RYNEK KAPITAŁOWY

- Koniunktura giełdowa a zmiany w realnej sferze gospodarki w Polsce – *Janusz Brzeszczyński, Jerzy Gajdka, Tomasz Schabek* 3

- Nowe zjawiska w międzynarodowej ekspansji korporacji ponadnarodowych – *Adam Gwiazda* 9
- Fuzje i przejęcia w Chinach. Aktualny rozwój rynku i możliwości inwestycji dla inwestorów zagranicznych – *Tomasz Kowalczyk* 13
- Uniwersytet czy przedsiębiorstwo – dylemat kultury organizacyjnej szkół wyższych w Polsce – *Agnieszka Jeran* 18
- *Issue management* (zarządzanie zagadnieniami) w świetle innych koncepcji zarządzania – *Katarzyna Marszałkiewicz*. 22
- Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu – *Mateusz Juchniewicz*. 26
- Diagnoza poziomu zaufania pomiędzy przedsiębiorstwami – *Anna Sankowska* 30
- Partnerstwo technologiczne z jednostkami badawczo-rozwojowymi. Strategia rozwoju MŚP w warunkach kryzysu gospodarczego – *Irena Łącka* 35
- Wybrane aspekty procesu szkoleniowego w praktyce działalności małych i średnich przedsiębiorstw – *Ireneusz Żuchowski* 39
- Formalnoprawne uwarunkowania wsparcia finansowego dla grup producentów rolnych – *Witold Goszka* 42
- Zaspokajanie potrzeb w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu – *Włodzimierz Baranowski*. 45

FINANSE

- Pomiar i analiza przyczynowa płynności finansowej w polskim mikroprzedsiębiorstwie – *Jacek Jaworski*. 49
- *Cross-selling* usług bankowych – cele stosowania i bariery praktycznego wdrażania na polskim rynku – *Patrycja Chwirot-Zakrzewska* 53
- Polityka kredytowa przedsiębiorstwa a zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto na przykładzie przemysłu chemicznego – *Małgorzata Kowalik* 56
- Misja i strategia firmy jako narzędzie tworzenia wartości przedsiębiorstwa – *Grażyna Witoszek*. 61

EKONOMETRIA

- Ekonometryczne modelowanie płynności przedsiębiorstwa – *Tomasz Stryjewski*. . . . 65

INFORMATYKA

- *Outsourcing* technologii IT w handlu elektronicznym – *Grzegorz Chodak, Łukasz Latus* . . . 69

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Odbudowywanie reputacji organizacji – „The McKinsey Quarterly” – *opr. Grażyna Aniszewska*. 73

przegląd organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 7-8 (834-835) 2009

Rada Programowa

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

Zespół

Barbara Olędzka – redaktor naczelny
Grażyna Aniszewska – zastępca redaktora naczelnego, Wojciech Czakon, Jan Polowczyk

Adres redakcji:
ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 022 827 15 10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
przeorg@neostrada.pl
redakcja@przegladorganizacji.pl
www.przegladorganizacji.pl

Korespondenci:
Białystok – tel. 085 654 52 46, mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 052 341 27 06, dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 034 324 34 76, tel./faks 034 324 55 36, dr inż. Robert Kucęba; Gdańsk – tel. 058 341 93 70, 058 341 45 11, mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 032 258 16 06, dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 0 695 310 186, prof. Zbigniew Olesiński; Kraków – tel. 012 633 40 82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 081 532 99 18, prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 042 639 82 34; Olsztyn – tel. 089 527 32 76, mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Piotrków Trybunalski – tel. 044 647 07 57, mgr Maria Bugajska; Poznań – tel. 061 854 38 39, dr Piotr Bartkowiak; Rzeszów – tel. 017 863 63 98, dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 091 444 18 36, dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 056 622 29 98, mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 022 862 32 24, mgr Wiesław Krepowicz; Wrocław – tel. 071 368 03 23, dr Aleksander Binsztok

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

Łamanie: bloor | studio graficzne
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa, ul. Lubelska 30/32

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2009 r.:
- ❑ kwartalna – 57 zł,
- ❑ półroczna – 114 zł,
- ❑ całoroczna – 228 zł.

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

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

Prenumerata w RUCHU SA

Przez RUCH SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe RUCH SA właściwe dla miejsca zamieszkania. Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową **do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty**.

W internecie **http://www.prenumerata.ruch.com.pl**

INFORMACJE DLA AUTORÓW

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

- ❑ przesyłanie ● **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisami) do 8 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów ● **recenzji** – objętość tekstu do 4 stron ● **sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych** – objętość tekstu do 4 stron;
- ❑ przesyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0, czcionka Times New Roman, 12 pkt, odstęp między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną lub na dyskietkach (wyłącznie 3,5") z dołączonym wydrukiem;
- ❑ dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;
- ❑ podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana.

Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

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. Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

Koniunktura giełdowa a zmiany w realnej sferze gospodarki w Polsce

Janusz Brzeszczyński, Jerzy Gajdka, Tomasz Schabek

Wprowadzenie

Kryzys gospodarczy, który rozpoczął się od krachu światowych giełd papierów wartościowych w lipcu 2007 r., dotyczy zarówno rynków finansowych, jak i tzw. realnej sfery gospodarki. W okresie następnych kilkunastu miesięcy spektakularne spadki wartości indeksów giełdowych zostały odnotowane na rynkach na całym globie. Zdarzenia te potwierdzają tezę o istnieniu ścisłych związków pomiędzy gospodarką a rynkiem finansowym. Poniższy artykuł jest poświęcony analizie tego zjawiska w warunkach polskich przy uwzględnieniu danych pochodzących z okresu trwającego kryzysu finansowego.

Mechanizmy zależności pomiędzy koniunkturą giełdową a koniunkturą gospodarczą

W literaturze dotyczącej rynków finansowych jest opisanych wiele zależności wskazujących na to, że pomiędzy sytuacją na rynku kapitałowym, w szczególności na rynku giełdowym, oraz realną sferą gospodarki istnieje ścisły związek. Nie ma jednak jednolitego poglądu ani co do szczegółowych mechanizmów, ani też kierunku takiej relacji, a więc co do tego, czy gospodarka realna wpływa na rynek kapitałowy, czy też zależność taka jest odwrotna i to rynek kapitałowy wpływa na koniunkturę gospodarczą.

Pierwsza grupa poglądów koncentruje się na wpływie, jaki rynek kapitałowy wywiera na gospodarkę realną. Można tutaj wymienić kilka mechanizmów dotyczących tego typu zależności. Jednym z nich jest kreacja płynności przez rynek giełdowy[1]. Inwestycje w aktywa finansowe zazwyczaj wymagają długoterminowej lokaty środków, natomiast inwestorzy, cechujący się z natury określonym poziomem awersji do ryzyka, zwykle obawiają się długoterminowego zaangażowania kapitału. Płynność dobrze rozwiniętego rynku giełdowego zmniejsza ryzyko, umożliwiając inwestorom ewentualne wycofywanie się z inwestycji w dogodnym dla nich czasie, a ułatwiony transfer kapitału przez emisje akcji powoduje poprawę perspektyw wzrostu gospodarczego.

Według innej grupy poglądów korzystna koniunktura giełdowa z kolei prowadzi do wzrostu inwestycji. Na przykład zgodnie z teorią Q-Tobina, rozwiniętą przez Tobina oraz Brainarda[2], wyższe ceny akcji powodują, że rynkowa wartość spółek coraz bardziej przekracza ich wartość odtworzeniową; w takiej sytuacji menedżerowie podejmują dodatkowe inwestycje, co w rezultacie zwiększa popyt na inwestycje w skali całej gospodarki.

Według Malkiela[3] rynek akcji wpływa na gospodarkę m.in. poprzez: • towarzyszący wzrostowi cen akcji efekt bogactwa, prowadzący bezpośrednio do wzrostu konsumpcji, a także poprzez efekt mnożnikowy do wzrostu dochodu narodowego • spadek kosztu kapitału własnego przedsiębiorstw, skutkujący m.in. większą liczbą opłacalnych inwestycji oraz większą ilością pozyskanego kapitału • bądź też tzw. efekt oczekiwań, poprawiający oczekiwania środowiska biznesu oraz konsumentów, dotyczące perspektyw na przyszłość.

Inne mechanizmy pozytywnego oddziaływania giełdy na gospodarkę polegają na zwiększaniu wiarygodności kredytowej spółek wraz ze wzrostem cen ich akcji i w rezultacie obniżaniu cen kredytów lub też przekonaniu, że wzrost indeksów giełdowych jest pochodną spodziewanego tempa wzrostu, co staje się sygnałem do zwiększania inwestycji rzeczowych.

Druga grupa poglądów koncentruje się na mechanizmach oddziaływania gospodarki na giełdę. Odbywa się to np. poprzez reakcje inwestorów na wyniki publikowane przez spółki giełdowe czy też ogłaszane dane makroekonomiczne bądź też informacje o prowadzonej przez państwo polityce gospodarczej. Należy pamiętać, że zgodnie z takim poglądem inwestorzy reagują na prognozy dotyczące przyszłych wyników, a więc ceny akcji i wartości indeksów giełdowych powinny zachowywać się w sposób wyprzedzający w stosunku do zmian koniunktury gospodarczej.

