodologią oraz łatwą do wdrożenia i aktualizacji. TDABC dostarcza menedżerom w sposób szybki i niedrogi istotnych informacji o kosztach działań i rentowności produktów. Aby było jednak możliwe wdrożenie i stosowanie tego rachunku w podmiocie gospodarczym, należy zapewnić ciągłą rejestrację danych operacyjnych o działaniach i transakcjach, w tym o faktycznym jednostkowym czasie trwania działań (w celu weryfikacji jego planowanej wielkości). Do dokonania obliczeń w TDABC najlepszym sposobem jest pozyskanie danych gromadzonych w dużym przedsiębiorstwie za pomocą hurtowni danych [Coners, von der Hardt, 2004].

TDABC, stanowiąc specyficzną odmianę rachunku kosztów, głównie ze względu na równania czasowe, budzi wątpliwości niektórych autorów dotyczące jego nowatorstwa [Gervais, 2009] lub możliwości wystąpienia błędów w ustalaniu kosztów wynikających z przyjętego założenia o zagregowanym traktowaniu zasobów [De La Villarmois,

Levant, 2007]. Wdrożenie tego rachunku w szerszym zakresie podmiotowym, w tym w przedsiębiorstwach w Polsce, z pewnością dostarczy empirycznej weryfikacji opinii na temat jego przydatności w praktyce.

dr hab. Anna Szychta, prof. UŁ
Katedra Rachunkowości
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

¹⁾ Na przykład przy wykorzystaniu 80% zdolności operacyjnych stawki są za wysokie o 25%, a przy wykorzystaniu 67% – o 50% (co ustala się w wyniku obliczenia odwrotności procentu wykorzystania zdolności, tj. $1:0,8 = 1,25$; $1:0,67 = 1,5$).

²⁾ Zdolność operacyjna większości zasobów jest mierzona w postaci ich dostępności czasowej, lecz w TDABC jest także możliwe określenie zdolności niektórych zasobów przy użyciu innych jednostek, np. zdolność operacyjną hurtowni lub samochodu ciężarowego można wyrazić za pomocą dostępności powierzchni (w m²) albo objętości (w m³).

BIBLIOGRAFIA

- [1] CONERS A., VON DER HARDT G., *Time-Driven Activity-Based Costing, Motivation und Anwendungsperspektiven*, „Controlling and Management” 2004, Heft 2.
- [2] COOPER R., *The Rise of Activity-Based Costing – Part One: What is an Activity-Based Cost System?*, „Journal of Cost Management” 1988, Summer.
- [3] COOPER R., KAPLAN R.S., *Measure Cost Right: Make the Right Decision*, „Harvard Business Review” 1988, September – October.
- [4] DE LA VILLARMOIS O., LEVANT Y., *Time-Driven ABC: Simplification the Assessment of Costs through Resorting to Equivalents*, 30th Congress of European Accounting Association, Lisbon, 25–27 April 2007.
- [5] EVERAERT P. BRUGGEMAN W., *Time-Driven Activity-Based Costing: Exploring the Underlying Model*, „Cost Management” 2007, vol. 21, issue 2.
- [6] GERVAIS M., *Time-Driven Activity-Based Costing: New Wine, or Just New Bottles?*, 32nd Annual EAA Congress, Tampere, 12–15 May 2009.
- [7] KAPLAN R.S., ANDERSON S.R., *Time-Driven Activity-Based Costing*, „Harvard Business Review” 2004, November.
- [8] KAPLAN R.S., ANDERSON S.R., *Time-Driven Activity-Based Costing*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- [9] KAPLAN R.S., ANDERSON S.R., *Rachunek kosztów działań sterowany czasem. TDABC Time-Driven Activity-Based Costing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [10] KAPLAN R.S., COOPER R., *Cost & Effect, Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1998.
- [11] SZYCHTA A., *W kierunku nowych generacji rachunku kosztów działań*, w: *Rachunkowość u progu XXI w.*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
- [12] SZYCHTA A., *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- [13] SZYCHTA A., *Time-Driven Activity-Based Costing in Service Industries*, „Social Sciences. Socialiniai Mokslai” Nr 1 (67), Wydawnictwo Technologija, Kaunas 2010.
- [14] WNUK-PEL T., *Zastosowanie rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

The Role of Time Equations in Time-Driven Activity-Based Costing

The purpose of the paper is to provide a synthetic presentation of the nature and the principles of Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC), designed by R.S. Kaplan and S.R. Anderson (2004, 2007) to reduce the complexity of cost measurement and allocation that is characteristic of ABC systems used in large enterprises, based on the original model of ABC. In particular the author explains the rules of construction and the role of time equations in TDABC. This paper is the result of literature studies carried out by the author and her own reflections on the new version of ABC.

Efektywne wykorzystanie potencjału rady nadzorczej spółki w sytuacjach kryzysowych

Bartosz Jasiński

Wprowadzenie

Zjawisko kryzysu z perspektywy strategicznej (za G. Gierszewską) to sytuacja bądź stan, w którym wskutek spiętrzenia się różnorodnych trudności jest zagrożona realizacja podstawowych funkcji przedsiębiorstwa. Jednocześnie następuje ograniczenie zdolności organizacji do zlikwidowania zaistniałych sytuacji lub stanu. Autorka zwraca przy tym uwagę, że przyczyny kryzysów tkwią często w braku umiejętności identyfikacji zagrożeń i wykorzystywania szans pojawiających się w otoczeniu [Gierszewska, 2002, s. 15]. Jednocześnie według L. Fulda przyszłość staje się zdecydowanie mniej niepewna w przypadku sprawnie funkcjonujących systemów wczesnego ostrzegania [Fuld, 2003, s. 20].

Stanowisko takie potwierdza też A. Zelek, wprost stwierdzając, że kluczowe znaczenie dla polityki zapobiegania kryzysom mają: odpowiednia identyfikacja oraz analiza ryzyka gospodarczego. Choć oczywiście kryzys może mieć bardzo różne źródła, również i takie, które nie poddają się żadnej analizie i prognozom, to jednak większość kryzysów organizacyjnych jest według niej możliwa do przewidzenia, a przynajmniej antycypowania w ramach odpowiednio prowadzonej polityki prewencyjnej. Autorka jednocześnie podkreśla, że właściwa identyfikacja oraz neutralizacja różnego rodzaju ryzyka mogą stanowić podstawę zapobiegania kryzysom [Zelek, 2003, s. 221].

W związku z takim stanem coraz częściej zwraca się uwagę na strategiczny charakter ryzyka, zmniejszając jego znaczenie taktyczne [Clarke, Varma, 1999, s. 415]. W tym kontekście w stronę organów nadzoru są kierowane pytania o ich zdolność do pełniejszej oceny ryzyka, na jakie wystawiona zostaje w ramach swoich działań nadzorowana przez nie spółka [COSO, 2009]. To pociąga za sobą wniosek o konieczności ich szerszego włączenia w procesy kompleksowego zarządzania ryzykiem w spółce. Ma to pozwolić na uzyskanie przez rady nadzorcze zdecydowanie większej świadomości istnienia zagrożeń, wobec których stoją nadzorowane przez nie spółki. Ma także umożliwić lepsze przygotowanie rad na wystąpienie potencjalnych zagrożeń i ich skutków. Chodzi o to, by z jednej strony decyzje, szczególnie o znaczeniu strategicznym, były podejmowane przy świadomości istniejącego ryzyka, a z drugiej strony, aby działania antykryzysowe były przemyślane, nie miały charakteru chaotycznego i w rzeczywistości przyczyniały się do wyprowadzenia spółki z trudnej sytuacji.

