

przegląd

organizacji

Miesięcznik **INOiK**

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

1/2017



Organizatorzy:



**Politechnika
Warszawska**



Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej wspólnie z **Wydziałem Zarządzania Politechniki
Warszawskiej** oraz **TNOiK o/Dąbrowa Górnicza** zapraszają do udziału
w konferencji

Sukcesy i wyzwania w naukach o zarządzaniu. Od tradycji do współczesności. Współczesne kontynuacje dorobku Karola Adamieckiego

16 - 17 marca 2017 r., Dąbrowa Górnicza

Celem głównym konferencji jest przegląd fundamentalnych zagadnień współczesnego zarządzania, nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania, perspektyw rozwojowych oraz kierunków badań na przyszłość, a także możliwości i efektów ich zastosowania w praktyce. Dorobek polskich klasyków z obszaru nauk o zarządzaniu będzie stanowił kontekst identyfikacji sukcesów i wyzwań widzianych z perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu.

Program Ramowy, tematyka oraz wystąpienia stanowiące wprowadzenie do tematu konferencji:

Sesja wprowadzająca:

Prof. Alojzy Czech (UE w Katowicach) Główne wątki dorobku Karola Adamieckiego

Prof. Bogdan Nogalski (UG, KNOiZ PAN) Aktualne trendy w zarządzaniu. Wyzwania i wnioski na przyszłość

Prof. Leszek Kiełtyka (Prezes TNOiK) Inspiracje i innowacyjność zarządzania współczesnymi organizacjami

Sesja 1: Podejście zasobowe – klasyka zarządzania

Prof. Grażyna Gierszewska (PW) Zasobowe uwarunkowania formułowania strategii organizacji

Prof. Lech Bukowski (WSB) Multidyscyplinarne i interdyscyplinarne spojrzenie na doskonalenie organizacji

Prof. Cezary Orłowski (WSB w Gdańsku) Procesy zwinnej transformacji organizacji informatycznych

Sesja 2: Od zarządzania projektami do zarządzania przez projekty

Prof. Adam Stabryła (UE w Krakowie) Metodologia projektowania
Prof. Michał Trocki (SGH) Od twardych do zwinnych metody zarządzania projektami

Prof. Ryszard Żuber (PW) Wyzwania zarządzania projektami strategicznymi w środowisku wieloprojektowym

Sesja 3: Podejście procesowe – odkrywanie istoty rzeczy i dynamiki zjawisk

Prof. Teodor Winkler (PŚI) Modelowanie zjawisk wywołujących straty w systemach antropotechnicznych

Prof. Bożena Skołod (PŚI) Od usprawniania procesów produkcyjnych do podejścia procesowego w zarządzaniu

Prof. Katarzyna Szczepańska (PW) Prawa harmonii w doskonaleniu podejścia procesowego

Sesja 4: Metody koordynowania pracy zbiorowej w organizowaniu procesów pracy i produkcji

Prof. Adam Jabłoński, Prof. Marek Jabłoński (WSB) Nowoczesne trendy i kierunki rozwoju koncepcji modeli biznesu z perspektywy dorobku K. Adamieckiego

Prof. Anna Kosieradzka (PW) Karola Adamieckiego wykreślona metoda racjonalnego organizowania procesu wytwarzania i co z niej wyrosło

Prof. Marek Ćwiklicki (UE w Krakowie) Zasada harmonizacji jedną z klasycznych zasad funkcji organizowania

Prof. Leszek Pacholski (PP) Symulacyjne doskonalenie metody koordynowania technologicznego procesu montażu maszyn

Publikacje konferencyjne:

Artykuły nadesłane na konferencję publikowane będą w punktowanych czasopiśmie:

„Przegląd Organizacji”, „Forum Scientiae Oeconomia”, „Foundation of Management - International Journal”, „Engineering Management in Production and Services” (EMPS), „Zarządzanie. Teoria i Praktyka / Management. Theory & Practice” oraz monografii.

Patronat honorowy nad konferencją objęli:

Rektor Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej prof. nadzw. dr Zdzisław Dacko-Pikiewicz
Rektor Politechniki Warszawskiej prof. dr hab. inż. Jan Szmidt
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk
Prezydent Miasta Dąbrowa Górnicza Zbigniew Podraza

Zgłoszenie uczestnictwa do dnia 05.03.2017 r.

Szczegółowe informacje oraz elektroniczny formularz zgłoszeń dostępne są na stronie:

www.wsb.edu.pl/sukcesyiwyzwania

e-mail: sukcesyiwyzwania@wsb.edu.pl lub tel. 32 295 93 56

Przegląd Organizacji w 2017 r. — Stanisław Brzeziński 3

INNOWACJE I KONKURENCYJNOŚĆ

Joanna Zimmer, Dominika Mierzwa

Orientacja na innowacje otwarte przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku 4

Marcin Stępień, Sylwia Łęgowik-Świącik, Małgorzata Kuraś

Wpływ prawa bilansowego i podatkowego na innowacyjność przedsiębiorstw 10

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

Anna Czubata

Fundacje korporacyjne a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw 16

Grzegorz Zasuwa

Spółeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstw a zagrożenie bojkotem konsumenckim 22

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Ewa Krok

Spółeczne i ekonomiczne korzyści z zarządzania wiekiem 28

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWAMI

Marcin Komańda

Zimna wiedza w przedsiębiorstwie 35

Dariusz Zarzecki, Michał Grudziński

Rodzaje wyceny przedsiębiorstw w Krajowym Standardzie Wyceny Specjalistycznym na tle rozwiązań stosowanych na świecie 41

Magdalena Jasiniak

Internationalization of Polish Companies. Research Results 49

KONFERENCJE 55

KONKURSY 58

DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI

Małgorzata Gableta, Anna Urbaniak

Kształcenie inżynierów-ekonomistów na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu 60

Krzysztof Nowosielski

Nowoczesne kierunki studiów podyplomowych na wydziale z tradycjami. To jest możliwe! 63

Nr 1 (924) 2017

Rada Programowa

prof. Ryszard Borowiecki – *przewodniczący*
 prof. Ewa Bojar
 prof. Illés Bálint Csaba
 prof. Janusz Czekaj
 prof. Ioan Constantin Dima
 prof. Ludovit Dobrovsky
 prof. Marcel Fredericks
 prof. Jan Jeżak
 prof. Włodzimierz Karaszewski
 prof. Leszek Kiełtyka
 prof. Kazimierz Krzakiewicz
 prof. Gennadiy Latfullin
 prof. Bogdan Nogalski
 prof. Stanisław Nowosielski
 prof. Jerzy Rokita
 prof. Maria Romanowska
 prof. Janina Stankiewicz
 prof. Robert Stefko
 prof. Edward Urbańczyk
 prof. Ladislav Várkoly

Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – *redaktor naczelny*
 Eryk Głodziński – *zastępca redaktora naczelnego*
 Jakub Swacha – *zastępca redaktora naczelnego*
 Waldemar Jędrzejczyk – *sekretarz redakcji*
 Mariusz Pudło – *zastępca sekretarza redakcji*
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
 Robert Kucęba, Anna Maria Lis, Janusz M.
 Lichtarski, Zbigniew Matyjas, Agnieszka Szpitter,
 Dariusz Zarzecki – *redaktorzy tematyczni*
 Barbara Janczewicz – *redaktor statystyczny*
 Paweł Kobis – *redaktor opracowania*
elektronicznego
 Lucyna Żyła – *redaktor językowy*
 Grzegorz Chmielarz – *korektor tekstów w języku*
angielskim

Adres redakcji

ul. Górską 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 tel./faks 22 827 15 10
 e-mail: redakcja@przegladorganizacji.pl
www.przegladorganizacji.pl

Wydawca

TOWARZYSTWO NAUKOWE
 ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

Indeks: ISSN 0137-7221

Skład i tamanie: Leszek Paszkowski
Druk: Drukarnia Częstochowskie
 Zakłady Graficzne Sp. z o.o.
 Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa

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**

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przeglądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszy sposób zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, 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 przelew prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.

Cena prenumeraty na 2017 r.:

kwartalna – 60 zł brutto

półroczna – 120 zł brutto
 całoroczna – 240 zł brutto

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

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 50% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>

Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl
 e-mail: prenumerata@ruch.com.pl

Informacje dla autorów

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przysyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przegląd Organizacji”,
- oryginalność tekstu,
- poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,
- wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- poprawność doboru metod badawczych,

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”
 ul. Górską 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przysyłanych artykułów naukowych, lista recenzentów oraz zasady odpłatności są zamieszczone na stronie:

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

Stawki reklam i publikacji promocyjnych**II i III STRONA OKŁADKI**

czarno-biała: 1 strona – 2000 zł
 kolorowa: 1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

tylko kolorowa – 3500 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

PRZEGLĄD ORGANIZACJI W 2017 R.



Szanowni Autorzy i Czytelnicy Przeglądu Organizacji

Zakończył się 2016 rok, który był wyjątkowy spośród dziewięćdziesięciu lat redagowania miesięcznika Przegląd Organizacji.

W lipcu 2016 r. w rankingu czasopism naukowych Google Scholar, opartym na indeksie Hirscha, Przegląd Organizacji znalazł się na pierwszym miejscu wśród wszystkich czasopism polskojęzycznych. Tak więc nasz miesięcznik został najczęściej cytowanym pismem naukowym w Polsce i tę prestiżową pozycję, uzyskaną po raz pierwszy, utrzymujemy do dnia dzisiejszego:

https://scholar.google.com/citations?view_op=top_venues&hl=en&vq=pl

Wynik ten pismo zawdzięcza znakomitej, profesjonalnej pracy całego zespołu redakcyjnego, Rady Programowej, wsparciu Prezydium Zarządu Głównego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, w szczególności Prezesa prof. dra hab. inż. Leszka Kiełtyki.

Wszystkim osobom składam najserdeczniejsze z głębi serca płynące podziękowania.

Bardzo dziękuję również Autorom, piszącym znakomite naukowe teksty, oraz coraz liczniejszej rzeszy naszych wiernych Czytelników, wykorzystujących Przegląd Organizacji do swojej działalności dydaktycznej i naukowej.

Słowa serdecznych podziękowań kieruję także do naszych sponsorów, wybranych Uczelni i firm, którzy, promując się na łamach Przeglądu Organizacji, finansowali wydawanie naszego miesięcznika.

W 2017 roku będziemy nadal zwracać szczególną uwagę na jakość publikowanych tekstów, preferując artykuły, w których prezentowane będą wyniki przeprowadzonych przez Autorów badań i zawierających cytowania przede wszystkim z najnowszej polskiej i światowej literatury naukowej. W coraz większym stopniu będziemy się także internacjonalizować, uczestnicząc w wydarzeniach międzynarodowych oraz publikując teksty naukowe w języku angielskim od rodzimych i zagranicznych Autorów.

Z radością promować będziemy na łamach Przeglądu Organizacji działalność polskich Uczelni oraz firm. Publikować będziemy komunikaty i informacje o konferencjach naukowych organizowanych przez uczelnie i inne ośrodki naukowo-badawcze. Chętnie obejmować będziemy, tak jak dotychczas, patronatem honorowym ważne wydarzenia naukowe, takie jak sympozja, konferencje i kongresy naukowe, a także jubileusze wydziałów prowadzących dyscyplinę nauk o zarządzaniu.

Wyrażam głębokie przekonanie, że w 2017, Roku Przeglądu Organizacji jeszcze bardziej wzmocni swoją pozycję lidera wśród polskich czasopism naukowych. Korzystając z okazji życzę Czytelnikom, Autorom tekstów oraz współpracownikom redakcji Przeglądu Organizacji wszelkiej pomyślności i zadowolenia w Nowym 2017 Roku.

Stanisław Brzeziński
Redaktor Naczelny



ORIENTACJA NA INNOWACJE OTWARTE PRZEDSIĘBIORSTW FUNKCJONUJĄCYCH NA POLSKIM RYNKU

Joanna Zimmer, Dominika Mierzwa

Wprowadzenie

Problematyka innowacyjności zarówno w skali mikro, na poziomie przedsiębiorstw, jak i makro, na poziomie gospodarki jest w dalszym ciągu elementem licznych rozważań praktyków i teoretyków zajmujących się kwestią budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Innowacyjność przedsiębiorstw uważana jest za kluczowy czynnik wzrostu gospodarczego (Vega-Jurado i in., 2015, s. 85), dlatego też jest wspierana przez strategie regionalne, a także ogólnokrajowe czy też unijne m.in. za pomocą programu Inteligentny Rozwój. Pomimo wsparcia finansowego ze strony państwa oraz Unii Europejskiej Polska według raportu European Innovation Scoreboard 2016 określana jest jako umiarkowany innowator, osiągając sumaryczny index innowacji na poziomie 0,291, przy średnim poziomie wskaźnika dla 28 państw Unii Europejskiej, wynoszącym 0,521 (European Innovation Scoreboard, s. 14).

Niski poziom innowacyjności skutkuje mniejszą konkurencyjnością polskiej gospodarki na arenie międzynarodowej, co przyczynia się do poszukiwania przez przedsiębiorstwa coraz nowszych sposobów zwiększania swojej innowacyjności. Jednym z nich jest koncepcja innowacji otwartych, która zyskuje na świecie coraz większą popularność (Chesbrough, Crowther, 2006, s. 299; Gassmann, Enkel, 2004, s. 1; Janevski i in., 2015, s. 94; Michelino i in., 2014, s. 66) szczególnie ze względu na dynamiczne zmiany w otoczeniu, charakteryzujące się krótszymi cyklami życia produktów, wysokimi kosztami prac badawczo-rozwojowych oraz postępem w technice i technologii. Jej idea opiera się na założeniu, że organizacje mogą, a nawet powinny „otwierać” swoje procesy innowacyjne na wiedzę i idee pochodzące z otoczenia organizacji oraz „zbywać” własne pomysły na rynku (Acha, 2006, s. 6; Celadon, 2014, s. 35; Chesbrough, 2003, s. 37; Cohen, Levinthal, 1990, s. 128; Michelino i in., 2014, s. 66; West, Lakhani, 2008, s. 223). Takie podejście jest przeciwieństwem tradycyjnego sposobu zarządzania innowacjami (Chesbrough, 2003, s. 37), gdzie innowacje generowane są wewnątrz organizacji, w działach badawczo-rozwojowych, bez lub z niewielką współpracą podmiotów zewnętrznych.

Przedsiębiorstwa skupiające się na egzogenicznych źródłach wiedzy, które stanowią podstawę innowacji otwartych, zwiększają zdolność do generowania innowacji, a dzięki temu i konkurencyjność w branży (Chesbrough, 2003, s. 35; Chesbrough, Crowther, 2006, s. 230; Gassmann, Enkel, 2004, s. 1–2; Janevski i in., 2015, s. 94). Jednakże prze-

ście z tradycyjnego sposobu kreowania, implementacji czy też rozpowszechniania innowacji do „otwarcia” procesów innowacyjnych ma postać wielu zmian organizacyjnych (np. w kulturze i strategii przedsiębiorstwa), które skutkują budową nowego modelu zarządzania innowacjami (Chiaroni i in., 2011, s. 36).

Wzrost popularności koncepcji innowacji otwartych w kontekście niskiego poziomu innowacyjności polskiej gospodarki skłania do postawienia pytania, jak wiele organizacji stosuje praktyki związane z „otwieraniem” procesów innowacyjnych? Czy polski rynek, składający się w większości z małych i średnich przedsiębiorstw przygotowany jest na szeroko pojętą współpracę oraz dzielenie się know-how? W świetle tych wątpliwości w proponowanym opracowaniu postawiono dwa cele: po pierwsze – scharakteryzowanie problematyki pomiaru „otwartości” procesów innowacyjnych w ujęciu teoretycznym oraz po drugie – zbadanie potencjału przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku polskim w zakresie stosowania koncepcji otwartych innowacji z uwzględnieniem ich wielkości oraz wieku. Badania przeprowadzone zostały za pomocą kwestionariusza ankietowego na próbie 120 przedsiębiorstw.

Innowacje otwarte

Twórcą koncepcji innowacji otwartych, H. Chesbrough (2003, s. 35), sprowadza ją przede wszystkim do dwóch podstawowych wymiarów:

- 1) napływu i odpływu wiedzy – powodując tym samym poprawę innowacyjności przedsiębiorstw oraz rozszerzenie rynków w celu zbycia innowacji;
- 2) modelu biznesowego – poprzez otwarcie procesów innowacyjnych oraz reorganizację struktur, a także sprzedaż pomysłów czy technologii, które nie mieszczą się w aktualnym modelu biznesowym.

Idea innowacji otwartych polega na rozproszeniu procesu innowacji przez wpływy i wypływy wiedzy do/z organizacji z wykorzystaniem mechanizmów pieniężnych i niepieniężnych, zgodnie z modelem biznesowym każdej organizacji, umożliwiając tym samym rozpoczęcie współpracy z jednostkami zewnętrznymi (od klientów po jednostki B+R oraz konkurentów). Otwarcie granic organizacji powoduje, że praktycznie na każdym etapie prac badawczo-rozwojowych możliwe jest usprawnianie pomysłów z wykorzystaniem wiedzy i specjalistów z otoczenia. A idee,

które nie mieszczą się w aktualnym modelu biznesowym organizacji, mogą zostać udostępnione na rynku przez umowy licencyjne lub inne formy porozumień.

Badania dotyczące innowacji otwartych (Chesbrough, Crowther, 2006, s. 232–233; Gassmann, Enkel, 2004, s. 6) pokazują, iż przedsiębiorstwa często koncentrują się tylko na jednym z wymiarów innowacji – przyплиwie lub odpływie pomysłów i wiedzy. Co zależy od branży oraz wieku przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa dojrzałe oraz funkcjonujące w branżach o niskim zaawansowaniu technologicznym skupiają się przede wszystkim na udostępnianiu wiedzy oraz idei, a dopiero w drugiej kolejności na ich pozyskaniu z rynku. Natomiast organizacje związane z branżami high-tech dużo większy nacisk kładą na zdobywanie wiedzy zewnętrznej niż na jej udostępnianie.

Jak już wspomniano, przejście z zamkniętego, tradycyjnego modelu innowacji do innowacji otwartych wymaga zmian organizacyjnych i kulturowych przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, iż kwestie te ze względu na istotność oraz swą wielowymiarowość nie zostały jeszcze gruntownie przebadane.

Wymiar „otwartości” procesów innowacyjnych organizacji

W literaturze poświęconej innowacjom można zauważyć również podejście sceptyczne do koncepcji innowacji otwartych. Poglądy te w dużej mierze dotyczą stwierdzenia, że innowacje otwarte to nowa nazwa dla dotychczasowych działań i zjawisk (Christensen i in., 2005, s. 1534; Grounland i in., 2010; Trott, Hartmann, 2009, s. 751). Dodatkowo T. Isckia i D. Lescop (2014, s. 15) podkreślają, że w rzeczywistości przedsiębiorstwa nie stosują w pełni zamkniętego czy też w pełni otwartego procesu innowacyjnego. Pogląd ten zdaje się potwierdzać A. Barge-Gil (2010), który zaproponował podział organizacji ze względu na stopień „otwartości” procesów innowacyjnych na organizacje zamknięte, otwarte oraz hybrydowe (Barge-Gil, 2010, s. 586) (tab. 1).

Podstawowy podział dotyczy przedsiębiorstw posiadających zamknięte lub otwarte procesy innowacyjne. Przedsiębiorstwa posiadające zamknięte procesy innowacyjne nie udostępniają komercyjnie zasobów wiedzy i pomysłów opracowanych przez wewnętrzne działy B+R. Często również nie poszukują takiej wiedzy w otoczeniu, dlatego najważniejszym źródłem innowacji pozostają: wiedza, idee i pomysły opracowane wewnątrz przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwach z otwartymi procesami innowacyjnymi wiedza zewnętrzna jest niejednokrotnie istotniejsza od wiedzy wewnętrznej. Takie przedsiębiorstwa dzielą się swoimi zasobami z innymi jednostkami oraz swobodnie korzystają z pomysłów i inspiracji w zakresie innowacji. Do organizacji hybrydowych będą zaliczać się te przedsiębiorstwa, które traktują wiedzę zewnętrzną komplementarnie do wiedzy wewnętrznej.

Dotychczas w literaturze przedmiotu nie wypracowano jednolitego sposobu pomiaru „otwartości” procesów innowacyjnych organizacji (Bianchi i in., 2011, s. 24; Michelino i in., 2014, s. 66). Dodatkowo liczne badania w tym zakresie przedstawiają często sprzeczne ze sobą wyniki.

Jedną z determinant wpływających na „otwieranie się” procesów przedsiębiorstwa pod względem innowacji jest wielkość organizacji (Laursen, Salter, 2006, s. 133; Keupp, Gassmann, 2009, s. 334; Michelino i in., 2014, s. 67; Schroll, Mild, 2011, s. 484).

H. Chesbrough (2003) oraz H. Chesbrough i A.K. Crowther (2006) wskazują, iż otwartość na innowacje charakteryzuje przede wszystkim duże organizacje. Z tym poglądem zgadzają się M. Bianchi i inni (2011), według których w dużych organizacjach koncepcja innowacji otwartych jest wdrażana średnio 1,5 raza częściej niż w firmach z sektora MŚP. Odmienne zdanie na ten temat reprezentuje w swoich publikacjach A. Barge-Gil (2010), który uważa, że innowatorzy otwarci to organizacje mniejsze pod względem zatrudnienia niż innowatorzy hybrydowi. Brak zależności pomiędzy wielkością organizacji oraz stopniem jej otwarcia podkreśla D. Podmetina (2011). J.P. Christensen i inni (2005) zauważają, że oprócz wielkości organizacji istotnymi determinantami są faza cyklu życia stosowanej technologii oraz sektor działania przedsiębiorstwa.

Czynnikami brany pod uwagę przy pomiarze innowacji otwartych jest również wiek organizacji (Teirlinck, Poelmans, 2012, s. 124; Michelino i in., 2014, s. 67; Acha, 2006, s. 24). P. Teirlinck i E. Poelmans (2012) oraz V. Acha (2006) stwierdzili, że różnice w relacje pomiędzy wiekiem i stopniem otwartości procesów innowacyjnych wynikają z sektora, w którym funkcjonuje organizacja. Ponadto innowatorami zamkniętymi są raczej firmy młodsze (ze względu na długość funkcjonowania na rynku) (Teirlinck, Poelmans, 2012, s. 128; Michelino i in., 2014, s. 76). Pogląd o braku zależności pomiędzy wiekiem a stopniem otwartości procesów przedsiębiorstwa na innowacje przedstawiają M.M. Keupp i O. Gassmann (2009) oraz A. Schroll i A. Mild (2011).

Tab. 1. Wymiary „otwartości” procesów innowacyjnych organizacji

Rodzaj innowacji	Zasoby wiedzy
Innowatorzy zamknięci – innowacje powstają wewnątrz organizacji, która realizuje procesy B+R samodzielnie	Najważniejszym źródłem jest wiedza wewnętrzna
Innowatorzy hybrydowi – innowacje wynikają z wewnętrznej działalności B+R, ale istnieje współpraca lub możliwość zakupu zewnętrznych idei	Wiedza wewnętrzna i zewnętrzna jest tak samo istotna
Innowatorzy otwarci – innowacje wynikają ze współpracy z innymi jednostkami lub są opracowane przez inne jednostki	Co najmniej jedno źródło zewnętrzne jest ważniejsze od wiedzy wewnętrznej

Źródło: (Barge-Gil, 2010, s. 586)

Metoda badawcza

Badania prowadzone były od lipca 2015 roku do września 2016 roku na terenie całej Polski za pomocą kwestionariusza ankietowego wysyłanego do podmiotów badawczych zarówno w sposób tradycyjny, jak i elektroniczny. Kwestionariusz ankietowy opracowany został w oparciu o 5-stopniową skalę Likerta. „Otwartość” procesów organizacji pod względem innowacji ustalono za pomocą wykorzystywanej w badaniach (Barge-Gil, 2010, s. 586; Celadon, 2014, s. 41) trzystopniowej skali: innowator zamknięty; hybrydowy, półotwarty; innowator otwarty.

W badaniu wzięło udział 120 przedsiębiorstw różnej wielkości, z różnych sektorów gospodarki zgodnie z kierunkiem prowadzonej działalności, wybranych na podstawie doboru losowego. Operatorem losowania była lista mailingowa przedsiębiorstwa zebrana w internetowej bazie Eniro, skupiającej 3 000 000 podmiotów. „Otwartość” procesów innowacyjnych zmierzona została przez dwa autorskie wskaźniki – „wejścia” i „wyjścia”, określające strumienie wpływu i wpływu wiedzy, pomysłów czy technologii z przedsiębiorstwa. Czynniki „wejścia” obejmował zagadnienia związane z nabywaniem wiedzy, technologii i idei z rynku zewnętrznego oraz długookresowych planów przedsiębiorstw w zakresie pozyskiwania wiedzy zewnętrznej. Badaniu podlegały również praktyki przedsiębiorstw dotyczące współpracy w zakresie pozyskiwania wiedzy z otoczenia (liczba podmiotów, ich rodzaj oraz zakres współpracy). Czynniki „wyjścia” dotyczyły zagadnień związanych ze zbyciem czy udostępnieniem wiedzy niewykorzystywanej w przedsiębiorstwie. Analizie podlegało w tym przypadku 21 determinant, określonych analogicznie do czynnika „wejścia”.

Zmienną zależną określono jako innowacje otwarte, uwzględniające czynniki „wejścia” i „wyjścia”. Zmienne niezależne to wiek (długość funkcjonowania na rynku)

oraz wielkość (określona za pomocą ilości pracowników). Czynnikiem wpływającym na predyspozycje do otwierania procesów innowacyjnych jest również bez wątpienia branża, w której funkcjonuje dany podmiot. Jednakże ze względu na szerokie ujęcie tego aspektu w literaturze przedmiotu nie dokonano jego ponownej analizy.

Analizę statystyczną danych przeprowadzono za pomocą programu IBM SPSS Statistics ver. 20. Pierwszym etapem analizy był pomiar rzetelności skali metodą Alfa Cronbacha. Współczynnik ten dla skonstruowanego kwestionariusza ankietowego wyniósł 0,824, świadcząc o wysokiej rzetelności skali. W dalszej części przeprowadzono analizę regresji. Ze względu na wielkość próby wyniki badania powinny być traktowane jako pewnego rodzaju badanie pilotażowe. Stopień „otwartości” procesów innowacyjnych przedsiębiorstw był mierzony na podstawie subiektywnej opinii pracowników badanych podmiotów.

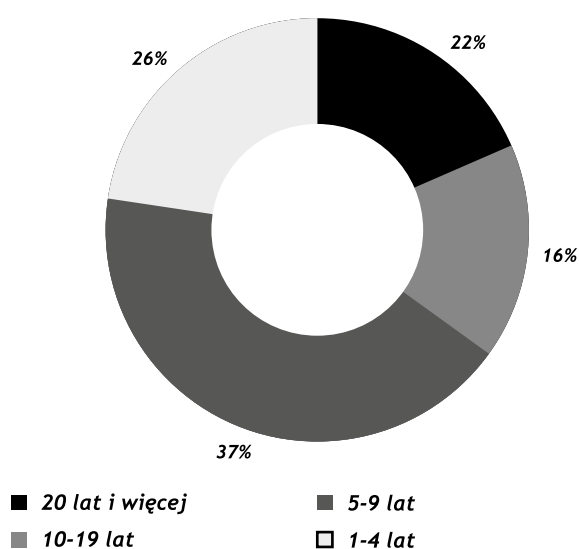
Wyniki badań

Charakterystyka próby badawczej przedstawiona została na rysunkach 1 i 2.

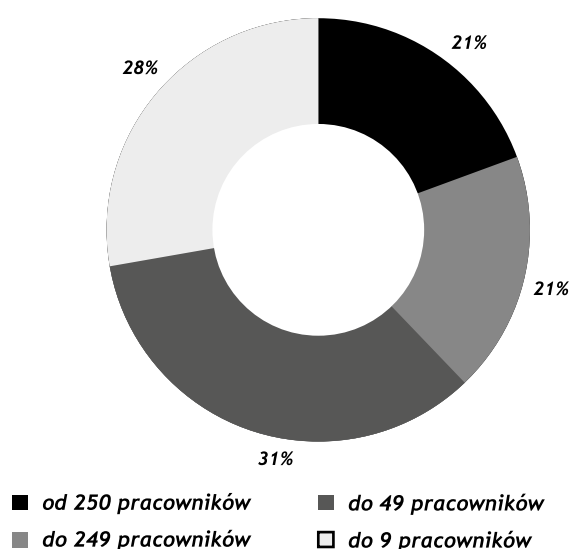
Największy odsetek badanych przedsiębiorstw stanowią małe podmioty, zatrudniające od 10 do 49 pracowników oraz te funkcjonujące na rynku od 5 do 9 lat (ok. 50% podmiotów z tego okresu funkcjonowania to małe przedsiębiorstwa). Kolejną znaczną grupą (28% wskazań) są mikroprzedsiębiorstwa, z których ok. 60% to podmioty młode, niedziałające dłużej niż 4 lata. Ponad połowa przedsiębiorstw średniej wielkości, zatrudniająca od 50 do 249 pracowników, wskazała, iż ich czas funkcjonowania na rynku to 10–19 lat. Natomiast prawie trzy czwarte dużych przedsiębiorstw wśród badanej populacji to podmioty, których okres działania przekracza 20 lat.

Prawie połowa badanych przedsiębiorstw bez względu na wiek i wielkość prowadzi działalność o zasięgu międzynarodowym. Natomiast 10% z próby badawczej to

Okres funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku



Wielkość zatrudnienia



Rys. 1. Wiek oraz wielkość badanych podmiotów
Źródło: opracowanie własne

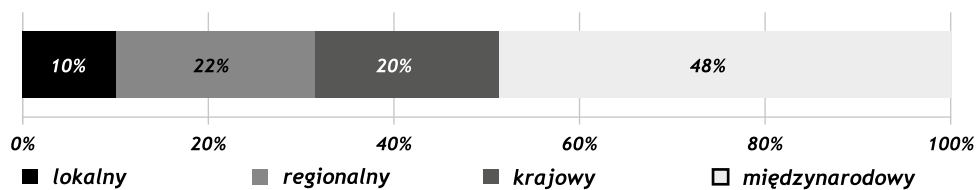
przedsiębiorstwa funkcjonujące lokalnie. Ponadto, z przeprowadzonych badań wynika, że 7% badanych podmiotów zalicza się do przedsiębiorstw o otwartych procesach innowacyjnych (rys. 3). Największy odsetek przedsiębiorstw to innowatorzy hybrydowi, opierający innowacyjność zarówno na wiedzy zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Natomiast aż 15% to przedsiębiorstwa zamknięte innowacyjnie, generujące innowacje samodzielnie.

W badaniu wpływu zmiennej „wielkość” i „wiek” przedsiębiorstwa na subiektywny poziom otwarcia procesów innowacyjnych przeprowadzono analizę korelacji i regresji (tab. 2).

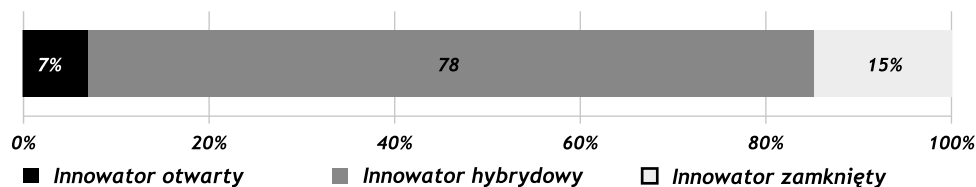
Wykonana analiza korelacji wykazała, że istnieje silna zależność między zmiennymi „wiek” i „wielkość” a otwieraniem procesów innowacyjnych. Wartość statystyki F dla modelu wynosi $F(2,117) = 20,989$; $p < 0,05$. Oznacza to, że model regresji w większym stopniu niż średnia pozwala przewidywać wyniki zmiennej zależnej. Zmienne „wielkość” oraz „wiek” organizacji wyjaśniają 26% wariancji zmiennej zależnej. Jednakże w analizie występuje współliniowość pomiędzy predyktorami „wielkość” oraz „wiek” (w statystyce współliniowości VIF przyjął wartość większą od 2,0), co powoduje trudności w oszacowaniu regresji. „Wielkość” oraz

„wiek” są ze sobą silnie powiązane, gdyż im większe przedsiębiorstwo, tym zwykle dłużej funkcjonuje na rynku. Z tego też powodu analiza regresji zostanie wykonana tylko dla jednej zmiennej – „wielkości” przedsiębiorstwa (tab. 3). Wybór tej zmiennej wynika z faktu, iż „otwartość” procesów w zakresie innowacji wiąże się z możliwościami wchłaniania do przedsiębiorstwa wiedzy spoza organizacji – absorpcji. Zdolności absorpcyjne przedsiębiorstwa mogą stanowić barierę w poszukiwaniu i pozyskiwaniu wiedzy (Cohen, Levinthal, 1990, s. 128; Faludi, 2014, s. 40). Duże organizacje mają szersze możliwości absorpcji wiedzy i mniejsze zapotrzebowanie na źródła zewnętrzne, natomiast mniejsze przedsiębiorstwa – większe zapotrzebowanie na wiedzę zewnętrzną, ale dużo mniejsze możliwości wchłonięcia wiedzy z zewnątrz (Barge-Gil, 2010, s. 582; Faludi, 2014, s. 40).

W tym momencie zmienna „wielkość” wyjaśnia 25% wariancji zmiennej zależnej, co oznacza, że skłonność do otwierania procesów innowacyjnych tylko w 25% zależy od wielkości przedsiębiorstwa. Wartość statystyki F dla modelu wynosi $F(2,118) = 39,074$; $p < 0,05$. Dodatkowo z badań wynika, że małe przedsiębiorstwa mają większą skłonność do otwierania procesów na innowacje (średnia 3,15 na 5 punktów) niż duże przedsiębiorstwa (średnia 2,7 na 5 punktów).



Rys. 2. Zakres funkcjonowania badanych podmiotów
Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Podział badanych podmiotów ze względu na „otwartość” procesów innowacyjnych
Źródło: opracowanie własne

Tab. 2. Zależność między poziomem „otwartości” procesów innowacyjnych przedsiębiorstw a ich wiekiem i wielkością

		Innowacje otwarte	Wiek	Wielkość
Innowacje otwarte	Współczynnik korelacji	1	0,541**	0,603**
	Istotność (dwustronna)		0,000	0,000
	N	120	120	120
Wiek	Współczynnik korelacji	0,541**	1	0,783**
	Istotność (dwustronna)	0,000		0,000
	N	120	120	120
Wielkość	Współczynnik korelacji	0,603**	0,783**	1
	Istotność (dwustronna)	0,000	0,000	
	N	120	120	120

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Źródło: opracowanie własne



Tab. 3. Związek między wielkością a stopniem „otwarcia” procesów innowacyjnych badanych podmiotów

	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standardyzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(stała)	2,371	0,099	0,499	23,958	0,000
Wielkość	00,212	0,034		6,251	0,000

Źródło: opracowanie własne

Wskaźnik przesunięcia B, wskazuje przewidywaną wartość zmiennej zależnej w momencie, gdy zmienna niezależna przyjmuje wartość równą zero. Oznacza to, że gdy zmienna „wielkość” przyjmie zero, to poziom „otwartości” procesów innowacyjnych przedsiębiorstw wyniesie 2,371, z błędem $\pm 0,099$. Natomiast w miarę rozwoju przedsiębiorstwa stopień otwarcia będzie wzrastał o 00,212 z błędem $\pm 0,034$.

Podsumowanie

Koncepcja innowacji otwartych, mimo rosnącej popularności na świecie, w Polsce jest stosowana w pełni tylko przez niewielką liczbę przedsiębiorstw. Nieco ponad trzy czwarte badanych podmiotów to przedsiębiorstwa hybrydowe, stosujące otwarte innowacje w ograniczonym zakresie na równi z innowacyjną działalnością wewnętrzną. Jest to pozytywny wynik, gdyż całkowite przyjęcie tylko jednego z dwóch modeli w procesach generowania innowacji (zamkniętego lub otwartego) może prowadzić do negatywnych skutków.

W przypadku innowatorów otwartych może dojść do utraty kontroli nad kluczowymi kompetencjami lub cenną technologią. Innowatorzy zamknięci natomiast ponoszą znaczne ryzyko i koszty związane z opracowaniem i wdrażaniem innowacji na rynek. Skłanianie się przedsiębiorstw do tylko częściowego otwierania procesów innowacyjnych może wynikać z przyjętego przez nie modelu biznesowego.

Należy również zaznaczyć, że badane podmioty chętniej absorbują z zewnątrz wiedzę i pomysły, niż dzielą się nimi z jednostkami pochodzącymi z otoczenia. Średnia ocena uzyskana dla wpływu wiedzy do przedsiębiorstw wynosi 3,1 na 5 punktów, natomiast dla wpływu wiedzy 2,8. Aby potwierdzić ten wniosek, należałoby objąć badaniem przychody i koszty związane z wpływem i wypływem wiedzy z przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania wykazały, że wielkość oraz wiek przedsiębiorstw mają wpływ na skłonność do stosowania innowacji otwartych przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce. W badaniach zagranicznych autorów publikacji nie ma jednoznacznego stwierdzenia, w jakiego rodzaju przedsiębiorstwach koncepcja innowacji jest rozpowszechniona w większym stopniu. Wyniki badań prezentowanych w opracowaniu sugerują, iż innowacje otwarte są bardziej rozpowszechnione wśród małych i mikroprzedsiębiorstw, funkcjonujących na rynku poniżej 10 lat. Jest to bardzo pozytywny wniosek, gdyż polski rynek składa się w 99% z przedsiębiorstw pochodzących z sektora MŚP, które jednak często nie wytrzymują konkurencji (GUS, 2009–2013). Małe przedsiębiorstwa charakteryzują się elastycznością

oraz szybkością działania, co ułatwia im skuteczniejsze korzystanie z innowacji otwartych. Natomiast otwarcie procesów innowacyjnych im może przynieść wiele unikalnych korzyści, np. zmniejszenie ryzyka oraz kosztów związanych z wdrożeniem innowacyjnych pomysłów, pozyskanie wiedzy od najlepszych specjalistów w branży, realizacja dużych projektów we współpracy z instytucjami B+R.

Pomimo faktu, iż koncepcja innowacji otwartych nie jest w Polsce popularna, inicjatywy prowadzące do jej implementacji są silnie wspierane przez państwowe programy wsparcia (program Horyzont 2020), co z pewnością spowoduje szersze jej rozpropagowanie wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku.

Ograniczeniem przeprowadzonych badań jest przede wszystkim problem z dotarciem do respondentów z odpowiednią wiedzą lub stanowiskiem. Ponadto kwestionariusz ankietowy jako narzędzie badawcze, zdaniem autorek, w sposób niewystarczający umożliwia dokonanie analizy złożonych procesów związanych z generowaniem innowacji. Takie badania powinny zostać pogłębione za pomocą wywiadów.

W przyszłości badania nad intencją przedsiębiorstw w zakresie korzystania z koncepcji innowacji otwartych powinny obejmować dodatkowe aspekty związane z szerokością i głębokością podjętej współpracy. Dodatkowo kwestia związana ze strumieniem wypływu oraz wpływu wiedzy powinna zostać przeanalizowana za pomocą wydatków przedsiębiorstwa na tego typu działalność.

dr Joanna Zimmer
Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania
e-mail: joanna.zimmer@pwr.edu.pl

dr Dominika Mierzwa
Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych
im. gen. T. Kościuszki
Wydział Zarządzania
e-mail: dominika.mierzwa@wso.wroc.pl

Bibliografia

- [1] Acha V. (2006), *Open by Design: The Role of Design in Open Innovation*, The Department for Innovation, Universities and Skills, <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20130401151715/http://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/DIUS-RR-08-10.pdf>, access date: 1.07.2016.