Warto dodać, że wpływ rynku kapitałowego na gospodarkę nie zawsze jest postrzegany w sposób jednoznacznie pozytywny. Można np. spotkać się z opinią, że łatwość, z jaką możliwe jest zbywanie akcji na giełdzie, powoduje osłabienie nadzoru korporacyjnego[4], co w rezultacie może skutkować osłabieniem tempa wzrostu gospodarczego. Z kolei zwiększenie stopy zwrotu z inwestycji, odbywające się na skutek efektu dochodowego i substytucyjnego, może prowadzić do spadku stopy oszczędności, co w rezultacie również w sposób negatywny wpływa na tempo wzrostu gospodarczego.

Relacjom pomiędzy rynkiem kapitałowym a sytuacją gospodarczą poświęcono wiele badań empirycznych w literaturze światowej. Na przykład według Famy[5], Schwarta[6] oraz Barro[7] znaczna część

zmienności cen akcji może być wyjaśniona przez przyszłe wyniki gospodarcze, gdyż istnieje wysoka korelacja pomiędzy stopami zwrotu z akcji a stopami wzrostu gospodarczego w przyszłości. Z kolei Hassapis oraz Kalyvitis[8)] dowodzą, opierając się na zaproponowanym modelu opisującym zależność pomiędzy zmianami stóp zwrotu z akcji a stopami wzrostu gospodarczego w przyszłości, że stopy zwrotu z akcji są bardzo dobrym wskaźnikiem określającym stopień aktywności gospodarczej w przyszłości. Zgodnie z przedstawionymi wynikami, silny pozytywny związek tego typu został zaobserwowany w krajach grupy G-7 z wyjątkiem Włoch. Według Demirguc-Kunt oraz Levine'a[9)] istnieje silna korelacja pomiędzy rozwojem rynku akcji a długoterminową stopą wzrostu gospodarczego. Występowanie związku pomiędzy koniunkturą giełdową a koniunkturą gospodarczą dowodzi także wiele innych badań[10)].

Warto wspomnieć, że istnieją również badania empiryczne, których wyniki nie potwierdzają istnienia takiej zależności. Na przykład Biswanger[11)] stwierdził, że relacja pomiędzy rynkiem akcji a przyszłą aktywnością gospodarczą w Stanach Zjednoczonych zanikła we wczesnych latach 80. ubiegłego stulecia. Podobne zjawisko zaobserwowano w odniesieniu do Japonii oraz gospodarki europejskiej. Natomiast Kassimatis i Spyrou[12)] na podstawie badań dotyczących gospodarek wschodzących stwierdzili, że rynek akcji ma wpływ negatywny na tempo wzrostu gospodarczego lub też nie ma między tymi kategoriami żadnego związku.

Jak wskazuje powyższy krótki przegląd literatury, badanie powiązań pomiędzy sytuacją na rynku giełdowym a sytuacją w realnej sferze gospodarki stanowi przedmiot analiz z wykorzystaniem danych z różnych krajów na świecie. Problem ten jest natomiast relatywnie słabo zbadany w warunkach polskich, chociaż istnieją prace poświęcone tej tematyce. Ich przykładem może być opracowanie autorstwa Dębskiego i Bujnowicz[13)], w którym zaprezentowano model współzależności rozwoju systemu finansowego i wzrostu gospodarczego w Polsce. Inną ważną pracą z tego zakresu jest wykonana w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową analiza autorstwa Wyżnikiewicza *et al.*[14)]. Z punktu widzenia tematyki prezentowanego artykułu szczególnie istotne jest to ostatnie opracowanie, w którym dokonano badania relacji pomiędzy giełdą papierów wartościowych a gospodarką polską do roku 2005. Praca ta stanowiła inspirację do podjęcia badań w Katedrze Ekonomii Przemysłu i Rynku Kapitałowego Uniwersytetu Łódzkiego nad opisywanymi związkami, przy wykorzystaniu dłuższej próby statystycznej uwzględniającej również dane pochodzące z ostatnich kilku lat, a więc obejmujące już swoim zasięgiem okres kryzysu finansowego.

Cel i metodologia badania

Podstawowym celem badania było znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy w Polsce istnieje związek pomiędzy koniunkturą giełdową a koniunkturą gospodarczą. Analizę podzielono na dwa etapy.

W pierwszym kroku dokonano porównania struktury branżowej i efektywności gospodarowania spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) oraz przedsiębiorstw działających w całej gospodarce. Badania te przeprowadzono na podstawie danych Serwis Notoria oraz danych pochodzących z GUS z lat 1996–2008.

W przypadku danych dotyczących przedsiębiorstw dokonano podziału na dwie następujące grupy: podmioty zatrudniające powyżej 9 osób oraz podmioty zatrudniające powyżej 49 osób. W poniższym opracowaniu opisano jedynie rezultaty odnoszące się do drugiej grupy tych firm.

W drugim kroku dokonano porównania pomiędzy sytuacją na GPW a koniunkturą gospodarczą rozpatrywaną jako całość na podstawie danych dotyczących wybranych kategorii makroekonomicznych (tj. wzrostu PKB, wzrostu produkcji przemysłowej, kursu walutowego, stopy procentowej oraz inflacji) oraz kursów giełdowych cen akcji. Źródłem tych informacji były: GUS, NBP oraz GPW.

W głównej części badania zastosowano metodologię podobną do tej, która była wykorzystana w analizie opracowanej przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową[15)].

Wyniki badania

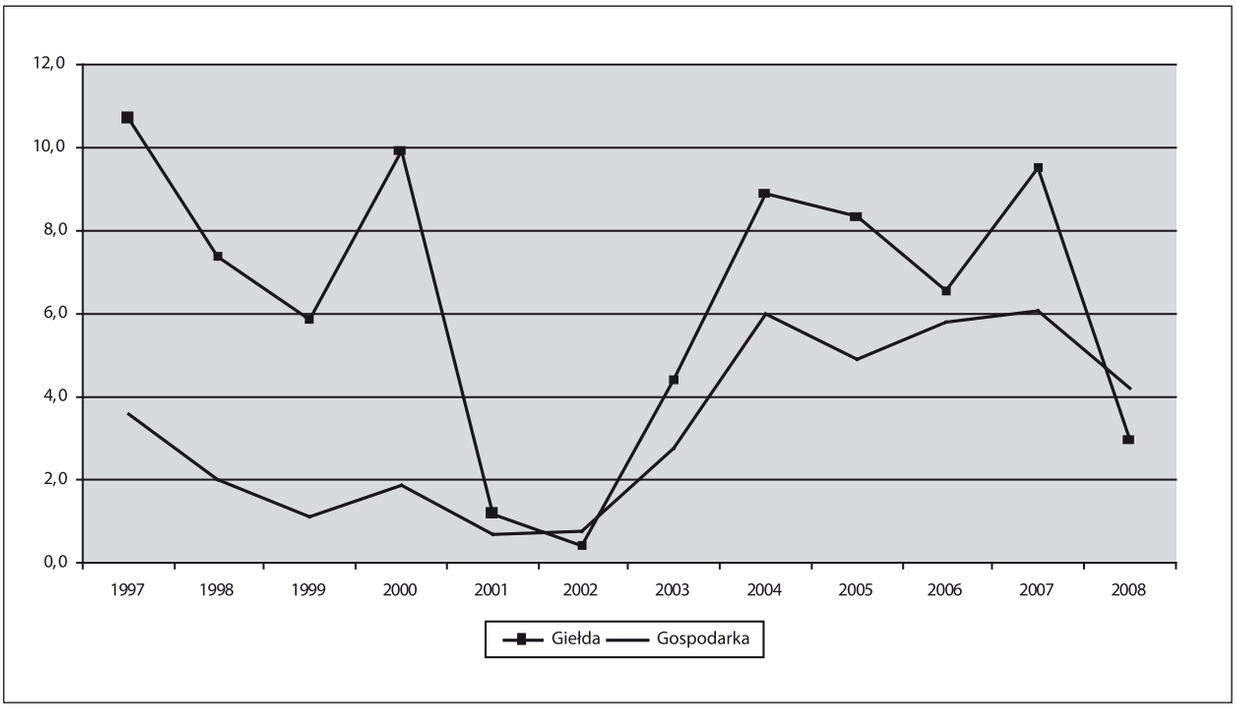
Porównanie spółek giełdowych oraz podmiotów działających w gospodarce

Na wstępie, przed przystąpieniem do analizy powiązań pomiędzy koniunkturą giełdową a koniunkturą gospodarczą, dokonano badania mającego na celu odpowiedź na pytanie, na ile spółki giełdowe podobne są do przedsiębiorstw działających w gospodarce rozpatrywanej jako całość. Analizie podlegały podmioty klasyfikowane jako firmy niefinansowe. W tym celu dokonano porównania struktury branżowej oraz wyników spółek notowanych na GPW ze strukturą całej gospodarki. W tabeli 1 przedstawiono strukturę sektorową otrzymaną na podstawie kryterium w postaci udziału przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów z poszczególnych sektorów w przychodach ogółem dla spółek notowanych na GPW oraz w gospodarce polskiej ogółem.

Tab. 1. Udział przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów z poszczególnych sektorów w przychodach ogółem dla GPW oraz dla całej gospodarki

	Giełda				Gospodarka			
	1999	2002	2005	2008	1999	2002	2005	2008
Przemysł	53,10%	62,70%	58,70%	63,30%	54,60%	54,10%	54,60%	51,20%
Handel	8,50%	10,80%	18,20%	16,90%	26,20%	27,00%	28,70%	30,80%
Budownictwo	5,90%	3,30%	3,40%	5,50%	6,40%	4,70%	4,00%	5,40%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Serwis Notoria oraz GUS.



Rys. 1. Wskaźnik rentowności obrotu brutto spółek giełdowych oraz przedsiębiorstw ogółem (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Serwis Notoria oraz GUS.