Taką potrzebę potwierdzają różnorodne badania, np. raport firmy McKinsey & Company sporządzony na podstawie badań 1016 dyrektorów z obszaru Ameryki Północnej, Europy, Azji i Australii, w którym aż 75% badanych wskazało, że drugim w hierarchii zagadnieniem, na które respondenci chcieliby zwrócić większą uwagę, byłaby strategia spółki i związane z nią ryzyko [Felton, Fritz, 2005, s. 52]. Podobnie wyniki badań polskiego Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych z 2009 r. wykazały, że wśród przedstawicieli spółek istnieje świadomość koniecznych zmian. 86% respondentów opisywanego badania wskazało, że według nich rady nadzorcze powinny przynajmniej raz w roku dokonać niezależnej oceny efektywności budowy i działania kluczowych kontroli (poprzez np. cykliczny przegląd istotnych dla funkcjonowania spółki ryzyk, analizę raportów audytu wewnętrznego, wykorzystanie doradców do oceny systemu kontroli wewnętrznej, a także komunikację z zarządem) [PricewaterhouseCoopers, 2009].

Mimo wzrastającej świadomości znaczenia kwestii związanych z kompleksowym zarządzaniem ryzykiem w spółce, podkreśla się, że w większości spółek nie ma mechanizmów, które umożliwiłyby skuteczne włączenie organów nadzoru w tego typu procesy. Potwierdzają to m.in. wyniki własnych badań autora z lat 2009–2011, przeprowadzone na próbie 70 rad nadzorczych polskich spółek różnej wielkości, z których wynikało dosyć jednoznacznie słabe przygotowanie badanych rad nadzorczych na wypadek kryzysu. Przejawiało się ono m.in. jedynie niewielką zdolnością do wychwytywania i komunikowania symptomów zbliżającego się kryzysu w spółce (jedynie 45,71% respondentów wskazywała na taką zdolność), brakiem planów działań antykryzysowych (np. plany sukcesji na wypadek kryzysu miało jedynie 12,86% rad), czy brakiem rozwiązań strukturalnych ułatwiających przewidywanie kryzysu (np. całkowity brak komitetów ds. ryzyka w strukturze badanych rad nadzorczych).

Na konieczność zmian w tym obszarze wskazują również wyniki badań przeprowadzonych w spółkach funkcjonujących na rynkach globalnych. Na przykład według raportu sporządzonego przez firmę McKinsey & Company, przy udziale czasopisma „Directorship” w 2002 r. 36% ankietowanych dyrektorów twierdziło, że nie do końca jest w stanie zrozumieć zagrożenia, na jakie jest wystawiona nadzorowana przez nich spółka. Dodatkowo 24% respondentów oceniło, że stosowane przez nich, w ramach prac rady, sposoby nadzorowania zarządzania ryzykiem

były nieefektywne, a 19% z nich uznało wręcz, że taki nadzór nie istnieje. Według respondentów dyrektorzy w swoich pracach w radzie koncentrowali się tradycyjnie na relatywnie prostych miarach oceny działalności spółek, takich jak np. EBITDA, zysku na akcję czy oczekiwaniach giełdy co do wzrostu cen akcji, pomijając prawie zupełnie ocenę ryzyka prowadzonej działalności [Buehler, Pritsch, 2003, s. 41; Felton, Watson, 2002, s. 37; Beasley, Frigo, Litman, 2007, s. 26].

Celem niniejszego artykułu jest, w związku z zaprezentowanym na wstępie stanem praktyki, przedstawienie rekomendacji dotyczących zwiększenia udziału rad nadzorczych w procesach kompleksowego zarządzania ryzykiem w spółce. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej autor wykazał potrzebę zwiększenia zaangażowania rad nadzorczych w procesy zarządzania ryzykiem. Część druga będzie próbą przeglądu dotychczasowych regulacji dotyczących omawianych zagadnień. Część trzecią stanowią autorskie rekomendacje dotyczące kształtu działań rad nadzorczych w obszarze zarządzania ryzykiem.

Dotychczasowe regulacje dotyczące zarządzania ryzykiem spółki

Istniejące obecnie regulacje, stanowiące ramy do zarządzania ryzykiem spółki, mają zróżnicowany charakter i siłę oddziaływania. Różnią się od siebie zarówno zakresem, jakiego dotyczą, jak i szczegółowością rozwiązań. Niektóre z regulacji mają charakter narodowy, inne starają się wyznaczać standardy o zasięgu międzynarodowym. Można je podzielić na cztery grupy [Mesjasz, 2010, s. 145–146; Zapłata, 2011, s. 92–104]. Na pierwszą składają się regulacje prawne stanowiące ramy dla zarządzania ryzykiem spółki. Wymienić wśród nich należy np. chyba najbardziej znaną amerykańską ustawę – Sarbanes-Oxley (SOX) [Sarbanes-Oxley Act, 2002] czy dyrektywę Unii Europejskiej – Directive 2006/43/EC [Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council of 17 May 2006]. Podobne regulacje wprowadziło do swojego systemu prawnego równoległe wiele państw, np. Kanada, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Australia czy Japonia. Drugą grupę stanowią normy i standardy ujmujące problemy dotyczące ryzyka w sposób ogólny: COSO II, FERMA, ISO31000:2009, AS/NZS 4360:2004. Trzecią grupę regulacji tworzą specyficzne standardy, będące elementem zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa, np. ryzyko w zarządzaniu projektami – PMBOK czy PRINCE2.

Ze względu na temat opracowania najciekawsza wydaje się jednak czwarta grupa regulacji. Składają się na nią zbiory zasad opisujących znaczenie i funkcjonowanie organów naczelnego zarządu: rad nadzorczych/rad dyrektorów oraz zarządu/naczelnego kierownictwa w procesach zarządzania ryzykiem. Opisują one rolę ryzyka w nadzorze korporacyjnym, stając się tym samym uzupełnieniem funkcjonujących dotychczas standardów zarządzania ryzykiem o problematykę roli naczelnego kierownictwa spółki. Wśród tej grupy dokumentów na szczególną uwagę zasługuje tzw. brytyjski *Raport Turnbulla* [Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code, 1999]. Jest to pierwszy dokument, w którym stwierdzono jednoznacznie, że system kontroli

wewnętrznej powinien być związany z zarządzaniem ryzykiem, przy czym centralną rolę w tym procesie powinny odgrywać rady dyrektorów.