- [2] Barge-Gil A. (2010), *Open, Semi-Open and Closed Innovators. Towards an Explanation of Degree of Openness*, „Industry and Innovation”, Vol. 17, No. 6, pp. 577–607.
- [3] Bianchi M., Cavaliere A., Chiaroni D., Frattini F., Chiesa V. (2011), *Organisational Models for Open Innovation in the Bio-pharmaceutical Industry: An Exploratory Analysis*, „Technovation”, Vol. 31, No. 1, pp. 22–33.
- [4] Celadon K.L. (2014), *Knowledge Integration and Open Innovation in the Brazilian Cosmetics Industry*, „Journal of Technology Management & Innovation”, Vol. 6, Iss. 3, pp. 34–50.
- [5] Chesbrough H. (2003), *The Era of Open Innovation*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 44, No. 3, pp. 35–41.
- [6] Chesbrough H., Crowther A.K. (2006), *Beyond Hightech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries*, „R&D Management”, Vol. 36, No. 3, pp. 229–236.
- [7] Chiaroni D., Chiesa V., Frattini F. (2011), *The Open Innovation Journey: How Firms Dynamically Implement the Emerging Innovation Management Paradigm*, „Technovation”, Vol. 31, pp. 34–43.
- [8] Christensen J.F., Olesen M.H., Kjaer J.S. (2005), *The Industrial Dynamics of Open Innovation – Evidence from the Transformation of Consumer Electronics*, „Research Policy”, No. 34, pp. 1533–1549.
- [9] Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), *Absorptive Capacity. A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 35, No. 1, pp. 128–152.
- [10] European Innovation Scoreboard (2016), <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/17822>, access date: 13.07.2016.
- [11] Faludi J. (2014), *Fifty Shades of Innovation – From Open toward User, and Open Collaborative Forms of Innovation – An Overview*, „Vezetéstudomány”, XLV/11, pp. 33–43.
- [12] Gassmann O., Enkel E. (2004), *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*, https://www.alexandria.unisg.ch/274/1/Gassmann_Enkel.pdf, access date: 1.07.2016.
- [13] Gronlund J., Sjodin D.R., Frishammar J. (2010), *Open Innovation and the Stage-gate Process: A Revised Model for New Product Development*, „California Management Review”, <http://cmr.ucpress.edu/content/52/3/106>, access date: 1.07.2016.
- [14] Isckia T., Lescop D. (2004), *Essai sur les fondements de l'innovation ouverte*, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/23-essai-sur-les-fondements-de-l-innovation-ouverte/download>, access date: 1.07.2016.
- [15] Janevski Z., Davitkovska E., Petkovski V. (2015), *Barriers of Implementing Open Innovations in Macedonia SMEs*, „Economic Development”, Vol. 17, No. 3, pp. 93–106.
- [16] Keupp M.M., Gassmann O. (2009), *Determinants and Archetype Users of Open Innovation*, „R&D Management”, Vol. 39, No. 4, pp. 331–341.
- [17] Laursen K., Salter A. (2006), *Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms*, „Strategic Management Journal”, Vol. 27, No. 2, pp. 131–150.
- [18] Michelino F., Caputo M., Cammarano A., Lamberti E. (2014), *Inbound and Outbound Open Innovation*, „Organization and Performances Journal of Technology Management & Innovation”, Vol. 9, No. 3, pp. 65–82.
- [19] Podmetina D., Väättänen J., Torkkeli M.T., Smirnova M.M. (2011), *Open Innovation in Russian Firms: An Empirical Investigation of Technology Commercialisation and Acquisition*, „International Journal of Business Innovation and Research”, Vol. 5, No. 3, pp. 298–317.
- [20] Raport GUS, *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009–2013*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/male-i-srednie-przedsiębiorstwa-niefinansowe-w-polsce-w-latach-2009-2013,22,1.html>, data dostępu: 1.07.2016 r.
- [21] Schroll A., Mild A. (2011), *Open Innovation Modes and the Role of Internal R&D: An Empirical Study on Open Innovation Adoption in Europe*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 14, No. 4, pp. 475–495.
- [22] Teirlinck P., Poelmans E. (2012), *Open Innovation and Firmperformance in Small-sized R&D Active Companies in the Chemical Industry: The Case of Belgium*, „Journal of Business Chemistry”, Vol. 9, No. 3, pp. 117–131.
- [23] Trott P., Hartmann D. (2009), *Why „Open Innovation” is Old Wine in New Bottles*, „International Journal of Innovation Management”, Vol. 13, No. 4, pp. 715–736.
- [24] Vega-Jurado J., Juliao-Esparragoza D., Paternina-Arboleda C., Velez M. (2015), *Integrating Technology, Management and Marketing Innovation through Open Innovation Models*, „Journal of Technology Management & Innovation”, Vol. 10, No. 4, pp. 85–90.
- [25] West J., Lakhani R. (2008), *Getting Clear about Communities in Open Innovation*, „Industry and Innovation”, Vol. 15, No. 2, pp. 223–231.

Open Innovation Orientation of Enterprises Operating on the Polish Market

Summary

The purpose of the proposed paper concerns the attempts to characterize the problems of measuring the „openness” of innovation processes in the theoretical approach, and explore the potential of enterprises operating on the Polish market in the application of the concept of open innovation, taking into account their size and age. The paper presents results of empirical research conducted by means of a questionnaire survey of 120 Polish companies of different sizes and sectors. The purpose of the questionnaire was to answer the question about the stage of ‘openness’ the company is located at. ‘Openness’ of organization in terms of innovation was established by, used in the studies of Barge-Gil three-point scale: innovator closed; hybrid, semi-open and innovator open. The results of the research suggest that only 7% of respondents are companies with open innovation processes. More than three-quarters are hybrid organizations and 15% are closed innovators with regard to cooperation in the field of innovation.

Keywords

open innovation, the measurement of “openness”, inflow and outflow of knowledge



WPŁYW PRAWA BILANSOWEGO I PODATKOWEGO NA INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Marcin Stępień, Sylwia Łęgowik-Świącik, Małgorzata Kuraś

Wprowadzenie

Trafne rozpoznanie kluczowych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw jest podstawą do podejmowania efektywnych decyzji (Sałek, 2014, s. 244) w celu utrzymania się na hiperkonkurencyjnym rynku (Kotler, Caslione, 2009, s. 44–45). Dlatego w procesach decyzyjnych należy uwzględnić założenie celów strategicznych dotyczących rozwoju innowacyjności przedsiębiorstwa (Skowron-Grabowska, 2004, s. 259–267). Budowa strategii innowacji w przedsiębiorstwie jest procesem długotrwałym, obejmującym obszary techniczne, technologiczne, produktowe, usługowe (Gospodarek, 2013, s. 25; Kościelniak, 2014, s. 65–72) i rynkowe, realizowanym zarówno w skali mikro, jak i makro (De Wit, Meyer, 2007, s. 147; Skawińska, Zalewski, 2009, s. 101). Oznacza to, że przedsiębiorstwa aktywnie implementujące działania innowacyjne zmniejszają lukę organizacyjną między organizacją a zmianami w otoczeniu (Romanowska, 2010, s. 8). Pojawienie się efektów działań innowacyjnych wymusza na konkurentach podejmowanie natychmiastowych decyzji pozwalających na utrzymanie przewagi rynkowej. Tym samym innowacyjność przedsiębiorstw staje się „czynnikiem dynamizującym sytuację w branży, tworzącym wyzwania innym uczestnikom gry rynkowej, którzy muszą dopasować się do sytuacji stworzonych przez innowację” (Nogalski, 2009, s. 6).

Urzeczywistnienie przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii innowacji jest realizowane przez działalność badawczo-rozwojową (B+R), obejmującą rozwój produktu, politykę patentową i licencyjną (Griffin, 2001, s. 259). Prace badawczo-rozwojowe stanowią element wartości niematerialnych przedsiębiorstwa, tworzonych indywidualnie i niepowtarzalnie w celu osiągnięcia lepszych efektów ekonomicznych (Turek, 2015, s. 213–221). Jednakże na poziomie strategicznym w literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznej interpretacji działalności badawczo-rozwojowej odzwierciedlającej jej możliwości, znaczenie i ograniczenia (Suszyński, 2007, s. 309). Dlatego autorzy niniejszego opracowania postawili pytanie badawcze – czy obowiązujące rozwiązania prawne (bilansowe i podatkowe) z zakresu identyfikacji, klasyfikacji, wyceny i prezentacji działalności badawczo-rozwojowej są bodźcem kreującym czy ograniczającym rozwój innowacyjności przedsiębiorstw? W konsekwencji tego pytania za cel

opracowania przyjęto poznanie i ocenę perspektyw występujących między aktualnie obowiązującymi przepisami prawa bilansowego i podatkowego w obszarze działalności badawczo-rozwojowej, która jest wymiarem innowacyjności przedsiębiorstw. Na innowacyjność przedsiębiorstw mają wpływ zarówno czynniki prawne (regulacje prawne występujące na poziomie państw, ale również na poziomie dyrektyw i rozporządzeń UE), jak i inne, takie jak poziom i cechy zasobów ludzkich, poziom i stopień zaawansowania techniki, rozwój organizacji. Autorzy opracowania skupią swoją uwagę na dwóch wspomnianych rodzajach czynników prawnych. Metodami badawczymi zastosowanymi do realizacji celu są studia literaturowe, analiza regulacji prawnych i analiza opisowa.

Działalność badawczo-rozwojowa z perspektywy prawa bilansowego

Przesiębiorstwo jest unikalną wiązką materialnych i niematerialnych zasobów oraz umiejętności (Kunasz, 2006, s. 38), dlatego struktura i rodzaj posiadanych zasobów stanowi źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej. W tym kontekście rozważania na temat uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw w perspektywie prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej wymagają omówienia uregulowań prawnych w zakresie prawa bilansowego i podatkowego, ponieważ determinują one identyfikację i klasyfikację zasobów „miękkich”, do których zalicza się aktywa niematerialne (Kabalski, 2014, s. 16). W literaturze przedmiotu aktywa niematerialne często są określane jako: zasoby niematerialne, czynnik niematerialny, suma ukrytych aktywów nieuwzględnionych w sprawozdaniach finansowych lub kapitał intelektualny (Rogowski, 2006, s. 64–65). W naukach o zarządzaniu aktywa niematerialne postrzegane są jako kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa (Turek, 2015, s. 214), jednakże zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (MSSF), aktywa niematerialne to możliwe do zidentyfikowania aktywa niepieniężne, niemające postaci fizycznej (Międzynarodowy Standard Rachunkowości MSR 38, Dziennik Urzędowy UE L 320, paragraf 8–17). Zapis ten powoduje, iż w polskim prawie bilansowym (Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2013 r., poz. 330 z późn.

zm., art. 3, ust. 1, pkt 14) zdefiniowano pojęcie wartości niematerialnych i prawnych, będących składnikiem aktywów niematerialnych, jako nabyte przez jednostkę prawa majątkowe nadające się do gospodarczego wykorzystania, o przewidywanym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż rok, przeznaczone do używania na potrzeby jednostki, a w szczególności:

- autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne, licencje, koncesje; nie zalicza się jednak do wartości niematerialnych i prawnych prawa użytkowania wieczystego gruntu, spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu mieszkalnego oraz spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu użytkowego – od 2002 roku ujmuje się je jako środki trwałe;
- prawa do wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych oraz zdobniczych;
- know-how;
- nabyta wartość firmy¹;
- koszty zakończonych prac rozwojowych.

Przepisy prawa bilansowego sprowadzają się do wyodrębnienia formalnych warunków, jakim musi sprostać przedsiębiorstwo, aby identyfikować i wyceniać składniki aktywów jako wartości niematerialne i prawne, co skutkuje odpowiednim sposobem ewidencji i ujęcia w sprawozdaniu finansowym. Składnik wartości niematerialnych i prawnych, będący wyrazem badań i rozwoju zakończonych pozytywnym rezultatem, nosi miano „kosztów zakończonych prac rozwojowych”. Powstanie zasobu poprzedzają prace badawcze, które są różnie klasyfikowane w polskich regulacjach bilansowych i MSSF.

MSR 38 traktuje koszty ponoszone na prace badawcze jako składnik aktywów, przy czym muszą być spełnione warunki, które jednostka jest w stanie udowodnić. Pierwszym warunkiem wymagającym udowodnienia jest możliwość techniczna ukończenia składnika tak, aby nadawał się do wykorzystania lub sprzedaży oraz zamiar ukończenia składnika oraz jego użytkowania lub sprzedaży. Należy udowodnić, iż składnik wartości niematerialnych będzie posiadał zdolność do użytkowania lub sprzedaży, jak również sposób, w jaki składnik będzie wytwarzał przyszłe korzyści ekonomiczne (na przykład udowodnienie istnienia rynku na produkty powstające dzięki składnikowi). MSR 38 zobowiązuje do udowodnienia dostępności stosownych środków technicznych, finansowych i innych, które mają służyć do ukończenia składnika oraz możliwości wiarygodnego ustalenia nakładów poniesionych w czasie prac rozwojowych, które można przyporządkować temu składnikowi (Międzynarodowy Standard Rachunkowości MSR 38, Dziennik Urzędowy UE L 320, paragraf 57–64).

Do wartości niematerialnych i prawnych w świetle ustawy o rachunkowości zaliczyć można jedynie pozytywnie zakończone koszty prac rozwojowych (Międzynarodowy Standard Rachunkowości MSR 38, Dziennik Urzędowy UE L 320, paragraf 60). Koszty prac rozwojowych, które nie zostały ukończone, powinny być aktywowane jako rozliczenia międzyokresowe kosztów. MSR 38 nie określa konieczności zakończenia prac jako warunku ujęcia tych kosztów w wartościach niematerialnych i prawnych.

W polskich regulacjach bilansowych aktywowanie kosztów zakończonych prac rozwojowych jako składnika wartości niematerialnych i prawnych poprzedza proces badań. Koszty ponoszone przez jednostkę na prace rozwojowe należy zatem oddzielić od kosztów prowadzonych przez nią prac badawczych. Ustawa o rachunkowości wskazuje na odmienne traktowanie kosztów prac badawczych i kosztów prac rozwojowych. Koszty prac rozwojowych prowadzonych na własne potrzeby, poniesione przed podjęciem produkcji lub zastosowaniem technologii, zalicza się do wartości niematerialnych, jeżeli łącznie zostały spełnione poniższe warunki:

- produkt lub technologia wytwarzania są ściśle ustalone, a dotyczące ich koszty prac rozwojowych wiarygodnie określone;
- techniczna przydatność produktu lub technologii została stwierdzona i odpowiednio udokumentowana i na tej podstawie jednostka podjęła decyzję o wytwarzaniu produktów lub stosowaniu technologii;
- koszty prac rozwojowych zostaną pokryte, według przewidywań, przychodami ze sprzedaży tych produktów lub zastosowania technologii (Chluska, 2004, s. 5–7).

Koszty zakończonych prac spełniające powyższe warunki powinny być aktywowane, a następnie odnoszone w koszty poprzez amortyzację w kolejnych okresach, w których jednostka czerpie korzyści ekonomiczne z wykorzystywania efektów zakończonych prac rozwojowych (Skulik-Górecka, 2013, s. 217). Koszty prac badawczych i rozwojowych, które nie spełniają kryteriów kwalifikujących ich do wartości niematerialnych i prawnych, powinny być odnoszone w koszty w okresie ich poniesienia (Piotrowska, 2014, s. 244–254).

Wartość początkową wartości niematerialnych i prawnych stanowi cena ich nabycia lub koszt wytworzenia. W odniesieniu do prac badawczych, których efektem będą prace rozwojowe, zastosowanie znajduje koszt wytworzenia jako kategoria wyceny tworzonego przez jednostkę zasobu. Koszt wytworzenia zakończonych (wynikiem pozytywnym) prac rozwojowych obejmuje (zgodnie z art. 28 ust. 3 ustawy o rachunkowości):

- koszty bezpośrednio dotyczące danej pracy rozwojowej;
- uzasadnioną część kosztów pośrednio związanych z wykonaniem pracy rozwojowej.

Koszt wytworzenia w odniesieniu do wartości niematerialnych i prawnych obejmuje ogół ich kosztów poniesionych przez jednostkę za okres budowy, montażu, przystosowania i ulepszenia, do dnia bilansowego lub przyjęcia do używania, w tym również niepodlegający odliczeniu podatek od towarów i usług oraz podatek akcyzowy oraz koszt obsługi zobowiązań zaciągniętych w celu ich sfinansowania i związane z nimi różnice kursowe, pomniejszony o przychody z tego tytułu. Oznacza to, że do kosztów wytworzenia wartości niematerialnych i prawnych, zalicza się prowizje i odsetki od kredytów bankowych, zaciągniętych na zakup usług obcych (badań, testów itp.) dotyczących



prowadzonych prac rozwojowych, a także ujemne różnice kursowe od tych kredytów. Dodatkowo różnice kursowe będą obniżać koszt powstającej wartości niematerialnej i prawnej. Uwzględnienie w cenie nabycia i koszcie wytworzenia omawianych kosztów następuje za okres do czasu oddania wartości niematerialnych i prawnych do używania.

Wartość początkową wartości niematerialnych i prawnych zmniejszają, na potrzeby wyceny bilansowej, odpisy umorzeniowe. Zgodnie z art. 33 ust. 1 ustawy o rachunkowości, do amortyzacji lub umorzenia wartości niematerialnych i prawnych stosuje się odpowiednio przepisy dotyczące umorzenia środków trwałych (zgodnie z art. 31 ust. 2 i art. 32 ust. 1–4 i ust. 6 ustawy o rachunkowości). Ustęp 2 cytowanego artykułu precyzuje okoliczności, które należy uwzględnić, ustalając okres amortyzacji i stawki amortyzacyjne. W odniesieniu do wartości niematerialnych i prawnych okoliczności te stanowią tempo postępu techniczno-ekonomicznego oraz prawne lub inne ograniczenia czasu używania.

Na dzień przyjęcia wartości niematerialnych i prawnych do używania (zgodnie z art. 32 ust. 3 ustawy o rachunkowości) należy ustalić okres lub stawkę i metodę ich amortyzacji. Opisane warunki amortyzacji odnoszące się do ogółu wartości niematerialnych i prawnych nie mają zastosowania w przypadku amortyzacji wartości firmy. Wartości niematerialne i prawne o niskiej cenie jednostkowej można amortyzować w sposób uproszczony (art. 32 ust. 6 ustawy o rachunkowości), dokonując jednorazowego odpisu. Przepisy o rachunkowości nakazują w tym przypadku kierować się zasadą istotności.

Zgodnie z art. 28 ust. 1 pkt 1 ustawy o rachunkowości, wartości niematerialne i prawne wycenia się nie rzadziej niż na dzień bilansowy, według cen nabycia lub kosztów wytworzenia, pomniejszonych o odpisy amortyzacyjne lub umorzeniowe, a także o odpisy z tytułu trwałej utraty wartości. Trwała utrata wartości zachodzi wtedy, gdy istnieje duże prawdopodobieństwo, że kontrolowany przez jednostkę składnik aktywów nie przyniesie w przyszłości w znaczącej części lub w całości przewidywanych korzyści ekonomicznych; uzasadnia to dokonanie odpisu aktualizującego doprowadzającego wartość składnika aktywów wynikającą z ksiąg rachunkowych do ceny sprzedaży netto, a w przypadku jej braku do ustalonej w inny sposób wartości godziwej (art. 28 ust. 7 ustawy o rachunkowości). Odpisy aktualizujące z tytułu trwałej utraty wartości przez wartości niematerialne i prawne (np. na skutek zmiany technologii produkcji, przeznaczenia do likwidacji, wycofania z używania) zalicza się w pełnej wysokości do pozostałych kosztów operacyjnych (art. 32 ust. 4 ustawy o rachunkowości). Odpisy dokonane z tytułu trwałej utraty wartości, w przypadku ustania przyczyny, dla której ich dokonano, w odniesieniu do wartości niematerialnych i prawnych, będą zwiększać ich wartość łącznie z drugostronnym odniesieniem na dobro konta pozostałych przychodów operacyjnych.

Kontekst podatkowy działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw

istotnym zagadnieniem z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwami jest uwzględnianie skutków identyfikacji zasobów niematerialnych oraz wyceny ich zużycia na gruncie podatku dochodowego (Stępień, 2010, s. 184–192; Adamczyk, 2012, s. 192–200). Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych (Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych Dz.U. z 2014 r., poz. 851 z późn. zm., art. 16b ust. 1)² definiuje pojęcie wartości niematerialnych i prawnych jako nabyte, nadające się do gospodarczego wykorzystania w dniu przyjęcia do używania o przewidywanym okresie używania dłuższym niż rok, wykorzystywane przez podatnika na potrzeby związane z prowadzoną przez niego działalnością gospodarczą albo oddane przez niego do używania na podstawie umowy licencyjnej (sublicencji), umowy najmu, dzierżawy lub umowy, w szczególności:

- spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu mieszkalnego;
- spółdzielcze prawo do lokalu użytkowego;
- prawo do domu jednorodzinnego w spółdzielni mieszkaniowej;
- autorskie lub pokrewne prawa majątkowe;
- licencje;
- prawa określone w ustawie z dnia 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej (Dz.U. z 2013 r., poz. 1410);
- wartość stanowiącą równowartość uzyskanych informacji związanych z wiedzą w dziedzinie przemysłowej, handlowej, naukowej lub organizacyjnej (know-how);
- wartość firmy, jeżeli wartość ta powstała w wyniku nabycia przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części w drodze kupna, przyjęcia do odpłatnego korzystania (a odpisów amortyzacyjnych dokonuje korzystający) oraz wniesienia do spółki na podstawie przepisów o komercjalizacji i prywatyzacji;
- koszty prac rozwojowych zakończonych wynikiem pozytywnym, który może być wykorzystany na potrzeby działalności gospodarczej podatnika, jeżeli zostaną spełnione warunki zaprezentowane w tabeli 1;
- składniki majątku (wymienione powyżej), niestanowiące własności lub współwłasności podatnika, wykorzystywane przez niego na potrzeby związane z prowadzoną działalnością na podstawie umowy, zawartej z właścicielem lub współwłaścicielami albo uprawnionymi do korzystania z tych wartości – jeżeli zgodnie z przepisami ustawy o podatku dochodowym, odpisów amortyzacyjnych dokonuje korzystający, zwane także wartościami niematerialnymi i prawnymi (art. 16b ust. 2 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych).

Wycena wartości początkowej następuje w odniesieniu do przyczyn powstania wartości niematerialnych i prawnych. Za wartość początkową wartości niematerialnych i prawnych uważa się, między innymi, cenę ich nabycia w razie odpłatnego nabycia lub koszt wytworzenia w razie wytworzenia we własnym zakresie (art. 16g ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych).

Odpisów amortyzacyjnych zgodnie z prawem podatkowym dokonuje się przy zastosowaniu stawek amortyzacyjnych określonych przez ustawodawcę. Należy pamiętać, iż okres dokonywania odpisów amortyzacyjnych od wartości niematerialnych i prawnych nie może być krótszy niż 12 miesięcy od poniesionych kosztów zakończonych prac rozwojowych oraz 60 miesięcy w przypadku pozostałych wartości niematerialnych i prawnych (art. 16m ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych).

Osobnym zagadnieniem regulowanym na gruncie ustawy o podatkach dochodowych, jest problematyka ulgi z tytułu realizowania prac badawczo-rozwojowych. Znowelizowane przepisy ustaw od stycznia 2016 roku (art. 4a, pkt 26–28 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych) wprowadzają pojęcia:

- działalności badawczo-rozwojowej;
- badań naukowych;
- prac rozwojowych.

Działalność badawczo-rozwojowa oznacza działalność twórczą obejmującą badania naukowe lub prace rozwojowe. Wynika stąd, że działalność badawczo-rozwojowa obejmuje działania podejmowane w sposób systematyczny w celu zwiększenia zasobów wiedzy oraz wykorzystania zasobów wiedzy do tworzenia nowych zastosowań.

Definiując pojęcie badań naukowych, ustawodawca wyróżnił badania podstawowe, badania stosowane oraz badania przemysłowe. Badania podstawowe to oryginalne prace badawcze, eksperymentalne lub teoretyczne podejmowane przede wszystkim w celu zdobywania nowej wiedzy o podstawach zjawisk i obserwowalnych faktów bez nastawienia na bezpośrednie zastosowanie komercyjne. Do badań stosowanych zalicza się prace badawcze podejmowane w celu zdobycia nowej wiedzy, zorientowane przede wszystkim na zastosowanie w praktyce. Badania przemysłowe to badania mające na celu zdobycie nowej wiedzy oraz umiejętności w celu opracowywania nowych produktów, procesów i usług lub wprowadzania znaczących ulepszeń do istniejących produktów, procesów i usług; badania te uwzględniają tworzenie elementów składowych systemów złożonych, budowę prototypów w środowisku laboratoryjnym lub w środowisku symulującym istniejące systemy, szczegól-

nie do oceny przydatności danych rodzajów technologii, a także budowę niezbędnych w tych badaniach linii pilotażowych, w tym do uzyskania dowodu w przypadku technologii generycznych (Kozłowski, 2014).

Prace rozwojowe to nabywanie, łączenie, kształtowanie i wykorzystywanie dostępnej aktualnie wiedzy i umiejętności z dziedziny nauki, technologii i działalności gospodarczej oraz innej wiedzy i umiejętności do planowania produkcji oraz tworzenia i projektowania nowych, zmienionych lub ulepszonych produktów, procesów i usług, z wyłączeniem prac obejmujących rutynowe i okresowe zmiany wprowadzane do produktów, linii produkcyjnych, procesów wytwórczych, istniejących usług oraz innych operacji w toku, nawet jeżeli takie zmiany mają charakter ulepszeń, w szczególności (art. 4a, pkt 26–28 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych):

- opracowywanie prototypów i projektów pilotażowych oraz demonstracje, testowanie i walidację nowych lub ulepszonych produktów, procesów lub usług w otoczeniu stanowiącym model warunków rzeczywistego funkcjonowania, których głównym celem jest dalsze udoskonalenie techniczne produktów, procesów lub usług, których ostateczny kształt nie został określony;
- opracowywanie prototypów i projektów pilotażowych, które można wykorzystać do celów komercyjnych, w przypadku gdy prototyp lub projekt pilotażowy stanowi produkt końcowy gotowy do wykorzystania komercyjnego, a jego produkcja wyłącznie do celów demonstracyjnych i walidacyjnych jest zbyt kosztowna.

Od stycznia 2016 r. znowelizowano również przepisy dotyczące zakresu ewidencji rachunkowej służące ustaleniu kosztów ponoszonych na działalność badawczo-rozwojową. Podatnikowi przysługuje ulga z tytułu poniesionych nakładów na prace badawczo-rozwojowe dotyczące „kosztów kwalifikowanych”. Za koszty kwalifikowane uznaje się (art. 18d ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych):

- koszty poniesione na wynagrodzenia pracowników wraz z narzutami, jeżeli dotyczą pracowników zatrudnionych w celu realizacji działalności badawczo-rozwojowej;
- nabycie materiałów i surowców bezpośrednio związanych z prowadzoną działalnością badawczo-rozwojową;

Tab. 1. Podatkowe warunki uznania kosztów prac rozwojowych zakończonych

Warunki uznania kosztów prac rozwojowych zakończonych wynikiem pozytywnym za wartości niematerialne i prawne według ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych	
I	produkt lub technologia wytwarzania są ściśle ustalone, a dotyczące ich koszty prac rozwojowych wiarygodnie określone
II	techniczna przydatność produktu lub technologii została przez podatnika odpowiednio udokumentowana i na tej podstawie podatnik podjął decyzję o wytwarzaniu tych produktów lub stosowaniu technologii
III	z dokumentacji dotyczącej prac rozwojowych wynika, że koszty prac rozwojowych zostaną pokryte spodziewanymi przychodami ze sprzedaży tych produktów lub zastosowania technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. (t.j. Dz.U. z 2013 r., poz. 330 z późn. zm.) art. 28 ust. 7 i Ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (t.j. Dz.U. z 2014 r., poz. 851 z późn. zm.), art. 16b ust. 1

- ekspertyzy, opinie, usługi doradcze i usługi równorzędne, a także nabycie wyników badań naukowych, świadczonych lub wykonywanych na podstawie umowy przez jednostkę naukową na potrzeby prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej;
- odpłatne korzystanie z aparatury naukowo-badawczej wykorzystywanej wyłącznie w prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej.

Ustawodawca ustalił limity dla kwoty kosztów kwalifikowanych, które można odliczyć od podstawy opodatkowania. Pierwszy limit dotyczy odliczenia kosztów kwalifikowanych w odniesieniu do kosztów wynagrodzeń, który nie może przekroczyć 30% poniesionych kosztów. Drugim limitem ustawodawca objął pozostałe koszty. W przypadku drugiego limitu kwota pozostałych kosztów nie może przekroczyć 20% tych kosztów, jeżeli podatnik jest mikroprzedsiębiorcą, małym lub średnim przedsiębiorcą w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej. Dla pozostałych podatników kwota limitu pozostałych kosztów nie może przekroczyć 10% ich wartości.

W kontekście zaprezentowanych rozwiązań z zakresu prawa podatkowego dotyczących identyfikacji i klasyfikacji działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw, należy podkreślić, iż nastąpił progres w obszarze przeprowadzanych zmian legislacyjnych (Stępień, 2012, s. 217). Na uwagę zasługuje fakt, że ustawodawca doprecyzował pojęcie działalności badawczo-rozwojowej, prac badawczych czy prac rozwojowych. Jednakże limity odliczeń wynikające z ustaw podatkowych są na niższych poziomach niż miało to miejsce do 2016 roku, co niewątpliwie nie służy rozwijaniu działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Celem opracowania było poznanie i ocena perspektyw występujących między aktualnie obowiązującymi przepisami prawa bilansowego i podatkowego w obszarze działalności badawczo-rozwojowej, będącej wymiarem innowacyjności przedsiębiorstw.

Z przeprowadzonej analizy przepisów prawa bilansowego wynika, iż istnieje możliwość aktywowania kosztów prac rozwojowych zakończonych wynikiem pozytywnym, jednakże wymaga ona spełnienia rygorystycznych warunków. Należy zauważyć, że niespełnienie warunków ustawowych skutkuje odpisaniem kosztów zakończonych prac rozwojowych w pozostałe koszty operacyjne, co może spowodować istotne zmniejszenie wyniku finansowego przedsiębiorstwa.

Na gruncie prawa podatkowego zaproponowane rozwiązania prawne odgrywają marginalną rolę w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw. Regulacje prawne w obszarze prawa podatkowego nie stwarzają warunków do rozwoju działalności badawczo-rozwojowej. Spostrzeżenie to skłania do stwierdzenia, iż utrzymanie statusu qvo w polityce podatkowej nie będzie generować wzrostu innowacyjności polskich przedsiębiorstw.

Regulacje prawne stanowią element systemu wsparcia państwa (Romanowska, 2015, s. 4–8; Krawczyk-Sokołowska, 2012, s. 9 i nast.), który ma za zadanie rozwijać

innowacyjność przedsiębiorstw. Dlatego przedsiębiorstwa realizujące strategię innowacji powinny umacniać kluczowe wartości niematerialne (Rzemieniak, 2013, s. 172–232), w tym działalność badawczo-rozwojową. Konkludując, należy stwierdzić, iż w obszarze, jakim jest innowacyjność, celem polityki rachunkowości powinno być dostarczanie wiarygodnych informacji, zgodnie z zasadą wiernego odzwierciedlenia obrazu, na temat realizowanej przez przedsiębiorstwo działalności badawczo-rozwojowej. Przepisy prawa podatkowego służą celom fiskalnym państwa, stąd należy uznać, iż są one bodźcem ograniczającym rozwój innowacyjności przedsiębiorstw. Zaprezentowane rozważania są ważne i aktualne, ponieważ innowacyjność przedsiębiorstw jest w ostatnich latach jednym z głównych obszarów zainteresowań badaczy i menedżerów, a jednym z podstawowych uwarunkowań rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw jest system wsparcia państwa.

dr Marcin Stępień
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
 e-mail: mstepien@zim.pcz.pl

dr Sylwia Łęgowik-Świącik
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
 e-mail: sylwialegowik@wp.pl

dr Małgorzata Kuras
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
 e-mail: m.kuras@onet.pl

Przypisy

- 1) Zgodnie z art. 33 ust. 4 ustawy dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. (t.j. Dz.U. z 2013 r., poz. 330 z późn. zm.) stanowi ona różnicę między ceną nabycia określonej jednostki lub zorganizowanej jej części a niższą od niej wartością godziwą aktywów netto.
- 2) Na potrzeby opracowania pominięto wskazanie przepisów ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, t.j. Dz.U. z 2012 r., poz. 361 z późn. zm.) z uwagi na tożsame rozwiązania prezentowane w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych (Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, t.j. Dz.U. z 2014 r., poz. 851 z późn. zm.).

Bibliografia

- [1] Adamczyk A. (2012), *Rola podatkowych instrumentów wsparcia działalności B+R w kształtowaniu bazy podatkowej podatku dochodowego od osób prawnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 708, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia, Nr 52, s. 191–202.

- [2] Chluska J. (2004), *Podstawy rachunkowości*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- [3] De Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa.
- [4] Gospodarek T. (2013), *Zarządzanie strategiczne – kierunki rozwoju a ontologia*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie Strategiczne. Quo vadis?* Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych, s. 23–35.
- [5] Griffin R.W. (2001), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [6] Kabalski P. (2014), *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej a ustawa o rachunkowości. Część 6 – Aktywa niematerialne*, „Rachunkowość”, Nr 7, s. 16–25.
- [7] Kościelniak H. (2014), *An Improvement of Information Processes in Enterprises – The Analysis of Sales Profitability in the Manufacturing Company Using ERP Systems*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 10, pp. 65–72.
- [8] Kotler Ph., Caslione J.A. (2009), *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa.
- [9] Kozłowski J. (2014), *Rola rządu w badaniach i innowacjach*, „Forum Akademickie”, Nr 9, <https://forumakademickie.pl/fa/2014/09/rola-rzadu-w-badaniach-i-innowacjach/>, data dostępu: 4.10.2016 r.
- [10] Krawczyk-Sokołowska I. (2012), *Innowacyjność przedsiębiorstw i jej regionalne uwarunkowania*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- [11] Kunasz M. (2006), *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa”, Nr 10, s. 33–48.
- [12] *Międzynarodowy Standard Rachunkowości MSR 38*, Dzienni Urzędowy UE L 320.
- [13] Nogalski B. (2009), *Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, MBA, Vol. 17, Nr 2, s. 3–14.
- [14] Piotrowska K. (2014), *Polityka rachunkowości w zakresie prac badawczo-rozwojowych a wynik finansowy*, Studia Ekonomiczne, UE w Katowicach, Katowice, Nr 201, s. 244–254.
- [15] Rogowski W. (2006), *Kapitał intelektualny jako generator nowych czynników konkurencyjnych*, [w:] S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 64–66.
- [16] Romanowska M. (2010), *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, z. 98, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 7–15.
- [17] Romanowska R. (2015), *Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 4–8.
- [18] Rzemieniak M. (2013), *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń.
- [19] Sałek R. (2014), *Algorytm postępowania decyzyjnego w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, s. 243–253.
- [20] Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWE, Warszawa.
- [21] Skawińska E., Zalewski R.I. (2009), *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, Świat-Europa-Polska, PWE, Warszawa.
- [22] Skowron-Grabowska B. (2004), *Problem innowacyjności w aspekcie strategii przedsiębiorstwa i programów unijnych*, [w:] J. Szopa, P. Pachura (red.), *Polska w Unii Europejskiej. La Pologne – nouvelle voisine dans l'UE. Poland in the European Union*, WWZPCz, Częstochowa, s. 259–267.
- [23] Skulik-Górecka A. (2013), *Kwalifikacja i wycena kosztów zakończonych prac rozwojowych w świetle ustawy o rachunkowości oraz MSR/MSSF*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 765, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia, Nr 61, s. 209–218.
- [24] Stępień M. (2010), *Problem zgodności prawa bilansowego i prawa podatkowego w aspekcie pomiaru kategorii ekonomicznych*, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 184–192.
- [25] Stępień M. (2012), *Wybrane problemy ustalania dochodu w świetle prawa podatkowego i bilansowego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 708, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia, Szczecin, Nr 52, s. 217–226.
- [26] Suszyński C. (2007), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- [27] Turek I. (2015), *Współpraca między organizacjami w zarządzaniu pracami badawczo-rozwojowymi*, Studia Ekonomiczne, UE w Katowicach, Katowice, Nr 225, s. 213–221.
- [28] Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. z 2014 r., poz. 851 z późn. zm.).
- [29] Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2013 r., poz. 330 z późn. zm.).

The Influence of Accounting Law and Tax Law on Business Innovation

Summary

The paper is intended to recognize and assess the relationships occurring between balance and tax legal regulations currently in force in the area of research and development activity, which is the dimension of innovation of enterprises. In the paper the stress is put on the recognition of key conditions for innovation of enterprises developed by research and development activity. The whole of the presented considerations has been divided into two basic parts. The first part of the paper emphasizes the problem of identification, classification, evaluation and presentation of research and development activity from the perspective of the balance law. The considerations presented in the second part characterize research and development activities of enterprises in terms of taxes. The applied research methods are literature studies, analysis of legal regulations and descriptive analysis.

Keywords

innovativeness of enterprises, research and development activity, balance and tax law



FUNDACJE KORPORACYJNE A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Anna Czubała

Wprowadzenie

Fundacje korporacyjne pojawiły się w Polsce w XXI w. Do ich rozwoju przyczynił się wzrost zaangażowania przedsiębiorstw w realizację idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (ang. CSR – Corporate Social Responsibility) oraz uznanie filantropii za ważną jej formę. Fundacje korporacyjne powołują i finansują przedsiębiorstwa, które na pewnym poziomie rozwoju działalności filantropijnej dostrzegają potrzebę oddzielenia związanych z nią obciążeń administracyjno-księgowych od działalności biznesowej oraz uznają konieczność profesjonalizacji swojej aktywności społecznej. W działalności fundacji upatrują możliwości połączenia celów i obszarów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa z jego celami biznesowymi. Ważnym powodem zakładania fundacji korporacyjnych jest także możliwość wykorzystania ich działalności dla budowania zaufania, pozytywnej opinii o firmie i jej reputacji.

Celem artykułu jest ocena znaczenia działalności fundacji korporacyjnych w Polsce dla realizacji polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. W artykule przedstawiono analizę wyników badań ankietowych i wywiadów przeprowadzonych w 2012 r. przez Forum Darczyńców w grupie 55 (około 50%) działających w Polsce fundacji korporacyjnych.

Istota i rodzaje fundacji korporacyjnych

Fundacja korporacyjna jest odrębnym podmiotem, założonym przez przedsiębiorstwo (kilka przedsiębiorstw) lub osoby prywatne, którego celem jest realizacja społecznie użytecznych działań. Przyjmują one postać bez-zwrotnej pomocy finansowej, merytorycznej, rzeczowej itp. świadczeń realizowanych w odpowiedzi na potrzeby publicznych organizacji dobroczynnych, organizacji pozarządowych, instytucji pożytku publicznego oraz osób indywidualnych. Z badań prowadzonych w Polsce przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) wynika, że filantropia jest najpopularniejszą deklarowaną przez przedsiębiorstwa formą ich zaangażowania społecznego. Uzasadnia to potrzebę rozpatrywania skuteczności i efektywności fundacji korporacyjnych z punktu widzenia społecznych i ekonomicznych celów realizowanych przez założycieli.

Pomimo formalnej niezależności między firmą-założycielem a fundacją korporacyjną występuje wiele różnych powiązań (Ray-Garcia i in., 2012, s. 79; Tetenta-Skwiercz,

2013, s. 104; Westhues, Einwiller, 2006, s. 145; Gołaszewska-Koczan, 2014, s. 68):

- nazwa firmy często występuje w nazwie fundacji, a jej misja, cele i strategię działania są ustalane wspólnie przez przedstawicieli fundatora i fundacji,
- w organach fundacji (zarządzie, radzie) zasiadają pracownicy lub przedstawiciele firm (rodzin) założycielskich,
- głównym źródłem finansowania działalności fundacji są środki przekazane przez założyciela,
- fundacje często korzystają z wielu pozafinansowych form wsparcia merytorycznego (transfer wiedzy, know-how, pracowników jako wolontariuszy), rzeczowego (udostępnienie fundacji infrastruktury, sprzętu), organizacyjnego (korzystanie z kanałów promocyjnych firmy i jej kontaktów z różnymi interesariuszami) i in.

Fundacje korporacyjne powołują przedsiębiorstwa, które na pewnym poziomie rozwoju działalności filantropijnej dostrzegają potrzebę oddzielenia związanych z nią obciążeń administracyjno-księgowych od działalności biznesowej oraz uznają konieczność profesjonalizacji swojej aktywności społecznej (Bruch, Walter, 2005, s. 50–51). W działalności fundacji upatrują możliwości realizacji strategii, która w sposób bardziej spójny i efektywny połączy cele i obszary społecznego działania przedsiębiorstwa z jej celami biznesowymi (Carroll, Shabana, 2010, s. 85). Ważnym powodem zakładania fundacji korporacyjnych jest także możliwość wykorzystania ich działalności i kontaktów z beneficjentami dla budowania zaufania, pozytywnej opinii o firmie i jej wizerunku opartego na zaprezentowaniu społecznej wrażliwości fundatora i empatii wobec potrzebujących. Warto także wspomnieć o naśladownictwie. Przedsiębiorstwa poprzez wprowadzanie rozwiązań istniejących w dużych, międzynarodowych przedsiębiorstwach, firmach partnerskich lub konkurencyjnych włączają się w relatywnie nowy i rozwijający się nurt instytucjonalizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Oczywiście niektóre z tych korzyści – głównie wizerunkowe – przedsiębiorstwa mogą osiągnąć poprzez inne formy zaangażowania społecznego. Niemniej jednak, co potwierdzają nieliczne jeszcze w tym obszarze badania (Kwiecińska 2013, s. 153–154; Łazarowicz-Kowalik, 2008, s. 85–89; SMART Company ..., 2007), fundacje poprzez konsolidację działań i ich ciągłość, relatywnie większą

transparentność, dialog z interesariuszami, zbieżność nazwy fundacji i przedsiębiorstwa, komunikację z mediami itp. stanowią ważne i skuteczne narzędzie budowania wiarygodności firmy i jej reputacji. Warto zwrócić uwagę, że w praktyce niektóre przedsiębiorstwa łączą powoływanie fundacji także z innymi korzyściami, np. z udziałem w projektach finansowanych przez UE i możliwością pozyskania dodatkowych środków na wynagradzanie członków rad i zarządów fundacji zaangażowanych w ich realizację.