Jak wynika z zaprezentowanego zestawienia, struktura sektorowa spółek giełdowych nie odbiega istotnie w jakościowy sposób od struktury gospodarki. W obydwu przypadkach na pierwszym miejscu znajduje się przemysł, na drugim handel, a na trzecim budownictwo. Warto przy tym zwrócić uwagę, że na początku analizowanego okresu udział sektora handlu w spółkach giełdowych był o wiele mniejszy w porównaniu do gospodarki jako całości, jednak w następnych latach ulegał on zwiększeniu. Chociaż na koniec analizowanego okresu ciągle jest on mniejszy niż w całej gospodarce, to różnice nie są już tak znaczące. Natomiast w przypadku sektora przemysłowego jego udział na GPW jest nieco większy niż w całej gospodarce.

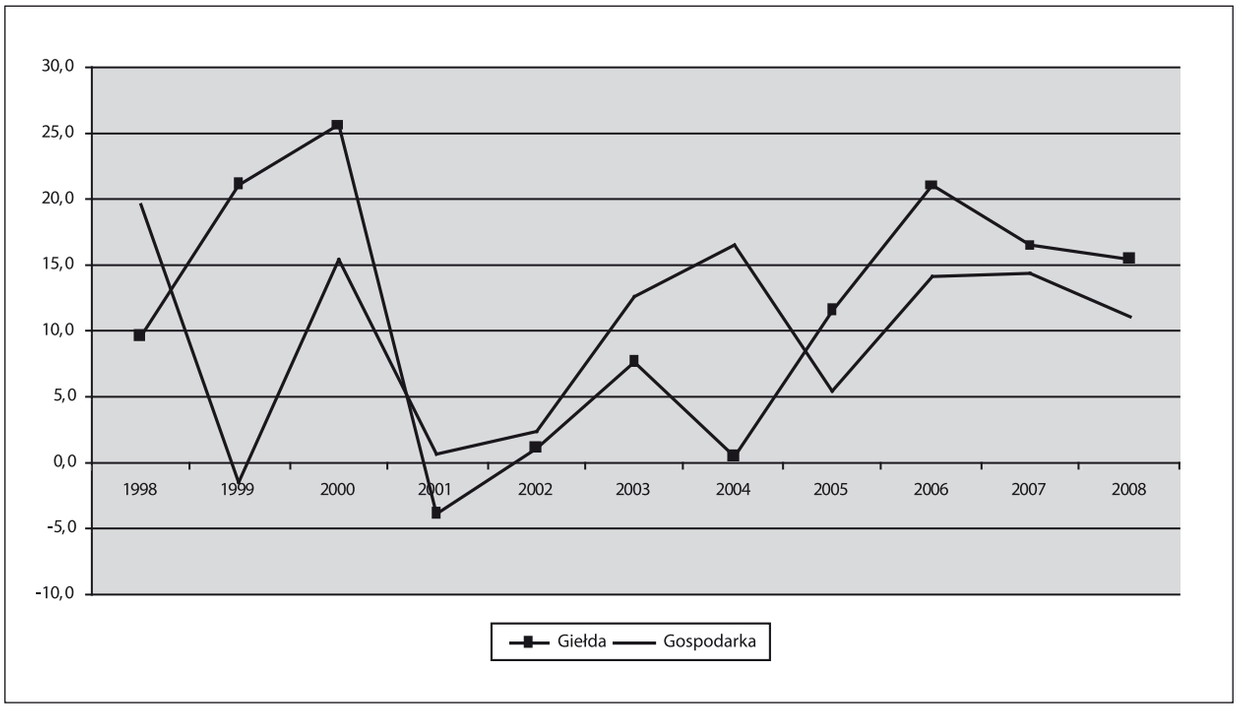
Drugim problemem podlegającym analizie była kwestia efektywności gospodarowania. W tym celu dokonano porównania tempa zmian wybranych wskaźników finansowych, takich jak tempa wzrostu: przychodów z całokształtu działalności, przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, kosztów uzyskania przychodów z całokształtu działalności, kosztów własnych sprzedanych produktów, towarów i materiałów, a także wskaźników: płynności I stopnia, płynności II stopnia oraz rentowności obrotu brutto. Porównanie dotyczyło zarówno całej gospodarki, jak i poszczególnych jej sektorów. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu, która nie pozwala na zaprezentowanie kompletu rezultatów badania, na rysunku 1 przedstawiono jedynie porównanie wartości wskaźnika marży sprzedaży (relacja wyniku finansowego brutto do przychodów z całokształtu działalności) pomiędzy spółkami giełdowymi a wszystkimi przedsiębiorstwami zatrudniającymi ponad 49 pracowników.

Zaprezentowane wartości wskaźnika marży sprzedaży, które mogą być traktowane jako jedna z miar efektywności gospodarowania, wskazują na to, że z punktu widzenia tej miary spółki giełdowe przez większą część analizowanego okresu były bardziej efektywne od pozostałych przedsiębiorstw, jednak przewaga ta była bardziej widoczna w okresach relatywnie dobrej koniunktury. Zarówno w roku 2001, jak i w roku 2008, a więc w okresach gorszej sytuacji gospodarczej, nie można natomiast mówić o przewadze spółek giełdowych, przy czym dane za rok 2008 wydają się wręcz dowodzić, że firmy te reagują na kryzys gorzej niż pozostała część gospodarki. Podobne zależności można zaobserwować w poszczególnych sektorach, w szczególności w przemyśle i budownictwie. Z drugiej jednak strony, w roku 2008 stopa wzrostu przychodów ciągle była większa w przypadku spółek giełdowych. Porównanie pomiędzy giełdą a gospodarką w odniesieniu do tej kategorii przedstawiono na rysunku 2.

Jak wynika z rysunku 2, mimo kryzysu zarówno spółkom giełdowym, jak i przedsiębiorstwom działającym w całej gospodarce, w przeciwieństwie np. do kryzysu z roku 2001, ciągle jeszcze udawało się utrzymać dodatnie tempo wzrostu sprzedaży, przy czym nawet przy spadającym tempie wzrostu sprzedaży w roku 2008, spółki giełdowe były w lepszej sytuacji z punktu widzenia tego kryterium.

Koniunktura giełdowa a koniunktura gospodarcza

Po dokonaniu porównania dotyczącego struktury oraz wyników uzyskiwanych przez spółki giełdowe oraz przedsiębiorstwa działające w ramach całej gospodarki, w kolejnym etapie przystąpiono do zasadniczej części badania, której celem była analiza związku pomiędzy sytuacją na giełdzie oraz w realnej sferze gospodarki.



Rys. 2. Tempo wzrostu przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów ogółem (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Serwis Notoria oraz GUS.

Tab. 2. Współczynnik korelacji pomiędzy wzrostem PKB a zmianami indeksów giełdowych w wybranych krajach

Państwo	Indeks	Współczynnik korelacji (1996–2005)	Państwo	Indeks	Współczynnik korelacji (1996-2005)
USA	NASDAQ	0,83	Turcja	ISE100	0,27
Holandia	AEX	0,81	Hiszpania	IBEX35	0,23
Hongkong	HSI	0,76	Belgia	BEL200	0,16
Polska	WIG	0,72	Irlandia	ISEQ	0,16
Francja	CAC40	0,67	Australia	ASXS&P	0,00
Czechy	PX50	0,62	Austria	ATX	-0,07
Niemcy	DAX	0,60	Węgry	BUX	-0,13
Japonia	NIKKEI225	0,53	Grecja	ATG	-0,17
Wlk. Brytania	FTSE	0,48			

Źródło: B.WYŻNIKIEWICZ, J. FUNDOWICZ, M. PETERLIK, K. ŁAPIŃSKI, Ł. DUDEK, *Silna giełda siłą gospodarki*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2005, s. 50.

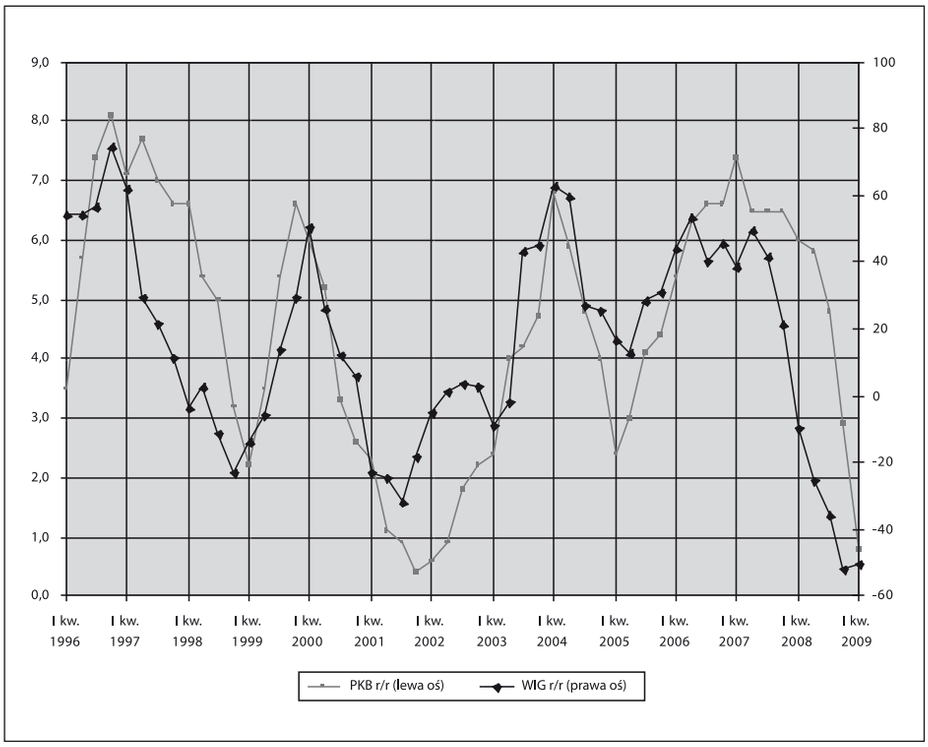
Na rysunku 3 przedstawiono relację pomiędzy zmianami indeksu WIG (mierzonymi rocznymi stopami zwrotu z indeksu) a tempem wzrostu PKB. Analiza ta obejmuje lata 1996–2009 ze względu na fakt, że dopiero od roku 1996 zaczęto w sposób systematyczny publikować z częstotliwością kwartalną dane dotyczące wzrostu PKB w skali roku. Roczne stopy zwrotu z indeksu WIG wyznaczono poprzez obliczenie średniej dziennej (na zamknięcie sesji) wartości indeksu dla każdego kwartału i przyrównaniu jej do analogicznej średniej tego samego kwartału poprzedniego roku.