Podobnie istotnym dokumentem wyznaczającym miejsce rad dyrektorów w procesach zarządzania ryzykiem jest *Effective Enterprise Risk Management Oversight: the Role of the Board of Directors*, przygotowany przez COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Dokument ten wskazuje na najbardziej istotne problemy zarządzania ryzykiem, które według jego autorów powinny znaleźć się w obrębie szczególnego zainteresowania rady. Zalicza do nich [COSO, 2009]:

- zrozumienie filozofii ryzyka danej spółki i wpływanie na poziom ryzyka, jaki dana organizacja jest w stanie zaakceptować na drodze budowania wartości dla interesariuszy;
- poznanie zakresu zarządzania ryzykiem w spółce i wymaganie od kierownictwa efektywnych działań w zakresie identyfikacji, oceny i zarządzania kluczowymi obszarami ryzyka spółki;
- przegląd portfela ryzyka organizacji w kontekście jego akceptowalnego poziomu;
- poznanie najbardziej istotnych rodzajów ryzyka oraz sposobów reakcji na nie ze strony naczelnego kierownictwa nadzorowanej jednostki.

Dokonując przeglądu istniejących regulacji, warto przyrzeć się rozwiązaniom funkcjonującym na polskim rynku. Mają one dwojaki charakter. Z jednej strony przyjmują postać pewnych zaleceń, z drugiej obowiązujących norm prawnych. Ważne jest to, że zarówno jedne, jak i drugie kwestie zarządzania ryzykiem wiążą się wprost z zadaniami komitetu audytu w spółce. Niestety trendy reformatorskie, będące odpowiedzią na globalny kryzys finansowy, polegające na dążeniu do tworzenia w strukturze rad nadzorczych komitetów ds. ryzyka, jeszcze do nas nie dotarły [Koładkiewicz, 2011, s. 32].

Wśród podstawowych zaleceń obowiązujących na polskim rynku wymienić należy te sformułowane w treści *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW w Warszawie* (2010). Dokument ten, zalecając zadania komitetu audytu, odsyła do *Zalecena Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej) (2005/162/WE)* [Dz. Urz. U.E. L52/51, 25.02.2005]. Przewiduje ono włączenie zadań związanych z zarządzaniem ryzykiem w zakres obowiązków komitetu audytu rady (komisji rewizyjnej). Ogranicza jednak te zadania jedynie do przeglądu systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem pod kątem sprawności ich funkcjonowania.

Podobnie drugi dokument, mający charakter obowiązującego prawa, tj. *Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym* [Dz. U. 2009, nr 77, poz. 649], wprowadzając obowiązek powoływania w strukturze rad nadzorczych jednostek zainteresowania publicznego, komitetów audytu, włącza do ich zadań „monitorowanie skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem”. Niestety żaden z cytowanych dokumentów nie wykracza poza kwestię monitorowania systemów zarządzania ryzykiem, a dodatkowo

Tab. 1. Proponowany zakres kompetencji komitetu ds. ryzyka

Proponowany zakres kompetencji komitetu ds. ryzyka rady nadzorczej	
Zadania ogólne	Zadania szczegółowe
Przejęcie części odpowiedzialności za właściwe identyfikowanie, ocenę, planowanie niezbędnej reakcji, monitorowanie i raportowanie niektórych ryzyk, szczególnie tych kluczowych, które w istotny sposób wpływają na możliwości realizacji strategii spółki	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analiza najważniejszych ryzyk związanych z prowadzoną działalnością, ze szczególnym uwzględnieniem kluczowych inicjatyw podejmowanych przez spółkę ■ Uzyskiwanie z różnych źródeł informacji o zwiększonej ekspozycji na określone zagrożenia ■ Ocena i opiniowanie prowadzonej działalności pod kątem potencjalnych zagrożeń ■ Budowanie świadomości zagrożeń i szans związanych z prowadzoną działalnością ■ Działalność doradcza w obszarze ryzyka ■ Przygotowywanie raportów dla rady oraz innych organów spółki na temat ryzyk związanych z prowadzoną działalnością
Monitorowanie poprawności działania systemu zarządzania ryzykiem spółki	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ocena poprawności procedur zarządzania ryzykiem i poziomu ich realizacji ■ Sporządzanie raportów na temat funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem spółki

Źródło: opracowanie własne przy uwzględnieniu propozycji zawartych w: [Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, *Rekomendacje (...)*, 2010; FERMA 2002, s. 13].

nie określa nawet w sposób jednoznaczny i szczegółowy, na czym wspomniane monitorowanie miałyby polegać. W rezultacie zadania te są marginalizowane i jak wynika z raportu przygotowanego wspólnie przez PricewaterhouseCoopers oraz Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych i Polski Instytut Dyrektorów w 2010 r. [*Komitety Audytu w Polsce w 2010 r. (...)*, 2010, s. 22–23] komitety audytu wspomnianym kwestiom poświęcają jedynie niewiele ponad 10% całego czasu swojej aktywności, a 25% komitetów w ogóle nie zajmuje się problemami kontroli wewnętrznej i zarządzaniem ryzykiem.

W kontekście powyższych wyników badań niezwykle cenną inicjatywą wydaje się opublikowanie przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego (UKNF) w listopadzie 2010 r. *Rekomendacji dotyczących funkcjonowania Komitetu Audytu* [UKNF, *Rekomendacje (...)*, 2010]. Zawierają one m.in. szczegółowe rekomendacje dotyczące monitorowania poprawności działania systemu zarządzania ryzykiem w spółce, a nawet konkretne pytania, na jakie komitet audytu powinien uzyskać odpowiedzi w trakcie swoich prac. Pozytywnie oceniając wspomniany dokument, warto jednak zauważyć, że chociaż jest to cenny krok w kierunku lepszej organizacji pracy komitetów audytu, to jednak jeśli chodzi o obszar zarządzania ryzykiem niezbędne byłoby jego uzupełnienie. Rekomendacje UKNF nie uwzględniają bowiem często podkreślanych zarówno przez samych członków rad nadzorczych, jak i przedstawicieli kierownictwa spółek dążeń [Rudolf, Janusz, Stos, Urbanek, 2002, s. 55] do rozszerzenia działalności rad nadzorczych na dodatkowe funkcje doradcze.

Rekomendowany kształt działań rad nadzorczych w obszarze zarządzania ryzykiem

W edług autora korzystne będzie (w obrębie zadań rady nadzorczej związanych z antycypacją i prewencją zjawisk kryzysowych) nie tylko, jak to jest zalecane dotychczas, głównie monitorowanie poprawności funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem spółki. Cenne będzie również rozszerzenie zakresu obowiązków rady w kierunku samodzielnego, a realizowanego w ramach postulowanej funkcji doradczej, przejęcia części odpowiedzialności za właściwe identyfikowanie, ocenę, planowanie niezbędnej reakcji oraz monitorowanie

i raportowanie głównych ryzyk, ze szczególnym uwzględnieniem kluczowych inicjatyw podejmowanych w spółce (tabela 1).