Stopień powiązania misji fundacji z misją firmy założycielskiej oraz decyzje dotyczące celów społecznych i działań, którym ma służyć fundacja, decydują o znaczeniu fundacji korporacyjnych dla realizacji strategii CSR założyciela oraz kształtowania jego wizerunku. Z tego punktu widzenia wyróżnia się fundacje korporacyjne dobroczynne, komercyjne i dojrzałe (Kaczmarek, 2012, s. 53).

Fundacje korporacyjne „dobroczynne” cechuje brak związków z obszarem społecznej odpowiedzialności założyciela oraz polityką wizerunkową fundatora. Prowadzą one działalność charytatywną niepowiązaną z obszarem biznesowego zaangażowania firmy i jej społeczną odpowiedzialnością za realizację społecznych i środowiskowych oczekiwań oraz budowanie relacji z interesariuszami. Tego typu fundacje są w pełni samodzielne w realizacji swoich celów, często działają w sposób rozproszony, reagując i udzielając wsparcia w odpowiedzi na prośby potrzebujących.

Fundacje korporacyjne „komercyjne” prowadzą działania filantropijne traktowane jako środek realizacji celów biznesowych fundatora. Fundacje te są silnie związane z firmą założycielską, otrzymują od niej nie tylko środki finansowe, ale korzystają z różnych form pozafinansowego wsparcia, często też poszukują wsparcia finansowego ze środków publicznych (samorządowych, unijnych, wpłat 1% podatku dochodowego, SMS-ów i in.). Działalność komercyjnych fundacji korporacyjnych staje się elementem PR firmy i środkiem budowania jej wizerunku.

Fundacje korporacyjne „dojrzałe” są narzędziem realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i jego polityki wizerunkowej. Mają strategię działania i realizują ją zgodnie z ideą strategicznej filantropii, wykorzystując działalność charytatywną do poprawiania kontekstu konkurencyjnego firmy, czyli jakości otoczenia biznesowego w miejscu jej funkcjonowania (Porter, Kramer, 2003, s. 83–96; Kotler i in., 2012, s. 187–192). Takie fundacje, przekazując środki na cele społeczne, kierują je przede wszystkim do tych organizacji pozarządowych i instytucji, których działalność – często przyciągając też innych fundatorów – przynosi wielostronne korzyści dzięki inicjowaniu wartościowych dla firmy zmian społecznych.

Działalność fundacji korporacyjnych w Polsce¹

W okresie 25 lat gospodarki rynkowej w Polsce powstało ponad 100 fundacji korporacyjnych, z których większość założono po 2004 roku. Z badań przeprowadzonych w 2012 roku przez Forum Darczyń-

ców wynika, że fundacje zakładają głównie przedsiębiorstwa z branży finansów, bankowości i ubezpieczeń (36%), mediów i wydawnictw (15%). Znacznie mniejszy, bo 9% udział w ogólnej liczbie fundacji mają fundacje założone przez przedsiębiorstwa z branży FMCG oraz energetyczno-paliwowej i surowców naturalnych. Wśród założycieli fundacji zdecydowanie dominują przedsiębiorstwa duże, prowadzące działalność w skali ogólnokrajowej (76%) oraz międzynarodowej (11%), co przekłada się też na terytorialny zasięg działalności powoływanych przez nie fundacji.

Dla 80% fundacji głównym źródłem przychodów są środki finansowe przekazywane corocznie przez firmę założycielską. Z kolei 20% fundacji nie uzyskuje takiego wsparcia, co jest zastanawiające. Cechą fundacji korporacyjnych jest bowiem finansowanie ich działalności przez fundatora. Być może fundacje te korzystają z innych form pozafinansowego wsparcia w postaci np. lokalu, sprzętu, wiedzy specjalistów, wolontariuszy będących pracownikami firmy, usług itp., co deklaruje 68–81% badanych. Wśród fundacji popularne jest też poszukiwanie innych, niezależnych od fundatora, źródeł finansowania. Blisko 52% fundacji korzysta z wpłat 1% podatku dochodowego od osób fizycznych, 26% uzyskuje przychody ze zbiorów publicznych i kampanii charytatywnych, 12% otrzymuje dotacje ze środków publicznych, 12% – darowizny od osób prawnych. Z kolei 6% uzyskuje przychody z działalności gospodarczej i tyle samo od innych organizacji. Możliwość korzystania fundacji korporacyjnych z 1% podatku dochodowego od osób fizycznych i środków publicznych wzbudza dyskusje (Gołaszewska-Koczan, 2014, s. 71; Łazarowicz-Kowalik, 2008, s. 85). Rozwiązanie takie nie jest stosowane w innych krajach europejskich. Cechą wyróżniającą fundacji korporacyjnych, jako instytucji powołanej do profesjonalnego zarządzania jednym z obszarów społecznej odpowiedzialności firmy związanym ze wsparciem społeczności lokalnych, jest bowiem finansowanie jej działalności przez założyciela. Jeżeli założyciel tego nie czyni, to można się zastanawiać nad zasadnością istnienia fundacji korporacyjnej. Ponadto konkurencja fundacji korporacyjnych z organizacjami pozarządowymi o dostęp do środków publicznych i prywatnych tworzy nierówne szanse. Fundacje korporacyjne dysponują bowiem znacznie większymi przychodami i dostępem do mediów promujących ich działalność.

Większość badanych fundacji prowadzi działalność w kilku różnych obszarach (rys. 1). Do najpopularniejszych i niezmiennych się w czasie, na co wskazuje porównanie z raportem z 2008 r., obszarów zaangażowania fundacji należą edukacja i wychowanie oraz ochrona zdrowia i pomoc niepełnosprawnym. Blisko połowa fundacji korporacyjnych deklaruje wsparcie dla instytucji, organizacji pozarządowych, inicjatyw obywatelskich, podobny odsetek wspiera usługi socjalne i pomoc społeczną. Nieliczne tylko wspierają działania na rzecz ochrony praw człowieka, równouprawnienia, aktywizacji zawodowej, badań naukowych.

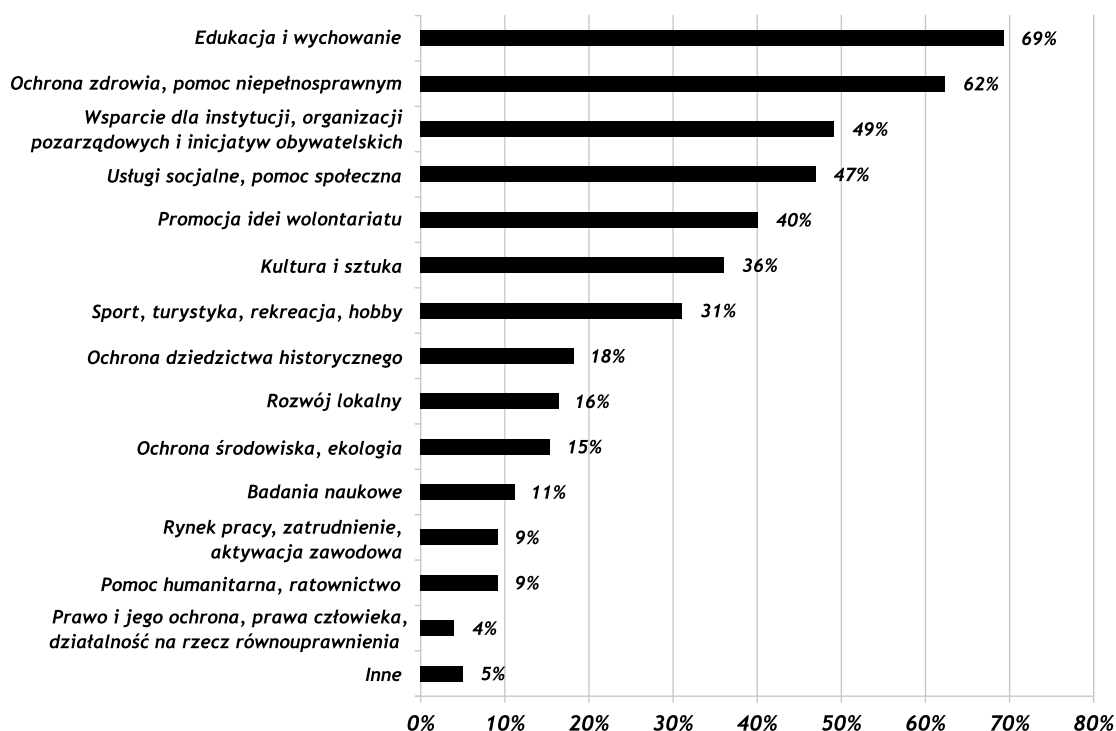
Fundacje korporacyjne zazwyczaj wspierają jednocześnie osoby fizyczne i prawne. Głównymi beneficjentami polskich fundacji korporacyjnych są dzieci i młodzież

(71% fundacji) oraz niepełnosprawni (44%). Fundacje zaspokajają ich potrzeby, bezpośrednio kierując pomoc do osób indywidualnych (69% fundacji) lub pośrednio poprzez instytucje publiczne (szkoły, domy dziecka, szpitale), organizacje pozarządowe, podmioty komercyjne (87%). Najczęściej stosowaną formę pomocy zarówno osób indywidualnych, jak i instytucji stanowi wsparcie finansowe. W odniesieniu do osób indywidualnych są to darowizny, zapomogi, pokrywanie lub zwrot kosztów zakupu produktów i usług, przyznawanie stypendiów i grantów (rys. 2). Osoby indywidualne mogą także liczyć na wsparcie rzeczowe oraz korzystać nieodpłatnie z usług.

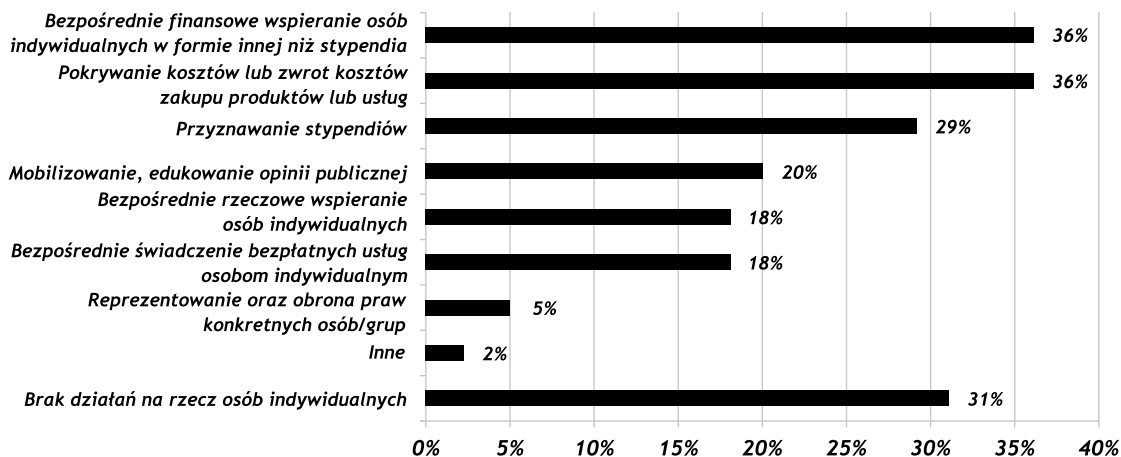
Świadczenia fundacji na rzecz podmiotów instytucjonalnych to głównie finansowanie realizowanych przez nie projektów w formie grantów, dotacji, darowizn (rys. 3).

Ponad 40% fundacji wspiera także te podmioty w sposób rzeczowy, przekazując sprzęt, materiały, 24% bezpłatnie świadczy im usługi doradztwa, szkolenia i in. Fundacje korporacyjne w 2011 roku wsparły przeciętnie 16 organizacji pozarządowych, 20 instytucji sektora publicznego, 110 osób indywidualnych.

Jak wynika z badań, fundacje korporacyjne finansują programy grantowe organizacji społecznych i instytucji publicznych, które dysponują wiedzą i doświadczeniem w obszarach, w których fundacje chcą udzielić wsparcia. Partnerska współpraca z tymi organizacjami, częste i regularne kontakty, spotkania, wymiana informacji, są wyrazem profesjonalizacji filantropii korporacyjnej. Pozwalają one na realizację projektów, których korporacja nie mogłaby zrealizować przy udziale swoich pracowników



Rys. 1. Obszary działania fundacji korporacyjnych
Źródło: (Forum Darczyńców, 2012, s. 19)



Rys. 2. Działania fundacji korporacyjnych bezpośrednio na rzecz osób indywidualnych
Źródło: (Forum Darczyńców 2012, s. 32)

i interesariuszy. Pytaniem otwartym pozostaje jednak ocena stopnia zgodności wspieranych przez fundację obszarów społecznych z misją, obszarem działania i otoczeniem firmy założycielskiej.

Fundacje korporacyjne cechuje większa w porównaniu z przedsiębiorstwami transparentność i wiarygodność prowadzonej działalności dobroczynnej. Blisko 2/3 fundacji ma opracowane procedury i regulaminy udzielania wsparcia finansowego oraz udostępnia je na stronie internetowej lub w swojej siedzibie. Potencjalny beneficjent instytucjonalny jest zazwyczaj oceniany – niekiedy przez ekspertów – na podstawie tematyki projektu, przewidywanych jego efektów i kosztów. Podstawowy wymóg stawiany osobom indywidualnym dotyczy udokumentowania trudnej sytuacji finansowej, zdrowotnej czy rodzinnej. Fundacje korporacyjne ustawowo są zobowiązane do sporządzania rocznych sprawozdań z działalności merytorycznej i finansowej. Publikowanie tych sprawozdań często z listą beneficjentów jest dodatkowo wymuszone oczekiwaniami fundatora i stanowi instrument jego promocji.

Miejsce fundacji korporacyjnych w obszarach CSR

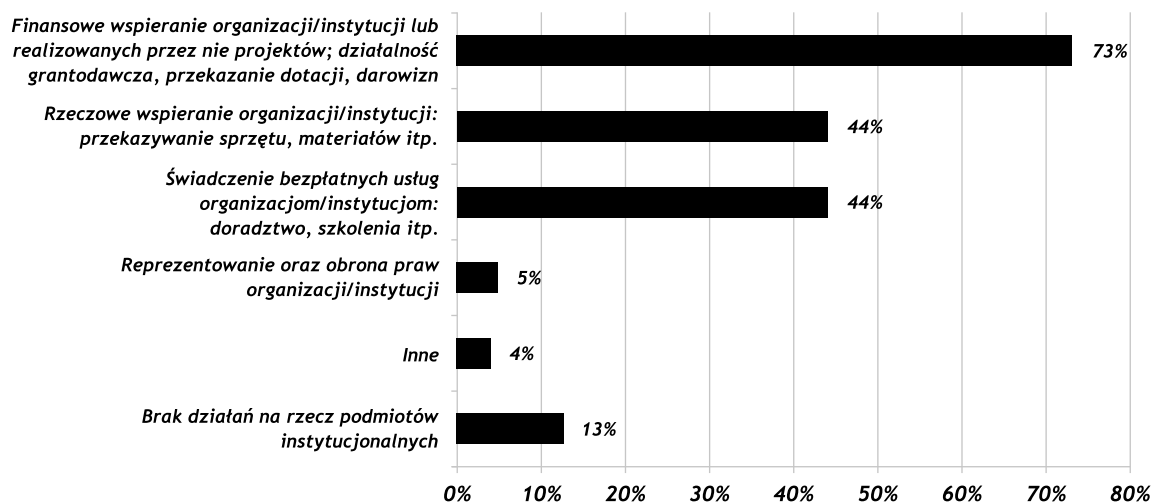
Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw polega na dobrowolnym przyjęciu przez przedsiębiorstwa zobowiązań do uwzględniania wymiaru społecznego i ekologicznego w podejmowanych decyzjach i prowadzonej działalności gospodarczej oraz relacjach ze wszystkimi interesariuszami (Komisja Europejska, 2001; CSR w Polsce, 2010). Zdaniem B. Roka (2008, s. 158), jest to „proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań interesariuszy w strategię zarządzania oraz monitorowania wpływu takiej strategii na konkurencyjność oraz wzrost wartości firmy na rynku. Jest to więc sztuka spełniania oczekiwań interesariuszy, poszukiwania dynamicznej równowagi pomiędzy interesami wszystkich zaintereso-

wanych zgodnie z prawem i społecznie przyjętymi normami etycznymi”.

U podstaw CSR leży identyfikacja interesariuszy, których oczekiwania przedsiębiorstwo ma zaspokajać, którzy współtworzą obszary, oceniają i rozliczają je z tej odpowiedzialności. Z punktu widzenia instrumentów stosowanych w celu realizacji społecznych zobowiązań i powinności przedsiębiorstwa wobec interesariuszy najważniejsze znaczenie ma wyróżnienie dwóch ich grup (Rok, 2013, s. 93):

1. Interesariuszy, od których zależy przetrwanie i rozwój danego przedsiębiorstwa, bo dostarczają kapitału, pracy, przychodów. Są to inwestorzy, pracownicy, klienci, kontrahenci.
2. Interesariuszy, na których przedsiębiorstwo wywiera wpływ bądź znajduje się pod ich wpływem. Są to przedstawiciele społeczności lokalnej, organizacje konsumenckie, ekologiczne, media, administracja publiczna.

Relacje przedsiębiorstwa z poszczególnymi interesariuszami mogą sprzyjać ich współpracy lub prowadzić do konfliktów. Interesy i oczekiwania różnych interesariuszy są zmienne w czasie, a niekiedy wzajemnie sprzeczne. Stąd też sukces w zarządzaniu relacjami z interesariuszami zależy od umiejętności menedżerów w równoważeniu interesów różnych ich grup i współdziałania z nimi na każdym etapie określania, wdrażania i realizacji zasad odpowiedzialności społecznej w procesie tworzenia wartości zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego interesariuszy. Podejmowane w tym celu działania mogą przybierać różne formy od filantropii, poprzez realizację wybranych projektów społecznych, włączanie programów społecznych i ekologicznych w istniejący model biznesu, po przebudowę modelu w celu tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej. Różna też może być motywacja ich podejmowania. CSR może być postrzegana jako dodatkowy koszt, obowiązek, dobry uczynek, źródło szans, innowacji i przewagi konkurencyjnej osiąganego dzięki podjęciu współpracy z interesariuszami jako podstawy tworzenia ekonomiczno-społecznej wartości.

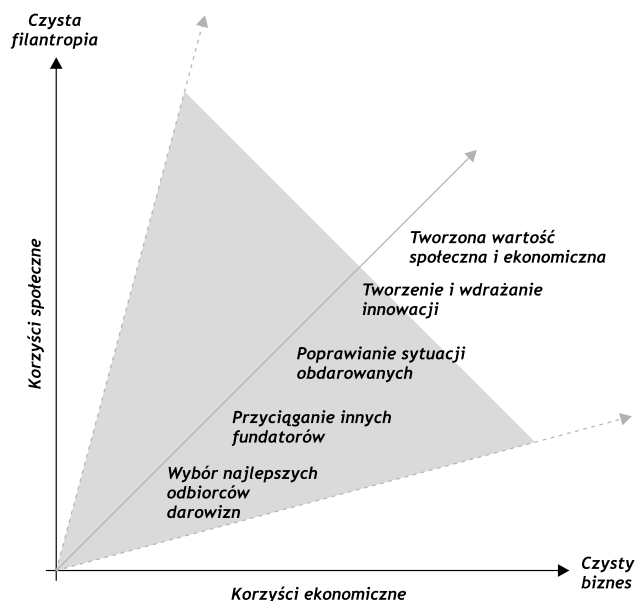


Rys. 3. Działania fundacji korporacyjnych na rzecz organizacji pozarządowych, instytucji publicznych lub podmiotów korporacyjnych

Źródło: (Forum Darczyńców, 2012, s. 31)

Wdrażanie społecznej odpowiedzialności jest procesem, którego tempo, przebieg, procedury i instrumenty są w każdym przedsiębiorstwie uwarunkowane licznymi czynnikami wewnętrznymi, charakteryzującymi przedsiębiorstwo, tj. branża, kultura organizacyjna, motywacja menedżerów i pracowników, rodzaj kapitału, zasięg rynku itp., oraz czynnikami zewnętrznymi, charakteryzującymi środowisko działania, np. naciski społeczne, konkurencja, środowisko społeczne, przyrodnicze, globalizacja, instytucjonalizacja.

Wyniki badań przeprowadzonych w 2014 r. przez KPMG i FOB pozwoliły ustalić, że przedsiębiorstwa prowadzące w Polsce działania z zakresu CSR i wdrażające odpowiedzialne społecznie praktyki biznesowe koncentrują je w obszarach: społeczność lokalna (89% badanych), środowisko naturalne (85%), uczciwe praktyki biznesowe (78%), ład organizacyjny (63%), praktyki z zakresu zarządzania personelem (59%), sprawy konsumenckie (46%), prawa człowieka (43%) (KPMG, *Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, 2014, s. 27). Badane przedsiębiorstwa zdecydowanie najczęściej zatem wspierają lokalne społeczności, podejmując działania na rzecz poprawy poziomu ich życia i edukacji, ochrony zdrowia i profilaktyki, promocji kultury. W obszarze tym mieści się działalność fundacji korporacyjnych. Są one formą zinstytucjonalizowanego, profesjonalnego, długotrwałego zaangażowania przedsiębiorstw w rozwiązywanie ważnych problemów społecznych. Analiza działalności fundacji korporacyjnych wskazuje, że powołujące je przedsiębiorstwa powierzają im środki i zobowiązują do działań skierowanych głównie do tego konkretnego obszaru. Fundacje korporacyjne spełniają więc funkcję narzędzia realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa za wpływ ich działalności na społeczność, w której prowadzą działalność i jej rozwój. Drugą ważną ich funkcją jest budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jako organizacji reagującej na potrzeby ludzi oraz organizacji publicznych i pozarządowych wśród klientów, dostawców, pracowników, członków ruchów ekologicznych, organizacji konsumenckich, mediów. Na możliwość wykorzystania filantropii nie tylko dla realizacji tych dwóch funkcji, ale i budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wskazali M.E. Porter i M.R. Kramer. Ich zdaniem, przedsiębiorstwo, analizując poszczególne elementy kontekstu konkurencyjnego, powiązane i wspierające go branże, jest w stanie wskazać obszary wspólne dla wartości społecznych i ekonomicznych, które w największym stopniu i w długim okresie czasu wpływają na jego konkurencyjność (Porter, Kramer, 2007, s. 87–89). Priorytetowe obszary działalności filantropijnej powinny być w synergiczny sposób powiązane z misją, wartościami i produktami przedsiębiorstwa oraz dotyczyć spraw ważnych dla jego interesariuszy. W obszarach tych firma lub założona przez nią fundacja, dokonując wyboru najlepszych odbiorców darowizn, a także zachęcając innych potencjalnych darczyńców do ich wspierania i współpracując z nimi w tworzeniu programów społecznych i wdrażaniu innowacji, może maksymalizować wartość społeczną i ekonomiczną z działalności filantropijnej (rys. 4).



Rys. 4. Maksymalizacja wartości z działalności charytatywnej
Źródło: (Porter, Kramer, 2007, s. 88)

Ważnym problemem jest także budowanie społecznego zaufania do działalności fundacji oraz wdrażanie przez nie przyjętych w trzecim sektorze standardów. Standardy takie dla fundacji zostały opracowane w 2015 roku po trzech latach dyskusji prowadzonych w Forum Darczyńców przez przedstawicieli 45 fundacji. Zgodnie z tymi standardami fundacja korporacyjna, aby stać się podmiotem CSR:

1. „Ma spisana publicznie dostępną misję, którą rzetelnie realizuje w oparciu o odpowiednio wyznaczone cele strategiczne.
2. Wybiera obszary, które będzie wspierać, na podstawie dogłębnej analizy potrzeb społecznych oraz odpowiednio do swoich zasobów i kompetencji.
3. Dbą o partnerskie relacje z beneficjentami, ma klarowne, kompleksowe, spisane i jawne zasady oraz kryteria udzielania wsparcia.
4. Dąży do tego, aby głównym źródłem jej finansowania były środki od fundatora i z należytą ostrożnością podchodzi do środków z innych źródeł.
5. Rzetelnie i efektywnie zarządza finansami. Informacje o swoich przychodach i kosztach podaje w czytelny sposób do wiadomości publicznej.
6. Dbą o partnerskie relacje z fundatorem.
7. Nie wspiera bezpośrednio działalności biznesowej swojego fundatora.
8. Posiada kolegialny zarząd i ciało nadzorcze, a członkowie tych organów wykazują się odpowiednimi kwalifikacjami i postawą etyczną.
9. Posiada własny zespół kompetentnych pracowników.
10. Dbą o przejrzyste, oparte na dialogu oraz zrozumieniu wzajemnych potrzeb i obowiązków relacje z otoczeniem.
11. Regularnie dokonuje oceny jakości i skuteczności swoich działań, a zebrane wnioski wykorzystuje do ich doskonalenia” (Forum Darczyńców, 2015).

Podsumowanie

Filantropia jest jednym z obszarów społecznego zaangażowania przedsiębiorstw, a fundacje korporacyjne formą jego instytucjonalizacji, mającą zapewnić profesjonalizm, przejrzystość i transparentność wsparcia udzielanego dla realizacji celów społecznych. Głównymi beneficjentami fundacji korporacyjnych w Polsce są dzieci, młodzież, chorzy, niepełnosprawni, których potrzeby fundacje zaspokajają bezpośrednio lub poprzez wsparcie finansowe i rzeczowe organizacji pozarządowych i publicznych działających w sektorach edukacji i wychowania, ochronie zdrowia, pomocy społecznej. Bardzo wiele fundacji za obszar działalności uznają rozwój lokalny, ochronę środowiska, badania naukowe, rynek pracy, aktywację zawodową. Blisko 1/2 fundacji deklaruje, że swoją strategię i kierunki działań uzgadnia z fundatorem i uwzględnia jego politykę CSR i politykę wizerunkową. Pozostała część fundacji nie podejmuje żadnych działań mających na celu rozpoznanie potrzeb i oczekiwań interesariuszy fundatora odnośnie do pożądanego przez nich form wsparcia, a więc nie identyfikuje ważnych dla fundatora obszarów, w których filantropia mogłaby poprawić jego kontekst konkurencyjny.

Działalność fundacji korporacyjnych jako odrębnych, ale finansowanych przez przedsiębiorstwa założycielskie podmiotów, otwiera nowy, interesujący nurt badań nad formami instytucjonalizacji CSR w Polsce. Powinny one zmierzać do ustalenia związków pomiędzy strategią CSR fundatora a działalnością fundacji (misja, cele, obszary, interesariusze, dialog), relacji między środkami przeznaczonymi na działalność fundacji i jej promocję a oczekiwaniami interesariuszy, struktury przychodów i kosztów fundacji, zgodności działania fundacji z opracowanymi standardami.

prof. dr hab. Anna Czubala
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
Wydział Nauk Stosowanych
e-mail: czubalaa@op.pl

Przypisy

- ¹⁾ Prezentowane informacje o fundacjach korporacyjnych w Polsce oparte są na wynikach badań ankietowych przeprowadzonych w 55 fundacjach oraz wywiadach z przedstawicielami 7 fundacji. Badania przeprowadziło Forum Darczyńców między czerwcem a wrześniem 2012 roku. Ich wyniki prezentuje raport Forum Darczyńców (2012).

Bibliografia

- [1] Bruch H., Walter F. (2005), *The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 47, No. 1, pp. 48–56.
- [2] Carroll A.B., Shabana K.M. (2010), *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts,*

Research and Practice, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 12, No. 1, pp. 85–105.

- [3] CSR w Polsce. Menedżerowie/Menedżerki 500. Lider/Liderka CSR – badanie GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu, GoodBrand & Company Polska, Warszawa 2010, <http://crnavigator.com/img/file/okladka+strony.pdf>, data dostępu: 2.04.2016 r.
- [4] Forum Darczyńców (2012), *Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badania 2012*, http://www.forumdarczyncow.pl/docs/download/forum_darczyncow_raport_fundacje_korporacyjne_www.pdf, data dostępu: 1.04.2016 r.
- [5] Forum Darczyńców (2015), *Standardy działania fundacji korporacyjnych*, http://www.forumdarczyncow.pl/docs/download/forum_darczyncow_standardy_dzialania_fundacji_korporacyjnych_2015.pdf, data dostępu: 2.04.2016 r.
- [6] Gołaszewska-Koczan U. (2014), *Fundacje korporacyjne w Polsce*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, Vol. 17, Nr 3, s. 65–73.
- [7] Kaczmarek P. (2012), *Wyzwania dla fundacji korporacyjnych – spojrzenie biznesowe*, [w:] Forum Darczyńców, *Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badania 2012*, http://www.forumdarczyncow.pl/docs/download/forum_darczyncow_raport_fundacje_korporacyjne_www.pdf, data dostępu: 1.04.2016 r.
- [8] Komisja Europejska (2001), *Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw*, Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Bruksela, 22.3.2006, KOM (2006) 136 wersja ostateczna, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0136&from=PL>, data dostępu: 1.04.2016 r.
- [9] Kotler Ph., Hessekiel D., Lee N.R. (2012), *Dobro popłaca! Inicjatywy marketingowe i korporacyjne, dzięki którym świat staje się lepszy... a zyski rosną*, MTBiznes Sp. z o.o., Warszawa.
- [10] KPMG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2014), *Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, Warszawa, <http://crnavigator.com/materialy/bazadok/396.pdf>, data dostępu: 1.04.2016 r.
- [11] Kwiecińska M. (2013), *Fundacja korporacyjna – narzędzie PR czy wyraz społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa*, [w:] M. Rozkwitalska (red.), *Wielokulturowość ukierunkowanie na wartości i społeczną odpowiedzialność*, Prace Naukowe WSB w Gdańsku, Gdańsk, tom 19, s. 145–161.
- [12] Łazarowicz-Kowalik M. (2008), *Między organizacjami pozarządowymi a biznesem – fundacje korporacyjne*, „Trzeci Sektor”, Nr 14, s. 84–95.
- [13] Porter M.E., Kramer M.R. (2003), *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, Nr 7, s. 83–96.
- [14] Rey-Garcia M., Martin-Cavanna J., Alvarez-Gonzalez L.I. (2012), *Assesing and Advancing Foundation Transparency: Corporate Foundations as a Case Study*, „Foundation Review”, Vol. 4, No. 3, pp. 77–89.
- [15] Rok B. (2008), *Biznes społecznie odpowiedzialny – teoria i praktyka*, [w:] J. Hausner (red.), *Ekonomia społeczna a rozwój*, MSAP, Kraków, s. 157–172.



- [16] Rok B. (2013), *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- [17] SMART Company (2007), *The Changing Nature of Corporate Responsibility – What Role for Corporate Foundations? A Report by the SMART Company for CAF*, <http://www.cafonline.org/PDF/CorporateFoundations.pdf>, access date: 27.03.2016.
- [18] Tetenta-Skwiercz D. (2013), *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
- [19] Westhues M., Einwiller S. (2006), *Corporate Foundations: Their Role for Corporate Social Responsibility*, „Corporate Reputation Review”, Vol. 9, No. 2, pp. 144–153.

Corporate Foundations vs. Company Social Responsibility

Summary

The paper presents the essence, motives of appointing corporate foundations by companies and significance of these functions for implementing the idea of corporate social responsibility – CSR. Attention has been drawn to the complexity of the relationships between CSR together with the company image and a formally independent

foundation activity. This makes it possible to distinguish three types of foundations: charitable, commercial and mature ones. The analysis of Forum Darczyńców research results enabled to state that children, young people, sick and disabled people are the main beneficiaries of corporate foundations in Poland. Foundations meet the needs directly. More often they provide the financial and goods-in-kind support to activities of non-government and public organizations that operate in sectors such as: education, health care, social assistance. Very few foundations consider local development, natural environment protection, academic research, professional activation as main areas of their activities. About 50% of foundations declare that their strategies and directions of activeness are discussed with the founder. They also take into consideration his CSR and image policy. The remaining foundations do not undertake any activities that aim at recognizing the needs and expectations of the founder's stakeholders. The conclusions indicate directions of further research on Polish corporate foundations functioning.

Keywords

corporate foundations, corporate social responsibility, philanthropy

SPOŁECZNA NIEODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW A ZAGROŻENIE BOJKOTEM KONSUMENCKIM

Grzegorz Zasuwa

Wprowadzenie

Ostatnie lata obfitują w liczne publikacje naukowe podejmujące problematykę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. W pracach tych wykazuje się zwykle, że „dobre uczynki” prowadzą do korzystnych rezultatów o charakterze gospodarczym. Niewątpliwie taki pozytywny przekaz stał się inspiracją dla wielu przedsiębiorców do refleksji nad konsekwencjami podejmowanych decyzji w szerszym wymiarze, niż wyznacza go krótkoterminowy rachunek korzyści i kosztów finansowych (Kuraszko, Augustyniak, 2009, s. 12–109). Jednak dominacja pozytywnego przekazu na temat społecznej odpowiedzialności w literaturze przedmiotu nie oznacza, że wszyscy przedsiębiorcy dostrzegają same korzyści w społecznym zaangażowaniu i podejmują działania w tym zakresie. Liczne przykłady z praktyki

gospodarczej pokazują, że istnieją także przedsiębiorcy, którzy, dążąc do maksymalizacji zysków, łamią zasady współzycia społecznego. Niestety, wiele z takich nadużyć, szczególnie o charakterze etycznym, nie jest skodyfikowane. Między innymi z tego względu wymiar sprawiedliwości nie zawsze jest w stanie zdyscyplinować jednostki postępujące w sposób nieodpowiedzialny społecznie.

W sytuacji gdy zawodzą formalne możliwości oddziaływania na przedsiębiorstwa, których działalność powoduje negatywne konsekwencje dla społeczeństwa lub środowiska naturalnego, jednym z rozwiązań może być bojkot produktów takich jednostek (John, Klein, 2003, s. 1196). Doświadczenia państw o długiej tradycji gospodarki rynkowej pokazują, że bojkoty to narzędzia,

które mogą skutecznie wpływać na decyzje podejmowane nawet przez największe korporacje międzynarodowe. Niestety, w Polsce, podobnie zresztą jak w innych państwach Europy Środkowo-Wschodniej, protesty konsumentów w formie bojkotów nieodpowiedzialnie postępujących przedsiębiorstw to ciągle zjawisko dosyć rzadko spotykane. Dane sondażowe pokazują, że w 2014 roku jedynie 6% polskich konsumentów brało udział w bojkotach produktów. W wysoce rozwiniętych gospodarkach UE, takich jak Francja czy Niemcy, ten odsetek jest kilkakrotnie wyższy, przekraczając poziom 30% (Zasuwa, 2016, s. 78).

Niewielka popularność bojkotów oraz istniejąca luka w krajowej literaturze przedmiotu to prawdopodobnie podstawowe przyczyny, dla których menedżerowie przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce bagatelizują konsekwencje tego typu protestów. Dotychczasowa bierność polskich konsumentów wobec nieodpowiedzialnych przedsiębiorstw nie oznacza, że taka sytuacja będzie się stale utrzymywać. Rozwój technologii informacyjnych i wirtualizacja handlu to czynniki, które w opinii wielu badaczy prowadzą do akceleracji zjawiska bojkotów na współczesnych rynkach (Makarem, Jae, 2015, s. 194). Do zjawisk sprzyjających rozwojowi bojkotów należy zaliczyć globalizację (Olejniczuk-Merta, 2015, s. 487–490), a także upowszechnianie się tak zwanej etycznej konsumpcji, która w świetle najnowszych badań wydaje się znajdować ciągle na wczesnym etapie rozwoju w Polsce (Dąbrowska i in., 2015, s. 102–113).

Mając na uwadze rozwój zjawiska bojkotu konsumenckiego oraz lukę w krajowej literaturze przedmiotu, za cel niniejszego artykułu przyjęto ukazanie, w jaki sposób łamanie zasad społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo wpływa na zagrożenie bojkotem. Realizując taki cel, podjęto rozważania na gruncie literatury z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz etycznej konsumpcji. W części empirycznej dokonano analizy bojkotów dotyczących Trend Fashion i Ciechan. Uzyskane rezultaty stanowią podstawę do sformułowania wniosków, które mogą okazać się interesujące dla menedżerów przedsiębiorstw oraz działaczy organizacji nienastawionych na zys, którzy są zainteresowani wykorzystaniem bojkotów w swojej działalności.

Istota społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstw

Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstw (ang. Corporate Social Irresponsibility) to w ujęciu dosłownym antonim społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Wymieniona koncepcja koncentruje się więc na działaniach jednostek gospodarczych, które niosą ze sobą negatywne konsekwencje dla społeczeństwa i środowiska naturalnego (Jones i in., 2009, s. 304). W odróżnieniu od niezwykle popularnej idei „czynienia dobra przez biznes” świat nauki niewiele uwagi poświęca badaniom negatywnych konsekwencji działań przedsiębiorstw (Lin-Hi, Müller, 2013, s. 1929), chociaż przypuszcza się, że straty wynikające z nieodpowiedzialności mogą być znacznie większe niż korzyści osiągane dzięki realizowaniu inicjatyw społecznych przez przedsiębiorstwa (Windor, 2013, s. 1939).

Mając na uwadze fakt, że społeczna odpowiedzialność, jak również społeczna nieodpowiedzialność to skrajne bieguny kontinuum opisującego poziom moralności przedsiębiorstwa (Jones i in., 2009, s. 305), do zoperacjonalizowania nieodpowiedzialności można wykorzystać klasyczne definicje odpowiedzialności. Jeden z najbardziej popularnych modeli odpowiedzialności zaproponował A.B. Carroll (1991), wyodrębniając cztery kategorie odpowiedzialności przedsiębiorstw. Analogicznie można więc wyróżnić nieodpowiedzialność ekonomiczną, prawną, etyczną oraz filantropijną (tab. 1). Przyjmując taki tok rozumowania, nieodpowiedzialne przedsiębiorstwo w sensie ekonomicznym nie wypełnia swojej podstawowej roli w gospodarce, jaką jest dostarczanie dóbr i usług, na które zgłasza zapotrzebowanie rynek oraz generowanie zysku. Nieodpowiedzialność prawna występuje wtedy, gdy jednostka gospodarcza prowadzi swoją działalność, nie stosując się do obowiązujących przepisów prawa. Natomiast nieodpowiedzialność etyczna ma miejsce, gdy przedsiębiorstwo swoim działaniem łamie zasady współżycia społecznego. Ostatnia kategoria nieodpowiedzialności, to jest nieodpowiedzialność filantropijna, polega na tym, że przedsiębiorstwo nie angażuje się w działania mające na celu niesienie pomocy potrzebującym mimo posiadania wystarczających do tego zasobów.

Tab. 1. Społeczna nieodpowiedzialność jako negacja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Rodzaj zobowiązań:	Społeczna odpowiedzialność	Społeczna nieodpowiedzialność
ekonomiczne	przedsiębiorstwo dostarcza potrzebne na rynku produkty, osiągając zysk	przedsiębiorstwo nie spełnia oczekiwań konsumentów i ponosi straty
prawne	przedsiębiorstwo prowadzi działalność zgodnie z prawem	przedsiębiorstwo prowadzi działalność, łamiąc przepisy prawa
etyczne	przedsiębiorstwo prowadzi działalność zgodnie z zasadami moralnymi	przedsiębiorstwo prowadzi działalność, łamiąc zasady moralne
filantropijne	przedsiębiorstwo angażuje się w działalność dobroczynną	przedsiębiorstwo nie angażuje się w działalność dobroczynną

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Carroll, 1991, s. 39-48)



Przyczyny nieodpowiedzialnych praktyk przedsiębiorstw są złożone. Jednym z czynników, który odgrywa tutaj istotną rolę, są nietyczne zachowania menedżerów, którzy nie biorą pod uwagę konsekwencji podejmowanych przez siebie decyzji dla innych członków organizacji i otoczenia. C.L. Pearce i C.C. Manz (2011, s. 563) trafnie zauważają, że w skrajnej formie menedżerowie dążą do osobistych korzyści kosztem pracowników, właścicieli oraz społeczeństwa jako całości. Wtedy relacje między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem utrzymywane są przez uciekanie się do manipulacji i zwodzenie interesariuszy (Greenwood, 2007, s. 324).

Jednak nieetyczne działania przedsiębiorstw nie muszą zawsze wynikać z chciwości i bezwzględności menedżerów. Pionierskie badania J.S. Armstronga (1977, s. 185–213) wykazały, że sama funkcja, którą sprawuje kierownik, powoduje, że podejmowane przez niego decyzje są jednostronnie rozpatrywane. Podczas wspomnianych badań okazało się także, że menedżerowie dostrzegają moralną dwuznaczność niektórych decyzji, jednak mimo to zwykle je podejmują, aby dobrze wypełnić swoje obowiązki. Mając na uwadze determinizm wynikający z podziału władzy i obowiązków w organizacji, J.S. Armstrong i K.C. Green (2013, s. 1927) definiują nieodpowiedzialne społecznie decyzje jako takie: (1) które są nieetyczne, przyjmując za punkt odniesienia uznawane wartości przez menedżera, lub (2) które są gorsze od innych opcji, jeżeli brane są pod uwagę konsekwencje dla wszystkich stron.