Jak wynika z rysunku 3, istnieje widoczny związek między zmianami wartości indeksu WIG oraz zmianami PKB. Charakterystyczną cechą tej zależności jest pokrywanie się punktów odwrócenia trendu obydwu zmiennych (bądź też ich następowanie z co najwyżej jednokwartalnym przesunięciem). Na podstawie samego rysunku nie można jednak jednoznacznie wskazać, czy to zmiany giełdowe wyprzedzają zmiany koniunktury gospodarczej, czy też zależność ta jest odwrotna, jako że w badanym okresie występowały obydwa te zjawiska.

Aby bardziej szczegółowo zbadać charakter zależności pomiędzy zmianami indeksu a zmianami PKB przeprowadzono test przyczynowości Grangera. Jego wyniki nie były jednoznaczne i w związku z tym nie pozwoliły one na sformułowanie konkluzywnego wniosku o kierunku tego związku, choć w przeważającej części wskazują one, że PKB silniej wpływa na kursy akcji na GPW niż odwrotnie. Na analizowane 52 kwartały zmiana PKB (*in plus* lub

in minus) poprawnie sygnalizowała zmianę WIG-u w 35 przypadkach (czyli w 67,31%).

Siłę związku pomiędzy analizowanymi kategoriami (zmiany indeksu giełdowego i tempo wzrostu PKB) zmierzono również za pomocą współczynnika korelacji, który w badanym okresie wynosił 0,66. Wartość tę należy uznać za relatywnie wysoką. Wynik ten potwierdza rezultaty analizy wykonanej przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, w której w roku 2005 dokonano porównania współczynników korelacji pomiędzy wzrostem PKB a koniunkturą giełdową mierzoną w podobny sposób do tego, który został zastosowany w niniejszym badaniu. Wynika z niego, że zależności te występują w różnych krajach z różną siłą. W tabeli 2 przedstawiono wartości współczynnika korelacji dla wybranych krajów.



Rys. 3. Zależność pomiędzy zmianami indeksu WIG (w %) a wzrostem PKB (w %) w Polsce w okresie 1996–2009

Źródło: opracowanie własne.

W lewej części tabeli 2 zamieszczono państwa o relatywnie wysokich wartościach współczynnika korelacji, natomiast z prawej państwa o wartościach niskich. Jak wynika z tego zestawienia, Polska należy do pierwszej z wymienionych grup, przy czym wyprzedza ona wiele krajów o znacznie dłuższej tradycji funkcjonowania dobrze rozwiniętego rynku kapitałowego. Dane zaprezentowane w prawej części tabeli 2 świadczą o tym, że są również kraje, w których w zasadzie nie ma związku pomiędzy zmianami cen indeksów giełdowych a wzrostem PKB, a nawet takie, w których korelacja pomiędzy tymi kategoriami jest ujemna.

Wskaźnik wzrostu PKB to bardzo ważny, ale oczywiście nie jedyny syntetyczny wskaźnik opisujący sytuację w gospodarce. Na rysunku 4 przedstawiono relację pomiędzy zmianami indeksu WIG a wzrostem produkcji przemysłowej. Ze względu na dostępną bazę danych w tym przypadku częstotliwość obserwacji wynosi jeden miesiąc.

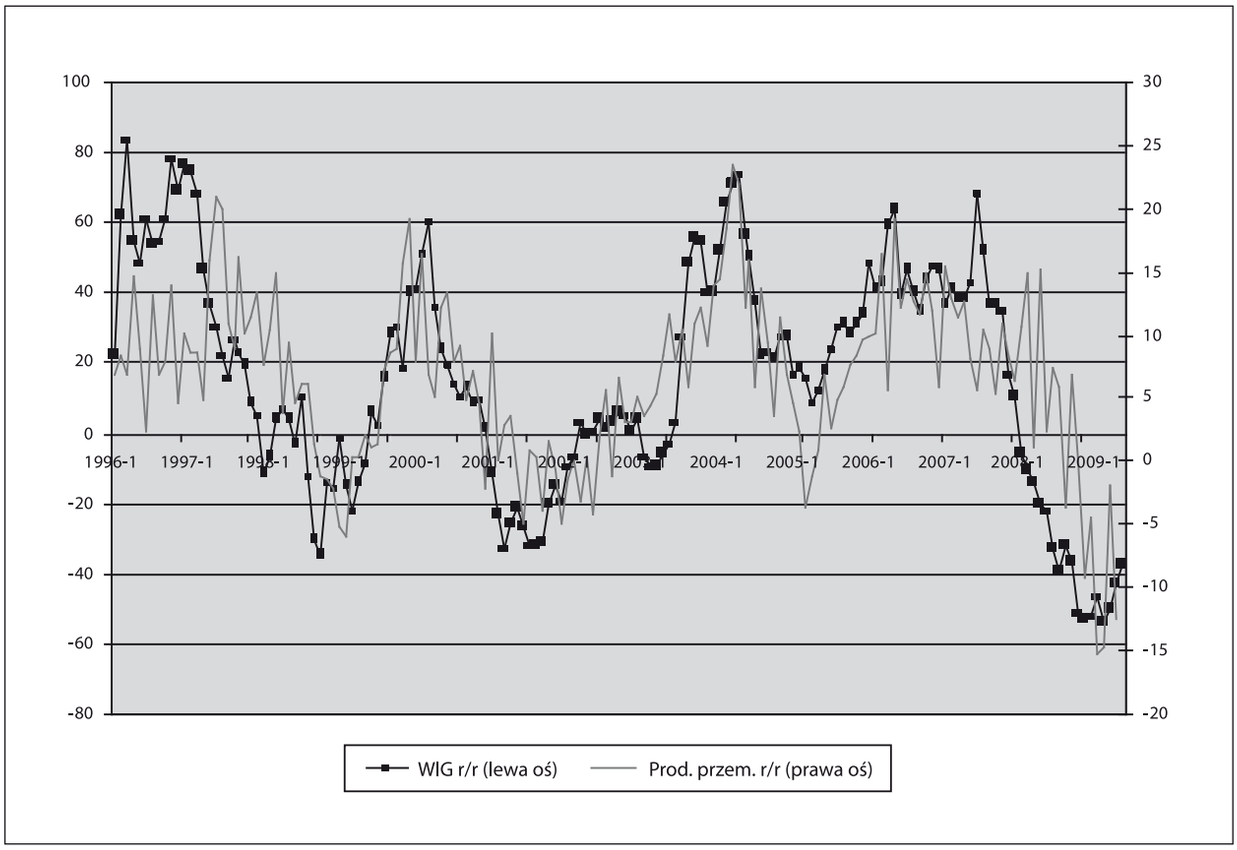
Także w tym przypadku jest zauważalny silny związek pomiędzy analizowanymi kategoriami, chociaż jego siła mierzona współczynnikiem korelacji jest słabsza niż miało to miejsce w relacji z PKB. W tym przypadku wartość współczynnika korelacji wynosi bowiem 0,58. W ramach przeprowadzonych badań analizowano również związki pomiędzy zmianami wartości WIG a kilkoma innymi kategoriami ekonomicznymi, jak np. kursem walutowym czy inflacją, lecz okazały się one znacznie słabsze. W tabeli 3 przedstawiono syntetyczne wyniki badania zależności pomiędzy wymienionymi kategoriami.

Spośród wymienionych zmiennych zdecydowanie najsilniejszy związek występuje pomiędzy zmianami WIG a tempem wzrostu PKB oraz produkcji przemysłowej, natomiast znacznie słabiej jest widoczna zależność pomiędzy zmianami sytuacji na GPW a inflacją czy też kursem walut.