Nie chodzi przy tym o to, by rada nadzorcza przejęła od zarządu pełny zakres zarządzania ryzykiem. Byłoby to po pierwsze niewykonalne, a poza tym daleko wykraczałoby poza mandat przyznany radzie. Chodzi raczej o to, by jej członkowie podjęli próbę zdecydowanie pełniejszej oceny sytuacji nadzorowanej spółki pod kątem potencjalnych ryzyk związanych z prowadzoną przez nią działalnością. Rada, działając na tym polu, prowadziłaby we własnym zakresie niezbędne analizy, co znacząco przyczyniłoby się do pełniejszego zrozumienia ryzyka związanego z prowadzoną przez spółkę działalnością. Między innymi dzięki temu opinie rady na temat np. szczególnych inicjatyw zgłaszanych przez zarząd, miałyby szansę przestać mieć jedynie charakter intuicyjny, a zaczęłyby mieć merytoryczne podstawy. Ponadto rada nadzorcza, dysponując takimi analizami, byłaby w stanie udzielać pełniejszej informacji o potencjalnych zagrożeniach, np. akcjonariuszom, co byłoby zgodne z zaleceniami choćby funkcjonujących kodeksów dobrych praktyk. Tego typu analizy mogłyby dodatkowo stać się podstawą do skuteczniejszych działań o charakterze prewencyjnym.

Proponowane tu poszerzenie zakresu odpowiedzialności rad nadzorczych byłoby ponadto zgodne z duchem zaleceń formułowanych przez cytowane wcześniej dokumenty przygotowane przez COSO – *Effective Enterprise Risk Oversight: the Role of the Board of Directors*, czy *Standardem zarządzania ryzykiem* przygotowanym przez FERMA (Federation of European Risk Management Associations) [COSO, 2009; FERMA, 2002], jak również wyrażaną szeroko, zarówno przez praktyków, jak i teoretyków nadzoru korporacyjnego opinią o potrzebie reformy działalności rad nadzorczych w kierunku poszerzenia zakresu odpowiedzialności rady.

Takie poszerzenie zakresu obowiązków rady nadzorczej wymagałoby jednak jej zdecydowanie większego zaangażowania w tym obszarze. Konieczne stałoby się wyłączenie wspomnianych zadań z zakresu kompetencji komitetu audytu i włączenie ich w zakres kompetencji specjalnie w tym celu powołanego komitetu ds. ryzyka (tabela 1). Tego typu trend, szczególnie jako odpowiedź na światowy kryzys finansowy, jest już obserwowany. Rada nadzorcza, a w szczególności komitet ds. ryzyka, dysponując

niezbędną wiedzą swoich członków, mógłby wiele wniesić, szczególnie np. w kwestii oceny ryzyka zewnętrznego o charakterze strategicznym. W tym celu komitet ds. ryzyka, w ramach swoich prac, powinien w jasny sposób zidentyfikować te kategorie i w ich ramach źródła ryzyka, które mogą mieć istotny wpływ na realizowane przez spółkę cele strategiczne, w tym stać się przyczyną przyszłych kryzysów. Zgodnie z zasadą tworzenia priorytetów, stworzona lista rodzajów ryzyka nie powinna być długa. Rezygnując z liczby, priorytetem dla komitetu powinna stać się ich głębsza analiza. Podobnie w przypadku analizy ryzyka szczególnych inicjatyw strategicznych zarządu, komitet winien raczej skupić się na kilku kluczowych inicjatywach, przygotowując dla nich rzetelne rekomendacje [Felton, Fritz, 2005, s. 55].

Rolą komitetu ds. ryzyka powinno być także rekomendowanie działań prewencyjnych, które winny być podjęte przez radę nadzorczą lub inne organy spółki.

Projektując działania komitetu ds. ryzyka, niezbędne staje się ustalenie standardów dotyczących monitorowania poszczególnych rodzajów ryzyka, pamiętając o tym, by w przypadku ryzyka mającego krytyczny wpływ na możliwość realizacji celów strategicznych lub generowania kryzysów, lub też tych, które uznano za wysoce prawdopodobne, zwiększyć częstotliwość ich monitorowania.

Niezmiernie ważne dla skuteczności działań komitetu ds. ryzyka winno stać się również właściwe raportowanie. Wydaje się, że powinno się ono odbywać w okresach kwartalnych. Podstawowym odbiorcą raportów komitetu jest niewątpliwie rada nadzorcza. Sam komitet może również rekomendować dodatkowych adresatów raportu, takich jak np. akcjonariuszy czy zarząd.

Podsumowanie

Podsumowując przedstawioną propozycję zwiększenia zaangażowania rady nadzorczej w procesach antycypacji i prewencji zagrożeń kryzysowych, warto wskazać kilka czynników, od których zależeć może jej powodzenie. Można do nich zaliczyć:

- odpowiedni dostęp i wykorzystanie informacji pochodzących z różnorodnych źródeł,
- funkcjonowanie w obrębie rady sprawnej struktury zajmującej się problematyką zarządzania ryzykiem – komitetu ds. ryzyka,
- wykorzystanie odpowiednich narzędzi pozwalających we właściwy sposób ocenić ryzyko towarzyszące prowadzonej działalności i jego zmiany,
- systematyczny monitoring ryzyka,
- umiejętną współpracę z pozostałymi organami spółki, pozwalającą we właściwy sposób wykorzystać tworzone rekomendacje.

dr Bartosz Jasiński

Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego
we Wrocławiu

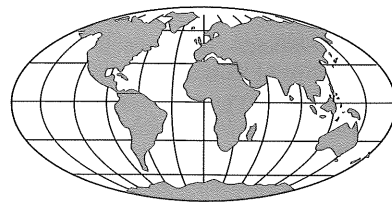
BIBLIOGRAFIA

- [1] BEASLEY M.S., FRIGO M.L., LITMAN J., *Strategic Risk Management. Creating and Protecting Value*, „Strategic Finance” 2007, May.
- [2] BUEHLER K.S., PRITSCH G., *Running with Risk*, „McKinsey Quarterly” 2003, no. 4.
- [3] CLARKE CH.J., VARMA S., *Strategic Risk Management: the New Competitive Edge*, „Long Range Planning” 1999, vol. 32, no. 4.
- [4] COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Effective Enterprise Risk Management Oversight: the Role of the Board of Directors* (2009), <http://www.coso.org> (pobrano: 03.01.2011).
- [5] *Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council of 17 May 2006 (...)*, www.esma.europa.eu (pobrano: 17.01.2012).
- [6] *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* (2010), Załącznik do Uchwały Nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 r.
- [7] FELTON R.F., WATSON M., *Change Across the Board*, „McKinsey Quarterly” 2002, no. 4 (November).
- [8] FELTON R.F., FRITZ P.K., *The View from the Boardroom*, „McKinsey Quarterly” 2005, special edition: *Value and Performance* (January).
- [9] FULD L., *Be Prepared*, „Harvard Business Review” 2003, November.
- [10] GERSZEWSKA G., *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, w: B. KOZYRA, A. ZELEK (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo ZSB, Szczecin 2002.
- [11] *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code (The Turnbull Guidance)*, Financial Reporting Council, London 1999.
- [12] KOŁADKIEWICZ I., *Czynniki warunkujące skuteczność działania rady dyrektorów/rady nadzorczej – dotychczasowa praktyka*, w: D. DOBIJA, I. KOŁADKIEWICZ, I. CIEŚLAK, K. KLIMCZAK, *Komitety rad nadzorczych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [13] *Ład korporacyjny, zarządzanie ryzykiem i kontrole wewnętrzne. Nowe regulacje i oczekiwania rynku – czy jesteśmy przygotowani?*, PricewaterhouseCoopers (2009), <http://www.seg.org.pl/> (pobrano: 03.01.2011).
- [14] MĘSJASZ CZ., *Standardy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, w: A. STABRYŁA (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl, Kraków 2010.
- [15] RAYNER J., *Managing Reputation Risk*, Wiley, Chichester 2003.
- [16] RUDOLF S.T., JANUSZ T., STOS D., URBANEK P., *Efektowny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
- [17] *Sarbanes-Oxley Act of 2002, Corporate Responsibility 15USC 7201 Note, Public Law 107-204 July 30 (2002)*, www.sec.gov (pobrano: 12.01.2012).
- [18] *Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Rekomendacje dotyczące funkcjonowania Komitetu Audytu* (2010).
- [19] *Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym*, Dz. U. 2009, nr 77, poz. 649.
- [20] *Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)* (2005/162/WE), Dz. Urz. U.E. L52/51, 25.02.2005.
- [21] ZAPŁATA S., *Systemowe podejście do zarządzania ryzykiem i ciągłością działania*, w: S. ZAPŁATA, M. KAZIMIERCZAK, *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [22] ZELEK A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Orgmasz, Warszawa 2003.