Opisując istotę nieodpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstw, należy dodać za N. Lin-Hi i K. Müllerem (2013, s. 1932), że charakter takich zachowań niekoniecznie musi być wynikiem zamierzonych decyzji menedżerów. Istnieje wiele przypadków, kiedy szkodliwe działanie przedsiębiorstwa jest rezultatem katastrofy czy nieszczęśliwego wypadku. Nieintencjonalny charakter czynu nie zwalnia jednak przedsiębiorstwa z odpowiedzialności ani nie zmniejsza wielkości kosztów wynikłych z takiej sytuacji. Na przykład, po wybuchu platformy wiertniczej w Zatoce Meksykańskiej, prowadzącego do znacznego skażenia środowiska, akcje BP straciły prawie połowę wartości w ciągu kilku dni. Dodatkowo przedsiębiorstwo zostało zmuszone do ustanowienia funduszu rekompensat o wartości 20 miliardów dolarów w wyniku masowych protestów konsumentów. Ten przykład dobrze pokazuje, że szkodliwe działanie (nawet nieintencjonalne) może wzniesić bojkoty konsumenckie i w konsekwencji prowadzi do utraty dobrego wizerunku oraz generuje koszty finansowe (Ettenson i in., 2006, s. 6–7).

Pojęcie i rodzaje bojkotów konsumenckich

W powszechnym rozumieniu bojkot oznacza czasowe zerwanie relacji w celu wyrażenia protestu lub wywarcia nacisku. Wyjaśniając pochodzenie tej nazwy J.G. Klein i inni (2002, s. 3) zauważają, że pojęcie to posiada swoje korzenie etymologiczne w XIX wieku i pochodzi od nazwiska Charlesa Boycotta, który nie zgodził się na obniżkę czynszu dla dzierżawców. Wyrażając swój sprze-

ciw wobec takiej postawy zarządcy majątku ziemskiego, mieszkańcy okolicznych miejscowości zerwali z nim kontakty towarzyskie i handlowe, odmawiając między innymi świadczenia na jego rzecz usług.

W formalnym ujęciu bojkot konsumencki, nazywany inaczej bojkotem produktu, definiowany jest jako „próbą jednej lub kilku grup osiągnięcia określonych celów przez nakłanianie konsumentów do powstrzymania się od dokonywania zakupów wybranych produktów na rynku” (Friedman, 1985, s. 97). Bojkot produktu jest więc działaniem, w którym popyt zgłaszany przez konsumentów pełni rolę narzędzia realizacji różnych celów organizacji nienastawionych na zysk. Ten sposób definiowania bojkotu akcentuje fakt, że kampanie takie zwykle nie są „oddolną” inicjatywą niezadowolonych konsumentów. Bojkoty inicjują zazwyczaj organizacje nienastawione na zysk, mobilizując jednostki posiadające podobne przekonania. Taki początek miał jeden z najgłośniejszych bojkotów, kiedy to Greenpeace, we współpracy z innymi organizacjami zdołał wyrzucić na Royal Dutch Shell zmianę decyzji w sprawie zatopienia platformy wiertniczej na Morzu Północnym (Obłój, 2001, s. 44–45).

Bojkoty zwykle wyrażają sprzeciw wobec działań przedsiębiorstw uznanych przez organizacje nienastawione na zysk jako szkodliwe dla społeczeństwa czy środowiska naturalnego. A. John i J. Klein (2003, s. 1198) podkreślają, że bojkot występuje wtedy, gdy „w tym samym czasie określona grupa osób, powstrzymuje się od zakupu produktu jako konsekwencja szkodliwego czynu albo zachowania”. Zgodnie z takim punktem widzenia, bojkot jest bezpośrednim rezultatem nieodpowiedzialnego zachowania. Ten sposób ujęcia istoty bojkotów znalazł dobre potwierdzenie w badaniach empirycznych, gdzie wykazano, że wraz z dostrzeganiem szkodliwości czynu przedsiębiorstwa przez konsumentów stają się oni w coraz większym stopniu skłonni do brania udziału w bojkocie (Klein i in., 2004, s. 92–109).

Biorąc pod uwagę podstawową przyczynę wzniesienia protestów przeciwko przedsiębiorstwom, bojkoty można podzielić na ekonomiczne oraz społeczne (Ettenson i in., 2006, s. 6). Źródłem bojkotów ekonomicznych jest nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa polegająca na nieuzasadnionym podnoszeniu cen lub dostarczaniu na rynek produktów niespełniających podstawowych wymagań pod względem bezpieczeństwa lub jakości (Friedman, 1999, s. 66). Tego rodzaju nadużycia ze strony przedsiębiorstwa godzą bezpośrednio w interesy konsumentów, co sprawia, że ich motywacja do przeciwstawienia się szkodliwym praktykom przedsiębiorstwa może być większa niż w przypadku bojkotów o innym podłożu. Jednym z dobrych przykładów bojkotu ekonomicznego jest protest, w trakcie którego Bank of America został zmuszony przez konsumentów do wycofania się z podwyżki opłat związanych z kartami debetowymi klientów, posiadających rachunki o najniższych obrotach (Smyczek, 2012, s. 225–226).

Bojkoty o charakterze społecznym wyrażają przede wszystkim troskę konsumentów o dobro innych osób i o dobro wspólne (Ettenson i in., 2006, s. 6). Mogą one

stanowią między innymi: wyraz solidarności z wyzyskiwanymi pracownikami (bojkot pracowniczy) i dyskryminowanymi mniejszościami (bojkot przeciwko dyskryminacji), wsparcie walki o poszanowanie praw wynikających z wyznawanej religii (bojkot religijny) oraz narzędzie ochrony środowiska naturalnego (bojkot środowiskowy) (Friedman, 1999, s. 10).

Opisując bojkot jako narzędzie sprzeciwu konsumentów wobec przedsiębiorstwa dopuszczającego się nieodpowiedzialnego zachowania, należy zauważyć, że nie każdy bojkot konsumencki to spektakularne przedsięwzięcie, które kończy się zmianą sposobu postępowania przedsiębiorstwa. Badając bojkoty amerykańskich przedsiębiorstw, M. Friedman (1999, s. 10–11) zauważa, że protesty takie przechodzą przez kilka etapów, zanim zyskają poparcie konsumentów w postaci zaprzestania zakupów. Pierwsze etapy bojkotu (tzw. bojkot medialny) to publiczne wezwania skierowane do przedsiębiorstwa mające na celu zmianę sposobu jego zachowania, połączone z groźbami wszczęcia bojkotu na rynku dóbr i usług. Na tym etapie organizacja inicjująca bojkot wystosowuje także apele zachęcające konsumentów do zaprzestania zakupów. Jednak działania takie pozostają jedynie w sferze komunikacji.

Bojkot medialny wymierzony jest w zniszczenie dobrego wizerunku przedsiębiorstwa. Oznacza to, że w tym przypadku pewna organizacja, wykorzystując środki masowego przekazu, stara się wyrzucić presję na przedsiębiorstwo przez groźbę zniszczenia jej dobrego wizerunku. Jak zauważa M. Friedman (1999, s. 153), ten sposób oddziaływania na przedsiębiorstwo może być wystarczający, aby osiągnąć zamierzony cel kampanii, bowiem dobry wizerunek jest współcześnie cennym aktywem. Potwierdzeniem tego są między innymi badania J.M. Karpoffa i innych (2008, s. 581–611), w których wykazano, że koszty utraty dobrego wizerunku przez przedsiębiorstwo łamiące zasady w obrocie na rynku kapitałowym są siedmiokrotnie większe niż wartość nakładanych na nie kar finansowych.

Bojkot konsumencki to przedsięwzięcie, które toczy się nie tylko w sferze medialnej. W przypadku bojkotu rynkowego organizowane są między innymi demonstracje i pikety w punktach handlowych, mające na celu zwrócenie bezpośredniej uwagi konsumentów na problem będący przedmiotem protestu oraz zachęcenie ich do zaprzestania zakupów (Friedman, 1999, s. 11–12). Oznacza to, że czynnikiem dyscyplinującym przedsiębiorstwo podczas takiego bojkotu jest nie tylko zagrożenie utraty dobrego wizerunku, ale także bezpośredni spadek sprzedaży.

Nieodpowiedzialność a zagrożenie bojkotem konsumenckim w świetle protestów przeciwko Trend Fashion i Ciechan

W celu ukazania, w jaki sposób nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa może prowadzić do bojkotu konsumenckiego, dokonano analizy protestów wymierzonych przeciwko przedsiębiorstwu Trend Fashion z Myślenic oraz producentowi piwa marki Ciechan. Taki dobór przypadków do analizy był celowy, ponieważ różnią się one

istotnie poziomem nieodpowiedzialności, co jest istotne z punktu widzenia podjętego problemu badawczego. Analizując wymienione przypadki, dokonano systematycznego porównania przyczyn bojkotów, ich przebiegu oraz konsekwencji. Uzyskane wyniki stanowią podstawę do sformułowania wniosków o charakterze teoretycznym oraz praktycznym.

Pierwszy z protestów dotyczy przedsiębiorstwa Trend Fashion z Myślenic. Wymieniona jednostka zajmuje się produkcją odzieży, w tym garniturów dla Vistula Group S.A. Protest przeciwko wspomnianej jednostce został wzniecony w związku z łamaniem praw pracowniczych. W opinii związkowców przedsiębiorstwo z pełną premedytacją wykorzystywało swoją dominującą pozycję w stosunku do pracowników. Działanie to dotyczyło zarówno płacowych, jak i pozapłacowych warunków pracy (m.in. praca w godzinach nadliczbowych, zaległości urlopowe, wysoka temperatura na hali produkcyjnej). Dążąc do poprawy swojej sytuacji, pracownicy wymienionej szwalni zorganizowali strajk ostrzegawczy 15 lipca 2014 roku, podczas którego domagano się zwiększenia wynagrodzenia za normominutę o 1 grosz, co miało prowadzić do wzrostu miesięcznych zarobków o 100 zł. Niestety, mimo dość skromnych żądań pracowników pracodawca nie przystał na postulaty związkowców, proponując jedynie pół grosza podwyżki za normominutę przy jednoczesnym zwiększeniu efektywności o 10%. Propozycja zarządu nie została zaakceptowana przez protestujących, którzy dalej domagali się poprawy warunków pracy. W efekcie władze przedsiębiorstwa rozpoczęły działania zmierzające do stłumienia strajku, w trakcie których zwolniono dyscyplinarnie kilku pracowników zaangażowanych w protest (OZZiP, 2014b).

Na dalszym etapie protestu pracownicy Trend Fashion postanowili wzmocnić swoją pozycję negocjacyjną przez zwrócenie się o pomoc do klientów spółek Vistula Group i Próchnik, którzy znajdowali się wśród odbiorców instytucjonalnych tego zakładu. Podjęte działania obejmowały szeroko zakrojoną akcję informacyjną w mediach, podczas której wzywano do wysyłania listów protestacyjnych do zarządów wymienionych jednostek, zachęcano do rozmów z menedżerami sklepów na temat warunków pracy szwaczek oraz apelowano o wstrzymanie się z zakupami marek Vistula i Próchnik do momentu, kiedy zostaną poprawione warunki pracy w Trend Fashion. Apele medialne zostały uzupełnione o pikietę wybranych sklepów w Warszawie, Krakowie, Wrocławiu i Poznaniu. Podczas bojkotu konsumenckiego domagano się: przywrócenia zwolnionych szwaczek do pracy, podwyżki wynagrodzeń oraz zapewnienia swobody działania związków zawodowych w Trend Fashion. W wyniku bojkotu wpłynęło do zarządu Próchnika między innymi 444 skargi od klientów (OZZiP, 2014a).

Niestety, bojkot konsumencki także nie przyniósł zamierzonych rezultatów. Zarządy spółek Vistula oraz Próchnik przyjęły strategię wyparcia, nie biorąc odpowiedzialności za panujące warunki pracy u swojego dostawcy, który dawniej był filią Zakładów Przemysłu Odzieżowego „Vistula”. Chcąc uwolnić się między innymi od odpowiedzialności i zobowiązań wobec pracowników Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i Urzędu Skarbowego,

w Trend Fashion podjęto kroki, które doprowadziły do upadłości. Po formalnym ogłoszeniu upadłości powołano do istnienia nową spółkę, która kontynuuje produkcję dla tych samych kontrahentów, wykorzystując infrastrukturę Trend Fashion. W nowej spółce zatrudniono pracowników z myślenickiej szwalni, oferując im wynagrodzenie wyższe o 50 zł w skali miesiąca, zgodnie z pierwotną propozycją zarządu (Bialik, 2014).

Rozpatrując zagrożenie bojkotem w kontekście społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstw, warto także zwrócić uwagę na przypadek bojkotu zorganizowanego przeciwko marce piwa Ciechan, należącej do spółki Browary Regionalne Jakubiak. Przyczyną wszczęcia tego protestu stały się słowa Marka Jakubiaka, właściciela wspomnianej jednostki, który w swoim komentarzu skrytykował udział Dariusza Michalczewskiego w kampanii wspierającej grupę osób LGBT. Słowa zamieszczone przez prezesa browaru w mediach społecznościowych zostały uznane za obraźliwe przez sympatyków wspomnianego środowiska. W konsekwencji przedstawiciele Fundacji Instytut Reportażu dokonali publicznego wylania piwa marki Ciechan w dniu 22 września 2014 roku, wzywając publicznie do bojkotu tej marki. W ramach protestu przeciwko wymienionej marce powstała również specjalna strona na portalu Facebook, stanowiąca platformę komunikacji między uczestnikami protestu (Rozpędek, 2016).

Opisując bojkot marki Ciechan, należy zauważyć, że nie miał on sprecyzowanego celu. Wydaje się, że stanowił on bardziej wyraz sprzeciwu i oburzenia wobec wypowiedzi właściciela browaru niż instrument zdyscyplinowania nieodpowiedzialnego przedsiębiorstwa. W browarze Ciechan nie doszło do naruszenia praw mniejszości seksualnych. Potwierdza to wyrok Sądu Okręgowego w Warszawie, który uznał, że publiczne wylanie piwa i nawoływanie do bojkotu były czynami nieadekwatnymi do zaistniałej sytuacji. Wymienione działania uznano za czyny nieuczciwej konkurencji, za co uznano winną Fundację Instytut Reportażu i zasądzono wobec niej stosowną karę. W świetle przedstawionych danych wezwania do zaprzestania zakupów piwa Ciechan należy traktować bardziej jako sposób wzięcia odwetu na przedsiębiorcy niż działanie instrumentalne, mające na celu wyeliminowanie nieodpowiedzialnej praktyki w browarze Ciechan (Rozpędek, 2016).

Porównując bojkot zorganizowany w obronie pracowników Trend Fashion z bojkotem piwa marki Ciechan (tab. 2), należy zwrócić uwagę, że rozmiary nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa są ważnym czynnikiem oddziałującym na kształt, cele oraz efekty bojkotu. Bojkot w obronie praw pracowników Trend Fashion wynikał ze znacznych nadużyć przedsiębiorstwa, postawiono przed nim precyzyjne cele, do osiągnięcia których dążono zarówno w sferze medialnej, jak i rynkowej, między innymi przez pikietowanie wybranych sklepów, gdzie prowadzono sprzedaż produktów z myślenickiej szwalni. W przypadku protestu wymierzonego w markę piwa Ciechan nie miała miejsca żadna nieodpowiedzialna praktyka we wspomnianym browarze, co potwierdził wyrok sądu. Bojkot wzniecono w związku z wypowiedzią właściciela, która została uznana za obraźliwą. Wątpliwe naruszenie zasad odpowiedzialno-

ści przez browar Ciechan jako przedsiębiorstwo wyjaśnia brak formalnych celów tego bojkotu, który przyjął formę emocjonalnego odwetu na przedsiębiorcy.

Tab. 2. Podsumowanie analizy bojkotów przeciwko Trend Fashion i Ciechan

Kryterium/bojkot	Trend Fashion	Ciechan
Skala nieodpowiedzialności	Znaczna	Wątpliwa
Cel	Poprawa warunków pracy	Blżej nieokreślony
Przedmiot nieodpowiedzialności	Prawa pracownicze	Prawa mniejszości
Podłoże bojkotu	Racjonalne	Emocjonalne
Rodzaj bojkotu	Medialny i rynkowy bojkot	Medialny bojkot

Źródło: opracowanie własne

Dokonując porównania rozpatrywanych bojkotów, należy także zwrócić uwagę na ich rezultaty. Niestety, w przypadku Trend Fashion bojkot okazał się nieskutecznym rozwiązaniem. Mimo znacznego nadużycia pracodawcy, pracownicy szwalni nie zdołali osiągnąć zamierzonych celów. Bojkot został zignorowany przez zarządy spółek Vistula i Próchnik, które dzięki relacjom handlowym z Trend Fashion mogły wpłynąć na sposób prowadzenia przez nią polityki wynagradzania. Pokazuje to, że siła protestu była zdecydowanie zbyt słaba, aby przełamać właścicielski sposób zarządzania, w którym pracownicy są jedynie zasobem służącym do pomnażania majątku akcjonariuszy.

W przypadku bojkotu marki Ciechan trudno jest rozpatrywać jego skuteczność, ponieważ nie posiadał on formalnych celów. Przypuszczać można, że założeniem organizatorów było zniszczenie pozytywnego wizerunku wspomnianej marki oraz doprowadzenie do spadku jej sprzedaży. Z wypowiedzi właściciela browaru można wywnioskować, że takie zamierzenie jednak się nie powiodło. Paradoksalnie, Ciechan zyskał większą ekspozycję w mediach, liczba osób wspierających tę markę na portalach społecznościowych znacznie przewyższyła liczbę jej oponentów (34 tys. vs. 21 tys.), a sąd ukarał organizatorów bojkotu, uznając przedsięwzięcie za akt nieuczciwej konkurencji (Surmacz, 2014, s. 6–9). Prowadzi to do wniosku, że nieuzasadniony protest może nawet wesprzeć markę. Z drugiej jednak strony sam fakt wzniecenia protestu przeciwko marce Ciechan pokazuje, że menedżerowie i właściele przedsiębiorstw powinni zwracać szczególną uwagę na wypowiedziane treści, ponieważ ich poglądy manifestowane publicznie mogą zostać utożsamione z marką lub przedsiębiorstwem.

Natomiast przykład Trend Fashion wskazuje, że samo wzniecenie bojkotu, nawet w słusznej sprawie, to zdecydowanie zbyt mało, aby osiągnąć zamierzone rezultaty. Wnioski wynikające z protestów przeciwko korporacjom światowym pokazują, że przeprowadzenie skutecznego bojkotu, szczególnie o charakterze rynkowym, wymaga zaan-

gażowania zasobów materialnych i kontaktów społecznych, dzięki którym można zmobilizować klientów przedsiębiorstwa do wstrzymania się od zakupów (Friedman, 1999, s. 10). Dobrze pokazał to słynny bojkot stacji Shell, podczas którego współpraca kilku grup interesariuszy skłoniła do ustępstw jedno z największych przedsiębiorstw na świecie (Obłój, 2001, s. 44–45). Wydaje się, że w bojkocie Trend Fashion tej współpracy zdecydowanie zabrakło.

Podsumowanie

Społecznie nieodpowiedzialne postępowanie przedsiębiorstw to ważny i aktualny obszar badań naukowych. Poznanie mechanizmów i narzędzi, które mogą zmniejszyć skalę tego zjawiska, jest istotne zarówno ze względów gospodarczych, jak i społecznych. W niniejszym artykule podjęto próbę ukazania bojkotu konsumenckiego jako zjawiska, które powinno zniechęcać przedsiębiorstwa do łamania zasad współżycia społecznego. Dokonana dyskusja literatury oraz studia przypadków prowadzą do następujących wniosków.

Po pierwsze, doświadczenia rozwiniętych gospodarek pokazują, że działania przedsiębiorstw prowadzące do szkodliwych konsekwencji dla społeczeństwa lub środowiska naturalnego mogą spotkać się z protestami konsumentów w postaci zorganizowanych bojkotów. Fakt niskiej popularności bojkotów w Polsce nie oznacza, że krajowe przedsiębiorstwa mogą liczyć na to, że organizacje nienastawione na zysk i konsumenci będą nadal wykazywać bierną postawę wobec nieodpowiedzialnych praktyk w biznesie. Rozwój technologii komunikacyjnych oraz procesy zachodzące w wymiarze międzynarodowym sprawiają, że bojkoty stają się coraz popularniejszym narzędziem w walce z nieodpowiedzialnie postępującymi przedsiębiorstwami.

Po drugie, chociaż bojkot konsumencki to zjawisko, którego główną przyczyną jest szkodliwe zachowanie przedsiębiorstwa, to samo wzniecenie protestu, nawet w sytuacji znaczącej nieodpowiedzialności jednostki gospodarczej nie gwarantuje jego sukcesu, co dobrze pokazuje sprawa Trend Fashion. Zorganizowanie skutecznego bojkotu jest trudne i wymaga zasobów oraz wsparcia i koordynacji wysiłków ze strony różnych środowisk.

Po trzecie, przykład bojkotu marki Ciechan pokazuje, że protest w takiej formie może powstać nawet z powodu jednej wypowiedzi właściciela, przy braku złamania zasad społecznej odpowiedzialności przez samo przedsiębiorstwo. Bojkot, nie posiadając sprecyzowanego celu, o charakterze instrumentalnym stanowi przede wszystkim wyraz odczuwanych emocji przez określone środowisko. Taka forma wyrażania niezadowolenia przy wątpliwej winie przedsiębiorstwa może się jednak spotkać z reperkusjami o charakterze prawnym.

dr Grzegorz Zasuwa
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
Wydział Nauk Społecznych
e-mail: gzasuwa@kul.pl

Bibliografia

- [1] Armstrong J.S., Green K.C. (2013), *Effects of Corporate Social Responsibility and Irresponsibility Policies*, „Journal of Business Research”, Vol. 66, No. 10, pp. 1922–1927.
- [2] Armstrong J.S. (1977), *Social Irresponsibility in Management*, „Journal of Business Research”, Vol. 5, pp. 185–213.
- [3] Bialik B. (2014), *Upadłość Trend Fashion, nowa firma. Co ze szwaczkami?* http://krakow.wyborcza.pl/krakow/1,44425,17156283,Upadlosc_Trend_Fashion_nowa_firma_Co_ze_szwaczkami_.html, data dostępu: 15.10.2016 r.
- [4] Carroll A.B. (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, Vol. 34, No. 4, pp. 39–48.
- [5] Dąbrowska A., Byłok F., Janoś-Kresło M., Kiełczewski D., Ozimek I. (2015), *Kompetencje konsumentów: innowacyjne zachowania, zrównoważona konsumpcja*, PWE, Warszawa.
- [6] Ettenson R., Smith N.C., Klein J., John A. (2006), *Rethinking Consumer Boycotts*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 47, No. 4, pp. 6–7.
- [7] Friedman M. (1999), *Consumer Boycotts: Effecting Change through the Marketplace and the Media*, Routledge Publisher, New York.
- [8] Friedman M. (1985), *Consumer Boycotts in the United States, 1970–1980: Contemporary Events in Historical Perspective*, „Journal of Consumer Affairs”, Vol. 19, No. 1, pp. 96–117.
- [9] Greenwood M. (2007), *Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 74, No. 4, pp. 315–327.
- [10] John A., Klein J. (2003), *The Boycott Puzzle: Consumer Motivations for Purchase Sacrifice*, „Management Science”, Vol. 49, No. 9, pp. 1196–1209.
- [11] Jones B., Bowd R., Tench R. (2009), *Corporate Irresponsibility and Corporate Social Responsibility: Competing Realities*, „Social Responsibility Journal”, Vol. 5, No. 3, pp. 300–310.
- [12] Karpoff J.M., Lee D.S., Martin G.S. (2008), *The Cost to Firms of Cooking the Books*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis”, Vol. 43, No. 3, pp. 581–611.
- [13] Klein J.G., Smith G.N., John A. (2002), *Why we Boycott: Consumer Motivations for Boycott Participation and Marketer Responses*, Centre for Marketing Working Paper, London Business School, No. 02–701, pp. 1–41.
- [14] Klein J.G., Smith N.C., John A. (2004), *Why We Boycott: Consumer Motivation for Boycott Participation*, „Journal of Marketing”, Vol. 68, No. 3, pp. 92–109.
- [15] Kuraszko I., Augustyniak S. (2009), *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- [16] Lin-Hi N., Müller K. (2013), *The CSR Bottom Line: Preventing Corporate Social Irresponsibility*, „Journal of Business Research”, Vol. 66, No. 10, pp. 1928–1936.
- [17] Makarem S.C., Jae H. (2015), *Consumer Boycott Behavior: An Exploratory Analysis of Twitter Feeds*, „Journal of Consumer Affairs”, Vol. 50, No. 1, pp. 193–223.
- [18] Obłój K. (2001), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.



- [19] Olejniczuk-Merta A. (2015), *Refleksja nad zmianami w konsumpcji i zachowaniu konsumentów w erze globalizacji*, „Marketing i Rynek”, Nr 8 (CD), s. 486–494.
- [20] OZZiP (2014a), *Bojkot Vistuli i Próchnika – akcje solidarnościowe*, <http://www.ozzip.pl/teksty/informacje/pilne-akcje/item/1856-bojkot-vistuli-i-prochnika-akcje-solidarnosciowe>, data dostępu: 23.08.2016 r.
- [21] OZZiP (2014b), *Wyzysk wyszedł z mody! Protesty solidarnościowe ze szwaczkami z Trend Fashion*, <http://www.ozzip.pl/teksty/informacje/ogolnopolskie/item/1859-wyzysk-wyszedl-z-mody-protesty-solidarnosciowe-ze-szwaczkami-z-trend-fashion>, data dostępu: 24.08.2016 r.
- [22] Pearce C.L., Manz C.C. (2011), *Leadership Centrality and Corporate Social Ir-Responsibility (CSIR): The Potential Ameliorating Effects of Self and Shared Leadership on CSIR*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 102, No. 4, pp. 563–579.
- [23] Rozpędek M. (2016), *Wrzenie Świata wylało litry ciechana. Jest wyrok sądu w głośnej sprawie*, http://wawalove.pl/Wrzenie-Swiata-wylalo-litry-Ciechana-Jest-wyrok-sadu-w-glosnej-sprawie-a22155?src01=6a4c8&src02=facebook_wawalove, data dostępu: 22.08.2016 r.
- [24] Smyczek S. (2012), *Nowe trendy w zachowaniach konsumentów na rynkach finansowych*, Placet, Warszawa.
- [25] Surmacz W. (2014), *Nadciągą husaria piwna Jakubiaka*, „Gazeta Bankowa”, Nr 1/2014 (1163), s. 6–9.
- [26] Windsor D. (2013), *Corporate Social Responsibility and Ir-responsibility: A Positive Theory Approach*, „Journal of Business Research”, Vol. 66, No. 10, pp. 1937–1944.
- [27] Zasuwa G. (2016), *Wpływ aktywności obywatelskiej konsumentów na ich udział w bojkotach produktów*, „Konsumpcja i Rozwój”, Nr 14, s. 77–88.

Corporate Social Irresponsibility and the Threat of Consumer Boycott

Summary

This paper aims at showing how breaking social responsibility rules by a company may lead to a consumer boycott. To achieve that objective the study develops a theoretical framework grounded on corporate social irresponsibility and ethical consumption literature. The empirical analysis includes case studies of national boycotts. Results show that a consumer boycott is a complex phenomenon that endangers not only irresponsible companies. The risk and outcomes of such an event depend on a boycott type, that can be triggered by economic, legal and ethical irresponsibility of a company. Knowledge about consumer boycotts and their determinates has several important implications for the theory and practice of contemporary management.

Keywords

consumer boycott, corporate social irresponsibility, ethical consumption

SPOŁECZNE I EKONOMICZNE KORZYŚCI Z ZARZĄDZANIA WIEKIEM

Ewa Krok

Wprowadzenie

Celem artykułu jest wykazanie potrzeby zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach w perspektywie pogłębiającego się niżu demograficznego i starzejącego się społeczeństwa. Przedstawione zostanie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, które umożliwia efektywne wykorzystanie pracowników w różnym wieku i które ze zróżnicowania wiekowego pracowników pozwala uczynić atut i wykorzystać je z pożytkiem dla organizacji. Omówione zostaną korzyści, jakie mogą odnieść pracownicy, przedsiębiorstwa oraz całe społeczeństwo z zastosowania tej koncepcji. Wskazane zostaną także instrumenty ZZL, stosowane w różnych krajach europejskich, uwzględniające zróżnicowanie wiekowe pracowników, ze szczególnym zwróceniem uwagi na pracowników w wieku 50 lat i więcej.

Zastosowaną w opracowaniu metodologią badawczą jest desk research, czyli analiza źródeł wtórnych. Wykorzystano różnorodne dostępne wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w Polsce i w krajach Unii Europejskiej, a także dane statystyczne GUS oraz Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

W pierwszej części artykułu zostanie zdefiniowana koncepcja zarządzania wiekiem oraz uzasadniona potrzeba jej stosowania. Następnie, na bazie przeglądu wyników wielu badań empirycznych, dokonując analizy mocnych i słabych stron młodych oraz starszych pracowników, wykazane zostanie istotne zróżnicowanie ich podejścia do pracy, potrzeb i oczekiwań oraz wynikające z tego problemy, z którymi muszą zmagać się menedżerowie. W kolejnej części zostaną omówione korzyści ze stosowania zarządzania

wiekem: dla pracodawców, pracowników oraz dla społeczeństwa. Dalej przytoczone zostaną wyniki badań empirycznych, w tym analiza stanu zaawansowania zarządzania wiekiem w krajach europejskich oraz podane przykłady działań z tego obszaru podejmowanych przez organizacje w różnych krajach. Całość zakończy podsumowanie.

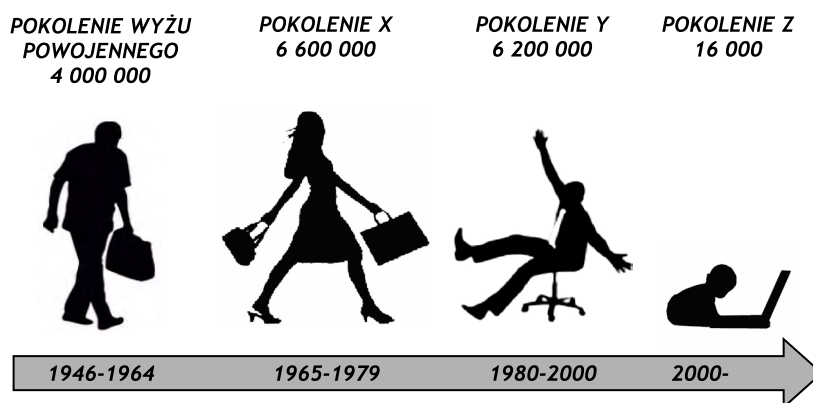
Koncepcja zarządzania wiekiem

W szerokim ujęciu zarządzanie wiekiem to taki sposób zarządzania organizacją, który uwzględnia zróżnicowanie wiekowe pracowników. Natomiast w węższym ujęciu to stosowanie w przedsiębiorstwie rozwiązań przyjaznych pracownikom dojrzałym (Schimanek i in., 2011). I na tych pracownikach skupiono się w artykule, gdyż w praktyce instrumenty zarządzania wiekiem najczęściej koncentrują się właśnie na grupie zatrudnionych 50+, bowiem w tym wieku najwięcej jest osób mających problemy z konkurencyjnością na rynku pracy, utrzymaniem pracy i – ogólnie mówiąc – jakością życia zawodowego.

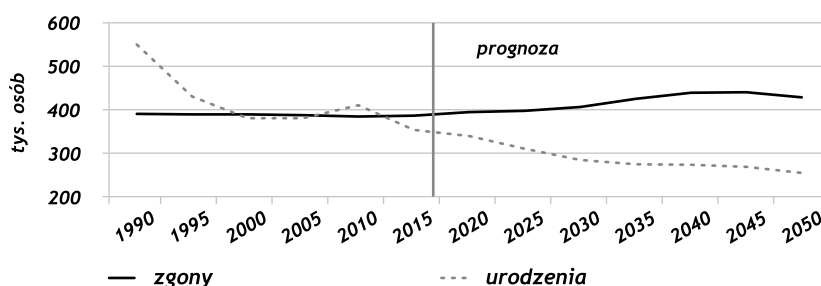
W obszarze zarządzania wiekiem w Polsce wykorzystuje się wiedzę i doświadczenia z zagranicy. Koncepcja ta w wymiarze teoretycznym i praktycznym rozwija się bowiem od kilkunastu lat przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej, takich jak Finlandia czy Wielka Brytania. W Polsce znaczenie zróżnicowania wiekowego pracowników zaczęło dostrzegać praktycznie parę lat temu. Sam termin „zarządzanie wiekiem” nie ma jeszcze ugruntowanej pozycji w języku polskim, jest bowiem prostą kalką językową angielskiego

„age management”. W artykule zdecydowano się jednak pozostawić bezpośrednie tłumaczenie ze względu na fakt, iż tak naprawdę zwrot ten trafnie odzwierciedla sens koncepcji. Wielu autorów przywoływanych pozycji literaturowych również używa tego terminu. Pojęcie to wpisuje się także w trend krótkich, prostych terminów języka menedżerów typu: zarządzanie zmianą, zarządzanie wiedzą, zarządzanie czasem itp. Do kluczowych czynników, które sprzyjają dojrzewaniu tej koncepcji i przyczyniają się do jej rozwoju, zaliczyć można:

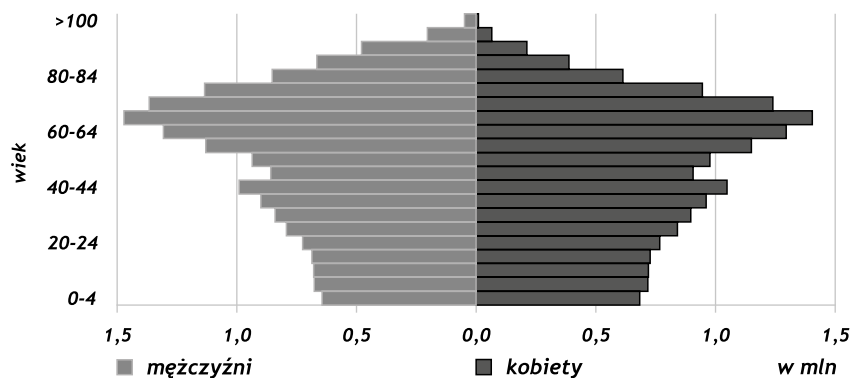
- obecność na rynku pracy przedstawicieli czterech pokoleń o różnych wartościach, celach i motywacjach. Chodzi tu o pokolenie wyżu powojennego (urodzonych między rokiem 1945 a 1964), pokolenie X (urodzonych w latach 1965–79), pokolenie Y (urodzonych w latach 80. i 90.) oraz wkraczające na rynek pracy pokolenie Z, przez niektórych badaczy nazywane pokoleniem C, czyli osoby urodzone po roku 2000 (rys. 1). Jeśli wziąć pod uwagę czynnych zawodowo nielicznych przedstawicieli pokolenia tradycjonalistów (urodzonych przed 1945 rokiem), to można wręcz mówić o pięciu, aktywnych jednocześnie na rynku pracy, pokoleniach o różnych potrzebach i oczekiwaniach;
- niż demograficzny, przewaga liczby zgonów nad liczbą narodzin i wynikający z tego brak prostej zastępowalności pokoleń, co w konsekwencji przekłada się na rosnący niedobór pracowników (rys. 2);
- starzejące się społeczeństwo – obecnie co szósty Polak ma 60 lat lub więcej, a za 30 lat będzie to już co trzeci mieszkaniec naszego kraju (rys. 3);



Rys. 1. Pokolenia na rynku pracy i ich aktywność ekonomiczna
Źródło: opracowanie własne na podstawie (GUS, 2016)



Rys. 2. Liczba zgonów i urodzeń w Polsce - prognoza do 2050 roku
Źródło: opracowanie własne na podstawie (GUS, 2014)



Rys. 3. Piramida wiekowa - prognoza dla Polski na 2050 rok
Źródło: opracowanie własne na podstawie (GUS, 2014)

Tab. 1. Aktywność zawodowa osób w wieku 50+

IV kwartał 2013 r.	Bierni zawodowo w tys.	Bezrobotni w tys.	Pracujący w tys.	Wskaźnik zatrudnienia
50 lat i więcej	8900	316	4308	31,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie (MPiPS Departament Rynku Pracy, 2014)

- jedna z najniższych w Europie stóp zatrudnienia wśród osób 50+ (tj. w wieku 50 lat lub więcej), która obecnie wynosi ok. 32% (tab. 1);
- deficyt funduszy emerytalnych, który może się pogłębiać.

Zróznicowanie cech pracowniczych ze względu na wiek

Na podstawie wielu badań przeprowadzonych w ostatnich latach, których wyniki omawiają m.in.: Krzyżanowska (2008), Cewińska i in. (2009), Makuch i Moroń (2012), Szczesiak (2013), Richter-Kaźmierska (2013), można określić mocne i słabe strony młodszych i starszych pracowników. Są to cechy wskazywane przez pracodawców (tab. 2). Mimo że ilościowo u młodych i dojrzałych pracodawcy dostrzegają mniej więcej tyle samo zalet, to jednak ich waga jest nieco inna. Ważniejsza dla wielu menedżerów jest znajomość języków obcych i biegle poruszanie się w cyfrowym świecie, duża mobilność i wielozadaniowość niż sumienność czy rzetelność.

Podczas przytoczonych badań padały też opinie, że ważna jest ogólna postawa pracownicza, która nie jest zależna od wieku, ale od charakteru danej osoby, który z wiekiem raczej się nie zmienia. Niektórzy pracodawcy zwracali uwagę na to, by przy określaniu wad i zalet różnych grup pracowniczych unikać generalizowania i budowania stereotypów.

W wypowiedziach menedżerów pojawiały się również istotne kwestie dotyczące między innymi zaangażowania w realizację przydzielonych zadań, lojalności i wydajności.

W przypadku młodszych pracowników brak zaangażowania wynika zazwyczaj z przekonania, że ich obecność w danej organizacji jest stanem przejściowym. Zdaniem pracodawców, nie traktują oni przedsiębiorstwa jako swo-

jego docelowego miejsca pracy, a zatem angażowanie się w jego sprawy nie jest z ich punktu widzenia uzasadnione. Natomiast brak zaangażowania starszych pracowników wynika prawdopodobnie z tego, że często czują się oni „zepchnięci na margines”. W wielu organizacjach starsi pracownicy pomijani są przy szkoleniach, awansach i premiach, ponieważ, biorąc pod uwagę ich rychłe przejście na emeryturę, wydaje się to nieopłacalne.

Większa lojalność dostrzegana przez niektórych pracodawców u starszych pracowników przez innych interpretowana jest jako usilne dążenie do zapewnienia sobie miejsca w organizacji aż do emerytury. W rzeczywistości osoby starsze faktycznie rzadko rozglądają się za nowymi posadami i zazwyczaj znacznie bardziej niż młodym zależy im na utrzymaniu zatrudnienia. To pewne związanie z organizacją poprawia ich komfort pracy, co z kolei sprawia, że mogą zwiększyć zaangażowanie w realizację zadań, jeśli tylko kultura organizacyjna będzie temu sprzyjać i nie będą usuwani na „boczny tor”.

Motywacja i wydajność również nie zostały ocenione jednoznacznie przez pracodawców. Z jednej strony padały negatywne opinie na temat młodszych pracowników, takie jak: „marnują czas w Internecie”, „spóźniają się”, „nic im się nie chce”, „uważają, że wszystko im się należy”. Z drugiej strony pojawiały się głosy, że w dzisiejszych czasach presja wywierana przez społeczeństwo na młodych ludzi powoduje wzrost ich motywacji i ciągłe dążenie do sukcesów, awansów oraz orientację na karierę i zarabianie pieniędzy.

Korzyści związane z zarządzaniem wiekiem

Różnice dostrzegane pomiędzy starszymi i młodszy-
mi pracownikami mogą stanowić nie lada problem

i wyzwanie w codziennej praktyce menedżerskiej. Ale można starać się spożytkować je z korzyścią dla organizacji i zróżnicowanie wiekowe pracowników uczynić jej atutem. Temu właśnie mają służyć działania podejmowane w ramach zarządzania wiekiem. Pozwalają one dostrzec następujące korzyści z punktu widzenia pracodawców (Fabisiak, Prokurat, 2012; Liwiński, Sztanderska, 2010; Cahill, Sedrak, 2012):

- zwiększenie kreatywności i efektywności działania w zespołach międzypokoleniowych, dzięki łączeniu najlepszych elementów potencjału młodych i starszych pracowników. Z licznych badań przytaczanych przez M. Czernecką i P. Woszczyk (2013) wynika, że ludzie pracujący z zespołach mieszanych pracują bardziej efektywnie;
- zatrzymanie w organizacji bezcennej wiedzy pragmatycznej (użytecznej), czyli takiej, która jest wynikiem przefiltrowania wiedzy teoretycznej przez lata praktycznych doświadczeń;

- zmniejszenie kosztów szkoleń dzięki powierzeniu starszym pracownikom roli trenerów. Szkolenia wewnętrzne to nie tylko oszczędność na instruktorach zewnętrznych, ale również, oprócz przekazywania wiedzy i doświadczeń, możliwość przekazania kultury organizacyjnej i pamięci instytucjonalnej, czego nie można osiągnąć w szkoleniach zewnętrznych;
- zmniejszenie fluktuacji pracowników, a co za tym idzie – ograniczenie kosztów związanych z rekrutacją;
- budowanie i promowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy zarówno wśród pracowników, jak i w otoczeniu organizacji: wśród kooperantów, partnerów oraz klientów, co z kolei pozwala na ich szersze pozyskanie;
- dostosowanie wieku pracowników do wieku klientów, co zwiększa zaufanie do organizacji i buduje lojalność klientów;
- łatwiejsze, niż w przypadku innych organizacji niezarządzających wiekiem, pozyskanie pracowników 50+ w sytuacji braku młodszych pracowników na rynku pracy.