Tab. 3. Związek pomiędzy zmianami indeksu WIG a wzrostem PKB, wzrostem produkcji przemysłowej, inflacją oraz kursem walutowym (wartości współczynnika korelacji oraz wyniki oszacowań parametru kierunkowego z odpowiednich modeli regresji liniowej)

	Produkcja przemysłowa	PKB	Inflacja	Kurs PLN/EUR
Współczynnik korelacji	0,58	0,66	-0,17	0,27
Parametr kierunkowy	2,81	8,72	0,86	0,83
Statystyka t	8,69	6,03	2,22	2,82
R^2	0,33	0,43	0,03	0,07

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Zależność pomiędzy zmianami indeksu WIG (w %) a wzrostem produkcji przemysłowej (w %) w Polsce w okresie 1996–2009

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W artykule zaprezentowano wstępne wyniki badań nad związkami pomiędzy zmianami cen akcji na GPW a sytuacją gospodarczą w Polsce w latach 1996–2009. Z otrzymanych rezultatów wynika, że choć GPW jest relatywnie młodym rynkiem giełdowym, struktura sektorowa notowanych na niej spółek w znacznym stopniu odwzorowuje strukturę podmiotów występujących w całej gospodarce oraz że istnieje wyraźny związek pomiędzy zmianami cen akcji a koniunkturą gospodarczą. Szczególnie widoczny jest on w przypadku relacji między wzrostem PKB a zmianami indeksu WIG. Wyraża się on m.in. tym, że zmiany trendu WIG oraz PKB następowały w analizowanym okresie niemalże równocześnie lub co najwyżej z kwartalnym przesunięciem czasowym. Jeśli związki te nie uległyby zmianie w przyszłości, wówczas można oczekiwać, że poprawie sytuacji gospodarczej towarzyszyć będzie poprawa koniunktury giełdowej, chociaż trudno przewidzieć, w którym miejscu, tzn. na giełdzie czy też w gospodarce, odwrócenie trendu zostanie zaobserwowane w pierwszej kolejności.

Z rysunku 1 wynika, że wzrost wskaźnika zmian indeksu WIG, liczonego w sposób zastosowany w badaniu w kolejnych dwóch kwartałach, dotychczas zawsze oznaczał trwałe odwrócenie kierunku trendu na wzrostowy. Z tego punktu widzenia, odnosząc rozważania do trwającego obecnie kryzysu, można zauważyć, że w I kwartale 2009 r. nastąpiło zahamowanie głębokości spadków WIG w porównaniu do roku poprzedniego. W czasie składania artykułu do druku nie były jeszcze znane wyniki notowań giełdowych z końca II kwartału 2009 r., jednak wiele wskazuje na to, że nastąpi w tym zakresie poprawa w relacji do roku poprzedniego, tzn. stopa zwrotu z tego indeksu ulegnie relatywnemu podwyższeniu. Pamiętając, że dotychczas odwrócenie kierunku trendu na GPW było związane z poprawą sytuacji gospodarczej, można przypuszczać, że z tego punktu widzenia perspektywy rozwoju sytuacji gospodarczej w Polsce nie rysują się pesymistycznie. Niestety, nie ma jednak żadnej pewności, że chronologia zmian zaobserwowanych w okresie podlegającym analizie powtórzy się w przyszłości. Opisane powyżej badanie ma bowiem charakter pilotażowy i nie wyjaśnia ono w pełni mechanizmów, które przyczyniają się do zaistnienia opisywanych zależności ani też nie uwzględnia bardziej sformalizowanych zależności w postaci odpowiednich modeli ekonometrycznych o postaci funkcyjnej obejmującej wiele zmiennych.

dr Janusz Brzeszczyński
prof. UŁ, dr hab. Jerzy Gajdka
mgr Tomasz Schabek
Katedra Ekonomii Przemysłu
i Rynku Kapitałowego
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

1) Zob. V.R. BENCIVENGA, B.D. SMITH, R.M. STARR, *Liquidity of Secondary Capital Markets: Allocative Efficiency and the Maturity Composition of the Capital Stock*, „Economic Theory" 1996, vol. 7(1).
2) Zob. W. BRAINARD, J. TOBIN, *Pitfalls in Financial Modelbuilding*, „American Economic Review" 1968, vol. 58.
3) Zob. B. MALKIEL, *A Random Walk Down Wall Street*, Norton, New York 1999.
4) Zob. A. DEMIRGUC-KUNT, R. LEVINE, *Stock Markets, Corporate Finance and Economic Growth. An Overview*, „World Bank Economic Review" 1996, vol. 10(2).
5) Zob. E.F. FAMA, *Stock Returns, Expected Returns and Real Activity*, „Journal of Finance" 1990, vol. 45(4).
6) Zob. G.W. SCHWERT, *Stock Volatility and the Crash of '87*, „Review of Financial Studies" 1990, vol. 3(1).
7) Zob. R.J. BARRO, *The Stock Market and Investment*, „Review of Financial Studies" 1990, vol. 3(1).
8) Zob. C. HASSAPIS, S. KALYVITIS, *Investigating the Links Between Growth and Stock Price Changes with Empirical Evidence from the G-7 Economies*, „Quarterly Review of Economics and Finance" 2002, vol. 42(3).
9) Zob. A. DEMIRGUC-KUNT, R.LEVINE, *op.cit.*
10) Zob. np. B. SAWHNEY, E. ANORUO, M. FERIDUN, *Long-run Relationship Between Economic Growth and Stock Returns: An Empirical Investigation on Canada and the United States*, „Journal of Economics" 2006, vol. 54(6) oraz R.K. FILER, J. HANOUSEK, N.F. CAMPOS, *Do Stock Markets Promote Economic Growth*, „William Davidson Institute Working Paper Series" 1999, no. 267.
11) Zob. M. BINSWANGER, *Stock Market Booms and Real Economic Activity: Is this Time Different?*, „International Review of Economics & Finance" 2000, vol. 9(4) oraz M. BINSWANGER, *Stock Returns and Economic Activity in the G-7 Countries: Did the Relationship Change during the 1980s?*, „Quarterly Review of Economics and Finance" 2004, vol. 44(2).
12) K. KASSIMATIS, S. SPYROU, *Stock Returns and Inflation: Evidence from an Emerging Market*, „Applied Economics Letters" (Taylor and Francis Journals) 2001, vol. 8(7).
13) Zob. np. W. DĘBSKI, I. BUJNOWICZ, *Model współzależności rozwoju systemu gospodarczego i wzrostu gospodarczego w Polsce,* w: *Rynek kapitałowy, skuteczne inwestowanie,* „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2008, nr 9.
14) Zob. B. WYŻNIKIEWICZ, J. FUNDOWICZ, M. PETERLIK, K. ŁAPIŃSKI, Ł. DUDEK, *Silna giełda siłą gospodarki*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2005.
15) *Ibidem.*

Summary

The article presents initial results of the research on a relationship between the stock market and real economy in Poland in years 1996-2009. Sectoral structure and economic efficiency of the firms listed on the Warsaw Stock Exchange (WSE) with the companies from the broader economy were compared. Analysis of the relation between the changes of stock prices, measured by the main stock market index WIG, and the GDP growth, industrial production growth, inflation, interest rate and exchange rate PLN/EUR was performed. The results show that in spite of the fact that the WSE is a relatively young market, the sectoral structure of its listed companies reflects the structure of the entire economy and that there exists a clear relationship between the stock prices changes and economic activity, in particular when it is measured by the GDP growth rate. If these dependencies remain stable in the future, it can be expected that the macroeconomic revival will be accompanied by the improved stock market performance, however based on the presented findings it is difficult to predict whether the reversal of the trend will occur in the first instance on the stock market or in the real economy.

Nowe zjawiska w międzynarodowej ekspansji korporacji ponadnarodowych

Adam Gwiazda

Wprowadzenie

Ekspansja dużych, jak również małych i średnich korporacji ponadnarodowych (KPN), cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem przedstawicieli różnych nauk społecznych. W różnych badaniach powiela się jednak wiele mitów. Jednym z nich jest to, że są to głównie firmy duże i pochodzące z USA, Europy Zachodniej i Japonii. Faktem jest, że w 2005 r. 185 spośród największych 500 KPN-ów miało swoją centralę w Stanach Zjednoczonych, 126 w krajach Unii Europejskiej, a 108 w Japonii. Jednak w ostatnich kilkunastu latach nasiliła się ekspansja firm ponadnarodowych z krajów Trzeciego Świata, w tym szczególnie z Chin i Indii.

Ekspansji tej sprzyjało wiele czynników, w tym szczególnie liberalizacja przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) oraz znoszenie niemal wszystkich barier chroniących rynki krajów rozwiniętych i rozwijających. Dlatego wiele KPN-ów z Ameryki Północnej, Europy Zachodniej i Japonii weszło na rynki krajów Trzeciego Świata, gdzie sporo firm lokalnych utraciło dawną pozycję rynkową lub zlikwidowało działalność. Wśród tych firm były jednak i takie, które podjęły wyzwanie. Wytrzymały napór zagranicznych konkurentów, zreorganizowały swoją działalność oraz podjęły ekspansję na rynku regionalnym i globalnym, na którym skutecznie konkurują z innymi firmami.

Odwrót z rynku globalnego na regionalny

W czasie drugiej fali ekspansji KPN-ów doszło także do gruntownej zmiany dotychczasowej globalnej strategii biznesu. Korporacje te zdały sobie sprawę, że we współczesnej gospodarce globalnej odległość nie odgrywa już „dużej" roli, a świat jest podzielony na kilka odrębnych regionów,

w obrębie których działają nie tylko KPN-y, lecz wszyscy przedsiębiorcy. Inaczej mówiąc, współczesne korporacje ponadnarodowe prowadzą działalność nie tyle w ramach jednego globalnego rynku, lecz raczej coraz bardziej w obrębie regionalnych bloków. Jak potwierdzają to wyniki badań Allana M. Rugmana „Większość najpotężniejszych na świecie firm stanowią tak zwane korporacje *stay-at-home*, koncentrujące działalność w miejscu siedziby głównej. Gros korporacji wielonarodowych wykazuje, że przeciętnie 80% ich sprzedaży dokonywana jest w obrębie macierzystego regionu w triadzie. Tylko garstka korporacji transnarodowych (9) działa we wszystkich regionach triady. 25 dwuregionalnych korporacji oraz pozostałych 11 koncentruje swoją działalność na terenie „kraju-gospodarza" (*host-country*)"[1]. Można więc powiedzieć, że w erze globalizacji „wszystko jest lokalne". Potencjalny nabywca, który poszukuje danego towaru, zwykle nie wie i nie dba o to, skąd on pochodzi. Ważne jest, aby był dostępny w jego miejscu zamieszkania lub w pobliskim mieście.