Effective Using of the Potential of the Company's Supervisory Board for the Purpose of Preparing for a Crisis

The article attempts to demonstrate the need for greater involvement of boards in the risk management processes in the company for the purpose of preparing it for a crisis. The author will review existing regulations on risk management issues in the company and participation in them the supervisory authorities. In this paper have been formulated practical recommendations for increasing the activity of boards of directors and their risk committees in this area.

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„Harvard Business Review”

Miejsce akcjonariuszy we współczesnym kapitalizmie

JUSTIN FOX, JAY W. LORSCH,
*What Good Are Shareholders?,
„Harvard Business Review”
2012, July–August, s. 48–57.*

Justin Fox pełni funkcję dyrektora wydawniczego w HBR Group. Jay W. Lorsch jest profesorem zarządzania zasobami ludzkimi w Harvard Business School.

Artykuł jest kolejnym głosem w dyskusji, która toczy się na łamach „HBR” na temat ewolucji ładu korporacyjnego w Stanach Zjednoczonych^{*)}. Współpraca zarządów korporacji i akcjonariuszy jest coraz trudniejsza. Członkowie zarządów narzekają, że wtrącanie się akcjonariuszy przeszkadza im coraz bardziej w efektywnej pracy. Z kolei akcjonariusze skarżą się, że zarządy zarabiają szokujące pieniądze w zamian za mierne wyniki. Rady dyrektorów znajdują się pod rosnącą presją akcjonariuszy, aby działać jak dyscyplinujący nadzorca mimo dowodów, że działają bardziej efektywnie, jeżeli są przyjaznymi doradcami zarządów.

Impas ten ma swoje korzenie w latach 70. ub. wieku, kiedy zaczęło rosnać znaczenie akcjonariuszy po długim okresie pełnej swobody menedżerów. Zmiana ta, choć miała przyczyny polityczne i ekonomiczne, była możliwa dzięki filozofii dominacji akcjonariuszy, która wyrosła z akademickich badań i teorii dotyczących motywacji i zachowań korporacyjnych menedżerów. Zgodnie z tą filozofią to akcjonariusze są centrum korporacyjnego kosmosu, a zarządy i rady dyrektorów muszą się obracać wokół nich. W rzeczywistości istnieją duże trudności w operacji tych trzech grup.

Od strony prawnej, akcjonariusze nie mają spółki (mają jedynie papiery wartościowe, które dają mniej niż bardziej istotne uprawnienia w roszczeniach o zyski). Według prawa i w praktyce nie mają oni decydującego wpływu na większość korporacyjnych decyzji. I chociaż większość zarządzających menedżerów deklaruje zależność od akcjonariuszy, to wiele ich działań, a także wysokość wynagrodzeń nie potwierdzają tego. Ta przepaść między retoryką a realiami – w połączeniu z falami korporacyjnych skandali – prowadzi do powtarzających się wezwań, aby umożliwić inwestorom większy wpływ. Według tych opinii, jeżeli tylko tak się stanie, to kapitalizm znacznie funkcjonować znacznie lepiej.

Argument ten jest bardzo atrakcyjny, ale trudny do udowodnienia w obliczu faktów. Należy pamiętać, że obecne zamieszanie przyszło po wielu latach, kiedy to akcjonariusze uzyskali więcej władzy. Może być więc tak, że problem jest przede wszystkim z akcjonariuszami. Być może oczekiwanie, że mogą pozytywnie wpłynąć na działanie korporacji jest skazane na rozczarowanie. A może są jakieś sposoby, w których akcjonariusze mogą być efektywni i pomocni, czego być może nie dostrzegają, koncentrując ciągle na ogólnej potrzebie ich prymatu.

Celem artykułu jest rozpoznanie współczesnych akcjonariuszy. Kim są; jakie są ich priorytety; w czym mogą pomóc, a w czym przeszkadzają? Artykuł przedstawia ogólną ramę do dyskusji o roli akcjonariuszy, a także pewne sugestie co do zmian. Składa się z trzech części zatytułowanych: pieniądze, informacja i dyscyplina.

Pieniądze

Podstawowym zajęciem akcjonariuszy jest dostarczenie funduszy dla korporacji. Jednakże w praktyce nie jest to takie oczywiste. Korporacje potrzebują kapitału do inwestowania we wzrost, ale niekoniecznie dostają go od akcjonariuszy. Według Rezerwy Federalnej, emisja netto kapitału korporacji w Stanach Zjednoczonych w ciągu minionej dekady była ujemna na kwotę 287 mld USD. Ta ujemna liczba byłaby znacznie większa, gdyby nie brać pod uwagę dużego podwyższenia funduszy instytucji finansowych w latach 2008 i 2009. Przyczyną tego stanu rzeczy w ciągu ostatnich 10 lat są wypłaty dywidend na kwotę wielu bilionów USD, czyli transfer gotówki z amerykańskich korporacji do akcjonariuszy. Dojrzałe korporacje bardziej są skłonne do finansowania swoich inwestycji z zatrzymanych zysków lub pożyczonych pieniędzy. Nie potrzebują gotówki akcjonariuszy.

Oczywiście nie wszystkie korporacje mają taki luksus. Wiele potrzebuje kapitału od inwestorów. Są to często młode, rozwijające się firmy. Bez akcjonariuszy, którzy są gotowi podjąć ryzyko, do czego banki nie są skłonne, firmy takie nie byłyby w stanie rozwinąć skrzydeł. Inwestorzy, którzy wykładają gotówkę, są jednak zwykle nagradzani małymi zyskami. Inwestorzy typu *venture capital* albo aniołowie biznesu otrzymują miejsca w radach i mogą czasami zgłaszać weto co do decyzji zarządu i nominacji. Inwestorzy, którzy są aktywni w czasie kryzysów, są często faworyzowani względem innych i mają prawo głosu w strategicznych decyzjach.