Tab. 2. Mocne i słabe strony starszych oraz młodszych pracowników

Mocne strony	
starsi pracownicy	młodzi pracownicy
sumienność (pracowitość)	posługiwanie się nowoczesnymi technologiami
odpowiedzialność	znajomość języków obcych
solidność i dokładność (rzetelność)	wielozadaniowość
docenianie pracy	dążenie do awansu i kariery
doświadczenie (zawodowe i życiowe)	otwarcie na nowości i zmiany
równowaga psychiczna (stabilność emocjonalna i opanowanie)	orientacja na pracę zespołową
przewidywalność	duża mobilność
stabilizacja życiowa	operatywność
dyspozycyjność (ale nie mobilność)	
Słabe strony	
starsi pracownicy	młodzi pracownicy
nieznajomość języków obcych	traktowanie pracy jako dorywczej / przejściowej
brak biegłości w obsłudze urządzeń IT	niska lojalność wobec organizacji
niechęć do zmian (bierność, mała kreatywność)	niepunktualność
wolniejsza nauka	silna postawa roszczeniowa
wypalenie zawodowe	koncentracja na sobie i własnych potrzebach
częste problemy ze zdrowiem	brak szacunku
mniejsza sprawność fizyczna	brak cierpliwości
ograniczona mobilność	problemy z przyjmowaniem krytyki
	niechęć do podporządkowania się regułom
	małe doświadczenie zawodowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Krzyżanowska, 2008; Cewińska i in. 2009; Makuch, Moroi 2012; Szcześniak 2013; Richter-Każmierska, 2013)



Dodatkową zaletą wdrożenia koncepcji zarządzania wiekiem jest możliwość korzystania przez pracodawców z różnych rozwiązań ustawowych, które pozwalają na zmniejszenie kosztów pracy, takich jak np.:

- skrócenie okresu wypłacania świadczenia chorobowego przez pracodawcę pracownikowi 50+ do 14 dni;
- całkowite zwolnienie pracodawcy od obowiązku płacenia składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych za pracowników, którzy ukończyli 55 lat (kobiety) lub 60 lat (mężczyźni).

Pracodawca może dodatkowo zmniejszyć koszty pracy, poprzez minimalizowanie absencji, dzięki zastosowaniu odpowiednich narzędzi zarządzania wiekiem, czyli np. profilaktyki zdrowotnej, lub dostosowaniu czasu pracy do potrzeb zgodnie z wiekiem.

Bardzo oczywiste wydają się korzyści wynikające z zarządzania wiedzą odczuwane przez pracowników. Praca zawodowa daje im bowiem:

- możliwość osiągnięcia dochodów;
- możliwość aktywności zawodowej (także w wieku emerytalnym);
- możliwość uczestniczenia w życiu społecznym;
- możliwość przekazywania zdobytej przez lata wiedzy i doświadczeń;
- poczucie własnej wartości i przydatności;
- poczucie braku dyskryminacji.

Zarządzanie wiekiem w organizacjach niesie też korzyści wszystkim obywatelom. Od strony społecznej oznacza ono bowiem:

- przełamywanie negatywnych stereotypów dotyczących osób 50+;
- ograniczanie skali społecznego wykluczenia osób 50+;
- przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek, a warto tu dodać, że osoby starsze doświadczają dyskryminacji ze względu na wiek najczęściej w miejscu pracy, zarówno przy rekrutacji, inwestowaniu w rozwój, szkoleniach, przy awansach, jak i podczas zwalniania z pracy;
- promowanie aktywnego stylu życia i pozytywnego stosunku do pracy.

Jeśli chodzi o korzyści ekonomiczne, to zatrudnianie osób dojrzałych i utrzymanie przez nich pracy oznacza:

- zwiększanie siły nabywczej osób dojrzałych dzięki dochodom z pracy;
- zmniejszanie kosztów świadczeń społecznych zastępujących osobom 50+ dochody z pracy;
- zwiększenie środków wpływających do budżetu państwa z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne oraz podatków;
- wzmocnienie gospodarki poprzez wykorzystanie wiedzy i kompetencji osób dojrzałych.

Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że nie ma jednego uniwersalnego wzorca wdrażania tej koncepcji. Na wybór instrumentów zarządzania wiekiem przez daną organizację mają wpływ różnorodne czynniki. Istotna jest skala, rodzaj i zakres prowadzonej działalności, wielkość zatrudnienia oraz charakter wykonywanej pracy. Inne narzędzia będą stosowane w mikroprzedsiębiorstwach, inne w dużych koncernach, inne będą miały zastosowanie

do pracowników produkcyjnych, a jeszcze inne do kadry zarządzającej. Znaczenie mają także takie czynniki, jak: sytuacja na rynku pracy, polityka państwa wobec danej branży oraz pozycja konkurencyjna organizacji na rynku.

Poziom zaawansowania wdrożenia zarządzania wiekiem w krajach europejskich

W ramach badań (Kołodziejczyk-Olczak, 2013b) dotyczących uwarunkowań wdrażania zarządzania wiekiem w państwach Unii Europejskiej wydzielono cztery grupy krajów, zgodnie z podobieństwem kulturowym, sytuacją osób starszych na rynku pracy oraz zespołem norm, funkcjonującymi instytucjami i zwyczajami działania (tab. 3).

Pierwszą grupę stanowią kraje skandynawskie. Są to prekursorzy zarządzania wiekiem w Unii Europejskiej, mają wypracowane wzorce i instrumenty w tym obszarze, źródłem sukcesu jest tu bardzo dobra współpraca różnych grup interesariuszy: strony rządowej, związków zawodowych oraz zrzeszeń pracodawców. Duży nacisk kładą na rozwój kompetencji osób starszych, jednocześnie dysponując bogatą ofertą kształcenia dla osób dorosłych. Instrumenty zarządzania wiekiem, jakie wykorzystują organizacje w tych krajach, to m.in.:

- zróżnicowany skład zespołów rekrutacyjnych;
- elastyczna forma zatrudnienia, dająca możliwość dostosowania pracy do ograniczeń związanych z wiekiem i stanem zdrowia;
- dodatkowe świadczenia zdrowotne oraz wspieranie przez pracodawcę niestandardowych działań profilaktycznych (biegi prozdrowotne, mecze piłkarskie, organizacja spotkań z lekarzami, specjalistami od zdrowego żywienia i zdrowego stylu życia itp.);
- programy przygotowujące do emerytury organizowane przez pracodawców, w ramach których oferowane są m.in. porady psychologa, prawnika, szkolenia z planowania czasu;
- dbałość o warunki pracy i organizację miejsca pracy, dostosowaną do potrzeb starszych pracowników (częstsze przerwy, ergonomia stanowiska pracy);
- wykorzystanie wiedzy i umiejętności pracowników 50+ w szkoleniach wewnętrznych;
- outplacement obejmujący m.in.: pomoc pracownikom zagrożonym zwolnieniem w poszukiwaniu nowego zatrudnienia, zapewnienie im doradztwa zawodowego i szkoleń.

Powodem przejścia na emeryturę w tych krajach jest często bardzo dobra sytuacja finansowa, a sytuacja rodzinna rozumiana jest w kategoriach chęci dzielenia czasu z odchodzącym na emeryturę małżonkiem. W Polsce natomiast sytuacja rodzinna oznacza zazwyczaj konieczność opieki nad wnukami lub niedołącznymi rodzicami i często zmusza do przejścia na emeryturę.

O wysokim stopniu zaawansowania koncepcji wdrażania zarządzania wiekiem w Danii świadczą wyniki badań przeprowadzonych w 609 duńskich przedsiębiorstwach (rys. 4).

Do najbardziej rozpowszechnionych instrumentów zarządzania wiekiem w duńskich przedsiębiorstwach należą: regulacja czasu pracy, w postaci elastycznych godzin pracy, skrócenie czasu pracy przed przejściem na emeryturę, a także dbałość o ergonomię pracy oraz planowanie szkoleń i troska o stały rozwój starszych pracowników.

Druga grupa krajów (tab. 3) jest nieco bardziej zróżnicowana. Pozytywnie wyróżniają się Holandia, Francja i Niemcy, które to kraje już od dłuższego czasu podejmują działania służące wydłużaniu okresu zatrudnienia. We Francji wprowadzono nawet obowiązek stosowania instrumentów zarządzania wiekiem w organizacjach zatrudniających powyżej 50 osób. Te, które się temu nie podporządkują, obłożone są parafiskalnym. Również w Niemczech obserwowane jest szereg aktywności na poziomie centralnym i lokalnym, choć w praktyce nie wszyscy pracodawcy biorą pod uwagę potrzeby zatrudnionych osób starszych. W pozostałych krajach tej grupy

zarządzanie wiekiem nie należy do obszarów priorytetowych dla polityki ani na poziomie makro, ani mikro, stąd niewiele przedsiębiorstw aktywnie wdraża tę koncepcję.

Trzecia grupa charakteryzuje się słabym upowszechnieniem zarządzania wiekiem. Inicjatywa własna przedsiębiorców nie znajduje wsparcia na poziomie centralnym. Dyskryminacyjne podejście do dojrzałego pracownika jest dość powszechne, często realizowana jest polityka zachęcania do przejścia na wcześniejszą emeryturę.

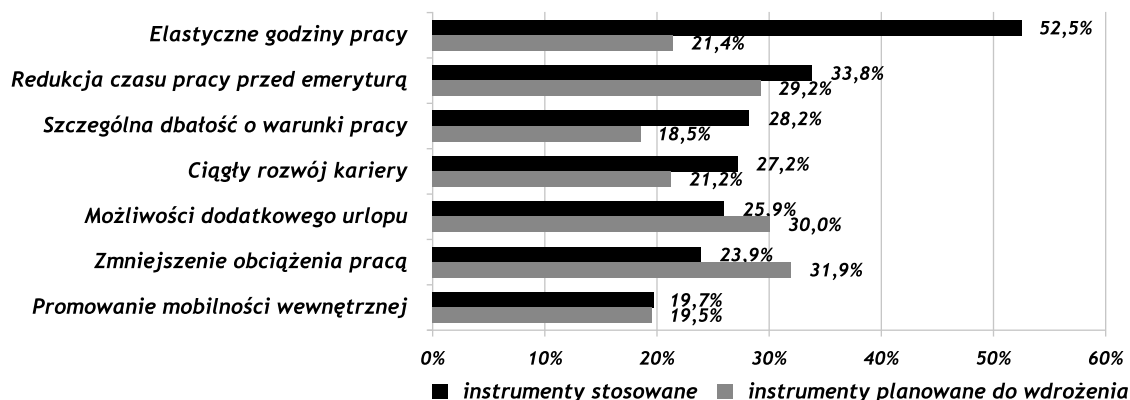
I ostatecznie w czwartej grupie państw, w których znalazła się Polska, obserwowane jest znikome zainteresowanie zarządzaniem wiekiem. Organizacje zdają się nie być do końca świadome problemu starzenia się społeczeństwa. Widoczne są uprzedzenia i stereotypy niekorzystne dla starszych pracowników (np. opinia, że starsi są przeszkodą w zatrudnianiu młodszych), ale też przekonanie wielu starszych osób, że najważniejsze w ich wieku jest przygotowywanie się do emerytury i przejście

Tab. 3. Zaawansowanie krajów europejskich w obszarze zarządzania wiekiem

Kraje Kryterium	Dania, Finlandia, Szwecja	Holandia, Francja, Niemcy, Austria, Belgia, Luksemburg, Irlandia, Wlk. Brytania	Hiszpania, Włochy, Grecja, Portugalia, Cypr, Malta	Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Słowenia, Słowacja, Węgry, Bułgaria, Rumunia
długość stosowania	5	4	3	2
powszechność stosowania i zakorzenienie w praktyce	4	3	2	1
ingerencja sektora publicznego w inicjowanie idei	5	4	3	1
zaangażowanie partnerów społecznych	4	3	1	1
wachlarz stosowanych instrumentów	4	3	1	1
uznanie za priorytet	4	3	1	1
obecność projektów badawczych	4	3	2	1

skala: od 1 - bardzo małe nasilenie do 5 - bardzo duże nasilenie

Źródło: na podstawie (Kotodziejczyk-Olczak, 2013b)



Rys. 4. Instrumenty zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach duńskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Jensen, Moberg, 2012)



Rys. 5. Narzędzia zarządzania wiekiem stosowane przez polskich przedsiębiorców
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kołodziejczyk-Olczak, 2013a)

na nią w pierwszym, nadarzającym się momencie. Osoby starsze nie wykazują zainteresowania budowaniem własnej kariery zawodowej, lecz są silnie nastawione na zaspokajanie różnych potrzeb rodziny. Można podejrzewać, że takie podejście jest pokłosiem socjalistycznego myślenia i wysokiego bezrobocia, jakie panowało w tych krajach po transformacji. Jest to grupa państw znacznie biedniejszych niż kraje Europy Zachodniej, niewielkie jest wsparcie państwa w obszarze zarządzania wiekiem, ale też brak doświadczeń, tradycji oraz wiedzy i szkoleń na ten temat dla kadr zarządzających. Przystąpienie do Unii Europejskiej to w zasadzie początek drogi tworzenia systemowego podejścia do zarządzania wiekiem w tych krajach.

Wyniki ilościowych badań CATI przeprowadzonych w 2012 roku wśród 1011 pracodawców w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+” (Kołodziejczyk-Olczak, 2013a) potwierdzają znikomą świadomość potrzeby zarządzania wiekiem w polskich organizacjach (rys. 5).

Zaledwie kilkanaście procent przedsiębiorstw oświadcza, że uwzględnia wiek przy planowaniu zatrudnienia, doborze formy zatrudnienia czy też przy organizacji czasu pracy. Generalnie stosowanie poszczególnych instrumentów ma miejsce częściej w dużych niż małych i średnich przedsiębiorstwach. Jedynie narzędzie, jakim jest profilaktyka zdrowotna, wykorzystywane jest chętniej przez małe i średnie organizacje niż przez dużych przedsiębiorców.

Podsumowanie

Zarządzanie wiekiem wydaje się właściwym podejściem w zarządzaniu zasobami ludzkimi w obliczu starzenia się społeczeństwa. Autorka, omawiając kluczowe zjawiska społeczne coraz intensywniej odczuwane na rynku pracy, związane z pogłębiającym się niżem demograficznym przy jednoczesnym wydłużeniu życia, wykazała kluczowe korzyści, jakich w perspektywie kolejnych lat może dostarczyć zarządzanie wiekiem. Zastosowanie narzędzi tej koncepcji, w szczególności do osób powyżej 50 roku życia, przyniesie profity nie tylko starszym pracownikom, ale również będzie opłacalne dla przedsiębiorstw. Korzyści w skali społecznej i ekonomicznej odczują też wszyscy obywatele.

Dokonane analizy wyników badań dowodzą jednak, iż w Polsce świadomość nadchodzących zmian i związanych z tym wyzwań, jakie czekają rynek pracy, jest jeszcze bardzo niska. Stąd, zdaniem autorki, konieczne jest intensywne podejmowanie działań i szeroka promocja dobrych praktyk w tym obszarze oraz upowszechnianie ustawicznego kształcenia przez różnorodnych interesariuszy rynku pracy. Taka postawa może sprawić, iż zarządzanie wiekiem stanie się podejściem chętnie i ze zrozumieniem stosowanym przez organizacje, z korzyścią dla nich oraz całego społeczeństwa.

dr hab. Ewa Krok
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
e-mail: ewakrok@wp.pl

Bibliografia

- [1] Cahill T.F., Sedrak M. (2012), *Leading a Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials*, „Frontiers of Health Services Management”, Vol. 29, No. 1, pp. 3–15.
- [2] Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. (2009), *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Business, Kraków, s. 118–134.
- [3] Czernecka M., Woszczyk P. (2013), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź.
- [4] Fabisiak J., Prokurat S. (2012), *Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation”, Vol. 8, No. 4, pp. 83–96.
- [5] GUS (2014), *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosc/prognoza-ludnosc-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-1,5.html> data dostępu: 23.09.2016 r.
- [6] GUS (2016), *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, Warszawa.
- [7] Jensen P., Moberg R. (2012), *Age Management in Danish Companies: What, How, and How Much?* „Nordic Journal of Working Life Studies”, Vol. 2, No. 3, pp. 49–66.

- [8] Kołodziejczyk-Olczak I. (2013a), *Zarządzanie wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 3/4, s. 113–125.
- [9] Kołodziejczyk-Olczak I. (2013b), *Zarządzanie wiekiem – jak pracodawcy mogą odpowiadać na wyzwania demograficzne?* [w:] E. Kryńska, P. Szukalski (red.), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 37–56.
- [10] Krzyżanowska M. (2008), *Dezaktywizacja osób w wieku okołomerytalnym*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- [11] Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- [12] Makuch M., Moroń D. (red.), (2012), *Młode pokolenie. Problemy teraźniejszości, wyzwania przyszłości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- [13] MPiPS Departament Rynku Pracy (2014), *Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2014 roku*, <https://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/sobypowyzej50rokucyanarynkupraczy/> data dostępu: 5.09.2016 r.
- [14] Richter-Kaźmierska A. (2013), *Is There any Demand for the Workers Aged 50+ in Poland?* „Equilibrium” Vol. 8, No. 3, s. 123–235.
- [15] Schimanek T., Trzos K., Zatorska M. (2011), *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Miniprzewodnik zarządzania wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- [16] Szcześniak A. (red.), (2013), *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+, Warszawa.*

Social and Economic Benefits of Age Management

Summary

The article defines the concept of age management and justifies the need for its use in the aging society. The author discusses in it benefits for employees, enterprises and whole society coming from this concept implementation. Management tools have been indicated, which take into account differences in worker ages, with special attention paid to workers aged 50 years and older. A comparison of the strengths and weaknesses of young and older workers has been made to demonstrate significant differences in their approach to work, needs and expectations, which confirms the desirability to implement the concept of age management. Results of empirical research concerning the advance level of age management in different European countries have been presented and the examples of practical instruments successfully used by organizations in this area have been described.

Keywords

age management, age diversity of employees, the benefits of age management

ZIMNA WIEDZA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Marcin Komańda

Wprowadzenie

Zimna wiedza w naukach humanistycznych jest wiązana z tą jej reprezentacją, która jest zweryfikowana badaniami naukowymi (Perkowska-Klejman, 2015, s. 307), a co za tym idzie – jest uważana za obiektywną (Nikitorowicz, 2015, s. 55). Przyjmuje się także zatem, że jest to wiedza oficjalna, to znaczy, że podlega publicznemu upowszechnianiu (Ball, Vincent, 1998, s. 377). Należy jednak zaznaczyć, że wykorzystanie zimnej wiedzy, jak też ocena jej istotności, pomimo jej formalnego charakteru i domniemanej obiektywności zależy jednak wyłącznie od jej indywidualnych użytkowników (Delfabbro i in., 2006, s. 179).

Na gruncie nauk o zarządzaniu należy wiązać pojęcie zimnej wiedzy w przedsiębiorstwie z informacjami zawartymi w organizacyjnych dokumentach i informatycznych bazach danych (Materska, 2005, s. 233). Co więcej, należy także uznać za zimną wiedzę wszelkie regulaminy i pro-

cedury upowszechnione wśród pracowników organizacji. W przedsiębiorstwach ma się zatem do czynienia z formalną organizacją (Gąsowska, 2013, s. 388) systemu zimnej wiedzy, która obejmuje nie tylko zasoby informacyjne, ale także określa sposoby ich tworzenia oraz ich wykorzystywania. Zimna wiedza reprezentuje więc swoisty fundamentalny system wzajemnych współzależności (Gobillot, 2013, s. 20) pomiędzy poszczególnymi częściami organizacji, jak też pomiędzy jej indywidualnymi członkami. Jest ona również przeciwstawiana tak zwanej wiedzy gorącej, która jest definiowana jako „umiejętności ludzi nabyte poprzez wykształcenie, doświadczenie życiowe i zawodowe”, zawierające się w ogóle ich doświadczenia osobistego i motywacji (Materska, 2005, s. 233). Perspektywa gorącej wiedzy w organizacji jest obecnie popularnym motywem współczesnych badań naukowych w zakresie zarządzania, a zagadnienia w nich



obecne dotyczą kompetencji pracowników (Romanowska, 2016, s. 33), kompetencji samych organizacji czy też kultury organizacyjnej w kontekście możliwości podejmowania pojawiających się wyzwań rynkowych (Kraśnicka, 2015, s. 21–37), szczególnie w zakresie działalności innowacyjnej.

W przypadku zimnej wiedzy jej normatywny charakter prowadzi, w przeciwieństwie do wiedzy gorącej, do sformalizowania relacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Zarysowuje się w tym kontekście pewien paradoks. Im samo przedsiębiorstwo bardziej złożone, jak również większa niepewność wynikająca z dynamiki i złożoności otoczenia zewnętrznego, tym większa skłonność w przedsiębiorstwie do rozwoju norm i regulacji, by zapewnić właściwą reakcję na pojawiające się zdarzenia. Regulacje te jednak wraz z ich rozwojem stają się nieczytelne dla pracowników i mogą być źródłem kryzysów w organizacji (Karwacki, 2011, s. 117). Popęłniane błędy, zaniechania reagowania na pojawiające się problemy czy też wreszcie nieprawidłowa komunikacja pomiędzy wydziałami/pracownikami przedsiębiorstwa są zaliczane do jednych z głównych przyczyn kryzysów w przedsiębiorstwie (Siuta-Tokarska, 2011, s. 21). Zdarzenia te mogą prowadzić do prób dalszej formalizacji relacji w organizacji, co w konsekwencji może przełożyć się również na pogłębioną kontrolę. Jak wskazuje się, takie rozwiązanie prowadzi jednak do spadku poziomu motywacji pracowników, obniżenia elastyczności samej organizacji, a w konsekwencji do niemożności podejmowania nowych wyzwań (Hopej-Kamińska i in., 2006, s. 355).

Najbardziej kluczowy w wymiarze stopnia sformalizowania zasad w organizacyjnym systemie wiedzy wydaje się więc aspekt postaw członków organizacji wobec pojawiających się problemów i samej zimnej wiedzy (Wiśniarska, 2009, s. 290–291). Z jednej strony rzeczywiście istnieje potrzeba elastycznego reagowania, ale z drugiej (o czym nie można zapominać) zimna wiedza w przedsiębiorstwie stanowi swoisty zapis tego, co do tej pory udało się wypracować i nadaje ramy zakresowi działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, jak również tłumaczy ich sens. Całkowite odejście od formalizmu nie jest więc często w ogóle pożądane. Jak wskazują na przykład wyniki badań, w przypadku fazy kreowania nowych rozwiązań w przedsiębiorstwie formalizacja tego procesu bywa zaskakująco często na wyższym poziomie niż w etapie ich wdrażania (Hopej-Kamińska i in., 2006, s. 359). Związki między stopniem sformalizowania procedur i regulaminów, a więc elementu systemu zimnej wiedzy a elastycznością, możliwością podejmowania niestandardowych rozwiązań czy też innowacyjnością nie są więc jednoznaczne. Ustalenia powyższe sugerują, że istnieje luka poznawcza w zakresie rozpoznania uwarunkowań stopnia i zakresu wdrażania oraz przestrzegania zasad formalnych w działalności przedsiębiorstwa, w tym i w zakresie wykorzystania zasobów wiedzy będących w jego posiadaniu.

Szczególna uwaga została skupiona w tej pracy w świetle przedstawionej luki poznawczej na powiązaniu dwóch aspektów systemu zimnej wiedzy w przedsiębiorstwie, tj. zasad formalnych i zgromadzonych zasobów informacyjnych. Celem naukowym tego opracowania jest zatem

określenie relacji między zasadami formalnymi (rozumianymi jako procedury i regulaminy organizacyjne) a wprowadzaniem usprawnień w obszarach wykorzystywania wiedzy dzięki użytkowaniu dokumentacji i baz danych przedsiębiorstwa¹. Realizacji tak określonego celu badawczego zostało podporządkowane przeprowadzenie badania ankietowanego mającego zbierać opinie respondentów przy wykorzystaniu techniki ankiety papierowej samodzielnie wypełnianej przez respondentów (Sztabiński, Żmijewska-Jędrzejczak, 2012, s. 31–63). Analiza zebranego materiału empirycznego wymagała obróbki statystycznej zarówno pod względem opisowym, jak i weryfikacji hipotez o zależnościach pomiędzy zmiennymi. Użyto w tym celu programu IBM SPSS Statistics 23. Na potrzeby badania posłużono się także metodą analizy sieciowej (wykorzystano w tym przypadku program Gephi 0.9.1).

Metoda badawcza

Przeprowadzona pogłębiona analiza literatury przedmiotu w zakresie związków między stopniem sformalizowania działalności organizacji a możliwościami wprowadzania usprawnień w przedsiębiorstwie w zakresie wykorzystywania wiedzy pozwoliła sformułować następujące pytania badawcze:

1. Czy istnieje zależność pomiędzy opinią respondentów o sile wpływu zasad formalnych na wykonywanie obowiązków zawodowych a ich opinią na temat stopnia znajomości przez pracowników wewnętrznych regulaminów i procedur?
2. Jak w opinii respondentów kształtuje się celowość wykorzystywania formalnych reguł postępowania przez przedsiębiorstwo? Czy istnieje zależność pomiędzy opinią respondentów o sile wpływu zasad formalnych na wykonywanie obowiązków zawodowych a poszczególnymi wskazaniami dotyczącymi celowości?
3. Czy istnieje korelacja pomiędzy opinią respondentów o sile wpływu zasad formalnych na wykonywanie obowiązków zawodowych a ich opinią na temat wpływu użytkowania organizacyjnej dokumentacji i baz danych na usprawnienia w obszarach wykorzystania zasobów wiedzy w działalności przedsiębiorstwa?

Na potrzeby udzielenia odpowiedzi na pytanie badawcze nr 1 oraz nr 3 postawiono hipotezy o korelacji między zmiennymi. W związku z charakterem danych zebranych dzięki kwestionariuszowi ankietowemu w celu weryfikacji tych hipotez wykorzystano współczynnik korelacji tau-b Kendalla. W udzieleniu odpowiedzi na pytania zawarte w punkcie nr 2 wykorzystano statystykę opisową oraz analizę sieciową relacji pomiędzy wskazaniami respondentów. Dla weryfikacji hipotezy o zależnościach zmiennych w tym pytaniu posłużono się współczynnikiem Chi-kwadrat (co wynikało z charakteru zebranych danych: porządkowe i nominalne). Należy zastrzec, że w realizacji zadań badawczych związanych z pytaniem nr 3 posłużono się zidentyfikowanymi we wcześniejszych badaniach obszarami wykorzystania wiedzy w organizacji (Komańda, Sowa, 2014, s. 81–82).

Dobór respondentów do badania nie miał charakteru probabilistycznego (ze wszystkimi tego konsekwencjami dla interpretacji osiągniętych rezultatów) i przyjął postać doboru wygodnego (Martens, 2014, s. 327). Kryterium uznaniowości wyboru respondentów stała się ich dostępność dla badacza (Rószkiewicz i in., 2013, s. 183), wyrażona w tym przypadku zasięgiem sieci relacji społecznych autora. Zabieg ten pozwolił pozyskać do badania szeroką grupę respondentów, jak też zapewnić wysoki zwrot kwestionariuszy ankietowych. Ogólna liczba respondentów, których kwestionariusze zostały zakwalifikowane do badania, wyniosła ponad dwieście osób ($n=215$). Respondenci reprezentowali różne przedsiębiorstwa i zajmowali zróżnicowane stanowiska w hierarchii organizacyjnej. Najliczniejsza grupa respondentów to osoby zajmujące stanowiska kierownicze lub będące właścicielami przedsiębiorstwa – łącznie 93 osoby (43,3%). Badanie zostało przeprowadzone w okresie od grudnia 2015 do kwietnia 2016 roku.

Przedsiębiorstwa o usługowym profilu działalności były reprezentowane przez 76 osób (35,3%), a w dalszej kolejności były to grupy respondentów reprezentujących firmy o profilach działalności: mieszanym (52, 24,2%), handlowym (47, 21,9%) oraz produkcyjnym (40, 18,6%). Wśród respondentów 184 (85,6%) reprezentowało przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie województwa śląskiego, a z województwa małopolskiego pochodziło 13 przedsiębiorstw (6%). Udział przedsiębiorstw pochodzących z pozostałych województw nie przekraczał 2,3% udziału w całości badanej grupy. Należy podkreślić, że taki rozkład respondentów pod względem pochodzenia geograficznego jest wynikiem zastosowanej metody ich doboru.

Wyniki badań

Zdecydowana większość respondentów wyraziła opinię, że procedury i regulaminy są znane pracownikom przedsiębiorstw. Największy odsetek odpowiedzi, tj. 61,9%

(133) dotyczył wskazania „są znane”, a druga w kolejności co do ilości wskazań odpowiedź „są raczej znane” została podana 69 razy (32,1%). Łącznie te dwie odpowiedzi stanowiły aż 94% wskazań respondentów. W przypadku pytania o wpływ zasad formalnych panujących w przedsiębiorstwie na bieżące wykonywanie obowiązków zawodowych najbardziej popularnym wskazaniem respondentów stało się „raczej silny” (82 wskazania, 38,1%), a druga co do ilości wskazań była odpowiedź „przeciętny” (74 wskazania, 34,4%). Trzecie z kolei wskazanie, które zostało wybrane przez respondentów, to „silny” (31 wskazań, 14,4%).

Odpowiedzi były udzielane przez respondentów w skali porządkowej (pięciostopniowa skala Likerta), gdzie wartości najwyższe wyrażały opinię o silnym wpływie zasad formalnych na pracę w przedsiębiorstwie lub wysoki stopień znajomości procedur i regulaminów przez pracowników. W związku z takim charakterem zgromadzonych danych do wyznaczenia zależności pomiędzy tymi zmiennymi posłużono się współczynnikiem korelacji tau-b Kendalla. Pozwoliło to ustalić, że wartość tego współczynnika w tym przypadku wynosi 0,269 i jest on statystycznie istotny ($p=0,000$; $p<0,01$).

Poproszono także respondentów o wyrażenie opinii na temat celowości stosowania regulaminów i procedur w ich organizacjach. Wskazali oni, które według nich aspekty działalności przedsiębiorstwa są wspierane przez te formalne zasady. Rozkład odpowiedzi prezentuje tabela 1, zawierająca m.in. analizę wskazań wielokrotnych (respondenci mogli wskazać więcej niż jedną z prezentowanych odpowiedzi).

Analiza danych zebranych w tabeli 1 pozwala stwierdzić, że trzy wskazania cieszyły się szczególną popularnością wśród respondentów. Były to: „sprawny przepływ informacji w przedsiębiorstwie” (20,5% udziału we wskazaniach wielokrotnych), „zapewnienie bezpieczeństwa działań” (19,6%) oraz „zapewnienie wysokiej jakości wykonywanych działań” (18,4%).

Tab. 1. Wskazania respondentów dotyczące celowości stosowania procedur i regulaminów

Zmienne	Odpowiedzi		Procent obserwacji ($n=215$)
	N	Procent obserwacji wielorakich	
Zapewnienie bezpieczeństwa działań (ZBD)	127	19,6%	59,3%
Zapewnienie wysokiej jakości wykonywanych działań (ZWJWD)	119	18,4%	55,6%
Sprawny przepływ informacji w przedsiębiorstwie (SPIP)	133	20,5%	62,1%
Sprawny przepływ informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientami (SPIPPKl)	84	13,0%	39,3%
Sprawny przepływ informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a kontrahentami (SPIPPKo)	74	11,4%	34,6%
Obiektywność kontroli wyników pracy w przedsiębiorstwie (OKWPP)	69	10,6%	32,2%
Wsparcie systemu motywacyjnego (WSM)	42	6,5%	19,6%

Źródło: opracowanie własne

Aby ocenić zależność między poszczególnymi wskazaniami respondentów o celowość stosowania formalnych zasad w przedsiębiorstwie (każde wskazanie traktowane jako odrębna dana nominalna) a stopniem wpływu zasad formalnych na działalność przedsiębiorstwa (dana porządkowa), posłużono się testem Chi-kwadrat. Pozwoliło to wykazać istotną statystycznie zależność pomiędzy opinią respondentów o stopniu wpływu zasad formalnych na pracę a następującymi wskazaniami dotyczącymi celowości stosowania zasad formalnych w postaci regulaminów i procedur: „zapewnienie wysokiej jakości wykonywanych działań” (wartość statystyki 31,027; $p=0,000$; $p<0,01$) oraz „wsparcie systemu motywacyjnego” (wartość statystyki 12,196; $p=0,016$; $p<0,05$).

Podjęto również próbę określenia relacji we wskazaniach respondentów dotyczących celowości stosowania regulaminów i procedur. W tym celu posłużono się analizą sieciową. Opracowanie schematu relacji między wskazaniami respondentów pozwoliło stwierdzić, że każda z możliwych odpowiedzi w tym względzie została choć raz wskazana w parze z każdą inną. Oznacza to, że istnieją we wskazaniach respondentów bezpośrednie relacje pomiędzy wszystkimi możliwymi odpowiedziami.

Para odpowiedzi o największej liczbie wskazań to „zapewnienie bezpieczeństwa działań” (ZBD) – „sprawny przepływ informacji w przedsiębiorstwie” (SPIP). Te wskazania utworzyły aż 83 razy parę w odpowiedziach respondentów. „Zapewnienie bezpieczeństwa działań” (ZBD) – „zapewnienie wysokiej jakości wykonywanych działań” (ZWJWD) oraz wskazania „zapewnienie wysokiej jakości wykonywanych działań” (ZWJWD) – „sprawny przepływ informacji w przedsiębiorstwie” (SPIP) stanowiły pary odpowiedzi po 73 razy. Pozostałe pary odpowiedzi nie przekroczyły 55 wskazań.

Najrzadziej wskazane przez respondentów kombinacje wspólnych wskazań w odpowiedziach (odpowiednio 12 i 17 razy) to pary: „sprawny przepływ informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a kontrahentami” (SPIPPKo) – „wsparcie

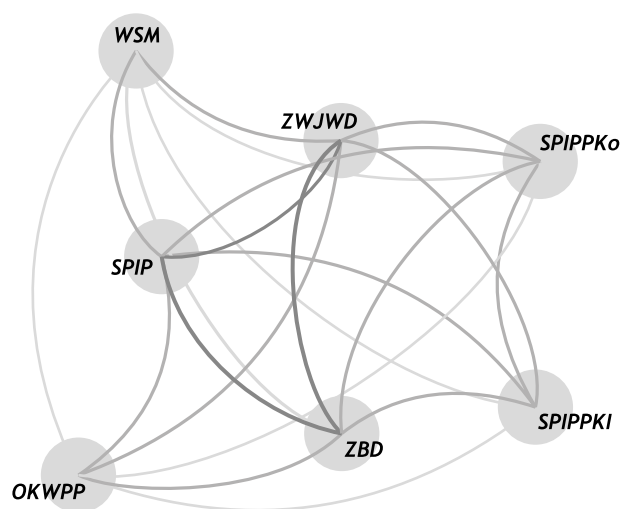
systemu motywacyjnego” (WSM), a także „obiektywność kontroli wyników pracy w przedsiębiorstwie” (OKWPP) – „wsparcie systemu motywacyjnego” (WSM). Powyższe fakty przedstawia rysunek 1, do sporządzenia którego wykorzystano normalizację uzyskanych wyników analizy sieciowej. Schemat sieciowy przedstawiony na tym rysunku w części centralnej prezentuje wskazania respondentów, które tworzyły najczęściej pary odpowiedzi, a w jego obrzeżach te, które czyniły to rzadziej.

Tabela 2 przedstawia rezultaty procedury wyznaczenia korelacji pomiędzy opiniami respondentów o sile wpływu zasad formalnych na wykonywanie obowiązków zawodowych a opinią na temat wpływu użytkowania dokumentacji i baz danych w organizacji na usprawnienia w obszarach wykorzystania zasobów wiedzy w działalności przedsiębiorstwa. W tym celu posłużono się ponownie współczynnikiem korelacji tau-b Kendalla (obie zmienne były przedstawione za pomocą danych porządkowych, przy czym dla zmiennej związanej z usprawnieniami wpływ ten był oceniany w pięciostopniowej skali od „negatywnego” po „pozytywny”). Istotność statystyczna uzyskanych korelacji jest na poziomie 0,01. Wartość najsilniejszej korelacji ze zmienną „wpływ zasad formalnych na pracę” wyniosła 0,291 i została wyznaczona dla zmiennej „wpływ użytkowania dokumentacji i baz danych na usprawnienia w obszarze wykorzystania wiedzy w bieżącej sprawozdawczości i analizie”. Nie udało się natomiast określić statystycznie istotnej korelacji w ramach grupy zmiennych „wpływ użytkowania dokumentacji i baz danych w organizacji” na usprawnienia w obszarach: „współpracy z klientami”, „współpracy z kontrahentami” oraz „zwiększanie przychodów”.

Należy zaznaczyć, że uzyskane wartości korelacji tau-b Kendalla we wszystkich przypadkach należałoby uznać za wyraz słabego związku między zmiennymi, aczkolwiek istotnego statystycznie (również we wszystkich przypadkach istotność tych korelacji jest na poziomie 0,01). Na gruncie nauk społecznych wartości powyżej 0,2, a tym bardziej w okolicach 0,3 można jednak uznać za umiarkowanie wysokie, choć niewyrażające silnej zależności (Dyduch, 2015, s. 325).

Dyskusja

W przypadku opinii o sile wpływu formalnych zasad na pracę oraz opinii o stopień znajomości reguł i procedur uzyskano słabą wartość korelacji. Przyczyną takiego faktu mógł być rozkład wskazań respondentów, udzielanych w przypadku obu zmiennych na pięciostopniowej skali. W przypadku opinii na temat znajomości procedur i reguł obowiązujących w przedsiębiorstwie można stwierdzić, że zarówno mediana, dominanta, jak i minimum (odpowiednio 5, 5, 2) są na wyższym poziomie niż w przypadku zmiennej dotyczącej siły wpływu zasad formalnych na pracę (wartości odpowiednio 4, 4, 1). Może to świadczyć o tym, że respondenci są świadomi również wpływu zasad nieformalnych na ich pracę. Powinno się jednak wskazać, że w przypadku obu zmiennych zarówno mediana, jak i dominanta są powyżej odpowiedzi „trudno powiedzieć”



Rys. 1. Znormalizowane wyniki analizy sieciowej wskazań respondentów dotyczących celowości stosowania procedur i regulaminów w przedsiębiorstwie
Źródło: opracowanie własne

(czyli wartości 4 i 5). Respondenci w ten sposób wskazali, że uznają, iż w przedsiębiorstwach znane są regulaminy i procedury, jak również zasady formalne raczej mają silny wpływ na realizowane obowiązki zawodowe.

W przypadku celowości stosowania reguł i procedur w organizacji respondenci przede wszystkim wskazywali na aspekty związane z wykonywaniem zadań (bezpieczeństwo pracy, zapewnienie jakości), a także na problem koordynacji pracy w przedsiębiorstwie (przepływ informacji w firmie). Najmniej wskazań uzyskały problemy zapewnienia obiektywności kontroli, a także wsparcie przez zasady formalne systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie. Szczególnie interesująco przedstawia się sprawa niezbyt licznych wskazań przez respondentów odpowiedzi „wsparcie systemu motywacyjnego” przez formalne procedury i reguły, gdyż akurat udało się potwierdzić statystycznie istotną zależność między tą zmienną a opinią o sile wpływu zasad formalnych na pracę. Szczegółowa analiza danych pozwala stwierdzić, że tylko 42 respondentów widzi w celowości stosowania zasad formalnych wsparcie systemu motywacji, ale łącznie aż 30 osób spośród nich (71,43%) uważa, że w przedsiębiorstwie jest „silny” lub „raczej silny” wpływ zasad formalnych na pracę, co tłumaczy wykazaną zależność.

Z kolei w przypadku próby określenia wartości istotnego statystycznie współczynnika korelacji pomiędzy zmiennymi „siła wpływu zasad formalnych na pracę” a „wpływ użytkowania dokumentacji i baz danych w organizacji na usprawnienia w wybranych obszarach wykorzystania wiedzy w działalności przedsiębiorstwa” nie wykazano tej zależności w przypadku trzech obszarów. Wydaje się, że akurat te obszary (chodzi tu o współpracę z klientami i kontrahentami, a także o zwiększanie przychodów) są związane przede wszystkim z koniecznością elastyczności i dynamicznym dostosowywaniem się. Mogło to sprawić, że respondenci nie widzieli w tych przypadkach pozytywnego wpływu formalnych regu-

lacji i procedur (jako reguły) na wprowadzanie usprawnień w tych trzech obszarach wykorzystania wiedzy w organizacji. Wykazane jednak wartości istotnych statystycznie korelacji są w tych przypadkach dodatnie, co oznacza, że wskazania respondentów dotyczące odpowiedzi na pięciostopniowej skali dla poddanych analizie zmiennych zmieniały się w tym samym kierunku. Co więcej, biorąc pod uwagę rozkład odpowiedzi dla tych zmiennych, można stwierdzić, że wraz ze wzrostem wskazania przez respondenta jednej zmiennej wrastała wartość wskazania drugiej zmiennej (nie można natomiast mówić o wpływie jednej zmiennej na drugą, gdyż korelacja tego nie wykazuje).