Współczesne KPN-y to już nie firmy mające swoją główną bazę w jednym kraju i sieć rozsianych po świecie filii, tylko firmy powiązane z siecią zagranicznych partnerów. Stąd dosyć trudno było ustalić z całą pewnością, że z przebadanych przez Allana Rugmana 380 firm 15,3% całkowicie lokalnych, 34,5% miało ponad 90% sprzedaży w swoim regionie macierzystym, a ponad 60% firm miało w swoim regionie macierzystym sprzedaż 70-proc. i większą[2]. Powyższe ustalenia potwierdzają jednak fakt, że międzynarodowa ekspansja KPN-ów nie oznacza ekspansji globalnej. Podobnie zresztą mitem jest przypisywanie zdolności do takiej ekspansji tylko firmom dużym i to pochodzącym głównie z krajów triady, tj. USA, Unii Europejskiej i Japonii. Obecnie większość koncernów podejmujących ekspansję międzynarodową to przeważnie małe lub średnie firmy. Typowy dla tego gatunku niemiecki producent narzędzi chirurgicznych osiągał w 2004 r. roczną sprzedaż rzędu 20 mld dol., miał zakłady w 11 krajach, ale kontrolował aż 60% rynku w branży.

Spadek znaczenia firm wytwarzających towary

Inną cechą współczesnych KPN-ów jest to, że nie są to firmy wytwarzające towary. Spośród największych KPN-ów najwięcej jest banków i firm ubezpieczeniowych, dostawców usług finansowych, hurtowych dystrybutorów oraz detalistów. Potwierdza to najnowszy ranking największych firm sporządzony przez miesięcznik „Forbes" z połowy 2008 r. Przy układaniu tego rankingu „Forbes" bierze pod uwagę cztery podstawowe kryteria: wielkość sprzedaży, zysk netto, wartość aktywów oraz wartość rynkową spółek giełdowych. Nadając tym parametrom odpowiednie wagi, tworzy listę korporacji.

Integracja filii korporacji ponadnarodowych

Nowe KPN-y ze wschodzących gospodarek, a także z krajów gospodarczo rozwiniętych, są w coraz większym stopniu zarządzane jak jedno zintegrowane przedsiębiorstwo ponad granicami, a menedżerów zagranicznych filii traktuje się jak kierowników działów, a nie szefów autonomicznych jednostek. Wewnątrz nowych koncernów nie panuje już podział na rejony geograficzne, lecz na globalne

Tab. 1. 20 największych firm w rankingu Global 2000 (kwoty w mld dol.) stan w połowie 2008 r.

Miejsce w rankingu	Firma	Sprzedaż	Zysk netto	Aktywa	Wartość rynkowa
1.	HSBC (Wielka Brytania, banki)	146,50	19,13	2348,98	180,81
2.	General Electric (USA, konglomeraty)	172,74	22,21	795,34	330,93
3.	Bank of America (USA, banki)	119,19	14,98	1715,75	176,53
4.	JPMorgan Chase (USA, banki)	116.35	15,37	1562,15	136,89
5.	ExxonMobil (USA, paliwa)	358,60	40,61	242,08	465,51
6.	Royal Dutch Shell (Holandia, paliwa)	355,78	31,33	266,22	221,09
7.	BP (Wielka Brytania, paliwa)	281,03	20,60	236,08	204,94
8.	Toyota Motor (Japonia, motoryzacja)	203,80	13,99	276,38	175,08
9.	ING Group (Holandia, ubezpieczenia)	197,93	12,65	1932,15	75,78
10.	Berkshire Hathaway (USA, fundusze inwest.)	118,25	13,21	273,16	216,65
11.	Royal Bank of Scotland (Wielka Brytania, banki)	108,45	14,62	3807,51	76,64
12.	AT&T (USA, telekomunikacja)	118,93	11,95	275,64	210,22
13.	BNP Paribas (Francja, banki)	116,16	10,71	2494,41	81,91
14.	Allianz (Niemcy, ubezpieczenia)	139,12	10,90	1547,48	80,30
15.	Total (Francja, paliwa)	199,74	19,24	165,75	181,80
16.	Wal-Mart Stores (USA, handel)	378,80	12,73	163,38	198,60
17.	Chevron (USA, paliwa)	203,97	18,69	148,79	179,97
18.	American International Group (USA, ubezpieczenia)	110,06	6,20	1060,51	118,20
19.	Gazprom (Rosja, paliwa)				
20.	AXA Group (Francja, ubezpieczenia)	81,76	23,30	201,72	306,79
		151,70	7,76	1064,67	70,33

Źródło: „Forbes" 2009, no. 1, s. 27.

produkty lub usługi – takie jak ogólnoświatowy dział środków czystości albo krótkoterminowych kredytów obrotowych. Coraz częściej występuje też podział wedle rynków: na rynki wysoko rozwinięte (Ameryka Południowa, Europa Zachodnia, Japonia), rynki wschodzące (Europa Wschodnia, Ameryka Łacińska, niektóre rejony Dalekiego Wschodu i rynki słabo rozwinięte oraz wielkie bloki (Chiny, Rosja, Indie). Na każdym z nich obowiązują inne cele i inna strategia.

Spóźniona ekspansja firm krajów wschodzących

Można to zaobserwować na przykładzie nieco spóźnionej ekspansji korporacji południowokoreańskich, chińskich, indyjskich, brazylijskich i meksykańskich. Wiązało się to z potencjałem gospodarczym tzw. gospodarek wschodzących, który determinował ich udział w światowych bezpośrednich inwestycjach zagranicznych (BIZ). Na przykład w 1990 r. udział ten wynosił tylko 5%, natomiast w 2006 r. wzrósł już do poziomu 14%. Łączna wartość BIZ firm z tych krajów wyniosła w tym ostatnim roku 174 mld dol. w porównaniu do światowych BIZ w wysokości 1,6 bln dol. O ile w latach 2001–2003 „napływ" BIZ z krajów wschodzących wynosił rocznie ok. 35 mld dol., to w latach 2004–2006 już ok. 120 mld dol. (por. rysunek 1).

W 2006 r. wartość inwestycji zagranicznych krajów wschodzących była dwukrotnie wyższa niż rok wcześniej i pięciokrotnie wyższa niż w 2002 r.[3]. Niektóre państwa zainwestowały za granicą więcej niż wynosił napływ inwestycji do nich. W ciągu ledwie kilku lat nastąpiła istotna zmiana w kierunkach przepływu bezpośrednich inwestycji. Wartość inwestycji Południe-Południe wzrosła w latach 1995–2004 trzykrotnie, natomiast Południe-Północ aż szesnastokrotnie.

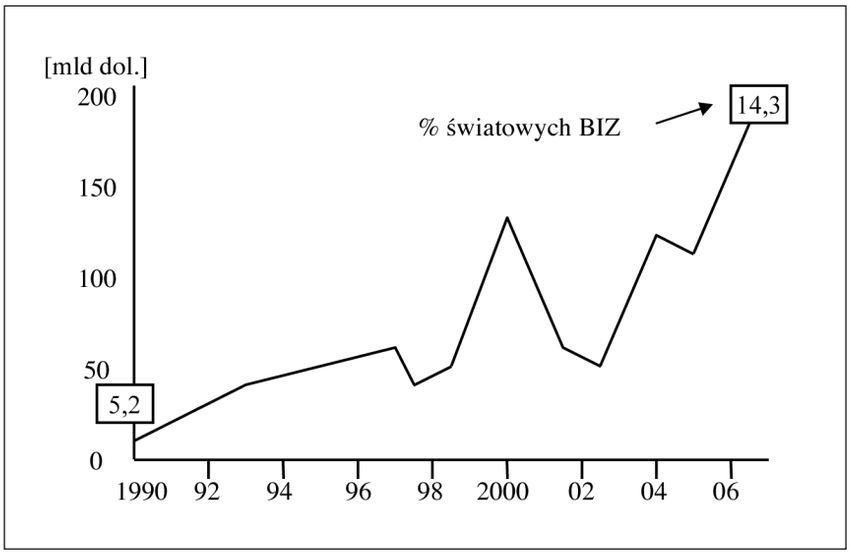
Ekspansja inwestycyjna krajów wschodzących wywołuje różne reakcje na rynku globalnym. Niektóre kraje gospodarczo rozwinięte z pewnym niepokojem spoglądają na odwrócenie tradycyjnego podziału ról, kiedy to kraje wschodzące stały się coraz bardziej liczącymi się zagranicznymi inwestorami i kredytodawcami dla krajów gospodarczo wysoko rozwiniętych. Spore obawy budzi szczególnie ekspansja firm chińskich i indyjskich na rynku globalnym. Głównymi motywami, które skłaniały i nadal skłaniają firmy chińskie do podejmowania działalności za granicą w formie BIZ, fuzji i przejęć, było dążenie do wsparcia eksportu i opanowania nowych rynków zbytu oraz utworzenia tam własnych ośrodków produkcyjnych i dystrybucyjnych. Inne motywy to sprzedaż nadwyżek towarów, zapewnienie sobie dostępu do źródeł surowców i innych zasobów (kapitałowych, wykwalifikowanych pracowników itp.), a wreszcie dążenie do uzyskania zaawansowanej technologii i przejęcia globalnych marek.