Jednakże większość akcjonariuszy i większość korporacji nie pasują do tego opisu. Rola zasilania kapitałem w typowej spółce publicznej jest realizowana mniej przez akcjonariuszy, a bardziej przez rynek akcji jako całość. Rynek zapewnia płynność. Mając akcje, które można łatwo kupić i sprzedać po cenach transparentnych, zabezpieczamy pożyczkodawców i partnerów biznesowych. To umożliwia fuzje. Pozwala wczesnym inwestorom i pracownikom sprzedawać akcje i korzystać z opcji. Daje inwestorom, którzy wsparli firmę w potrzebie, okazje do dużych zysków w przyszłości. Tym samym jest to smar na koła kapitalizmu.

Koła te są coraz bardziej nasmarowane. E. Fama i K. French stwierdzili, że w latach 1973–2002 duża i rosnąca część korporacji emitowała akcje co roku. W latach 1973–1982 odsetek ten wynosił 67%, a w latach 1993–2002 był równy 86%. Wynika to z fuzji finansowanych akcjami, opcji dla pracowników i innych form wynagrodzeń opartych na akcjach. Nie jest to koniecznie zdrowy rozwój. Wszystkie fuzje oparte na akcjach powodują destrukcję wartości. Wiele korporacji nadużywa opcji na akcje jako formy wynagrodzenia, szczególnie dla członków zarządu.

Rynek kapitałowy, aby zapewnić płynność, potrzebuje wielu krótkoterminowych spekulantów. Rynek, który składałby się wyłącznie z inwestorów typu „kupuj i trzymaj”, nie byłby zbyt pożyteczny. Ci krótkoterminowcy dominują obecnie na rynku kapitałowym. W latach 50. ub. wieku średni okres trzymania akcji na New York Stock Exchange wynosił około 7 lat. Obecnie wynosi 6 miesięcy. Podobne trendy są obserwowane na innych rynkach na całym świecie. Najnowsze technologie HFT powodują, że czasami okres ten może być mierzony w milisekundach. Nowe technologie opinowały obecnie 70% dziennych obrotów na NYSE.

Trend w kierunku skracania okresu inwestowania ma trzy przyczyny. Po pierwsze, regulatorzy rynków w wielu krajach doprowadzili

do obniżenia kosztów transakcyjnych, szczególnie poprzez deregulację opłat w latach 70. i 80. Po drugie, zaawansowane technologie informatyczne umożliwiły nowe formy handlowania. Po trzecie, inwestorzy indywidualni, którzy kiedyś dominowali na rynku kapitałowym, zostali odsunięci przez profesjonalistów, którzy z kolei handlują akcjami częściej niż robili to inwestorzy indywidualni.

W latach 50. ub. wieku gospodarstwa domowe miały więcej niż 90% akcji amerykańskich korporacji. Obecnie instytucje mają około 50% akcji spółek publicznych. Biorąc do tego inwestorów zagranicznych i fundusze hedgingowe, rzeczywisty udział inwestorów instytucjonalnych wynosi 65–70%. W przypadku dużych korporacji udział ten jest jeszcze większy.

Rosnąca własność instytucjonalna połączyła się z innymi czynnikami, istotnie zmieniając rynek kapitałowy. Opłaty maklerskie zostały obniżone dla wszystkich, ale najbardziej dla inwestorów instytucjonalnych. Te instytucje miały także zasoby do wykorzystania nowych technologii finansowych, obliczeniowych i komunikacyjnych. Indywidualni inwestorzy mogą realizować strategie długookresowe ignorując chwilowe fluktuacje rynkowe. Natomiast instytucje zarządzające wielkimi pieniędzmi nie mogą tak się zachowywać w obawie przed utratą klientów.

Im większy wpływ na ceny akcji mają inwestorzy krótkookresowi, tym bardziej są one zmienne, ponieważ są mniej oparte na fundamentalnej wartości spółek giełdowych. Oczywiście pewna zmienność jest pożądana. Kreuje powody do transakcji, co z kolei daje rynkom płynność. Jednak po przekroczeniu pewnego punktu zmienność zabija płynność. Tak było w okresie kryzysu finansowego 2007–2008, kiedy niepewność cen zatrzymała transakcje. Albo tzw. *Flash Cash* w 2010 r., kiedy akcje setek spółek nagle utraciły połowę swojej wartości, a potem odzyskały ją w ciągu kilku minut. Rynki kapitałowe w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii w ostatnich dwóch dekadach są bardziej zmienne niż wcześniej. Nie ma jednak dowodów na to, że miało to negatywny wpływ na zdolność korporacji do zdobywania pieniędzy lub transakcji w akcjach. Są wskazania, że pewne firmy, a konkretnie młode firmy potrzebujące gotówki, o których była mowa wcześniej,

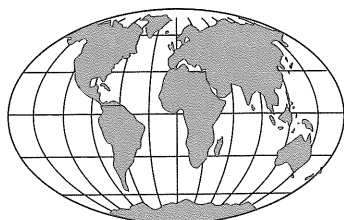
mają kłopoty w tym nowym otoczeniu. IPO (*initial public offering*) mają kłopoty od wielu dekad, a „bańka internetowa” końca lat 90. ub. wieku była wyjątkiem.

Jednakże nowoczesne regulacje zostały rozwinięte na podstawie paradygmatu, według którego nie ma czegoś takiego jak za dużo płynności, za dużo transakcji, czy za dużo zmienności. Spadające koszty transakcyjne są postrzegane jako korzystne. W większości państw transakcje krótkookresowe są obłożone wyższym podatkiem od zysków niż transakcje długookresowe. Jednak znaczenie tych preferencji podatkowych jest osłabione przez fakt, że w Stanach Zjednoczonych wielu największych inwestorów (fundusze emerytalne, fundacje, donacje) jest zwolnionych z podatków dochodowych.

Informacja

Rynek kapitałowy jest jednym z największych światowych agregatorów informacji. Analiza przypadków pokazuje, że ceny rynkowe reagują na informacje z zadziwiającą szybkością, a nawet wyprzedzają upublicznienie informacji. Są dowody na to, że skłonność inwestorów do myślenia o przyszłości maleje. Rynki kapitałowe nigdy i nigdzie nie były nieomyłne w swoich ocenach perspektyw spółek. Gdyby tak było, to racjonalni inwestorzy i spekulanci nie mieliby zachęt do powiększania zasobów kapitałowych i zdobywania poufnych informacji, aby przechrzcić rynek. Rynki finansowe potrzebują niedoskonałości i szumu informacyjnego. Według finansisty F. Blacka przez co najmniej 90% czasu dominujące ceny na rynkach finansowych mieszczą się w przedziale od 50 do 200% rzeczywistej wartości spółek. Powoduje to zbyt duży margines błędów dla zarządzających i rad dyrektorów. Zdarza się, że ceny akcji spadają, kiedy zostaje zatrudniony nowy CEO. Porównywanie cen akcji spółek w ramach tej samej branży jest bardziej pożyteczne niż informacje o ruchach bezwzględnych kursów. Według P. Samuelsona rynki finansowe są mikroefektywne, ale nieefektywne w wymiarze makro.