Podsumowanie

W odpowiedziach przebadanych respondentów można odnaleźć potwierdzenie przypuszczenia, że zasady formalne jako element zimnej wiedzy w przedsiębiorstwie pełni rolę systemu określającego wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi elementami przedsiębiorstwa, jak również członkami organizacji. Stwierdzenie to wynika z rozkładu odpowiedzi na pytanie o siłę wpływu zasad formalnych na pracę. Wsparciem tego twierdzenia jest również deklarowany poziom znajomości reguł i procedur przez pracowników oraz wykazana korelacja pomiędzy tymi zmiennymi. Wykazana korelacja pomiędzy opiniami o sile wpływu zasad formalnych na pracę a wpływem użytkowania dokumentacji i baz danych w organizacji na wprowadzanie usprawnień w wybranych obszarach wykorzystania zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie została natomiast określona dla obszarów związanych m.in. z formalną sprawozdawczością i bieżącą analizą, predykcją zjawisk, współpracą między wydziałami czy wreszcie z ograniczaniem kosztów.

Wskazania respondentów dotyczące celowości stosowania regulaminów i procedur w przedsiębiorstwie przed-

Tab. 2. Współczynnik korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi

Wpływ użytkowania dokumentacji i baz danych w organizacji na usprawnienia w wybranych obszarach wykorzystania zasobów wiedzy w działalności przedsiębiorstwa		Siła wpływu zasad formalnych na pracę
Bieżąca sprawozdawczość i analiza	Współczynnik korelacji	,291**
	Istotność (dwustronna)	,000
Predykcja zjawisk	Współczynnik korelacji	,240**
	Istotność (dwustronna)	,000
Współpraca między wydziałami	Współczynnik korelacji	,255**
	Istotność (dwustronna)	,000
Współpraca z kontrahentami	Współczynnik korelacji	,019
	Istotność (dwustronna)	,754
Współpraca z klientami	Współczynnik korelacji	,075
	Istotność (dwustronna)	,209
Ograniczenie kosztów	Współczynnik korelacji	,209**
	Istotność (dwustronna)	,000
Zwiększenie przychodów	Współczynnik korelacji	,091
	Istotność (dwustronna)	,125

** Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Źródło: opracowanie własne



stawiają się jako warte poddania głębszej analizie. W tym przypadku dla większości z nich nie udało się uzyskać statystycznie istotnej zależności z opinią o sile wpływu zasad formalnych na pracę. Nie pozostają jednak żadne wątpliwości, że najpopularniejsze wskazania wyrażające opinie respondentów dotyczyły ponownie wspierania przez zasady formalne wykonywania obowiązków zawodowych i prezentowały orientację wewnątrzorganizacyjną. Rzadziej były natomiast wskazywane odpowiedzi związane z przepływem informacji z otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa (klienci, kontrahenci). Najrzadziej natomiast respondenci wskazywali odpowiedzi związane ze wsparciem przez zasady formalne zapewnienia obiektywizmu przez proces kontroli czy systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie. Taki rezultat analizy opinii respondentów może świadczyć o tym, że przed przedsiębiorstwami istnieje wyzwanie rozwijania w pracownikach kompleksowej znajomości i dogłębnego rozumienia wdrożonych zestawów formalnych zasad w postaci regulaminów i procedur.

Zastosowana metoda doboru nie zapewniła kontroli nad cechami przebadanej grupy i jej reprezentatywności, co oczywiście skutkuje przede wszystkim na niemożność uogólniania osiągniętych wyników poza przebadaną grupę respondentów. Wykazane jednak pomimo tych ograniczeń istotne statystycznie zależności pomiędzy zmiennymi na podstawie odpowiedzi respondentów zdają się wskazywać na zasadność i potrzebę potwierdzenia ich w szerszym, odpowiednio zaprojektowanym zamierzeniu badawczym.

dr Marcin Komańda
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
 e-mail: marcin.komanda@ue.katowice.pl

Przypis

¹⁾ Artykuł prezentuje wyniki zadań badawczych realizowanych w ramach projektu „Dynamika zachowań strategicznych w perspektywie organizacyjnego uczenia się” (etap 1), finansowanego z funduszy na utrzymanie potencjału naukowego (kierownik dr Marcin Komańda).

Bibliografia

- [1] Ball S.J., Vincent C. (1998), „I Heard It on the Grapevine”: „hot” Knowledge and School Choice, *British Journal of Sociology of Education*, Vol. 19, No. 3, pp. 377–400.
- [2] Delfabbro P., Lahn J., Grabosky P. (2006), *It's Not What You Know, but How You Use It: Statistical Knowledge and Adolescent Problem Gambling*, *Journal of Gambling Studies*, Vol. 22, Iss. 2, pp. 179–193.
- [3] Dyduch W. (2015), *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer S.A., Warszawa, s. 306–331.

- [4] Gąsowska M.K. (2013), *Kluczowe wyzwania współczesnych menedżerów logistyki*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji”, s. 387–400.
- [5] Gobillot E. (2013), *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.
- [6] Hopej-Kamińska M., Hopej M., Kamiński R. (2006), *Wpływ stopnia formalizacji działań a innowacyjność przedsiębiorstwa*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji*, Nr 1141, s. 354–361.
- [7] Karwacki P. (2011), *Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstw*, Nr 217, s. 110–119.
- [8] Komańda M., Sowa M. (2014), *Zarządzanie wiedzą klienta w przedsiębiorstwie w opinii menedżerów i pracowników*, „Przedsiębiorstwo XXI wieku – doświadczenia i perspektywy zarządzania, Przedsiębiorstwo w sieci”, *Studia Ekonomiczne*, Nr 202, s. 78–89.
- [9] Kraśnicka T. (2015), *Związki proinnowacyjnej kultury organizacyjnej z innowacyjnością technologiczną przedsiębiorstw – problemy pomiaru i wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 4, s. 21–37.
- [10] Martens D.M. (2014), *Research and Evaluation in Education and Psychology. Integrating Diversity with Quantitative, Qualitative and Mixed Methods*, Sage Publications, Inc.
- [11] Materska K. (2005), *Rozwój koncepcji informacji i wiedzy jako zasobu organizacji*, [w:] B. Sosińska-Kalata, M. Przystek-Samokowa, A. Skrzypczak (red.), *Od informacji naukowej do technologii społeczeństwa informacyjnego*, *Miscellanea Informatologica Varsoviensia*, Wydawnictwo SBP, Warszawa, s. 228–248.
- [12] Nikitorowicz J. (2015), *Wyzwania i zadania współczesnego uniwersytetu z perspektywy edukacji międzykulturowej*, „Rocznik Lubuski. Polskie Szkolnictwo Wyższe – Stan i Perspektywy”, Tom 41, Część 2, s. 51–62.
- [13] Perkowska-Klejman A. (2015), *Twórcze i refleksyjne kształcenie pedagogów*, „Przegląd Pedagogiczny”, Nr 1, s. 303–316.
- [14] Romanowska M. (2016), *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, Nr 2, s. 29–35.
- [15] Rószkiewicz M., Perek-Białas J., Węziak-Białowska D., Zięba-Pietrzak A. (2013), *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [16] Siuta-Tokarska B. (2011), *Zarządzanie organizacją w czasie kryzysu – badania empiryczne przedsiębiorstw w Polsce w dobie globalnego kryzysu ekonomicznego z początku XXI wieku*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 9, Nr 1(31), s. 8–33.
- [17] Sztabiński F., Żmijewska-Jędrzejczyk T. (2012), *Mixed Mode Survey Design: problem efektu techniki*, „Przegląd Socjologiczny”, Tom 61, Nr 1, s. 31–63.
- [18] Winiarska K. (2009), *Uwagi w sprawie systemu kontroli wewnętrznej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, Nr 16, s. 283–297.

Cold Knowledge in the Enterprise

Summary

This article presents considerations on cold knowledge in the company, understood as general organizational information resources and internal procedures. The results of the conducted survey reveal that according to its respondents rules and procedures are known to the employees of the enterprise, and the strength of the impact of formal rules on work is significant. In case of the desirability of application of formal rules the following aspects were mainly indicated: security of activity, quality control, the flow of information within the company (aspects directly related to professional duties of

respondents). The strength of the relationship between the opinion on the strength of the impact of formal rules on work and opinion on the impact of information resources of cold knowledge on improvements implementation in the identified areas of knowledge use in the company have been indentified as well. The results confirm that cold knowledge is related to the formalization of relations within the company. Indicated statistically significant relationships between the variables justify the attempt to undertake further research, while maintaining the representativeness of respondent selection.

Keywords

knowledge, formal rules, improvements, innovation

RODZAJE WYCENY PRZEDSIĘBIORSTW W KRAJOWYM STANDARDZIE WYCENY SPECJALISTYCZNYM NA TLE ROZWIĄZAŃ STOSOWANYCH NA ŚWIECIE

Dariusz Zarzecki, Michał Grudziński

Wprowadzenie

Wycena przedsiębiorstw jest jednym z kluczowych wyzwań współczesnej ekonomii. Jej znaczenie wynika z rosnącego zapotrzebowania na wiarygodne szacunki wartości. Jednym z warunków ich uzyskania jest zastosowanie odpowiednich procedur i metod wyceny. Wybór właściwego sposobu postępowania zależy m.in. od tego, czy zleceniodawca precyzyjnie zdefiniuje zadanie stawiane wykonawcy (Mellen, Sullivan, 2007; Reilly, 2007; York, 2003). Problem polega na tym, że w wielu standardach wyceny przedsiębiorstw stosowanych na świecie wyróżniono kilka rodzajów wyceny. Różnią się one zakresem analizowanych informacji, stosowanymi procedurami i metodami wyceny oraz sposobem raportowania uzyskanych wyników. Celem niniejszego artykułu jest porównanie rodzajów wyceny przedsiębiorstw wyróżnionych w Krajowym Standardzie Wyceny Specjalistycznym (KSW) (PFSRM, 2011) na tle rozwiązań przejętych w wybranych standardach stosowanych na świecie.

Standardy wyceny przedsiębiorstw określają podstawowe wymagania stawiane osobom zajmującym się szacowaniem wartości przedsiębiorstwa. Zawarte w nich normy regulują zarówno kwestie etyczne, jak i metodyczne (Szymański, 2008; Borowiecki i in., 2002, s. 71–82; Jaki, 2006, s. 59–73). Pierwsze tego typu regulacje pojawiły się

w Stanach Zjednoczonych na początku drugiej połowy ubiegłego wieku. Inicjatorami ich powstania były organizacje skupiające rzeczoznawców majątkowych (Leet, 2001). Wraz z rozwojem rynku wyceny przedsiębiorstw konieczność stworzenia podobnych przepisów została dostrzeżona również w innych krajach świata. Obecnie standardy wyceny przedsiębiorstw opracowują i stosują organizacje działające m.in. w: Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Nowej Zelandii, Australii, Kanadzie, Hongkongu czy Niemczech.

Geneza standardów wyceny przedsiębiorstw na świecie

W USA wycena przedsiębiorstw rozwinęła się do tego stopnia, że standardy wyceny przedsiębiorstw zostały nie tylko opracowane, ale i w pełnym zakresie wdrożone do praktyki, czego dowodzi szerokie odwoływanie się do nich przez sądy, urzędy skarbowe, prawników, pośredników, doradców, właścicieli, wierzycieli i innych uczestników obrotu gospodarczego. Początki standardów wyceny w USA sięgają 1950 roku i były naturalną odpowiedzią na potrzeby zgłaszane przez praktykę. To, że standardy wyceny najpierw pojawiły się właśnie w USA, nie



może dziwić, był i nadal jest to bowiem największy rynek świata, na którym dokonuje się najwięcej transakcji kupna-sprzedaży firm i ich części. W USA znaczenie rynków kapitałowych w gospodarce jest zdecydowanie większe niż np. w Europie czy Azji.

W istocie wszystkie wyceny mogą być przedmiotem krytycznej oceny i często są kontestowane. Podmiotem kontestującym mogą być: urząd skarbowy, strony transakcji, krewni stron transakcji, inni akcjonariusze i udziałowcy, wierzyciele itp.

W USA Uniform Standards of Professional Appraisal Practice (USPAP) są uważane za zestaw zawodowych standardów odpowiednich do każdej wyceny – niezależnie od tego, czy dotyczy nieruchomości, ruchomości, przedsiębiorstwa, udziałów w przedsiębiorstwie czy też aktywów niematerialnych. USPAP są wydawane przez Appraisal Standards Board (ASB), wchodzącą w skład Appraisal Foundation (AF), która jest edukacyjną organizacją non-profit utworzoną w 1987 roku. Celem tej fundacji jest wzmacnianie i rozwijanie profesjonalizmu w zakresie wyceny poprzez ustanowienie i promowanie standardów i kwalifikacji dotyczących wyceny. Zgodnie z przyjętą misją fundacji, wchodząca w jej skład ASB jest odpowiedzialna za upowszechnianie ogólnie akceptowanych standardów wyceny. Zaktualizowana wersja USPAP jest wydawana corocznie (zwykle w listopadzie).

W Kanadzie od 1971 roku działa The Canadian Institute of Chartered Business Valuators (CICBV) – organizacja licząca ponad 1200 członków. Organizacja wypracowała własny standard wyceny firm. Rozwiązania kanadyjskie są bardzo zbliżone do amerykańskich.

W Wielkiej Brytanii od 1996 roku istnieje stowarzyszenie pod nazwą The Society of Share and Business Valuators (SSBV), będące forum wymiany doświadczeń i instytucją szkoleniową dla członków i kandydatów. Zapewnia klientom dostęp do najlepszych profesjonalistów z obszaru wyceny firm. Pełni członkowie należą do najbardziej doświadczonych praktyków zajmujących się wyceną udziałów i akcji. Stowarzyszenie nie ustanowiło jednak własnych standardów wyceny przedsiębiorstw. Na Wyspach pojawiają się jednak od czasu do czasu głosy wskazujące na potrzebę wypracowania krajowych standardów wyceny firm, które doprowadziłyby do poprawy jakości wycen, ograniczenia dowolności w zakresie metodyki i zwiększenia wiarygodności wyników wycen.

Pośrednio wyceną przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii zajmują się także inne specjalistyczne organizacje zawodowe, m.in. Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), Chartered Institute of Taxation (CIT). Brytyjczycy powszechnie korzystają również z doświadczeń i standardów amerykańskich, kanadyjskich i – co ciekawe – hongkońskich oraz nowozelandzkich.

W epoce globalizacji przejawiającej się m.in. dążeniem do ujednolicania stosowanych na świecie regulacji podejmuje się również próby stworzenia standardów wyceny o zasięgu międzynarodowym. Ich egzemplifikacją są m.in. Europejskie Standardy Wyceny (ESW) oraz Międzynarodo-

we Standardy Wyceny (MSW). Pierwsze z wymienionych zostały opracowane przez The European Group of Valuers' Associations (TEGoVA). Zawarte w nich przepisy odnoszą się przede wszystkim do wyceny nieruchomości. Drugie z wymienionych standardów zostały opublikowane przez Komitet Międzynarodowych Standardów Wyceny (KMSW) i w odróżnieniu od ESW oprócz wyceny nieruchomości poruszają również inne problemy (np. wycena: maszyn i urządzeń, wartości niematerialnych i prawnych, dóbr ruchomych i zabytków). Osobne przepisy poświęcono w nich także wycenie przedsiębiorstw (KMSW, 2011).

Geneza standardów wyceny przedsiębiorstw w Polsce

Wycena przedsiębiorstw w Polsce zaczęła się na dobre wraz ze zmianą systemu społeczno-politycznego w 1990 roku i wprowadzeniem reguł gospodarki rynkowej. Rozpoczęta wówczas prywatyzacja zakładała sprzedaż lub wydzierżawienie prywatnym inwestorom występujących we wszystkich dziedzinach gospodarki przedsiębiorstw państwowych. Transakcje prywatyzacyjne były poprzedzone wyceną tych podmiotów w celu ustalenia ceny sprzedaży. Po przejściu kilku fal prywatyzacji wycena przedsiębiorstw zaczęła odgrywać coraz większą rolę w odniesieniu do podmiotów prywatnych. Chodzi o transakcje kupna i sprzedaży firm oraz określonych pakietów ich akcji (udziałów), podnoszenie kapitału, fuzje i przejęcia, podziały firm i inne sytuacje, w których wycena jest wskazana, a niekiedy prawnie wymagana (Mączyńska, 1994; Zarzecki, 1999; Malinowska, 2001; Szczepankowski, 2007; Panfil, Szablewski, 2011).

W Polsce wycena przedsiębiorstw zasadniczo nie jest prawnie uregulowana. Zakłada się, że regulatorem jest rynek i ogólnie przyjęte „dobre praktyki”. Są oczywiście dobre strony takiego rozwiązania (wolna konkurencja), aczkolwiek można też mówić o pewnych zagrożeniach, przejawiających się przede wszystkim w niskiej jakości wycen. Cierpi na tym wiarygodność uzyskiwanych wyników, a to może oznaczać podejmowanie nieracjonalnych, a często po prostu błędnych decyzji. W związku z tym wprowadzenie pewnych standardów w tym zakresie wydaje się w pełni uzasadnione. Wypracowanie i wdrożenie do polskiej praktyki standardów wyceny przedsiębiorstw leży przede wszystkim w interesie użytkowników wycen, którzy mają prawo oczekiwać wiarygodnych, rzetelnych, zgodnych z najlepszą praktyką światową wycen. Tylko takie wyceny dają możliwość podejmowania racjonalnych decyzji inwestycyjnych.

Pierwszą próbą odpowiedzi na wyzwania stawiane przez praktykę było powołanie w 2004 roku Polskiego Stowarzyszenia Biegłych w Dziedzinie Wycen Przedsiębiorstw (ang. Polish Association of Business Appraisers, PABA). Jest to organizacja zawodowa zrzeszająca osoby czynnie zajmujące się problematyką wycen podmiotów gospodarczych. Stworzyły ją eksperci wywodzący się z wiodących firm consultingowych. Mimo to wspomniana organizacja nie zdołała jak dotąd wypracować powszechnie obowiązujących

standardów. Jest to jednak ciekawa i cenna inicjatywa promująca dobre praktyki w zakresie wyceny przedsiębiorstw. Z deklaracji znajdującej się na stronie internetowej Stowarzyszenia można dowiedzieć się, że „organizacja powstała w odpowiedzi na zapotrzebowanie zgłaszane w związku z dynamicznym rozwojem polskiego rynku kapitałowego, który od początkowej fazy inwestycyjno-prywatyzacyjnej przeszedł już do bardziej zaawansowanego stadium wtórnego obrotu papierami wartościowymi, związanego zarówno z procesami konsolidacji w jednych sektorach, jak i z decyzjami o dezinwestycji w innych działach gospodarki”. Obecnie PABA nie prowadzi aktywnej działalności.

Kolejna próba wprowadzenia w Polsce standardów wyceny przedsiębiorstw została podjęta zimą 2008 roku przez Polską Federację Stowarzyszeń Rzecznawców Majątkowych (PFSRM). Powołany przez tę organizację zespół ekspertów otrzymał zadanie opracowania minimalnych wymagań, jakie należy spełnić, aby można było mówić o rzetelnie przeprowadzonej wycenie. Efektem prac zespołu jest Nota Interpretacyjna nr 5 PKZW pt. „Ogólne zasady wyceny przedsiębiorstw”, która została przyjęta przez Radę Krajową Polskiej Federacji Stowarzyszeń Rzecznawców Majątkowych na posiedzeniu w dniu 11 kwietnia 2011 r. W dniu 7 kwietnia 2014 roku na mocy uchwały Rady Krajowej PFSRM Nota została zmieniona

w Krajowy Standard Wyceny Specjalistyczny „Ogólne zasady wyceny przedsiębiorstw” (PFSRM 2011). Okres obowiązywania tego standardu jest jeszcze zbyt krótki, by ocenić jej wpływ na polski rynek wyceny przedsiębiorstw.

Zakres analizowanych standardów

Jak wspomniano na wstępie, celem niniejszego artykułu jest porównanie rodzajów wyceny przedsiębiorstw wyróżnionych w Krajowym Standardzie Wyceny Specjalistycznym na tle rozwiązań przejętych w wybranych standardach stosowanych na świecie. Uwzględniono przy tym dwanaście standardów wyceny przedsiębiorstw (tab. 1).

Dokonując porównania wybranych standardów wyceny przedsiębiorstw, uwzględniono stan prawny obowiązujący na dzień 1 stycznia 2012 roku. W badaniu uwzględniono jedynie standardy opracowane przez organizacje zawodowe (w badaniu nie wzięto pod uwagę standardów mających formę norm prawnych). Ponadto analizowano tylko standardy, które w całości lub w wyrażnie wydzielonej części dotyczyły wyceny przedsiębiorstw. Z tej racji w badaniu nie uwzględniono na przykład standardów opracowanych przez TEGoVA (odnoszą się przede wszystkim do wyceny nieruchomości). Organizacje, które opracowały badane standardy, były związane z różnymi

Tab. 1. Wybrane standardy wyceny przedsiębiorstw objęte analizą porównawczą

Lp.	Skrót	Nazwa standardu	Organizacja	Kraj
1	APES 225	Accounting Professional and Ethical Standards 225 Valuation Services	Accounting Professional and Ethical Standards Board (APESB)	Australia
2	HKBVF BVS	The Hong Kong Business Valuation Forum Business Valuation Standards	The Hong Kong Business Valuation Forum (HKBVF)	Hongkong (Chiny)
3	IDW S1	IDW Standard: Principles for the Performance of Business Valuations. IDW S1	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW)	Niemcy
4	AES-2	Advisory Engagement Standard 2. Independent Business Valuation Engagements	Institute of Chartered Accountants of New Zealand (ICANZ)	Nowa Zelandia
5	CICBV PS	The Canadian Institute of Chartered Business Valuators Professional Standards	The Canadian Institute of Chartered Business Valuators (CICBV)	Kanada
6	AICPA SSVS	Statements on Standards for Valuation Services. Valuation of a Business, Business Ownership Interest, Security, or Intangible Asset	American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)	USA
7	ASA BVS	ASA Business Valuation Standards	American Society of Appraisers (ASA)	USA
8	IBA BAS	Professional Standards. Institute of Business Appraisers	The Institute of Business Appraisers (IBA)	USA
9	NACVA PS	National Association of Certified Valuation Analysts Professional Standards	National Association of Certified Valuation Analysts (NACVA PS)	USA
10	USPAP	Uniform Standards of Professional Appraisal Practice 2012–2013	The Appraisal Foundation (TAF)	USA
11	MSW 2011	Międzynarodowe Standardy Wyceny 2011	Komitety Międzynarodowych Standardów Wyceny (KMSW)	-
12	KSWs	Krajowy Standard Wyceny Specjalistyczny (KSWs). Ogólne zasady wyceny przedsiębiorstw	Polska Federacja Stowarzyszeń Rzecznawców Majątkowych (PFSRM)	Polska

Źródło: opracowanie własne

środowiskami zawodowymi. Pięć spośród nich wywodziło się ze środowiska biegłych rewidentów i księgowych. Dwie skupiały wyłącznie osoby zajmujące się wyceną przedsiębiorstw. Pozostałe wywodziły się ze środowiska rzeczoznawców majątkowych. Należy zaznaczyć, że aktualnie w większości przypadków badane organizacje skupiają specjalistów z różnych obszarów wyceny.

Rodzaje wyceny przedsiębiorstw wyróżnione w KSWS

Według zapisów większości analizowanych standardów wyceny przedsiębiorstw sposób prowadzenia wyceny zależy od jej rodzaju. W polskim standardzie (KSWS) wyróżniono następujące rodzaje wyceny przedsiębiorstw (PFSRM, 2011, s. 3–4):

- 1) Pełną wycenę przedsiębiorstwa, której celem jest wydanie opinii na temat wartości przedsiębiorstwa przy zastosowaniu metod i procedur właściwych do obiektywnego, bezstronnego i rzetelnego określenia wartości.
- 2) Uproszczoną wycenę przedsiębiorstwa, której celem jest oszacowanie wartości przedsiębiorstwa z pominięciem lub uproszczeniem niektórych procedur wymaganych w przypadku pełnej wyceny. W uproszczonej wycenie przedsiębiorstwa powinny zostać wyszczególnione przyjęte ograniczenia i uproszczenia wraz z uzasadnieniem ich zastosowania.
- 3) Kalkulację wartości przedsiębiorstwa, której celem jest wstępne oszacowanie wartości przedsiębiorstwa z pominięciem lub uproszczeniem niektórych procedur wymaganych w punkcie w pełnej wycenie. Przyjęte ograniczenia i uproszczenia powinny zostać przedstawione.

Zakres zastosowanych ograniczeń i uproszczeń może zostać uzgodniony pomiędzy wyceniającym i zamawiającym. Pełna wycena przedsiębiorstwa charakteryzuje się następującymi właściwościami:

- jej wynik może być przedstawiony jako jedna wartość albo przedział wartości,
- uwzględnia wszystkie istotne informacje, jakie były dostępne w procesie jej przygotowania,

- wyceniający stosuje właściwe procedury w celu zebrania i analizy informacji, które mogą być istotne w wycenie,

- w wycenie brane są pod uwagę wszystkie podejścia uznane przez wyceniającego za właściwe.

Uproszczone wyceny przedsiębiorstwa charakteryzuje się następującymi właściwościami:

- jej wynik może być przedstawiony jako jedna wartość albo przedział wartości,
- opiera się na ograniczonym zakresie informacji,
- podczas zbierania i analizy informacji wyceniający pomija lub upraszcza wykorzystywane procedury,
- wycena oparta jest na podejściach uznanych przez wyceniającego za najbardziej właściwe.

Kalkulacja wartości przedsiębiorstwa charakteryzuje się następującymi właściwościami:

- wynik kalkulacji może być przedstawiony jako jedna wartość albo przedział wartości,
- opiera się na ograniczonym zakresie informacji,
- podczas zbierania i analizy informacji wyceniający pomija lub upraszcza wykorzystywane procedury i przeprowadza ograniczone analizy,
- kalkulacja wartości może opierać się na podejściach uzgodnionych z zamawiającym.

Raporty z pełnej i uproszczonej wyceny przedsiębiorstwa są prezentowane w formie pisemnej. Wynik z kalkulacji wartości, po uzgodnieniu z zamawiającym, może mieć formę pisemną lub ustną.

Przedstawione rodzaje wyceny różnią się kilkoma czynnikami. Po pierwsze, charakteryzują się różnym stopniem wiarygodności uzyskiwanych wyników. Po drugie, odróżnia je zakres informacji i procedur, które należy uwzględnić podczas ich wykonywania. Po trzecie, różnią się sposobem wyboru wykorzystywanych w wycenie podejść oraz dopuszczalnymi formami raportów z wyceny. Omówione rodzaje wycen i występujące między nimi różnice przedstawiono w tabeli 2.

Zakłada się, że najbardziej wiarygodne wyniki można uzyskać, wykonując pełną wycenę przedsiębiorstwa. Celem tego rodzaju wyceny jest wydanie opinii na temat

Tab. 2. Charakterystyka rodzajów wyceny przedsiębiorstw występujących w KSWS

Cecha	Rodzaj wyceny		
	Pełna wycena	Uproszczona wycena	Kalkulacja wartości
wynik wyceny	opinia na temat wartości	szacunek wartości	wstępny szacunek wartości
sposób prezentacji wyniku	jedna wartość lub przedział wartości	jedna wartość lub przedział wartości	jedna wartość lub przedział wartości
zakres analizowanych informacji	wszystkie istotne	ograniczony	uzgodnione z zamawiającym
stosowane procedury	wszystkie właściwe	ograniczone	uzgodnione z zamawiającym
stosowane podejścia do wyceny	wszystkie uznane za właściwe	uznane za najbardziej właściwe	uzgodnione z zamawiającym
forma raportu z wyceny	pisemna	pisemna	pisemna lub ustna

Źródło: opracowanie własne na podstawie (PFSRM, 2011, s. 2-3)

wartości przedsiębiorstwa przy zastosowaniu metod i procedur właściwych do obiektywnego, bezstronnego i rzetelnego określenia wartości. Przeprowadzając pełną wycenę przedsiębiorstwa, należy uwzględnić wszystkie istotne informacje, jakie były dostępne w procesie jej przygotowywania. Do ich zebrania i analizy należy wykorzystać wszystkie właściwe procedury. Zapisy KSWS nie precyzują, jak ocenić „właściwość” stosowanych procedur. Z tego względu należy przypuszczać, że decyduje o tym wiedza i doświadczenie wykonawcy wyceny. Wymienione czynniki decydują również o stosowanych podejściach do wyceny. Zgodnie z zapisami KSWS, wykonawca pełnej wyceny przedsiębiorstwa powinien wziąć pod uwagę wszystkie podejścia uznane przez siebie za właściwe (PFSRM, 2011, s. 3–4).

Uproszczona wycena przedsiębiorstwa, w porównaniu do pełnej wyceny, teoretycznie charakteryzuje się nieco mniejszą wiarygodnością. Jej celem jest oszacowanie wartości przedsiębiorstwa z pominięciem lub uproszczeniem niektórych procedur wymaganych przy pełnej wycenie. Dokonując uproszczonej wyceny przedsiębiorstwa, wykonawca może opierać się na ograniczonym zakresie informacji. Niektóre procedury wykorzystywane do zebrania i analizy tych informacji mogą zostać pominięte lub uproszczone. Wykonawca uproszczonej wyceny nie ma obowiązku stosowania wszystkich właściwych podejść do wyceny, a jedynie te, które jego zdaniem są najbardziej właściwe (PFSRM, 2011, s. 3–4).

Zgodnie z zapisami KSWS, najmniej wiarygodne szacunki wartości można uzyskać, dokonując kalkulacji wartości przedsiębiorstwa. Celem kalkulacji wartości jest wstępne oszacowanie wartości przedsiębiorstwa z pominięciem lub uproszczeniem niektórych procedur wymaganych podczas pełnej wyceny przedsiębiorstwa. W odróżnieniu od uproszczonej wyceny przedsiębiorstwa, w przypadku kalkulacji wartości zakres zastosowanych ograniczeń i uproszczeń może być uzgodniony pomiędzy wykonawcą a zamawiającym. Obie strony mogą również uzgodnić stosowane podejścia do wyceny (PFSRM, 2011, s. 3–4). Kalkulacja wartości jest często pierwszym, przybliżonym oszacowaniem wartości, umożliwiającym zorientowanie się co do rzędu wielkości rozważanej inwestycji.

Zestawienie głównych wad i zalet omawianych rodzajów wyceny przedstawiono w tabeli 3.

Wysoka wiarygodność uzyskanych szacunków wartości powoduje, że pełna wycena przedsiębiorstwa ma zastosowanie przede wszystkim w wycenach formalnych zleczanych przez organy władzy państwowej. Wyceny te mogą być sporządzone na przykład dla celów związanych z procesami prywatyzacyjnymi, odszkodowawczymi i upadłościowymi. Pełna wycena przedsiębiorstwa ma także zastosowanie w przypadku konieczności wydania opinii na temat wartości na potrzeby sporów sądowych. Zleceniem pełnej wyceny przedsiębiorstwa mogą być również zainteresowani prywatni inwestorzy, którzy rozważają zakup lub sprzedaż przedsiębiorstwa i potrzebują dokładnych danych, które mogliby wykorzystać podczas prowadzonych negocjacji.

Zakres zastosowania uproszczonej wyceny przedsiębiorstwa jest zbliżony do zakresu zastosowania pełnej wyceny przedsiębiorstwa. Uproszczona wycena z powodzeniem może być wykorzystywana w sytuacjach, w których w sposób uzasadniony można z góry przewidzieć, że zastosowanie wszystkich procedur wymaganych przy pełnej wycenie nie przyczyni się do podniesienia wiarygodności uzyskanego szacunku wartości. Przykładowo, jeżeli wyceniamy przedsiębiorstwo za pomocą podejścia majątkowego i posiadamy operat szacunkowy określający wartość wchodzących w skład tego przedsiębiorstw nieruchomości, który nie jest aktualny na dzień wyceny, ale mamy wiedzę, że od momentu jego sporządzenia sytuacja na rynku nieruchomości nie uległa znaczącym zmianom, stosując uproszczoną wycenę, nie musimy tego operatu aktualizować. Niewątpliwym problemem związanym ze stosowaniem uproszczonej wyceny jest jednak niewskazanie w KSWS dokładnego zakresu procedur, które mogą zostać pominięte podczas wyceny przedsiębiorstwa, oraz tych, których pominąć nie można.

Jak wspomniano wcześniej, największą dowolność wykonawcy wyceny pozostawia kalkulacja wartości. Elastyczne podejście do zakresu analizowanych informacji, a także stosowanych procedur i metod wyceny, przekładające się na możliwość ograniczenia czaso- i kosztochłonności całego procesu, powoduje, że kalkulacja wartości ma

Tab. 3. Wady i zalety rodzajów wyceny przedsiębiorstw występujących w KSWS

Rodzaj wyceny	Wady	Zalety
Kalkulacja wartości	<ul style="list-style-type: none"> • mała wiarygodność uzyskanych szacunków wartości • nieuwzględnienie w wycenie wszystkich istotnych informacji 	<ul style="list-style-type: none"> • mniejsza czaso- i kosztochłonność • możliwość uzgodnienia z klientem zakresu realizowanych prac i stosowanych podejść wyceny • możliwość przekazania raportu z wyceny wyłącznie w formie ustnej
Uproszczona wycena przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • ryzyko pominięcia w wycenie istotnych informacji, procedur i metod wyceny 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość ograniczenia czaso- i kosztochłonności • możliwość pominięcia niektórych zbędnych procedur i metod wyceny
Pełna wycena przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • wysoka czaso- i kosztochłonność 	<ul style="list-style-type: none"> • wysoka wiarygodność uzyskanych szacunków wartości • uwzględnienie w wycenie wszystkich istotnych informacji • wykorzystanie wszystkich właściwych metod i procedur

Źródło: opracowanie własne



zastosowanie przede wszystkim w wycenach sporządzanych dla prywatnych inwestorów zainteresowanych uzyskaniem szybkich szacunków wartości, które w sposób przybliżony określą rząd wielkości rozważanej inwestycji. Kalkulacja wartości może być również zalecanym rodzajem wyceny w sytuacjach nietypowych, w których zastosowanie klasycznych procedur jest niemożliwe z uwagi na wyjątkowe okoliczności wyceny lub brak niezbędnych danych.

Rodzaje wyceny przedsiębiorstw wyróżnione w innych standardach na świecie

W standardach stosowanych w Australii wyróżniono trzy rodzaje wyceny. Pierwszą z nich jest pełna wycena przedsiębiorstwa. Wykonuje się ją w przypadku zawarcia Umowy wyceny (ang. Valuation Engagement). Jest to umowa, która zobowiązuje członka APESB do wykonania wyceny i dostarczenia raportu z wyceny. Zgodnie z założeniami tego rodzaju umowy wykonawca wyznacza szacunek wartości przedsiębiorstwa, udziałów własnościowych w przedsiębiorstwie, papierów wartościowych lub aktywów niematerialnych przy wykorzystaniu właściwych procedur, mając swobodę w wyborze podejść i metod wyceny, które w danych okolicznościach uważa za właściwe. Innym rodzajem wyceny wyróżnionym w APES 225 jest Umowa o wycenę o ograniczonym zakresie (ang. Limited Scope Valuation Engagement, Restricted-Scope Valuation Engagement; Indicative Valuation Engagement). Zobowiązuje ona członka APESB do przeprowadzenia wyceny i dostarczenia raportu z wyceny przy założeniu, że zakres prowadzonych przez niego prac jest ograniczony. Przykładowo, podczas realizacji tego rodzaju zlecenia wykonawca nie musi dokonać pełnego przeglądu i analizy informacji na temat sektora działalności wycenianego przedsiębiorstwa. Podobnie jak w polskim standardzie, w APES 225 wyróżniono również Umowę kalkulacji (ang. Calculation Engagement). Oznacza ona umowę zobowiązującą do wykonania wyceny i dostarczenia raportu z wyceny, w której członek APESB i klient (pracodawca) uzgadniają konkretne podejścia i metody wyceny oraz zakres procedur, które wykonawca przeprowadzi w celu oszacowania wartości przedsiębiorstwa, udziałów własnościowych w przedsiębiorstwie, papierów wartościowych, aktywów niematerialnych. Umowa kalkulacji generalnie nie obejmuje wszystkich procedur wymaganych przy Umowie wyceny (APESB, 2008).

W standardach stosowanych przez American Society of Appraisers (ASA) regulacje określające zawartość zlecenia wyceny zawarto w standardzie BVS-I „Ogólne zasady prowadzenia wyceny przedsiębiorstwa” (ang. General Requirements for Developing a Business Valuation). Zawarte w nim przepisy nakazują określenie charakteru i rodzaju zawieranej umowy oraz zawierają listę informacji, jakie muszą zostać zidentyfikowane i wyjaśnione przy przeprowadzaniu wyceny. Podobnie jak w polskim standardzie, w ASA BVS wyróżniono trzy procedury

służące oszacowaniu wartości – Wycenę (ang. Appraisal), Ograniczoną wycenę (ang. Limited Appraisal), a także Kalkulację (ang. Calculation). Przez Wycenę rozumie się akt lub proces wyznaczenia wartości przedsiębiorstwa, udziałów własnościowych, papierów wartościowych lub aktywów niematerialnych, którego celem jest wydanie jednoznacznej opinii na temat wartości przedmiotu wyceny przy zastosowaniu wszystkich procedur, które wykonawca uzna za istotne dla wyceny. Celem Ograniczonej wyceny jest określenie szacunkowej wartości przedsiębiorstwa, udziałów własnościowych, papierów wartościowych lub aktywów niematerialnych. Przy określaniu tej wartości możliwe jest pominięcie niektórych dodatkowych procedur, które są wymagane przy pełnej wycenie. Celem Kalkulacji jest wskazanie przybliżonej wartości przedsiębiorstwa, udziałów własnościowych, papierów wartościowych lub aktywów niematerialnych w oparciu o ograniczone procedury uzgodnione pomiędzy wykonawcą wyceny i zamawiającym ją klientem (ASA, 2009).

W standardach opracowanych przez CICBV wyróżniono: Pełną wycenę (ang. Comprehensive Valuation), Wycenę szacunkową (ang. Estimate Valuation) oraz Wycenę kalkulacyjną (ang. Calculation Valuation). Podobnie jak w polskim standardzie, wymienione rodzaje wyceny różnią się przede wszystkim zakresem analiz, które należy przeprowadzić podczas ich realizacji. Przykładowo, w przypadku kalkulacji wartości według opisywanego standardu wykonawca nie musi dokonać pełnej analizy przedsiębiorstwa oraz sektora. Warto również zważyć, że kanadyjski standard precyzyjnie określa minimalną zawartość raportów dla wszystkich trzech wymienionych w nim rodzajów wyceny. Zawarte w nim zapisy określają również elementy, które mogą zostać pominięte w przypadku realizacji kalkulacji wartości (CICBV, 2010; CICBV, 2010).

W standardach opracowanych przez AICPA wyróżniono dwa rodzaje wycen – pełną wycenę i kalkulację wartości. Pełną wycenę przedsiębiorstw przeprowadza się na podstawie Umowy wyceny (ang. Valuation Engagement). W przypadku zawarcia tego rodzaju umowy wykonawca wyceny, szacując wartość przedsiębiorstwa, ma swobodę w wyborze tych podejść i metod, które uważa w danych okolicznościach za właściwe. Warto zauważyć, że w AICPA SSVS precyzyjnie wskazano, które procedury powinny być wykonane w przypadku tego rodzaju zlecenia. Kalkulację wartości przeprowadza się w oparciu o Umowę kalkulacji (ang. Calculation Engagement). Tego rodzaju umowa zezwala, by wykonawca wyceny wspólnie z klientem zlecającym jej przeprowadzenie uzgodnili stosowane podejścia i metody oraz zakres procedur, które wykonawca wykorzystuje w procesie kalkulacji wartości przedsiębiorstwa. W przypadku kalkulacji wartości nie muszą być przestrzegane wszystkie wymogi obowiązujące podczas pełnej wyceny przedsiębiorstwa. Kalkulacja jest wykonywana zgodnie z warunkami zapisanymi w umowie. Nie oznacza to jednak, że zapisy AICPA SSVS dają wykonawcy kalkulacji wartości pełną dowolność w stosowanych procedurach wyceny. Opisywane standardy, w odróżnieniu na przykład o standardów polskich, precyzyjnie

wskazują zakres czynników, które należy uwzględnić, wykonując umowę kalkulacji wartości. Według AICPA, Umowa wyceny oraz Umowa kalkulacji wartości różnią się nie tylko liczbą wymaganych procedur, ale również uzyskiwanymi wynikami. Wynikiem pełnej wyceny przeprowadzonej w oparciu o standardy AICPA jest konkluzja na temat wartości. Natomiast wynikiem wyceny przeprowadzonej w oparciu o Umowę kalkulacji jest kalkulacja wartości (AICPA, 2007).