Specyfika ekspansji firm chińskich i indyjskich

Firmy z krajów wschodzących nie powielają tradycyjnych strategii internacjonalizacji firm zachodnich i japońskich czy nawet południowokoreańskich. Także firmy chińskie nie odkładały swojej internacjonalizacji do momentu, aż staną się wystarczająco wielkie i będą dysponować dużymi zasobami, lecz właśnie rozpoczęły ekspansję na rynku międzynarodowym po to, aby stać się firmami wielkimi. Jest to więc inny sposób internacjonalizacji w porównaniu do firm zachodnich.

Firmy chińskie najczęściej zakładają swoje filie i oddziały w Azji, a drugim sposobem ich internacjonalizacji są strategiczne alianse i *joint ventures*, a na trzecim bezpośrednie przejęcia. W minionych kilku latach te dwa ostatnie „sposoby" globalizacji firm chińskich zyskują przewagę nad pierwszymi. Chińskie firmy nie mają obecnie tyle czasu i muszą po prostu przejmować znane firmy zagraniczne, wraz z nimi marki globalne. Jednak takie fuzje i przejęcia budzą wiele kontrowersji. Mogą bowiem przynieść uszczerbek cenionym markom, szczególnie, jeśli jedna ze stron takiej fuzji kojarzy się – tak jak większość jeszcze firm chińskich – z producentem towarów o niskiej jakości. Zakup lub utworzenie wspólnej firmy uważane jest przez chińskich menedżerów za pierwszy krok w kierunku stworzenia marki globalnej i przyciągnięcia do niej konsumentów na całym świecie[4]. To prawda, że bardzo niewiele chińskich firm byłoby w stanie zbudować od podstaw fabryki w różnych krajach i przede wszystkim wytwarzać w nich konkurencyjne produkty markowe. Zajęłoby im to co najmniej 10 lub nawet 15 lat i w tym czasie dawno wypadłyby z „globalnej gry".

Firmy chińskie napotykają na rynku globalnym na różne przeszkody. Niektóre z nich tkwią w samej strukturze własnościowej wielu tych firm, w których rząd ChRL ma zwy-



Rys. 1. BIZ z krajów rozwijających się w mld dol.

Źródło: UNCTAD, według *Emerging market multinationals*, „The Economist" 12.01.2008, s. 59.

kle większościowy udział. Firmy te nie mają też zbyt wielu doświadczeń w przejmowaniu firm zagranicznych i marek globalnych. Często nie potrafią utrzymać nabytych marek globalnych lub nimi odpowiednio zarządzać. Na chińskie firmy wywierają presję zachodnie KPN-y, które od wielu już lat inwestują w Chinach. Korporacje te uzyskują w niektórych sektorach gospodarki chińskiej pozycję dominującą. Nasilająca się konkurencja ze strony tych korporacji zmusza niektóre firmy chińskie do ekspansji na zewnątrz własnego kraju. Dotyczy to szczególnie tych branż, w których chińskie przedsiębiorstwa wygrywają konkurencję z międzynarodowymi koncernami o ugruntowanej pozycji. Są to także branże, w których stosunkowo duża część kosztów i kapitału przeznaczana jest na produkcję i logistykę oraz funkcjonalność i wygląd produktu oraz potrzeby konsumentów rzadziej się zmieniają. Te rynki dają przewagę firmom o niskich kosztach pracy i surowców, które potrafią zarządzać dużymi zakładami produkcyjnymi i znają lokalny układ sił politycznych, co właśnie charakteryzuje firmy chińskie i indyjskie.

Z kolei firmy indyjskie podjęły nieco później niż chińskie ekspansję na rynku globalnym. Mają jednak na swoim koncie bardzo spektakularne przejęcia czołowych firm i marek zachodnich, w tej liczbie największego w Europie producenta stali – luksembursko-francusko-hiszpańskiego Arcelora przez indyjską firmę Mittal Steel[5] oraz dwie legendarne marki brytyjskiego przemysłu samochodowego – Jaguar i Landrover przez indyjską Tata Motors. W samym tylko 2007 r. firmy z Indii zainwestowały za granicą więcej niż wynosił napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do tego kraju.

W Indiach przeważają bogate rody przedsiębiorców, spośród których najbardziej znane są dwa przedsiębiorstwa – Reliance i Tata. Są to, oprócz koncernu Mittal Steel, największe grupy kapitałowe w tym kraju, które od kilku lat inwestują na rynkach międzynarodowych. O ile jednak wielkie przedsiębiorstwa w USA, Europie i Japonii koncentrują się na wybranych dziedzinach, to Hindusi zdecydowanie preferują dywersyfikację. Reliance zajmuje się np. petrochemią i produkcją prądu, ale także usługami finansowymi, produkcją tworzyw sztucznych oraz telefonią komórkową. Indyjskimi grupami kapitałowymi i dużymi firmami kierują zazwyczaj patriarchowie rodów. Ta ostatnia cecha, podobnie zresztą jak dosyć archaiczna struktura organizacyjna firm indyjskich, nie ułatwia im ekspansji na rynku globalnym.

Firmy indyjskie nie mają tak łatwego, jak korporacje zachodnie i ponadnarodowe, taniego dostępu do kapitału oraz do wysoko wykwalifikowanych pracowników. Dlatego często trudno jest im inwestować w działalność badawczo-rozwojową albo budować marki globalne. Jednak na niektórych rynkach, szczególnie w krajach rozwijających się i krajach Europy Środkowo-Wschodniej, firmy ponadnarodowe z krajów Trzeciego Świata mają pewną przewagę nad korporacjami zachodnimi. Firmy z krajów rozwiniętych muszą zmierzyć się z taką samą luką instytucjonalną, jaka utrudnia działalność firmom lokalnym. Tyle że menedżerowie w międzynarodowych korporacjach są przyzwyczajeni do funkcjonowania w gospodarkach o dobrze rozwiniętej infrastrukturze i nie bardzo wiedzą, jak radzić sobie z brakiem odpowiednich instytucji. Natomiast menedżerowie z firm indyjskich wiedzą, jak obejść tego rodzaju luki, ponieważ robią to od wielu lat w swoim silnie zbiurokratyzowanym państwie. Prywatne firmy indyjskie przejmują za granicą z każdym rokiem coraz więcej firm zachodnich. Według niektórych szacunków ponad 60% z 200 największych firm indyjskich zamierza w najbliższym czasie zainwestować swoje kapitały za granicą[6]. Wynika to także ze zwiększonego napływu BIZ do samych Indii, gdzie nasila się konkurencja między zagranicznymi inwestorami a miejscowymi przedsiębiorstwami. Te ostatnie, zamiast wdawać się w wyniszczającą walkę konkurencyjną z zagranicznymi firmami, wolą podejmować ekspansję kapitałową na rynku globalnym, na którym znajdują nisze dla swojej działalności.

Podsumowanie

W ostatnich latach cechami charakterystycznymi międzynarodowej ekspansji KPN-ów jest większa „regionalizacja" ich działalności gospodarczej. Innym zjawiskiem są zmiany w zarządzaniu korporacjami ponadnarodowymi, które działają jako jedno zintegrowane przedsiębiorstwo. Nastąpił także odwrót od podziału działalności danej korporacji i jej filii w poszczególnych regionach geograficznych na rzecz rynków globalnych produktów i usług. Kolejną tendencją jest spóźniona ekspansja międzynarodowa firm z krajów wschodzących. Firmy te podjęły ekspansję na rynkach regionalnych i rynku globalnym na szerszą skalę dopiero w drugiej połowie lat 90. ub. w., usiłując zdyskontować niższe koszty wytwarzania wielu towarów i usług oraz koncentrując się na wąskiej kategorii produktów.

prof. dr hab. Adam Gwiazda
Zakład Teorii Polityki Uniwersytetu Gdańskiego
i Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

PRZYPISY

1) M. RUGMAN, *Globalizacja to mit*, „Polski Przegląd Dyplomatyczny" nr 1/2008, s. 77.
2) *Ibidem*, s. 80.
3) Zob. UNCTAD, *World Investment Report 2007*, Geneva 2008, s. 19.
4) Por. A. GWIAZDA, *Globalna ekspansja firm chińskich*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" nr 2/2007, s. 81.
5) Por. A. GWIAZDA, *Kolos na stalowych nogach*, „Rynki Zagraniczne" nr 10/2006, s. 12.
6) Zob. *Maranding maharajahs*, „The Economist" 31.03.2007, s. 69.

Summary
Basic theory suggests that transnational corporations (TNCs) operate on the global market. Recent findings confirm the fact that the operate mostly on a regional scale. The minority of TNCs operate in the "triad" region which consists of the EU, North America and Asia Pacific. The majority of the TNCs are vertically integrated and their subsidiaries are no longer the autonomous units responsible for the operation on a given, regional market. But the most striking feature is "late" expansion of trasnationals from the emerging countries mostly China and India. Those TNCs do not imitate the internationalization strategy of Western and Japanese enterprises, but have been trying since the mid 1990s to develop firm – specific advantages and acquire the western brands and companies in order to improve their performance and competitiveness on the regional markets rather than on the global market. In reality there are extremely few "global" firms as the majority of them operate on an intra-regional basis.