To pomaga wyjaśnić, dlaczego członkowie zarządów narzekają na krótkoterminową orientację rynków kapitałowych. Patrząc z dnia na dzień na to, co się dzieje z cenami



akcji, można zobaczyć hiperaktywny chaos. Natura ludzka sprawia, że przywiązujemy więcej uwagi do prostych bieżących sygnałów niż do złożonych długoterminowych trendów. I tak działała też większość zarządów w ciągu ostatnich dwóch dekad.

Ceny akcji nie są jedynym sposobem przekazywania informacji zarządom przez akcjonariuszy. Akcjonariusze mogą także rozmawiać z zarządami. W wielu przypadkach dobrze poinformowani inwestorzy z funduszy *venture capital* czy pewne szczególne osoby, jak Warren Buffett, oferują wiele ważnych informacji, analiz czy rad dla zarządzających spółkami. Jednakże w obecnych warunkach rynkowych nie ma bodźców do takich działań.

Amerykańskie regulacje prawne przyjęte przez SEC w 2000 r. wymagają, aby spółki niezwłocznie podawały do publicznej wiadomości wszystkie istotne informacje dotyczące ich działalności. Miało to na celu wyrównanie dostępu do informacji dla wszystkich inwestorów. Niektóre uboczne skutki tych regulacji nie są dobre. Przekazując do publicznej sfery wszystkie informacje, trudno jest przekazywać niuanse i złożoność spraw.

Regulacje prawne nie mówią nic o przepływie informacji od akcjonariuszy do menedżerów. Niechęć menedżerów do spotkań z akcjonariuszami utrudnia przepływ takich informacji. Komunikacja między zarządami korporacji i społecznością inwestorów odbywa się obecnie głównie podczas konferencji internetowych po opublikowaniu raportów kwartalnych. Uczestnicy takich konferencji to mieszanka inwestorów, analityków z biur maklerskich i niezależnych firm. Okazuje się, że najwięcej pytań zadają analitycy, ale są one powierzchowne i dotyczą najczęściej krótkiego okresu.

Niektórzy inwestorzy mają ciągle specjalny dostęp do poufnych informacji. Są to akcjonariusze mający powyżej 5% akcji, albo będący członkami rad dyrektorów. Ta grupa jest jednak objęta oddzielnymi restrykcjami dotyczącymi wykorzystania informacji. Autorzy proponują, aby zwrócić większą uwagę na inwestorów długookresowych, którzy powinni mieć więcej możliwości interakcji z zarządami. Takie interakcje pozwalają członkom zarządów na zapoznanie się z ciekawymi informacjami dotyczącymi rynku, a także pozwalają na zbudowanie relacji z akcjonariuszami,

co może prowadzić do zmniejszenia antagonizmów i pomaga wzmocnić nadzór korporacyjny.

Komunikacja między członkami rad dyrektorów i akcjonariuszami jest również pomocna, ale ciągle należy do rzadkości. Członkowie zarządów są raczej niechętni do spotkań rad dyrektorów z akcjonariuszami, ale jednak takie spotkania budują zaufanie i silniejsze relacje między wszystkimi stronami, co może się przydać podczas przyszłych kryzysów.

Dyscyplina

Już Adam Smith pisał w *Bogactwie narodów*, że nie należy oczekiwać, aby wynajęci menedżerowie troszczyli się o powierzone im pieniądze innych ludzi tak, jak robią to sami posiadacze owych pieniędzy. To jest sedno dylematu kontroli korporacyjnej: jak spowodować, aby wynajęci menedżerowie wykonywali swoją pracę dobrze, i co znaczy dokładnie owo dobre wykonywanie pracy?

Współczesne zrozumienie tego dylematu zostało przedstawione w dużym stopniu przez M.C. Jensena i W.H. Mecklinga w 1976 r., którzy sformułowali ramy konfliktu między pryncypałami (akcjonariuszami) i agentami (menedżerami). Jeżeli agent jest właścicielem biznesu, to według Jensena i Mecklinga nie ma konfliktu. Kiedy jednak procent własności spada, to agenci w sposób nieunikniony stają w obliczu pokus robienia rzeczy, które są korzyścią dla nich samych bardziej niż dla pryncypałów. Podstawowym wyzwaniem dla nadzoru korporacyjnego było i jest zapobieganie przejmowaniu korzyści pryncypałów przez agentów.

Dlaczego akcjonariusze (w przeciwieństwie do pracowników, klientów lub obywateli lokalnych społeczności) są jedynymi pryncypałami, o których trzeba zabiegać. Według Jensena jest to logiczne, ponieważ w działaniu celowym konieczna jest jedna podstawowa funkcja celu. Maksymalizacja wartości korporacji uwzględniająca zarówno kapitał, jak i zobowiązania (zadłużenie) była właściwym celem. Jednak akcjonariusze i wierzyciele mają często różne interesy i priorytety, a zatem wartość dla akcjonariuszy stała się skrótem myślowym celu, do którego wszyscy (menedżerowie, inwestorzy, akademicy i inni) bardzo się przywiązali.

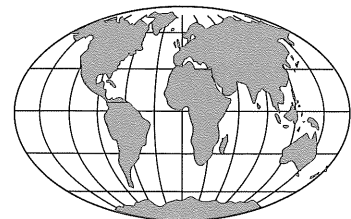
Koncepcja ta jest bardzo elegancka i zarazem zgodna z intuicją. Jest nawet dowód na to, że spółki publiczne mające duży udział (więcej niż 5% akcji) akcjonariusza, który nie jest CEO, są lepiej zarządzane; wynagrodzenia zarządu są bardziej racjonalne i są lepsze od firm, które nie mają takiego silnego akcjonariusza. Co robić zatem, jeżeli firma nie ma takiego pryncypała, ponieważ akcjonariusze są bardzo rozproszeni.

Mają oni tylko dwa narzędzia do dyspozycji – sprzedaż akcji lub głosowanie przeciw. Oba są problematyczne. Sprzedaż akcji może dyscyplinować menedżerów poprzez obniżanie ceny akcji, ale jeden akcjonariusz, nawet duży, nie jest w stanie spowodować zauważalnego efektu.

Z kolei głosowanie ma także swoje słabości. Największą jest to, że tak wielu inwestorów nie trzyma swoich akcji długo. Ci, którzy mają akcje krótko, zwykle nie są tak przydatni w dyscyplinowaniu i ukierunkowywaniu menedżerów jak długoterminowcy. Przeprowadzone badania pokazują, że spółki z dużym udziałem akcjonariuszy-krótkoterminowców sprzedają się zwykle po przecenie podczas fuzji, przeplacają akwizycje i ogólnie mają gorsze wyniki na rynku. Innym czynnikiem jest to, że wielkie instytucje mające duże pakiety akcji dążą do dywersyfikacji portfela posiadanych firm. Mają akcje setek czy nawet tysięcy spółek i trudno jest im skoncentrować się na kontrolowaniu pojedynczych firm.

W efekcie większość dużych inwestorów polega na pośrednikach (np. Institutional Shareholder Services – ISS) radzących jak głosować. To lepsze niż nic dla indywidualnych inwestorów, ale jest to standaryzowany i powierzchowny rodzaj nadzoru. ISS skupia się tylko na niektórych wybranych praktykach nadzoru ujawnionych w publicznych dokumentach i brakuje dowodów na to, że pomaga w efektywnym nadzorze.