W standardach opracowanych przez NACVA również wyróżniono dwa rodzaje wyceny. Podobnie jak w AICPA SSVS są to pełna wycena przedsiębiorstwa i kalkulacja wartości. Pełna wycena przedsiębiorstwa jest realizowana w przypadku zawarcia Umowy wyceny (ang. Valuation Engagement). Wspomniana umowa wymaga, by wykonawca zastosował te podejścia i metody, które jego zdaniem (w jego profesjonalnej ocenie) wydają się najbardziej właściwe w danych okolicznościach. Rezultatem tak przeprowadzonej wyceny jest konkluzja na temat wartości. Drugi rodzaj wyceny wyróżniony w standardach opracowanych przez NACVA jest wykonywany w oparciu o Umowę kalkulacji (ang. Calculation Engagement). Zakłada ona, że podejścia, metody oraz zakres stosowanych procedur są uzgadniane pomiędzy wykonawcą i zamawiającym. W przypadku tego rodzaju umowy wynik wyceny określa się mianem kalkulacji wartości. Warto zauważyć, że w przeciwieństwie do polskiego standardu zapisy NACVA PS precyzyjnie określają mi-

nimalną zawartość raportu z kalkulacji wartości. Jest to niewątpliwie element, o który polski standard powinien zostać uzupełniony (NACVA, 2011).

W identyczny sposób jak w dwóch opisanych powyżej standardach wyceny przedsiębiorstw kwestie dopuszczalnych rodzajów wyceny rozwiązano w IBA PS. Wspomniany standard dopuszcza zarówno pełną wycenę przedsiębiorstwa, jak i kalkulację wartości. Podobnie jak w innych amerykańskich standardach precyzyjnie określono w nim minimalną zawartość raportu z kalkulacji wartości (IBA, 2011).

Z przeprowadzonej analizy wynika, że zbliżone rodzaje wyceny do tych występujących w KSWS wyróżniono w trzech badanych standardach, tj. APES 225, ASA BVS oraz CICBV PS. W standardach opracowanych przez AICPA, NACVA oraz IBA dopuszcza się tylko dwa rodzaje wyceny – pełną wycenę i kalkulację wartości. Pozostałe standardy objęte badaniem nie przewidują możliwości sporządzenia ani uproszczonej wyceny, ani kalkulacji wartości przedsiębiorstwa. Zestawienie dopuszczalnych rodzajów wyceny wyróżnionych w badanych standardach wyceny przedsiębiorstw przedstawia tabela 4.

Przyjęte w polskim KSWS zapisy dotyczące dopuszczalnych rodzajów wyceny należy ocenić pozytywnie. Wyróżnienie większej liczby rodzajów wyceny pozwala wykonawcom lepiej dostosować zakres świadczonych usług do potrzeb klientów, nie naruszając przy tym wytycznych zawartych w standardach. Należy jednak

Tab. 4. Rodzaje wyceny przedsiębiorstw występujące w badanych standardach wyceny przedsiębiorstw

Lp.	Standard (kraj)	Rodzaj wyceny		
		Pełna wycena	Uproszczona wycena	Kalkulacja wartości
1	APES 225 (AUSTRALIA)	TAK	TAK	TAK
2	HKBVF BVS (HONGKONG, CHINY)	TAK	NIE	NIE
3	IDW S1 (NIEMCY)	TAK	NIE	NIE
4	AES-2 (NOWA ZELANDIA)	TAK	NIE	NIE
5	CICBV PS (KANADA)	TAK	TAK	TAK
6	AICPA SSVS (USA)	TAK	NIE	TAK
7	ASA BVS (USA)	TAK	TAK	TAK
8	IBA BAS (USA)	TAK	TAK	NIE
9	NACVA PS (USA)	TAK	NIE	TAK
10	USPAP (USA)	TAK	NIE	NIE
11	MSW 2011 (MIĘDZYNARODOWY)	TAK	NIE	NIE
12	KSWS (POLSKA)	TAK	TAK	TAK

Źródło: opracowanie własne



zaznaczyć, że takie rozwiązanie stwarza również możliwość wystąpienia nadużyć. Zarówno wykonawcy wyceny, jak i zlecniodawcy, z różnych przyczyn, mogą proponować sporządzenie kalkulacji wartości w sytuacjach, w których tego rodzaju postępowanie jest niewskazane lub wręcz niedopuszczalne. W przypadku gdy w standardach wyceny przedsiębiorstw nie ma precyzyjnych zapisów określających katalog okoliczności, w których przeprowadzenie kalkulacji wartości jest niedopuszczalne (jest wymagane przeprowadzenie pełnej wyceny), wybór rodzaju realizowanej wyceny zawsze będzie kwestią oceny wykonawcy.

Podsumowanie

Reasumując, można stwierdzić, że pod względem dopuszczalnych rodzajów wyceny zapisy badanych standardów są zróżnicowane. Polskie standardy dają w tym zakresie stosunkowo szerokie możliwości wyboru. Zgodnie z ich zapisami, w zależności od okoliczności oraz potrzeb zlecniodawców, wycena może zostać przeprowadzona jako: pełna wycena, uproszczona wycena lub kalkulacja wartości. Spośród analizowanych standardów podobne możliwości wyboru dają tylko trzy standardy (APES 225, ASA BVS, CICBV PS). Szukając sposobów doskonalenia standardów wyceny przedsiębiorstw stosowanych w Polsce, należy zwrócić uwagę również na inny problem. W KSW nie wskazano ani procedur, które można pominąć, przeprowadzając uproszczoną wycenę przedsiębiorstwa, ani minimalnych wymagań obowiązujących przy dokonywaniu kalkulacji wartości. Tego rodzaju rozwiązania są przyjęte na przykład w niektórych standardach amerykańskich. W ocenie autorów jest to element wymagający poprawy. Można oczekiwać, że rozpoczęty stosunkowo niedawno proces tworzenia standardów wyceny w Polsce będzie kontynuowany, czemu powinno sprzyjać powołanie w 2015 roku Stowarzyszenia Biegłych Wyceny Przedsiębiorstw w Polsce – nowej organizacji zrzeszającej osoby zajmujące się wyceną przedsiębiorstw.

prof. dr hab. Dariusz Zarzecki
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
 e-mail: dariusz.zarzecki@zarzecki.pl

dr Michał Grudziński
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
 e-mail: michal.grudzinski@wneiz.pl

Bibliografia

- [1] AICPA (2007), *Statement on Standards for Valuation Services*, American Institute of Certified Public Accountants.
- [2] APESB (2008), *APES 225 Valuation Services*, The Accounting Professional & Ethical Standards Board.

- [3] ASA (2009), *ASA Business Valuation Standards*, Business Valuation Committee American Society of Appraisers, Herndon.
- [4] Borowiecki R., Jaki A., Czaja J., Kulczycki M. (2002), *Metody i systemy wyceny przedsiębiorstw*, TWIGGER, Warszawa.
- [5] CICBV (2010), *Standard No. 110 Valuation Report Standards and Recommendations*, The Canadian Institute of Chartered Business Valuator.
- [6] CICBV (2010), *Standard No. 220 Advisory Reports – Scope of Work Standards and Recommendations*, The Canadian Institute of Chartered Business Valuator.
- [7] IBA (2011), *Professional Standards*, Institute of Business Appraisers, Institute of Business Appraisers.
- [8] ICANZ (2007), *Advisory Engagement Standard 2. Independent Business Valuation Engagements*, Institute of Chartered Accountants of New Zealand.
- [9] IDW (2009), *IDW Standard: Principles for the Performance of Business Valuations*, The Institut der Wirtschaftsprüfer, Düsseldorf.
- [10] Jaki A. (2006), *Wycena przedsiębiorstwa. Przesłanki, procedury, metody*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [11] KMSW (2011), *Międzynarodowe standardy wyceny 2011*, Komitet Międzynarodowych Standardów Wyceny, Londyn.
- [12] Leet E. (2001), *The History of the American Society of Appraisers*, American Society of Appraisers, Washington.
- [13] Malinowska U. (2001), *Wycena przedsiębiorstwa w warunkach polskich*, Difin, Warszawa.
- [14] Mączyńska E. (1994), *Metody wyceny wartości przedsiębiorstw i składników ich majątku*, Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa.
- [15] Mellen C.M., Sullivan D.M. (2007), *Preparing for and Conducting a Business Valuation*, „Financial Executive”, Vol. 23, No. 9, p. 19.
- [16] NACVA (2011), *National Association of Certified Valuation Analysts. Professional Standards*, National Association of Certified Valuation Analysts.
- [17] Panfil M., Szablewski A. (red.), (2011), *Wycena przedsiębiorstw. Od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa.
- [18] PFSRM (2011), *Powszechne Krajowe Zasady Wyceny. Krajowy Standard Wyceny Specjalistyczny. Ogólne zasady wyceny przedsiębiorstw*, Polska Federacja Stowarzyszeń Rzeczników Majątkowych, <http://pfsrm.pl/do-pobrania>, data dostępu: 14.04.2015 r.
- [19] Reilly R.F. (2007), *Ten Elements of the Family Law Business Valuation Assignment*, „American Journal of Family Law”, Vol. 21, No. 2, pp. 31–36.
- [20] Szczepankowski P. (2007), *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [21] Szymański P. (2008), *Standardy wyceny przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 520, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia, Nr 14, red. D. Zarzecki, s. 567–570.
- [22] TAF (2012), *Uniform Standards of Professional Appraisal Practice 2012–2013 Edition*, The Appraisal Foundation.
- [23] York T.W. (2003), *Start a BV Engagement the Right Way*, „Journal of Accountancy”, Vol. 196, No. 2, pp. 35–40.
- [24] Zarzecki D. (1999), *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.

Types of Business Valuation in Selected Standards

Summary

The paper presents conclusions drawn from the analysis of permissible types of business valuation engagement specified in chosen business valuation standards applied in the world. The research covers business valuation standards developed in Australia, Canada, Germany, Hong Kong, New Zealand, Poland and the USA. Authors take into consideration also international standards. In the

first part of the paper an overview of business valuation standards applied in selected countries was conducted. In the second part the differences in the types of business valuation engagement set forth in the standards applied in Poland were presented. The third part contains the analysis of permissible types of business valuation engagement set forth in standards applied in other countries.

Keywords

business valuation, standards of business valuation

INTERNATIONALIZATION OF POLISH COMPANIES. RESEARCH RESULTS

Magdalena Jasiniak

Introduction

In the early 90's Poland experienced many economic changes related to the shift from centrally planned into open market economy. Economy transition includes the development of market system of resource allocation and evaluation from state to private ownership. As a result of economic openness, the capital flows from and into Poland were increasing.

For many years Poland has been one of the major destinations of foreign capital within Central and Eastern Europe Countries. The main investors came from better developed countries, which brought certain benefits. As a result, Poland attracted foreign investors as foreign capital inflows, transfer of modern technologies and innovations, organizational and managerial solutions and human capital. It triggered Polish economy growth and forced Polish companies to improve their competitiveness. Therefore, Polish companies have strengthened not only their position on domestic market but also on the foreign ones. The capital outflows from the Polish economy have been observed since the late 90's, however, since 2006 Polish companies have captured foreign markets more extensively.

The main aim of the article is to identify the stage of Polish companies internalization on the basis of the study results. It has been assumed that Polish companies are able to compete on foreign markets and are still developing their performance.

Polish companies' activity on foreign markets

While considering the issues related to the Polish economy internationalization it should be noted

that at the beginning of the transformation processes, Polish companies were concentrated mostly on the domestic market. According to Gorynia, Otta (1995) in 1988 only 281 companies took part in international trade while 87% of export transactions were controlled by centers of international trade. In the first years of transformation, the Polish capital internationalization was passive and strictly related to foreign capital inflows, determined by the growth and openness of Polish economy (Stawska, 2014). After 2004 Poland, together with Hungary and the Czech Republic was one of the major destinations of foreign capital location in Central and Eastern Europe. This also had influence on international trade.

In order to evaluate the economy internationalization stage, the NOI (Net Outward Investment) index is used most commonly (Dunning, Lundan, 2008). It measures as the difference between direct investments conducted by foreign residents in host economy and foreign direct investments established by domestic enterprises per capita. Dunning classified four stages of internationalization, where the FDI streams are characterized by different trends. The first stage of internationalization is characterized by NOI close to zero or with slightly negative values. It usually characterizes less developed countries, which do not provide enough capital values invested abroad. The second stage of internationalization refers to increasingly negative value of NOI being a result of constantly growing attractiveness of particular countries, however, their share in global capital flows is still negative. Countries at the third stage start to capture foreign markets more dynamically. NOI is

still negative but its absolute value is decreasing. In the fourth stage of internationalization NOI's upward trends are visible. It means that companies from these countries invest abroad more than foreign ones.

NOI index for Poland is presented in Figure 1.

Fluctuations of NOI indexes are typical for improving economies experiencing internationalization processes. The first stage of internationalization ended at the beginning of the 21st century (Kłysik-Uryszek, 2013). Till 2007, the NOI index was decreasing. It means that investment attractiveness of Polish economy was improving and it resulted in attracting FDI. Since 2007, some changes in these tendencies might have been observed. Nowadays, Poland is at the end of the third stage. It indicates that Polish enterprises are developing their activity on foreign markets more expansively.

Research method and sample characteristics

The research was conducted between November 2014 and October 2015 among Polish companies operating in the international arena in the form of foreign direct investments. The study was performed in the form of a survey questionnaire with a direct participation of trained interviewers. The main basis consisted of 274 companies directly chosen from the Amadeus Database. The sampling was purposive. Only companies owned by Polish capital and having own subsidiaries on foreign markets were selected. The companies

were encouraged to participate in the survey through invitation letters. Finally, the survey was carried out among 97 entities (the survey return is evaluated at 35%, not all companies were interested). The survey questionnaire included 25 closed questions focused on company internationalization – i.e. stages and forms of expansion, main effects and methods of financing. Unfortunately, there are no statistics describing the exact number of Polish companies reaching for foreign direct investments.

The pie chart in Figure 2 presents the research results by the year of a company's establishment.

Most companies were established before 2009 – 91% in total. Only 9% of companies interviewed were founded after 2010 and are relatively young. Most enterprises have fewer than five subsidiaries – as well domestic as foreign ones. However, there are also highly internationalized businesses having even more than fifteen subsidiaries abroad (Table 1).

The study was conducted only in the group of companies with participation of Polish capital. Companies with 100% of Polish capital constitute almost a half (49%) of the total number of entities. A third (33.3%) of the questioned own Polish capital in more than 51%. The rest of the interviewed account for those enterprises in which the Polish capital share does not exceed 49%. With regard to the conducted analysis, the capital structure is important as the evaluation focuses on Polish companies and their capability to operate internationally.

According to the business sector – the sample was diversified (Table 2).

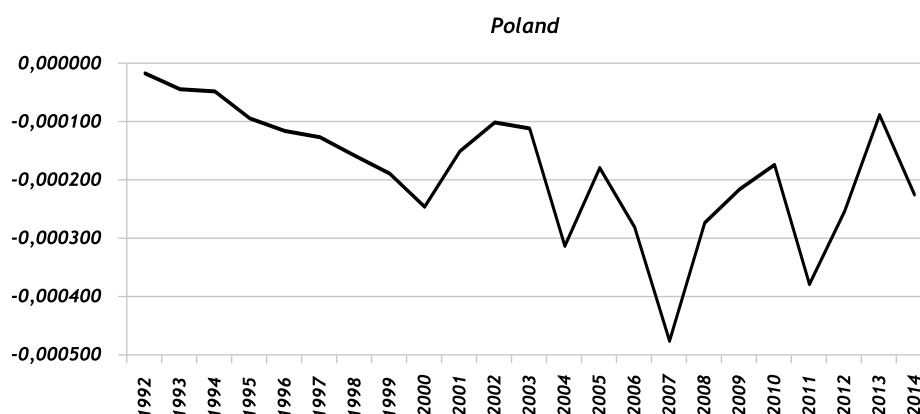


Figure 1. NOI index for Poland

Source: own elaboration on the basis of UNCTD (2016) data

Table 1. Research sample by the number of domestic and foreign subsidiaries

Number of subsidiaries	Domestic	Foreign
less than 5	71.9%	69.8%
from 6 to 10	9.4%	15.6%
from 11 to 15	9.4%	7.3%
more than 15	9.4%	7.3%

Source: own elaboration

Table 2. Research sample by sector of parent company's activity

Sector	Share in total
Services	2.1%
Manufacture	5.2%
Trade	15.6%
Manufacture and trade	36.5%
Manufacture and services	1.0%
Trade and services	6.3%
Manufacture, trade and services	33.3%

Source: own elaboration

More than 36% are manufacturing and trading companies. Every third company provides manufacturing, trading and other services.

In order to properly evaluate internationalization of Polish companies, the survey includes questions defining market expansion and its effects.

Research results

Almost every third company operates just on one foreign market, every fifth on two markets. There is also a significant group of companies interviewed which operate on more than six markets – 35% of the total (Fig. 3). Their operation is based on foreign direct investments.

It should be noted that more than three quarters of interviewed companies operate on more than one foreign/ overseas market. This suggests that international expansion should be relatively developed among the companies questioned.

According to Uppsala model at first stages of internationalization companies tend to locate their capital close to the home country. According to this theory, internationalisation takes place through incremental steps. The “mental distance”,

as a result of geographical and cultural differences, is a factor preventing and disturbing capital and information flows between the markets (Johanson, Vahlne, 1977).

Polish companies establish their subsidiaries mostly in neighbouring countries, especially in Germany (29.5%), the Czech Republic (19.9%), Slovakia and Russia (14.5%). However, Polish companies also make investments on further and better developed markets, such as France, Great Britain, Spain, Italy, the United States and China. This makes us think that some Polish companies have gained experienced on the international arena and mental obstacles are gradually vanishing.

The chart presenting forms of internationalization also indicates that Polish companies run international activity to a great extent (Fig. 4).

More than a half of interviewed companies make export transactions. However, about 67% of them run their own subsidiaries – this stage of company internationalization is perceived as most developed and advanced. Setting up a subsidiary is a part of company's strategy – these processes are most complicated – entering the market faced with difficulties and withdrawing from the market are relatively high.

The average period after establishment of the first subsidiary is more than 9 years. However, the period varies significantly – the minimum is 0 and the maximum 82 years. This is closely related to the year of parent company's establishment. Companies created in open economy conditions had better and more propitious foundations to start activity on the international arena than companies operating before the economy transition and at its early stages, especially in terms of more extended market relations or experience of managers – often international and overall innovativeness.

The phenomenon of *born global companies* occurs mainly in case of companies established especially after 2000. However, among the studied companies almost a half established their first subsidiary after no more than 5-year presence on the domestic market.

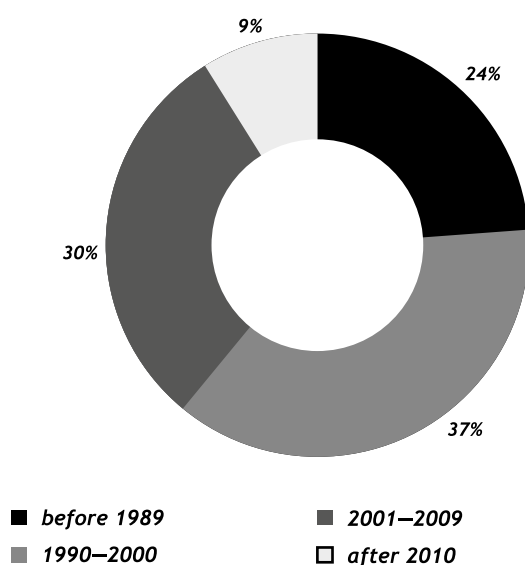


Figure 2. Research sample by year of establishment
Source: own elaboration

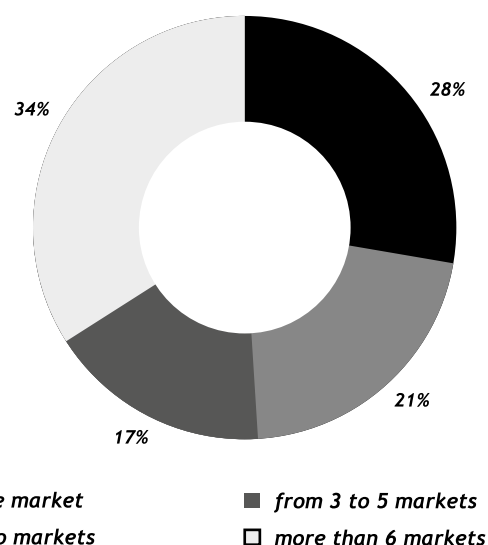


Figure 3. Research sample by the number of foreign locations
Source: own elaboration

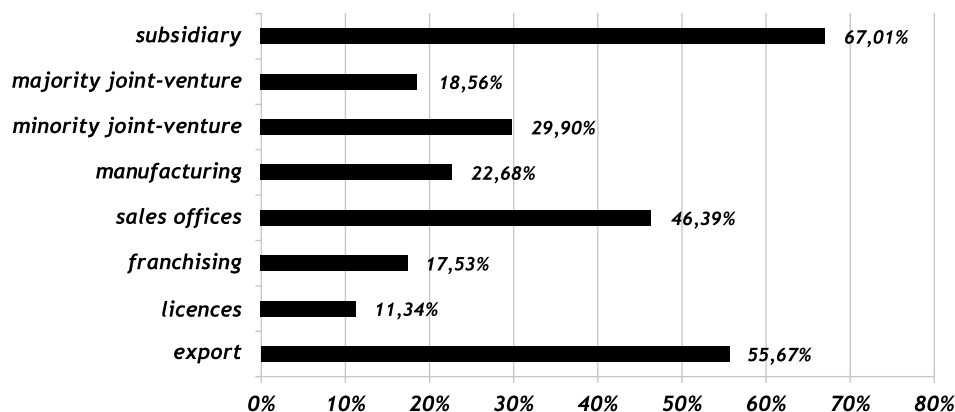


Figure 4. Research sample by forms of internationalization (more than one answer was possible)
Source: own elaboration

The degree of subsidiary's independence also illustrates company's international experience and development. It starts from central management, where central managers directly govern the subsidiary's management board. In that way affiliated companies are still under the control of the parent company. Within central coordination such actions are limited to the most important ones. The central manager actively coordinates and supports the subsidiaries, formulates the most crucial decisions and integrates plans for further development. In the above described coordination mechanism human influence is limited to key decisions and support in solving regional problems. In case of informal cooperation each subsidiary acts almost independently. Through informal channels affiliated companies transfer information about markets, products and technologies between themselves. The final level of independence is a national autonomy. In this case each entity operates individually in a particular country and does not coordinate the actions with the other ones (Rymarczyk, 2004, p. 248).

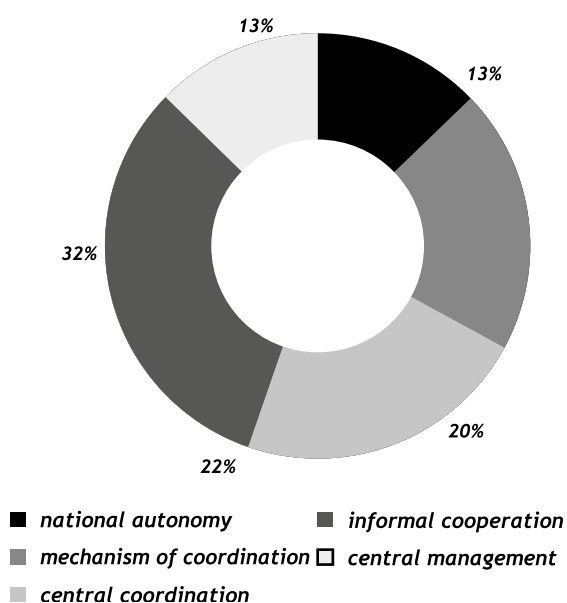


Figure 5. Research sample by degree of subsidiary's independence
Source: own elaboration

The research results indicate that Polish parent companies generally keep control over their subsidiaries in the form of central management (13%) and central coordination (32%). However, 13% of all companies interviewed have implemented national autonomy and 20% informal cooperation as a form of management preferred by daughter companies (Fig. 5).

The major role of subsidiaries in host countries has an impact on relations that daughter company creates on foreign markets. This influences tangible and intangible assets that may be transferred into domestic economy and forces company to adjust its product quality to foreign market requirements, which is effective for both host economy and parent company.

A miniature replica is a subsidiary that runs manufacturing activity in the field of majority of products manufactured by a parent company. A trade satellite – a foreign subsidiary which sells local products and services provided by a parent company. A subsidiary as a supplier provides only particular products or services for international or global markets. As a specialist the subsidiary produces limited types of products and services for global markets (Gorynia, 2007, pp. 131–132).

The role of subsidiaries on foreign markets is presented in Table 3.

Most subsidiaries established by Polish companies are miniature replicas or trade satellites. In case of the 1st established subsidiary, every fifth entity is a specialist.

According to the companies, the overall evaluation of internationalization is positive in all areas (Table 4).

Taking into account the total evaluation of the effects of company internationalization, it should be noted that the strongest effects are visible in the market field, especially – improving business contacts and further expansion into new markets. Moreover, companies also highlighted the marketing effects like brand recognition and quality of products and services provided. Internationalization processes also affected performance of parent companies in domestic economy. As the companies indicated, due to internationalization processes, the home market position was maintained and the parent company competitiveness was improved. Every fifth company observed strong improvement in the

financial results – company's profitability and turnover. Business risk connected with operating on foreign markets is perceived by Polish companies as quite average. It indicates that Polish enterprises rather see opportunities than threats in the foreign expansion. However, marginally more than every tenth (on average) business spots a strongly positive effect of internationalization through implementing innovativeness in hitherto solutions and increasing the access to up-to-date knowledge and technologies.

Polish companies see themselves as relatively innovative in comparison with competitors on foreign markets on which they operate (Fig. 6).

More than a half of companies evaluated their innovativeness at the same level as competitors in the host economy. Slightly less, that is 40% of Polish companies indicat-

ed that they were more competitive than business rivals, which is impressive. Undoubtedly, it may be concluded that Polish companies feel confident on foreign markets.

Taking into consideration the quality and price as two major instruments of competitiveness, Polish companies seem to combine both (Fig. 7).

More than a half of the interviewed Polish companies compete by offering products at better quality. Competing through lowering the price is less common – this concerns slightly more than 40% of companies. The most popular alternative is offering products at better quality and lower price – over 60% companies.

Almost all questioned companies declared that internationalization was successful and reached the strategic objectives (Fig. 8).

Table 3. Research sample by the major role of subsidiaries on foreign markets

Major role	1st subsidiary	2nd subsidiary	3rd subsidiary
Miniature replica	33.7%	37.5%	39.6%
Trade satellite	34.8%	39.1%	37.5%
Supplier	10.9%	6.3%	8.3%
Specialist	20.7%	17.2%	14.6%
	100.0%	100.0%	100.0%

Source: own elaboration

Table 4. Research sample by effects of company internationalization

	Effects of internationalization						
	strongly negative	negative	slightly negative	neutral	slightly positive	positive	strongly positive
Business contacts	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%	23.2%	45.3%	27.4%
Further expansion into new markets	0.0%	1.1%	2.1%	6.3%	32.6%	31.6%	26.3%
Brand recognition	0.0%	0.0%	1.1%	10.5%	31.6%	31.6%	25.3%
Quality of products/services	0.0%	0.0%	2.1%	10.5%	33.7%	30.5%	23.2%
Maintaining market position in the home country	0.0%	1.1%	2.1%	12.6%	28.4%	32.6%	23.2%
Parent company competitiveness	0.0%	0.0%	2.1%	25.3%	29.5%	23.2%	20.0%
Company profitability	0.0%	0.0%	1.1%	12.6%	29.5%	36.8%	20.0%
Turnover	0.0%	0.0%	2.1%	8.4%	35.8%	33.7%	20.0%
Availability of specialists and experts	0.0%	0.0%	0.0%	22.1%	29.5%	28.4%	20.0%
Innovativeness of products and services provided	0.0%	0.0%	1.1%	20.0%	36.8%	25.3%	16.8%
Better use of own sources	0.0%	0.0%	2.1%	11.6%	29.5%	41.1%	15.8%
Availability of organizational solutions	0.0%	0.0%	1.1%	7.4%	41.1%	35.8%	14.7%
Innovativeness of production processes	0.0%	0.0%	2.1%	18.9%	26.3%	38.9%	13.7%
Availability of low – cost labor	1.1%	0.0%	5.3%	27.4%	28.4%	26.3%	11.6%
Access to the knowledge and technology	0.0%	0.0%	1.1%	17.9%	35.8%	40.0%	5.3%
Business risk	0.0%	0.0%	3.2%	29.5%	36.8%	25.3%	5.3%

Source: own elaboration

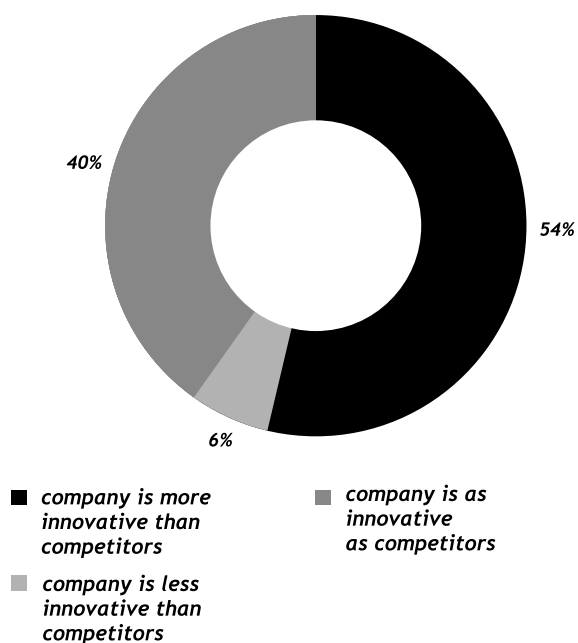


Figure 6. Research sample by innovativeness on foreign markets
Source: own elaboration

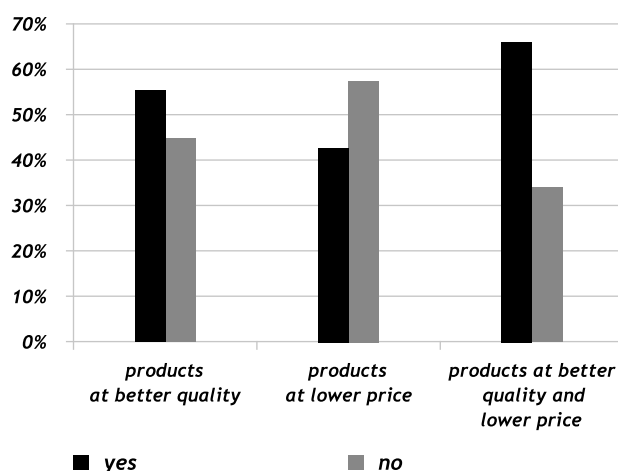


Figure 7. Research sample by quality and prices of products provided by a company
Source: own elaboration

Nearly 90% of respondents declared that strategic objectives related to foreign expansion were completed. Regarding generally positive impact of foreign expansion on Polish companies, one can expect that they will continue their activity on international markets (Fig. 9).

As a matter of fact, more than a half of companies are going to expand their business activity into new foreign markets and maintain their current position. Just a several enterprises decided to withdraw from the foreign markets.

Conclusions

The transformation of Polish economy has strongly influenced foreign capital inflows. Constant improvement of Polish companies made them competitive on foreign markets and triggered their expansion. Internationalization of Polish companies has been growing rapidly since 2006, therefore,

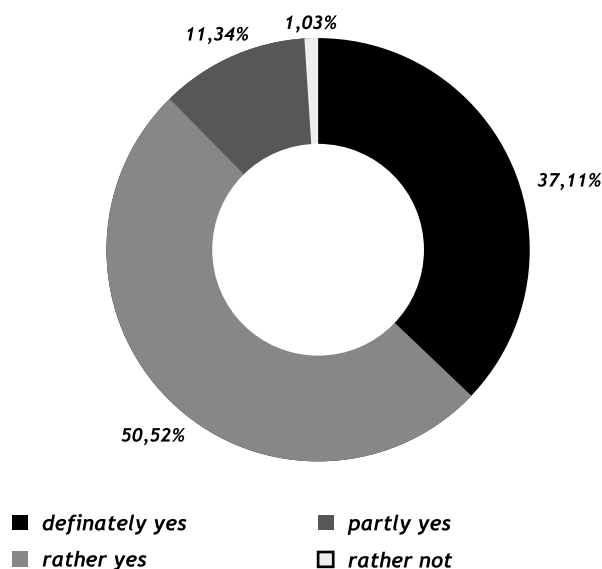


Figure 8. Research sample by strategic objective completion due to company internationalization
Source: own elaboration

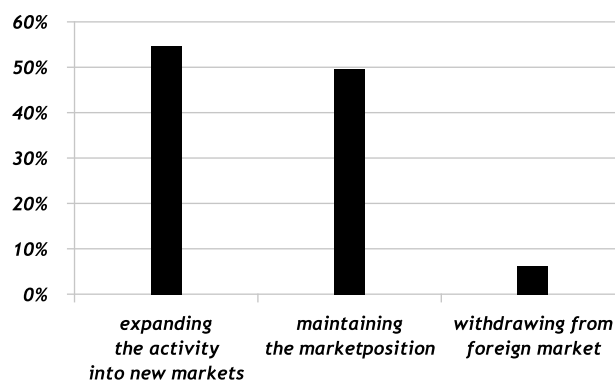


Figure 9. Research sample by plans for future internationalization
Source: own elaboration

according to the Dunning NOI index, Poland is supposed to be at the end of the third stage of this process.

The research results confirm that Polish companies are reinforcing their position on foreign markets. The expansion still concentrates mostly on close countries, however, subsidiaries are also established on more distant markets. This indicates that mental distance is gradually vanishing. Subsidiaries established on foreign markets are mostly independent and created as a miniature replica or satellite. The connection with foreign markets seems to have a long-term nature. The whole process of internationalization is perceived as positive and more than a half of companies are willing to continue their expansion.

It should be noted that the research results presented in the following paper are not based on a representative sample and the conclusions might not correspond to the whole population. Further studies should still focus on Polish companies' activity in foreign markets – main barriers and reasons of international expansion. Additionally, it is worth analysing the financial effects of the foreign expansion – whether internationalization has influenced companies' performance positively and brought added value to the Polish economy.

dr Magdalena Jasiniak
University of Lodz
Faculty of Economics and Sociology
e-mail: magdalena.jasiniak@uni.lodz.pl

References

- [1] Dunning J.H., Lundan S.M. (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd edition, Edward Elgar, Cheltenham, United Kingdom.
- [2] Gorynia M. (2007), *Strategia zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- [3] Gorynia M., Otta W. (1995), *A Strategic Shift in Export Trade*, „European Studies, Poznan University of Economics”, No. 1, pp. 122–142.
- [4] Johanson J., Vahlne J.E. (1977), *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 8, No. 1, pp. 23–32.
- [5] Kłysik-Uryszek A. (2013), *Ścieżka rozwoju inwestycji (konceptcja IDP). Doświadczenia Polski*, „Przegląd Zachodniopomorski”, Vol. 3, Nr 2, s. 187–200.
- [6] Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- [7] Stawska J. (2014), *Inwestycje krajowe oraz bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce w świetle rozwoju polskiej gospodarki*, „European Studies”, Vol. 69, Nr 1, s. 91–107

- [8] UNCTD (2016), *World Investment Report Series 1992–2015*, <http://unctad.org/en/pages/DIAE/World%20Investment%20Report/WIR-Series.aspx>, access date: 15.03.2016.

Umiedzynarodowienie polskich przedsiębiorstw. Wyniki badań

Streszczenie

Od czasu transformacji ustrojowej zaszło szereg zmian w polskiej gospodarce. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej wniosło szereg korzyści i stworzyło szanse dla rozwoju polskich przedsiębiorstw. Głównym celem artykułu jest identyfikacja etapu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w oparciu o wyniki badania ankietowego. W ostatniej dekadzie Polska była głównym beneficjentem kapitału zagranicznego wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Natomiast od 2006 roku obserwuje się wzrost aktywności polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Istnieją przesłanki, aby przypuszczać, że polskie przedsiębiorstwa umacniają swoją pozycję na rynkach zagranicznych i zdolne są do konkurowania na arenie międzynarodowej.

Słowa kluczowe

internacjonalizacja, transformacja ustrojowa, indeks NOI, bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw

MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA NAUKOWA NOWOCZESNOŚĆ PRZEMYSŁU I USŁUG USTROŃ, 13-15 PAŹDZIERNIKA 2016 R.

W dniach 13–15 października 2016 roku w Ustroniu odbyła się kolejna Międzynarodowa Konferencja Naukowa pod hasłem Nowoczesność Przemysłu i Usług. Zorganizowana została w ramach XXXVIII Śląskich Dni Organizacji przez katowicki Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa przy współudziale Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach oraz Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

Program konferencji obejmował pięć sesji, w ramach których ogłoszono łącznie 28 referatów. Poszczególne sesje dotyczyły następującej problematyki:

- Sesja I – Kreowanie i transfer wiedzy.
- Sesja II – Przedsiębiorczość w procesach rozwoju, jej rodzaje i wyzwania.

- Sesja III – Strategie rozwoju organizacji.
- Sesja IV – Zarządzanie ryzykiem.
- Sesja V – Konceptcje i instrumenty zarządzania.

W pierwszej sesji ogłoszono siedem referatów. W referacie dotyczącym korzyści organizacyjnych związanych z funkcjonowaniem nieformalnych sieci wiedzy (J. Bendkowski), przedstawiono wyniki badań literaturowych dotyczących tej problematyki. Wskazano na wzrost zainteresowania ze strony nauki i praktyki nieformalnymi sieciami jako narzędziami zarządzania wiedzą. Kolejny referat dotyczył procesu kreacji wiedzy w skupisku przedsiębiorstw jako podstawy modelowania działalności pośredników wiedzy (A. Janiszewski). Referat pt. „Gorąca wiedza w przedsiębiorstwie” (M. Komańda) oparty został na badaniach przepro-



wadzonech przez autora. System wiedzy gorącej i zimnej przyjęty został za jedno z kluczowych wyzwań zarządzania przedsiębiorstwami. Kolejny referat dotyczył roli regionalnych obserwatoriów specjalistycznych we wdrażaniu Regionalnej Strategii Innowacji w województwie śląskim (J. Brzóska). Przedstawiona problematyka jest niezwykle istotna z punktu widzenia wspierania i kreowania innowacyjności na poziomie wojewódzkim, a skuteczne wdrażanie regionalnych strategii innowacji wymaga stosowania różnorodnych instrumentów dotyczących zarówno strategicznych, jak i operacyjnych działań. „Wsparcie finansowe inteligentnych specjalizacji regionalnych w ramach regionalnych programów operacyjnych” (D. Wyrwa) to referat, w którym oceniono, czy wyłonione w regionach inteligentne specjalizacje będą miały decydujący wpływ na możliwość uzyskania wsparcia finansowego przez beneficjentów w ramach regionalnych programów operacyjnych. Interesujący referat wygłoszony w ramach omawianej sesji dotyczył budowania strategii i wykorzystania zarządzania strategicznego do zarządzania uczelniami na przykładzie szkół wyższych w Polsce (W. Popławski, M. Markowski, M. Forkiewicz). Pokazano możliwości i zasadność uporządkowanego wdrażania biznesowych modeli zarządzania strategicznego do instytucji użyteczności publicznej, jakimi są uczelnie wyższe. Wskazano, że obecny rozwój uczelni odbywa się w sposób chaotyczny, a decyzje o wymiarze strategicznym zapadają na podstawie nieprecyzyjnych kryteriów. W ostatnim referacie wygłoszonym w ramach tej sesji pt. „Matching Competencies and Modern Labour Market Needs: Students' Self-Perception” (J. Titko, E. Cerkovskis) przedstawione zostały problemy współczesnego rynku pracy na Łotwie.

W sesji drugiej dotyczącej szeroko rozumianej przedsiębiorczości wygłoszone zostały cztery interesujące referaty dotyczące m.in. wyników badań przedsiębiorczości technologicznej w kontekście struktur organizacyjnych (P. Kordel). Stan i kierunki dalszych badań nad zjawiskiem przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce przedstawiono w referacie autorstwa T. Kraśnickiej, T. Ingrama, K. Bratnickiej. Zaprezentowano stan badań nad tą problematyką w Polsce i na świecie. Wskazano przyszłe kierunki badań, przedstawiono model badawczy, opisujący zależności pomiędzy stopniem rodzinności, profesjonalizacji oraz przyjętą strategią firmy rodzinnej a konkurencyjnością przedsiębiorstwa. Kolejny referat dotyczył okresowego oceniania pracowników i menedżerów w grupach kapitałowych (C. Zając). Przedstawiono wyniki ilościowych i jakościowych badań empirycznych nad tym zagadnieniem. Identyfikacji, analizie i ocenie poddane zostały systemy okresowych ocen pracowniczych oraz wykorzystanie tych ocen w badanych grupach kapitałowych. Problematykę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i wymagania dotyczące zakresu zintegrowanego raportowania kwestii ekonomicznych, społecznych i środowiskowych przedstawiono w kolejnym referacie (A. Bluszcz).