Większość inwestorów instytucjonalnych nie ma motywacji i czasu do dyscyplinowania lub innego



rodzaju dozoru zarządów spółek. Ponadto inwestorzy mają zmieniające się ramy czasowe i priority. Tymczasem członkowie zarządów są bardzo dobrze opłacani, wysoce umotywowani, świetnie wykształceni i poświęcający cały swój czas firmom, którymi zarządzają. I poza okresami kryzysowymi mogą z łatwością wymanewrować i przetrwać rozczarowanych inwestorów.

Stworzenie akcjonariuszom więcej możliwości do głosowania nic nie zmienia, a może nawet pogorszyć sytuację poprzez pobudzenie konfliktów między akcjonariuszami i zarządami, a także zachęcanie tych drugich do większego egoizmu. Atrakcyjność koncepcji „demokracji akcjonariuszy” jest tak nośna, że większość zmian w prawodawstwie dotyczącym nadzoru korporacyjnego w ostatnich latach powodowała umocnienie się roli akcjonariuszy. Ustawa Dodd-Franka z 2010 r. nałożyła na korporacje zalecenie (niewiążące) głosowania akcjonariuszy nad wynagrodzeniami dla zarządów (tzw. *say on pay*), co najmniej raz w ciągu trzech lat.

Wszystko to odbywa się w związku z trendami przekazywania większej władzy akcjonariuszom. Trzeba jednak pamiętać, że akcjonariusz to niepełnie to samo co właściciel. Oto prosta ilustracja. Właściciel samochodu jest odpowiedzialny za wszystkie szkody wyrządzone podczas wypadku, nawet jeżeli przekraczają one wartość samochodu. Tymczasem akcjonariusze mogą utracić tylko to, co zainwestowali. Większość akcjonariuszy to efektywnie najemcy (*renters*), a do tego ultrakrótki najemcy. Na rynku nieruchomości najemcy podlegają prawnej ochronie, ale rzadko mają formalne prawo do decydowania o zarządzaniu nieruchomością, czy będzie kupiona czy sprzedana. Podobnie jest z akcjonariuszami.

Autorzy artykułu opowiadają się za powiązaniem uprawnień akcjonariuszy z długością okresu posiadania akcji. Na przykład można ograniczyć prawo do głosowania tylko dla tych inwestorów, którzy mają akcje przez co najmniej rok. Zmiany te nadałyby większe znaczenie tym akcjonariuszom, którzy są mniej zainteresowani dziennymi zmianami kursów akcji i kwartalnymi zmianami zysku na jedną akcję. Oddzielenie długoterminowych akcjonariuszy od reszty mogłoby umożliwić lepszą komunikację i wzrost zaufania między tymi

pierwszymi a radami dyrektorów i zarządami.

Należy też podjąć kwestię wyboru rad dyrektorów. Nowe regulacje mają ułatwić akcjonariuszom nominowanie kandydatów na członków rad. Wybory do rad na zasadzie rywalizacji mogą zniechęcić do zasiadania w nich wielu kompetentnych ludzi, którzy nie będą skłonni brać udziału w hałaśliwej kampanii wyborczej. Poza tym nie ma dowodu, że wprowadzenie więcej zewnętrznych członków poprawi nadzór. Jest wiele opracowań na temat wpływu składu rad dyrektorów na wyniki korporacji. Większość tych prac pokazuje brak związków, a część wskazuje nawet na pewną korelację między większą liczbą *insiderów* (pracujących w korporacji) i lepszymi wynikami.

Podejścia niekonfrontacyjne bardziej pomagają w doskonaleniu rad. Na przykład duzi akcjonariusze mogliby sugerować kandydatów do rady nieformalnie, albo przez grupę doradcą reprezentującą akcjonariuszy. W Szwecji są komitety reprezentujące największych akcjonariuszy i to one rekomendują kandydatów do rad dyrektorów.

Podsumowanie

W latach 70. ub. wieku w wielu firmach amerykańskich menedżerowie postrzegali siebie jako stewardów ważnych instytucji i byli oporni na jakiegokolwiek zmiany, mimo wielkich przemian w otoczeniu konkurencyjnym. Reakcja akcjonariuszy była niecierpliwa, a akademicy teoretycy wymyślili teorie, jak trzymać egoizm menedżerów w ryzach. Zmiany te spowodowały, że menedżerowie stali się bardziej skłonni do podejmowania ryzyka. Natomiast akcjonariusze nie odnieśli sukcesu w kontrolowaniu bardziej agresywnych menedżerów. Czy jednak mogli? Poza sytuacjami, kiedy firma jest w kłopotach, konflikt między akcjonariuszami a menedżerami jest asymetryczną wojną, w której akcjonariusze nie mają dużych szans.

Gdyby menedżerowie przywiązywali zbyt dużą uwagę do tego, co mówią akcjonariusze, to w rzeczywistości mogłoby nastąpić pogorszenie ich (tzn. akcjonariuszy) sytuacji. Jest coraz więcej dowodów na to, że do najlepszych firm maksymalizujących wartość akcjonariuszy należą te, które realizują cele inne niż maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy. Pracownicy

i klienci często wiedzą więcej i są na dłużej związani z firmą niż akcjonariusze. Tradycja, etyka i profesjonalne standardy mają większe znaczenie w kreowaniu zachowań. Jest mało prawdopodobne, aby mocno rozproszeni krótkoterminowi akcjonariusze wiedzieli lepiej niż zarządy, co robić. Dlatego system nadzoru korporacyjnego skupiony tylko na akcjonariuszach jest skazany na porażkę.

Autorzy, biorąc pod uwagę, jak wiele niezamierzonych i niedobrych konsekwencji wyniknęło z reform dotyczących nadzoru korporacyjnego i plac zarządów ostatnich kilku dekad, są bardzo ostrożni w rekomendowaniu wielkich nowych reform. Jednakże uważają, że należy zwiększać rolę akcjonariuszy długoterminowych. Należy także popierać proces bardziej konstruktywnych relacji między akcjonariuszami, menedżerami i radami dyrektorów. To powinny być priority. Należy także określić role dla innych aktorów świata korporacji: klientów, pracowników, pożyczkodawców, prawodawców, organizacji *non profit*, aby umożliwić im wzięcie na siebie zadań dostarczenia pieniędzy, informacji, a szczególnie narzucania dyscypliny. Jest to zatem kapitalizm interesariuszy. Dzisiejsi akcjonariusze nie wystarczają już do efektywnego działania kapitalizmu akcjonariuszy.

Opr. dr Jan Polowczyk
Katedra Strategii i Polityki
Konkurencyjności
Międzynarodowej
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Poznaniu

^{*)} Dwa inne artykuły z tej dyskusji były omawiane na łamach „Przeglądu Organizacji”: R.C. POZEN, *The Case for Professional Boards*, „Harvard Business Review” 2010, December („PO” nr 2/2011); D. BARTON, *Capitalism for the Long Term*, „Harvard Business Review” 2011, March („PO” nr 6/2011).