W sesji trzeciej poruszającej problematykę strategii rozwoju organizacji wygłoszono pięć referatów. W referacie pt. „Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa” (R. Matwiejczuk)

omówiono czynniki oddziałujące na tworzenie przewagi konkurencyjnej, wskazując na zasoby, zdolności oraz kompetencje. Wśród różnorodnych zdolności przedsiębiorstwa szczególną uwagę zwrócono na tzw. dynamiczne zdolności i możliwość wykorzystania ich do kształtowania i rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa. Kolejny referat wygłoszony w tej sesji dotyczył strategii dostosowania modelu biznesowego przedsiębiorstw międzynarodowych do ograniczeń instytucjonalnych właściwych dla rynków wyłaniających się (A. Dziubińska). W referacie na temat współpracy przedsiębiorstw w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego (K. Pałucha) przedstawiono problematykę dotyczącą zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań tej współpracy. Wskazano na fakt, że dobrze zorganizowana współpraca przekłada się na podniesienie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawę pozycji konkurencyjnej. Wskazano kierunki i formy rozwoju współpracy sfery nauki, badań i biznesu, wspierane przez krajowe i regionalne strategie innowacji. W kolejnym referacie, autorstwa J. Pasiecznego i B. Glinki uwagę skupiono na różnych obszarach i różnych źródłach dysfunkcji. Omówiono istotę dysfunkcji organizacyjnych, a na podstawie wyników przeprowadzonych badań wskazano na dysfunkcje występujące w literaturze przedmiotu i dysfunkcje występujące w opiniach respondentów. Sesję kończył referat pt. „Porównanie elementów modeli biznesowych przedsiębiorstw rafineryjnych” (P. Kęcki), zawierający szereg praktycznych rozwiązań stosowanych w przedsiębiorstwach omawianej branży.

Sesja czwarta dotyczyła problematyki zarządzania ryzykiem. W referatach podkreślano, że zarządzanie ryzykiem to jeden z podstawowych elementów pracy menedżera. Ograniczenie niepewności w zarządzaniu procesami biznesowymi jest możliwe jedynie w przypadku świadomego i uporządkowanego zarządzania ryzykiem (S. Grabowska). Kolejny referat traktował o zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie działającym w sieci międzyorganizacyjnej (P. Kosiń). Referent podzielił się refleksjami na temat istotnych różnic między zarządzaniem ryzykiem w podmiotach silnie lub słabo usieciowionych. Problematykę zarządzania ryzykiem w kontekście systemu zarządzania jakością przedstawiono w referacie dotyczącym oceny ryzyka w procesie spawalniczym (A. Rachwał, A. Sędek-Mazgaj, R. Wolniak). „Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi w trakcie realizacji projektów” to temat podjęty przez A. Goździewską-Nowicką, T. Janickiego i U. Słupską. Autorzy wskazali na uwarunkowania i przyczyny występowania sytuacji kryzysowych oraz sposoby radzenia sobie w tych sytuacjach. Kolejny referat dotyczący problematyki zarządzania ryzykiem i zarządzania projektami porusza narzędziową stronę problemu. W referacie (M. Trzeciak, S. Spalek) omówiono problematykę zarządzania ryzykiem w ramach metodyk tradycyjnych oraz zwinnych w zarządzaniu projektami. Wskazano rekomendacje do dalszych badań.

Ostatnia – piąta sesja konferencji dotyczyła szeroko rozumianych koncepcji i instrumentów zarządzania. W ramach tej sesji wygłoszono referaty dotyczące m.in. przyczyn kupowania polskich produktów w kontekście prosumenckiej aktywności nabywców (A. Baruk). Referat



Uczestnicy Sympozjum

przedstawiał metodykę przeprowadzonych badań oraz interpretację otrzymanych wyników. Referat na temat wpływu sterowania materiałami na wynik finansowy firmy (A. Howaniec-Siwek) dotyczył praktycznych rozwiązań stosowanych przez jedną z międzynarodowych korporacji przemysłowych. Wskazano na stosowane w tym zakresie rozwiązania logistyczne, systemy informacyjne oraz inne narzędzia ułatwiające sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem. Kolejny referat dotyczył wpływu Internetu Rzeczy na gospodarkę i społeczeństwo (P. Szewczyk). Wskazano na rolę Internetu Rzeczy oraz fakt, że Internet Rzeczy, jako zjawisko globalne, staje się obecnie innowacyjną technologią, pozwalającą utrzymywać łączność zarówno ludzi, jak i rzeczy i należy liczyć się w najbliższym czasie ze wzrostem jego znaczenia w gospodarce światowej. Problematykę zastosowania ICT (technologii umożliwiających operacje na informacjach oraz komunikacji i ich zapisu) i augmented reality w inteligentnym rozwoju przedsiębiorstw przedstawiono w referacie autorstwa P. Bernata i B. Cieślińskiego. Mówiąc o inteligentnych specjalizacjach, które mają za zadanie zapewnić przedsiębiorstwom przewagę konkurencyjną, podkreślono znaczenie wymiany informacji, rozwiązanie problemu informatycznego wspomagania funkcjonowania przedsiębiorstw, a także łączenia światów realnego z wirtualnym. Ponadto wskazano na znaczenie indywidualnych rozwiązań informatycznych w kontekście dostosowania narzędzi informatycznych do stwierdzonych potrzeb. Referat dotyczący porównania wybranych metod oceny i selekcji technologii (Z. Chyba) miał na celu ich porównanie w kontekście rozwoju przedsiębiorczości technologicznej różnych organizacji gospodarczych. Przedstawiono ponadto charakterystykę niektórych wybranych metod analizy portfela technologicznego przedsiębiorstw. Ostatni wygłoszony w ramach konferencji referat dotyczył wykorzystania koncepcji Corporate Social Responsibili-

ty w działalności przedsiębiorstw sektora chemicznego (J. Korkosz-Gębska). Przedstawiono od strony praktycznej działania podejmowane w ramach koncepcji CSR przez przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego w kontekście ich wpływu na stan środowiska naturalnego.

W ramach konferencji interesujące wystąpienie i prelekcję pt. „Durch (durś) na przodku – od węgla i stali do miasta kreatywnego UNESCO” wygłosił W. Bojarun, wiceprezydent Katowic. Przedstawił on problemy zarządzania miastem oraz strategię jego dalszego rozwoju.

Wszystkie sesje kończyły się bardzo interesującymi dyskusjami i wymianami poglądów na temat omawianych problemów. Pozwala to stwierdzić, że przedstawione referaty dotyczyły niezwykle istotnych i aktualnych problemów zarządzania. Ekspozowane w ramach poszczególnych sesji różnorodne problemy w znaczący sposób dotyczyły szeroko rozumianej problematyki nowoczesności przemysłu i usług. Umożliwiły zaprezentowanie przez poszczególnych autorów referatów kierunków i wyników prowadzonych przez nich badań, pozwoliły na pełną wymianę poglądów na temat omawianych zagadnień. Wszystkie wygłoszone referaty zostały opublikowane w materiałach konferencyjnych.

Opracowanie:
dr inż. Pałucha Krzysztof
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: krzysztof52@op.pl

prof. dr hab. Jan Pyka
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
e-mail: jan.pyka@ue.katowice.pl



I EDYCJA KONKURSU O NAGRODĘ GOSPODARCZĄ IM. KAROLA ADAMIECKIEGO

Z okazji 150. rocznicy urodzin Karola Adamieckiego, wybitnego twórcy teorii organizacji i zarządzania, oraz 100-lecia nadania praw miejskich Dąbrowie Górniczej został zorganizowany Konkurs o Nagrodę Gospodarczą im. Karola Adamieckiego.

Celem Konkursu było wyróżnienie i promocja najbardziej innowacyjnych oraz wnoszących nieprzeciętny wkład w rozwój miasta przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Dąbrowy Górniczej, które w swym działaniu uwzględniają etyczne i społeczne wartości. Jednocześnie promowany jest potencjał technologiczny przedsiębiorstw działających na terenie Dąbrowy Górniczej. Konkurs ten to doskonała okazja do podkreślenia dorobku naukowego oraz osiągnięć Karola Adamieckiego, wybitnego dąbrowskiego ekonomisty. Partnerem merytorycznym Konkursu został Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

Konkurs rozstrzygnięty został w trzech kategoriach: mikro, mały i średni przedsiębiorca. Ponadto decyzją Kapituły Konkursu dużemu przedsiębiorstwu została przyznana Nagroda Specjalna im. Karola Adamieckiego.

Wszystkie formularze zgłoszeniowe zostały ocenione przez Partnera Merytorycznego (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach), a następnie poddano je dyskusji podczas obrad Kapituły Konkursu, którą stanowili przedstawiciele różnych środowisk współpracujących z przedsiębiorcami:

Zbigniew Podraza – prezydent miasta Dąbrowa Górnicza

Marcin Bazylak – I zastępca prezydenta miasta Dąbrowa Górnicza

Piotr Wojaczek – prezes Zarządu Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej

prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka – prezes Towarzystwa Naukowe Organizacji i Kierownictwa

Mateusz Maik – partner zarządzający AIP

Tadeusz Donocik – prezes Regionalnej Izby Gospodarczej w Katowicach

Kazimierz Karolczak – członek Zarządu Województwa Śląskiego

dr Zdzisława Dacko-Pikiewicz prof. nadzw. – rektor Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej

dr hab. Alojzy Czech prof. UE – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa

prof. dr hab. Wojciech Dyduch – prodziekan ds. rozwoju Wydziału Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Uroczyste wręczenie nagród odbyło się podczas Gali Przedsiębiorczości. Wydarzenie to skierowane było do lokalnych przedsiębiorców, przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu oraz świata kultury i nauki. Gala Przedsiębiorczości była okazją do nawiązania kontaktów biznesowych, ale również do wysłuchania panelu dyskusyjnego „Źródła innowacji w świetle współczesnych doświadczeń” oraz prelekcji wygłoszonej przez profesora Alojzego Czecha na temat dorobku naukowego i życia Karola Adamieckiego.

Panel dyskusyjny „Źródła innowacji w świetle współczesnych doświadczeń” stał się okazją do wymiany poglądów nad kluczowymi aspektami gospodarki opartej na innowacjach. Moderatorem panelu dyskusyjnego był dr Marcin Komańda z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Goście panelu reprezentowali światy biznesu, władz publicznych i szkolnictwa wyższego, co niewątpliwie świadczyło o wyjątkowej możliwości konfrontacji doświadczeń w kwestii wdrażania innowacji w różnorodnych obszarach życia społeczno-gospodarczego. Podczas dynamicznej dyskusji zarysowały się następujące dwa główne nurty problematyczne poruszone przez uczestników panelu: istota innowacji i tworzenie przez nie wartości ekonomicznej, a także współpraca podmiotów gospodarczych, nauki i władz publicznych jako niezbędnego rozwiązania dla wspierania innowacyjności. W tym kontekście szczególnego znaczenia dla dyskusji miało określenie przez prezydenta miasta roli zawiązywania i utrzymywania relacji z partnerami społecznymi dla zarządzania miastem. W trakcie panelu podniesiono także problem regulacji najnowszych programów finansowania przedsięwzięć innowacyjnych. Wskazano również na potrzebę wypracowywania kompetencji niezbędnych dla komercjalizacji innowacji przez podmioty chcące korzystać z tego rodzaju wsparcia. Za podsumowanie problematyki dyskusji można uznać wygłoszone



Laureaci I edycji Konkursu o Nagrodę Gospodarczą im. Karola Adamieckiego. Od lewej: dr hab. Alojzy Czech prof. UE, Paweł Bochenek (BOXPOL Bochenek Spółka Jawna), Jacek Uroda (JACO.PRO Jacek Uroda), Henryk Pfeifer (Dąbrowska Fabryka Maszyn Elektrycznych "DAMEL" S.A.), Izabela Gil (Zakład Optyczny Izabela Gil), Marcin Babko (Falami Marcin Babko), Zbigniew Podraza

przez uczestników panelu stwierdzenia o konieczności tworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej i międzyorganizacyjnej sprzyjającej innowacyjności, jak o szczególnej roli związanych z nią aspektów aktywnej postawy i tworzenia zaufania w wymiarze społecznym.

Gali Przedsiębiorczości towarzyszyła wystawa pamiątek związanych z życiem i twórczością Karola Adamieckiego.

Decyzją Kapituły Konkursu o Nagrodę Gospodarczą im. Karola Adamieckiego w kategorii mikroprzedsiębiorstwo wyróżnienia przyznano:

- firmie JACO.PRO Jacek Uroda

Firma zajmuje się nowymi technologiami w marketingu, a także podnoszeniem kompetencji i umiejętności przedsiębiorców w zakresie wdrażania narzędzi do e-marketingu. Przedsiębiorstwo to współpracuje nie tylko ze szkołami wyższymi (Akademia Górniczo-Hutnicza, Wyższa Szkoła Biznesu), ale również z instytucjami okołobiznesowymi (Business Link, Business Network International, Zagłębiowski Inkubator Przedsiębiorczości, Forum Młodych Przedsiębiorców Regionalnej Izby Gospodarczej w Katowicach).

- Zakładowi Optycznemu Izabela Gil

Firma rodzinna prowadząca działalność w wielu branżach, jednak najbardziej znana jest w branży optycznej. Przedsiębiorstwo to mocno angażuje się

w projekty wspierające społeczność lokalną, m.in. poprzez darmowe badania oraz okulary dla najbardziej potrzebujących dzieci. Prezes firmy angażuje się mocno w lokalne projekty wspierające postawy przedsiębiorcze szczególnie wśród młodych oraz współpracuje z wieloma przedsiębiorcami, dążąc do budowania silnego środowiska biznesowego. Właścicielka firmy w 2013 r. została Ambasadorką Przedsiębiorczości Kobiet, a w ubiegłym roku prezesem Stowarzyszenia Przedsiębiorców Zagłębia.

Nagrodę im. Karola Adamieckiego w kategorii mikroprzedsiębiorstwo zdobyła firma Falami Marcin Babko. Firma ta w 2014 r. wprowadziła na rynek czarne mydło glicerynowe w kształcie bryły węgla. Produkt inspirowany jest regionem śląsko-dąbrowskim i region ten promuje poza granicami kraju m.in. w Niemczech, Francji, Portugalii, Wielkiej Brytanii. Firma nie tylko prowadzi projekty badawczo-rozwojowe, ale również jest społecznie odpowiedzialna – prowadzi warsztaty dla dzieci na oddziałach onkologicznych i współpracuje z fundacją pracującą na rzecz ludzi dotkniętych autyzmem.

W kategorii małe przedsiębiorstwo wyróżnienie zdobyła firma BOXPOL Bochenek Spółka Jawna. Przedsiębiorstwo od 1993 r. prężnie działa w branży papierniczej. Wprowadza innowacje procesowe, które



mają pozytywny wpływ nie tylko na działalność firmy, ale również na środowisko naturalne. Firma ta planuje kolejne inwestycje – budowę inteligentnego magazynu i hali produkcyjnej. Działania tego przedsiębiorstwa zostało docenione przez Puls Biznesu i Gazetę Forbes.

W kategorii średnie przedsiębiorstwo Nagrodę im. Karola Adamieckiego zdobyła firma Refraserwis Sp. z o.o. Firma świadczy usługi z branży ogniotrwałego budownictwa przemysłowego również poza granicami kraju. Przedsiębiorstwo to pracuje z takimi markami, jak NGK Ceramics Sp. z o.o., Schunk GmbH&Co. KG czy Pyrotek. Podejmuje również współpracę z Politechniką Śląską, Instytutem Chemicznej Przeróbki Węgla w Zabrzu oraz Instytutem Szkła i Ceramiki w Gliwicach. Firma ta czynnie uczestniczy w życiu miasta, wspierając m.in. inicjatywy sportowe.

Decyzją Kapituły Konkursu przyznano także Nagrodę Specjalną im. Karola Adamieckiego. Zdobyła ją Dąbrowska Fabryka Maszyn Elektrycznych «DAMEL» S.A. Jest to przedsiębiorstwo, którego większościami akcjonariuszem jest konsorcjum tworzone przez dwie polskie firmy, a którego historia sięga roku 1940. Firma zajmuje się produkcją silników elektrycznych (w tym budowy specjalnej) oraz innych maszyn i urządzeń elektrycznych; prowadzi również działalność usługową w zakresie remontów maszyn elektrycznych wysokiego i niskiego napięcia. Od ponad 70 lat silniki z tej firmy pracują w większości produkowanych

w kraju maszyn górniczych. W ostatnich latach połowa z nich trafia na eksport, potwierdzając przynależność spółki do ścisłej czołówki światowych producentów maszyn i urządzeń dla górnictwa, oferujących coraz nowocześniejsze, innowacyjne rozwiązania techniczne, zwiększające nie tylko wydajność pracy, ale również podnoszące bezpieczeństwo pracy pod ziemią. Nad nowymi konstrukcjami pracuje biuro inżynierskie i własne laboratorium. Firma jest laureatem wielu nagród, w tym m.in. Produkt Eksportowy, Złoty Medal za innowacyjny Produkt.

Galą Przedsiębiorczości wraz z Konkursem o Nagrodę Gospodarczą im. Karola Adamieckiego została objęta patronatem medialnym przez Telewizję Polską S.A. Oddział w Katowicach.

Opracowanie:

dr Marcin Komańda

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Zarządzania

e-mail: marcin.komanda@ue.katowice.pl

Katarzyna Kłosowicz-Toborek

Biuro Rozwoju Miasta i Obsługi Inwestorów

Urząd Miejski w Dąbrowie Górniczej

e-mail: kklosowicz@dabrowa-gornicza.pl

KSZTAŁCENIE INŻYNIERÓW-EKONOMISTÓW NA UNIWERSYTECIE EKONOMICZNYM WE WROCŁAWIU

Małgorzata Gableta, Anna Urbaniak

Zmiany dokonujące się w warunkach funkcjonowania jednostek gospodarczych skutkują rosnącym zapotrzebowaniem na określoną wiedzę i umiejętności zatrudnionych. Intensywnemu rozwojowi i wdrażaniu techniki i technologii, zwłaszcza informatycznych, towarzyszą przekształcenia w obszarze potrzeb społecznych dotyczące ich rodzaju, jakości oraz sposobu zaspokajania. Jednocześnie postępujące procesy globalizacji gospodarczej wymagają poszerzania zasięgu działania przedsiębiorstw do rynku światowego łącznie.

Wskazane okoliczności nie pozostają bez znaczenia dla cech potencjału ludzkiego ważnych dla organizacji. W tym kontekście warto odnieść się do inżynierów, których wiedza wiąże się tradycyjnie z techniką i technologią – fundamentami autorytetu inżyniera. Fundamenty te wymagają systematycznego wzmacniania w nawiązaniu do postępujących przemian w procesach gospodarowania. Wiąże się to jednakże nie tylko z koniecznością poszerzania samej wiedzy technicznej. Na znaczeniu przybiera kwestia interdyscyplinarności. Wiedzę techniczną trzeba uzupełniać i wzmacniać o tę,

która wiąże się z ekonomią, a w tym i z zarządzaniem, psychologią oraz naukami społecznymi.

Rozwiązywanie problemów występujących w praktyce gospodarczej wymaga nieustannego uwzględniania zmieniających się okoliczności działania, tj. zbioru składników sytuacji, w której znajduje się w danym okresie przedsiębiorstwo. Konieczne jest dostrzeganie i odpowiednie przetwarzanie, także przez inżynierów, istotnych dla realizowanych działań, impulsów pochodzących z otoczenia dla wyszukiwania najlepszych sytuacyjnie rozwiązań.

Na wadze przybiera zatem umiejętność docierania przez inżynierów do odpowiednich, różnorodnych informacji, analizowania wielu danych pochodzących z różnych źródeł oraz oceny ważności i wiarygodności tych danych z wykorzystaniem mediów elektronicznych. Zaznaczająca się przy tym zasadność kompleksowego, a zarazem wieloaspektowego myślenia wymaga często wychodzenia poza wąską specjalizację oraz wykorzystywania wiedzy dotyczącej także pozatechnicznych działań i znaczących w ich obrębie pojęć, koncepcji oraz schematów myślenia.

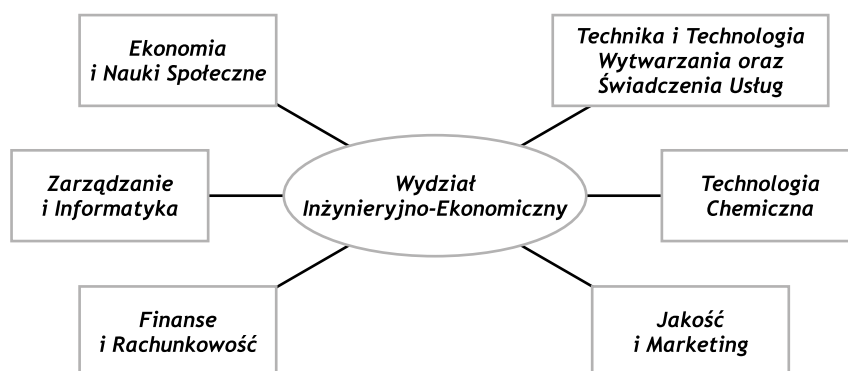
W coraz bardziej komplikującej się rzeczywistości pragmatyzmowi powinna towarzyszyć umiejętność współdziałania, a zatem i rozwijania kompetencji określanych jako miękkie, niebędących inżynierskimi. Na szczególną uwagę zasługuje komunikowanie się, a w tym m.in. objaśnianie, przekonywanie, argumentowanie i motywowanie. Dysponowanie przez inżyniera kapitałem relacyjnym wydaje się współcześnie nie do przecenienia. Jego wiedzy technicznej powinna towarzyszyć co najmniej świadomość znaczenia kompetencji miękkich. Nowa społeczna i ekonomiczna rzeczywistość rodzi zapotrzebowanie na osoby, które mogą podejmować, oprócz zagadnień sensu stricto technicznych, także inne kwestie ważne dla współczesnej organizacji, na skutek dysponowania wiedzą pozainżynierską.

Powyższe znajduje wyraz w profilu kształcenia realizowanym na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym (IE) Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (UE we Wrocławiu). Wydział ten funkcjonuje już od

1954 r., kiedy to odnotowano zapotrzebowanie przedsiębiorstw przemysłowych na wiedzę inżynierską powiązaną z wiedzą ekonomiczną i menedżerską. Był to jedyny wydział w kraju, który kształcił na potrzeby przemysłu tzw. inżynierów-ekonomistów, tj. ekonomistów dysponujących także wiedzą z zakresu techniki i technologii. Akceptacja wskazanego kształcenia interdyscyplinarnego przejawiała się w praktyce poprzez opinię, iż prezentowany Wydział stanowi kuźnię dyrektorów (menedżerów). Do tej pory znajduje to potwierdzenie nie tylko w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego, chemicznego oraz w organizacjach wytwarzających bioprodukty i odnawialne źródła energii – w nawiązaniu do realizowanych tutaj specjalności – ale i np. motoryzacyjnego, ze względu na szeroki zakres wiedzy, jakim dysponują absolwenci.

Rozkwit nauk o zarządzaniu, który nastąpił w latach 90., nieco osłabił tę opinię. Warto jednak podkreślić, iż dla absolwentów, ale i pracodawców dysponowanie tytułem zawodowym inżyniera (oprócz magistra) oceniane jest jako znaczące w przypadku studiów o profilu ekonomicznym. Ponadto, jak wskazuje praktyka, szczególnie w czasach trudnego rynku pracy, omawiany kierunek studiów stwarza szerokie możliwości podjęcia pracy, dając przy tym absolwentom sposobność weryfikowania własnych zainteresowań oraz potencjału zawodowego, a przez to i odpowiedniego lokowania się na rynku pracy.

W 1999 r., po utworzeniu kierunku studiów o nazwie *zarządzanie i inżynieria produkcji*, na prezentowanym Wydziale IE za naturalne uznano podjęcie kształcenia w ramach takiego właśnie kierunku, będącego w istocie kontynuacją kształcenia rozpoczętego w 1954 r., nawiązującego jednakże do bieżących wyzwań praktyki gospodarczej. Wiąże się to z poszerzaniem horyzontów poznawczych i korzystaniem z doświadczeń różnych dyscyplin, co znajduje odzwierciedlenie w kształceniu inżynierów-ekonomistów. Przedmioty dydaktyczne związane ze wskazanymi obszarami realizowane są przez pracowników dwóch Instytutów: Nauk Ekonomicznych oraz Chemii i Technologii Żywności, a także wyodrębnionych w ich strukturach katedr.



Rys. 1. Podstawowe obszary dydaktyczne Wydziału Inżynieryjno-Ekonomicznego UE we Wrocławiu

Źródło: opracowanie własne



Na rysunku 1 przedstawiono podstawowe obszary dydaktyczne zaznaczające się w ramach omawianego Wydziału.

W ostatnim okresie zmniejszono liczbę katedr, poszerzając jednocześnie ich obszary badawcze i dydaktyczne. Dotyczy to w dużej mierze Katedr Instytutu Nauk Ekonomicznych, a w tym Katedry Pracy i Kapitału, którą kieruje współautorka tego opracowania, wcześniej kierownik Katedry Pracy i Stosunków Przemysłowych. Podejmowany w tej Katedrze nurt badawczy dotyczył gospodarowania potencjałem pracy ze szczególnym uwzględnieniem stosunków pracy. Można go określić jako *zarządzanie ludźmi eksponujące relację pracownik-pracodawca, ukierunkowane na budowanie organizacji sprzyjającej ludziom*. W wyniku utworzenia Katedry Pracy i Kapitału nastąpiło poszerzenie pola badań o zagadnienia zarządzania finansami przedsiębiorstw. Obok obszaru *człowiek i praca* pojawił się zatem obszar drugi, akcentujący spojrzenie na organizację przez pryzmat kapitału, określane jako *ludzie i finanse*.

Funkcjonowanie omawianej Katedry w ramach Wydziału Inżynieryjno-Ekonomicznego tworzy dogodne warunki do prowadzenia m.in. studiów podyplomowych *Bezpieczeństwo i higiena pracy*. Realizowana obecnie 17. edycja tych studiów może świadczyć o akceptacji programu dydaktycznego, obejmującego szeroki zakres wiedzy ekonomicznej, technicznej i społecznej, co jest charakterystyczne dla omawianego Wydziału. Umożliwia to rozwiązywanie problemów (także z zakresu bhp) przy wykorzystaniu kontekstualnego, a zarazem wieloaspektowego postrzegania ludzi i finansów w procesie gospodarowania. Duże znaczenie nadaje się przy tym rozpoznawaniu okoliczności funkcjonowania jednostek gospodarczych, preferując sytuacyjne podejście do zarządzania, przy jednoczesnym harmonizowaniu celów biznesowych, w tym finansowych, z realizacją celów społecznych. Ważnym obszarem badawczym stało się kształtowanie i wykorzystanie narzędzi diagnostycznych zarówno w sferze finansowej, jak i personalnej przedsiębiorstwa, m.in. w nawiązaniu do działalności innowacyjnej i inwestycyjnej.

Zaznaczająca się na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym specyfika formowania problematyki badawczo-dydaktycznej poszczególnych katedr pozwala w dużej mierze wychodzić naprzeciw oczekiwaniom pracodawców dotyczącym kompetencji inżynierów-ekonomistów. W ocenie Państwowej Komisji Akredytacyjnej współpraca z biznesem jest wyróżniająca. Wskazane oczekiwania są systematycznie rozpoznawane, głównie poprzez badania ankietowe, realizowane m.in. we współpracy z Business Centre Club. Respondentami są pracownicy zajmujący znaczące stanowiska menedżerskie nie tylko w sferze produkcji, ale i w działach finansowych, handlowych, IT, jak też HR przedsiębiorstw przemysłowych, usługowych i banków, zlokalizowanych w większości na terenie Dolnego Śląska.

Specjalności realizowane na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym są przeznaczone zarówno dla absolwentów studiów inżynierskich, jak i licencjackich. Studia mogą zatem tutaj podejmować nie tylko absolwenci prezentowanego Wydziału i pozostałych Wydziałów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ale i innych uczelni.

Wśród cech wykształcenia inżynierów-ekonomistów, absolwentów UE we Wrocławiu, wskazuje się przede wszystkim na:

- analityczne, a zarazem kontekstowe myślenie,
- dostrzeganie znaczenia techniki w zmieniających się realiach biznesowych,
- umiejętność formułowania wniosków,
- wiedzę ogólną z zakresu zarządzania oraz IT,
- zarządzanie czasem oraz umiejętność organizowania pracy,
- znajomość finansów oraz rachunkowości.

Stwierdza się, że inżynierowie-ekonomiści dysponują szeroką wiedzą dotyczącą funkcjonowania biznesu oraz specjalistyczną wiedzą z zakresu inżynierii. Wyróżnia ich umiejętność zastosowania zdobytej wiedzy teoretycznej w praktyce. Są otwarci na zmiany i własny rozwój oraz ciekawi świata, dzięki czemu elastycznie wpasowują się w profil oczekiwanego kandydata do pracy.

Według respondentów, udoskonalenia wymaga głównie umiejętności pracy w zespole, znajomości języków obcych oraz tworzenia możliwości poszerzania wiedzy praktycznej. Wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom pracodawców znajduje odzwierciedlenie m.in. w szerokiej liczbie szkoleń organizowanych przez tzw. *Kuźnię Kompetencji*, powołaną na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. W ramach szerokiej oferty tych szkoleń szczególnie popularne wśród studentów są:

- warsztaty dotyczące:
 - autoprezentacji i kreowania wizerunku w biznesie,
 - zasad skutecznej komunikacji,
 - kulturowych kontekstów projektowania,
 - kreatywności i innowacyjności metodą *Design Thinking*,
 - inwestowania w fundusze innowacyjne,
- szkolenia z zakresu:
 - wykorzystania narzędzi MS Excel w analizie danych biznesowych,
 - modelowania i symulacji zagadnień inżynierskich w programie MATLAB&SIMULINK,
 - języków angielskiego i niemieckiego z elementami różnic kulturowych,
- wizyty studyjne we:
 - Wrocławskim Parku Technologicznym,
 - GlobalLogic,
 - IBM.

Absolwenci Wydziału za cenne uznają również odbyte w trakcie studiów spotkania z ekspertami (np. Eurobanku, GlobalLogic, IBM), jak też uczestnictwo w grach biznesowych.

Dysponowanie rozległą wiedzą o charakterze interdyscyplinarnym, związane z ukończeniem studiów inżynierskich czy też magisterskich na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, tworzy – szczególnie w warunkach wszechobecných zmian, a zatem i konieczności bycia elastycznym – dogodne podstawy do:

- zajmowania stanowisk kierowniczych w praktyce gospodarczej,
- podnoszenia własnej „zatrudnialności” na trudnym rynku pracy,
- podejmowania działań zmierzających do wyspecjalizowania się w określonym obszarze zagadnień technicznych, ekonomicznych bądź zarządczych w sytuacji np.:
 - rozpoznania dotąd nieuświadamianych cech własnego potencjału i związanych z nimi oczekiwań względem życia zawodowego,

- konieczności dostosowania się do oczekiwań pracodawcy w drodze uzupełniania bądź nabywania nowej wiedzy z określonego zakresu, m.in. w wyniku podjęcia studiów podyplomowych.

Opracowanie:

prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta
Kierownik Katedry Pracy i Kapitału
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny
e-mail: malgorzata.gableta@ue.wroc.pl

inż. Anna Urbaniak
Studentka Wydziału Inżynieryjno-Ekonomicznego
– studia magisterskie

NOWOCZESNE KIERUNKI STUDIÓW PODYPLOMOWYCH NA WYDZIALE Z TRADYCJAMI. TO JEST MOŻLIWE!

Krzysztof Nowosielski

Rynek usług edukacyjnych na poziomie studiów wyższych w Polsce zachowuje się w ostatnich latach bardzo dynamicznie. Z jednej strony czynniki, takie jak: rozwój gospodarki, internacjonalizacja krajowych przedsiębiorstw czy napływ kapitału inwestycyjnego i nowych technologii, istotnie wpływają na wzrost wymagań, jakie pracodawcy stawiają przed pracownikami. Z drugiej strony rośnie świadomość samych pracowników w kwestii potrzeby ciągłego uczenia się. Widać wyraźnie, że tradycyjny model rozwoju jednostki w społeczeństwie, w którym można wyodrębnić fazę pozyskiwania wiedzy i umiejętności oraz następującą po niej fazę życia zawodowego, ustępuje miejsca koncepcji kształcenia ustawicznego.

Nowelizacja Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym z roku 2011 (Dz.U. 2005, Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.) dała uczelniom autonomię i szerokie pole manewru w tworzeniu nowych kierunków i samodzielnego kształtowania programów studiów. Nowe regulacje poprawiły responsywność uczelni na zmiany społeczno-ekonomiczne zachodzące na rynku pracy oraz rosnące zapotrzebowanie

i wymagania stawiane przed usługami edukacyjnymi przy jednoczesnym zwiększeniu odpowiedzialności za jakość procesu kształcenia i jego efektów.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (dalej także UE we Wrocławiu), jako jedna z najczęściej wybieranych publicznych uczelni ekonomicznych w Polsce¹, kształci studentów na trzynastu kierunkach studiów w ramach czterech wydziałów. Jest także liderem w dostarczaniu usług edukacyjnych, takich jak studia podyplomowe, szkolenia i kursy doksztalające, którymi doskonale wpisuje się w koncepcję kształcenia ustawicznego. W latach 2013–2016 z oferty studiów podyplomowych UE we Wrocławiu skorzystało ponad 7 tysięcy osób z różnych regionów Polski. Tempo wzrostu liczby słuchaczy wyniosło w tych latach średnio 15% rocznie przy jednoczesnym zwiększeniu liczby kierunków z 90 do ponad 130. Innowacyjna i bogata oferta edukacyjna, a także marka Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu jako wiodącego ośrodka naukowo-dydaktycznego, budowana przez ostatnie lata, skutecznie przyciągają coraz większą liczbę słuchaczy. Zdynamizowanie obszaru



Tab. 1. Oferta kierunków studiów podyplomowych Wydziału Inżynieryjno-Ekonomicznego UE we Wrocławiu w roku akademickim 2016/2017

Lp.	Nazwa kierunku
1	Bezpieczeństwo i higiena pracy (17. edycja)
2	Controlling wspomagany komputerowo (6. edycja)
3	Menedżerskie studia zarządzania w agrobiznesie (1. edycja)
4	MS Excel w controllingu dla zaawansowanych (13. edycja)
5	Nowoczesne zarządzanie placówkami oświatowymi (1. edycja)
6	Procesy fuzji i przejęć (1. edycja)
7	Rachunkowość i podatki w rolnictwie (3. edycja)
8	Skuteczny sukcesor firmy rodzinnej (1. edycja)
9	Statystyczna analiza danych biznesowych wspomagana komputerowo (1. edycja)
10	Zarządzanie firmą w rolnictwie i przetwórstwie żywności (1. edycja)
11	Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie (19. edycja – we współpracy z TÜV Nord Polska)
12	Zarządzanie placówkami kultury (1. edycja we współpracy z Akademią Muzyczną im. Karola Lipińskiego we Wrocławiu)

Źródło: strona www.podyplomowe.ue.wroc.pl, dostęp z dnia 20.11.2016 r.

usług edukacyjnych, w szczególności studiów podyplomowych, stało się możliwe głównie dzięki:

- nowoczesnym regulacjom wewnętrznym wdrożonym, na szczycie Uczelni w roku 2013, które pobudziły młodych pracowników naukowych do proponowania nowych kierunków studiów podyplomowych,
- powołaniu Centrum Kształcenia Ustawicznego, które prowadzi obsługę administracyjną studiów podyplomowych, szkoleń i kursów dokształcających oraz akcje marketingowe promujące ofertę Uniwersytetu,
- elastycznym zasadom kształtowania programu studiów i doboru kadry trenerskiej, pochodzącej zarówno z ośrodków naukowych, jak i praktyki gospodarczej, a także szerokiej współpracy z biznesem.

Doskonałym przykładem podstawowej jednostki organizacyjnej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, która wykorzystała szanse zwiększenia swojej aktywności na rynku komercyjnych usług edukacyjnych, jest Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny. Jego nadrzędnym celem zawsze było promowanie interdyscyplinarnej wykształconej kadry menedżerskiej, tzn. zarówno inżynierów posiadających szeroką wiedzę ekonomiczną, jak i ekonomistów z dobrym przygotowaniem technicznym. Do 2011 roku oferta studiów podyplomowych obejmowała 2 kierunki: *Bezpieczeństwo i higienę pracy* oraz *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*. Od tego czasu dzięki otwartości władz Wydziału na nowe pomysły do oferty edukacyjnej sukcesywnie włączano nowe kierunki studiów podyplomowych (tab. 1). W ciągu ostatnich czterech lat oferta studiów podyplomowych prowadzonych na Wydziale zwiększyła się z 4 do 12 kierunków. Przy aktywnym wsparciu Centrum Kształcenia Ustawicznego Wydział osiąga wysoką skuteczność w rea-

lizacji tych projektów. Ponad 80% kierunków studiów podyplomowych, które jako oferta trafiają na rynek, jest uruchamiana.

Coraz częściej studia podyplomowe organizowane na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym wybierają osoby z odległych części Polski, czemu sprzyja świetne skomunikowanie Wrocławia z takimi miastami, jak Warszawa, Kraków, Opole, Poznań czy Legnica. Znaczna część kandydatów przystępuje do procesu rekrutacji zmotywowana przez swoich kolegów i koleżanki z pracy, którzy jako zadowoleni absolwenci są najlepszą reklamą Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Przykład Wydziału Inżynieryjno-Ekonomicznego UE we Wrocławiu dowodzi, że dzięki nowym kierunkom studiów podyplomowych, które niejednokrotnie wykraczają poza ramy programowe istniejącej oferty, możliwa jest skuteczna eksploracja nowych obszarów bez ponoszenia zbędnego ryzyka.

Opracowanie:
dr Krzysztof Nowosielski
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny
e-mail: krzysztof.nowosielski@ue.wroc.pl

Przypis

- ¹⁾ Wyniki rekrutacji na studia w roku akademickim 2015/2016 w uczelniach nadzorowanych przez ministra nauki i szkolnictwa wyższego, [w:] Zintegrowany System Informacji o Nauce i Szkolnictwie Wyższym POL-on.

WYDZIAŁ INŻYNIERYJNO - EKONOMICZNY OFERTA STUDIÓW PODYPLOMOWYCH

- Bezpieczeństwo i Higiena Pracy
- Controlling wspomagany komputerowo
- Menedżerskie studia zarządzania w agrobiznesie
- MS Excel w controllingu dla zaawansowanych
- Nowoczesne zarządzanie placówkami oświatowymi
- Procesy fuzji i przejęć (we współpracy ze spółką doradczą JP Weber)
- Rachunkowość i podatki w rolnictwie
- Skuteczny sukcesor firmy rodzinnej
- Statystyczna analiza danych biznesowych wspomagana komputerowo
- Zarządzanie firmą w rolnictwie i przetwórstwie żywności
- Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie (we współpracy z TÜV Nord Polska)
- Zarządzanie placówkami kultury (we współpracy z Akademią Muzyczną im. Karola Lipińskiego we Wrocławiu)



Uniwersytet
Ekonomiczny
we Wrocławiu

szczegóły oferty dostępne na www.podyplomowe.ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny
ul. Komandorska 118/120 | 53-345 Wrocław
www.ue.wroc.pl/wydzial_ie





WYDZIAŁ INŻYNIERYJNO - EKONOMICZNY JEDEN KIERUNEK - WIELE MOŻLIWOŚCI

Wydział inżynierjno-Ekonomiczny oferuje studia I i II stopnia, w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym, na kierunku:

ZARZĄDZANIE I INŻYNIERIA PRODUKCJI

Interdyscyplinarny profil kształcenia na Wydziale Inżynierjno-Ekonomicznym jest **odpowiedzią na potrzeby rynku** i nawiązuje do popularnego w Europie Zachodniej kierunku **engineering management**.

I STOPIEŃ STUDIÓW (INŻYNIERSKIE)

Specjalności:

- Inżynieria produktów żywnościowych
- Inżynieria produktów chemicznych
- Inżynieria ochrony środowiska
- Inżynieria bioproduktów

II STOPIEŃ STUDIÓW (MAGISTERSKIE)

Specjalności:

- Przedsiębiorczość i innowatyka
- Zarządzanie produkcją i usługami
- Zarządzanie rozwojem
- Zarządzanie technologią



80% absolwentów
Wydziału znajduje pracę
w ciągu trzech miesięcy
od ukończenia studiów



25% zajęć
na Wydziale odbywa
się w laboratoriach



88%
studentów Wydziału
pisze pracę inżynierską
w miejscu odbywania
praktyk



40%
studentów Wydziału
prowadzi eksperymenty
badawcze na potrzeby
pracy inżynierskiej



56%
absolwentów podejmuje
pierwszą pracę w dużych
firmach (tj. zatrudniających
powyżej 250 pracowników)
o zasięgu ogólnokrajowym,
bądź międzynarodowym