Fuzje i przejęcia w Chinach

Aktualny rozwój rynku i możliwości inwestycji dla inwestorów zagranicznych

Tomasz Kowalczyk

Wprowadzenie

Chiny to ogromne państwo rozciągające się na obszarze 9 561 000 km^2. Zamieszkuje je ponad 1,2 miliarda ludzi, kraj składa się z 22 prowincji, 6 regionów autonomicznych i 3 miast wydzielonych. Oficjalnym językiem Chińskiej Republiki Ludowej jest dialekt mandaryński, w sumie używanych jest dziewięć różnych dialektów[1]. Chiny to kraj komunistyczny, o czym zapominają często inwestorzy europejscy, będąc pod wrażeniem drapaczy chmur, luksusowych limuzyn i drogich domów towarowych. Krajowi przewodniczy Hu Jintao, wybrany na drugą kadencję, generalny sekretarz Komunistycznej Partii Chin.

Otwarcie gospodarcze Chin w ostatnich latach nie przyniosło oczekiwanej wolności politycznej. Partia komunistyczna z jednej strony oraz przedsiębiorstwa sprywatyzowane z drugiej, tworzą specyficzny klimat gospodarczy[2]. Udział Państwa Środka w światowym handlu produktów wzrósł z 1% w 1979 r. do 6,4% w 2005 r. Chiny stały się trzecią potęgą handlową na świecie już w 2005 r. (po Stanach Zjednoczonych i Niemcach). Głównymi partnerami handlowymi Chin są: blok krajów Unii Europejskiej, w dalszej kolejności Stany Zjednoczone oraz Japonia[3].

Od roku 1992 Chiny są jednym z najbardziej atrakcyjnych celów dla inwestorów zagranicznych. Z dopływem inwestycji na rocznym poziomie ok. 60 mld USD (rok 2004 i 2005) zajęły czołowe miejsce nie tylko wśród krajów rozwijających się, lecz również przewyższyły wartością inwestycji niektóre kraje wysoko uprzemysłowione. Szacuje się, że 7 mld USD z inwestycji bezpośrednich przypada na rynek związany z transakcjami fuzji i przejęć[4].

Tab. 1. Główne wskaźniki ekonomiczne Chin[5]

Udział w procentach *oraz* Wartość w bilionach USD / Lata	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Wzrost gospodarczy (%)	10,0	10,1	10,4	11,1	11,5	11,4
Inflacja (%)	3,2	2,4	1,6	2,8	5,1	3,5
Bilans sektora publicznego (% PKB)	-2,2	-1,3	-1,2	-0,7	-1,1	-0,8
Eksport	438,3	593,4	762,5	969,7	1222,0	1470,0
Bilans handlowy	44,7	59,0	134,2	217,7	321,0	390,1
Rachunek bieżący bilansu płatniczego	45,9	68,7	160,8	249,9	380,0	417,8
Rachunek bieżący bilansu płatniczego (% PKB)	2,8	3,6	7,2	9,4	11,3	17,4
Dług zagraniczny (% PKB)	12,7	12,8	12,5	12,2	10,6	9,2
Rezerwy walutowe	10,4	11,7	13,3	14,4	15,6	17,4

Źródło: *The Handbook of Country Risk 2008, A guide to international business and trade in 155 countries: China*, Coface and GMB Publishing Limited, UK, 2008

Dynamiczny do tej pory rozwój Państwa Środka został zahamowany gwałtownie dopiero pod koniec roku 2008. Na skutek postępującego kryzysu na światowych rynkach finansowych wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Chinach spadła w maju br. aż o 17,8% w porównaniu z analogicznym miesiącem roku ubiegłego i wyniosła 6,4 mld USD. Według najnowszych informacji rzecznika resortu chińskiego ministerstwa handlu Yao Jian, w trakcie jednej z konferancji prasowych w Pekinie, maj był kolejnym, ósmym już miesiącem redukcji inwestycji zagranicznych w tym kraju. Chińskie władze zaaprobowały w tym samym miesiącu działalność 1649 nowych przedsiębiorstw pochodzenia zagranicznego – to o 32% mniej niż w roku poprzednim. Wartość inwestycji zagranicznych w Chinach w roku ubiegłym była rekordowa, gdyż wzrosła w porównaniu z rokiem 2007 aż o 23,6%, do poziomu 92,4 mld USD[6)].

Okres dostosowania regulacji dotyczących gospodarki, warunkujących wejście Chin do Światowej Organizacji Handlu (WTO), powoli dobiega końca. Oznacza to nowy etap w stosunkach gospodarczych, również na linii Unia Europejska – ChRL. Kraje UE są dla Chin największym partnerem handlowym, a Chiny są drugim największym partnerem dla Unii Europejskiej. Obroty handlowe w 2006 r. wyniosły 254,9 mld EUR, co stanowiło 21,6-proc. wzrost w stosunku do roku poprzedniego. Handel charakteryzuje się stale powiększającym deficytem po stronie UE, sięgającym około 128,3 mld EUR w 2006 r. (wzrost deficytu o 20,7% w stosunku do 2005 r.). Na koniec 2006 r. wysokość bezpośrednich inwestycji UE w Chinach wyniosła 35 mld EUR, przy jedynie 4,2 mld EUR zainwestowanych przez Chiny w UE. Rola podmiotów gospodarczych pochodzących z krajów unijnych stale rośnie i jest widoczna nie tylko w handlu i wysokości inwestycji, lecz również obecności w sektorze badawczo-rozwojowym.

W 2006 r. Chiny zaimportowały technologie o wartości prawie 6,6 mld EUR, co stanowiło 39,3% wartości światowych transferów. Stale zwiększająca się liczba przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego w tym kraju pomaga wyszkolić kolejne generacje chińskich kadr zarządczych. W 2006 r. 58% wartości chińskiego eksportu pochodziło z firm z udziałem kapitału zagranicznego[7)].

Dzisiaj spośród 500 najlepszych przedsiębiorstw na świecie 20 pochodzi z Chin. Celem jest, aby w roku 2010 było ich już przynajmniej 50. Poziom inwestycji zagranicznych Chin w wysokości 7 mld USD już w roku 2005 ustanowił rekord światowy i potwierdził jego podwojenie w stosunku do roku 2004. Poprzez przystąpienie do Światowej Organizacji Handlu Chiny wzmocniły znacząco konkurencyjność swojego przemysłu. Spowodowane było to gwałtownym rozwojem przemysłu wewnętrznego, ale również duże znaczenie miały właśnie inwestycje zagraniczne, które przyniosły ze sobą nowe *know-how*. Na przykład Państwo Środka już w tej chwili wyprzedziło USA jako największego eksportera produktów *high-tech* w obszarze przepływu informacji i komunikacji. Inwestycje w nowe technologie przekraczają najśmielsze prognozy. Według nowego, jedenastego już planu pięcioletniego ChRL, wydatki na badania mają wynieść 2,5% produktu krajowego. W 2010 r. będą one stanowić taki sam duży fundusz, jaki przeznaczy na badania cała Unia Europejska. Celem jest maksymalne unikanie uzależnienia od technologii z zewnątrz[8)].

Prognozy długookresowego rozwoju przemysłu w Chinach mówią, że w roku 2016 kraj ten może wyprzedzić swoim PKB Japonię, natomiast w roku 2040 zdetronizować najsilniejszą dotychczas gospodarkę świata – Stany Zjednoczone. Gwałtowny wzrost ekonomiczny będzie bez wątpienia charakteryzować się stopniowym zwiększaniem pozycji dominującej w określonych, najważniejszych gałęziach przemysłu, z wykorzystaniem aktywności w procesach fuzji i przejęć na rynku lokalnym i międzynarodowym[9)].

Fuzje i przejęcia stanowią stosunkowo świeży fenomen w chińskiej rzeczywistości gospodarczej. W ostatnich latach daje zauważyć się znaczny wzrost transakcji – analitycy oczekują, że tendencja ta będzie wykazywała charakter wzrostowy przez wiele następnych lat. W procesach fuzji i przejęć na rynku chińskim ogółem dominują transakcje nabycia aktywów (*assetdeals*) – stanowią około 60% całości. Na transakcje w akcjach, tzw. (*sharedeals*) przypada pozostałe 40%[10)].

Transakcje nabycia aktywów (*assetdeals)* wymagają uprzedniej zgody organów rządowych. Korzyści nabycia aktywów wynikają z faktu, że kupujący może dokonać wyboru interesujących go aktywów przedsiębiorstwa, natomiast wszystkie stare długi i zobowiązania pozostają w spółce. Ponadto istnieją ulgi w opodatkowaniu zysków w ramach tzw. nowego startu. Również nabycie w formie udziałów (*sharedeals*) wymaga zgody rządu. Zagraniczny inwestor kupuje bezpośrednio udziały spółki. Następuje swego rodzaju przekształcenie spółki docelowej w *Foregin Invested Enterprise* (FIE), który staje się prawnym następcą spółki docelowej, egzystującej przed transakcją nabycia. FIE przejmuje wszelkie prawa, długi i zobowiązania[11)].

Tworzenie nowych podmiotów na rynku chińskim przez inwestorów zagranicznych jest możliwe, inaczej niż w Europie, po odpowiednim uzyskaniu zezwolenia od właściwych organów państwowych. Czy zezwolenie zostanie udzielone oraz w jakim trybie i formie, zależy od rodzaju planowanych interesów. Ustawodawstwo chińskie, jako następstwo i skutek przystąpienia tego kraju do Światowej Organizacji Handlu (WTO) 11 lutego 2002 r., precyzuje przepisy ukierunkowane na inwestycje – tzw. *Provisions on Directing Foreign Investment*. Przepisy te mają zastosowanie zarówno przy zakładaniu przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, jak również przy inwestycjach w tego typu podmioty oraz przy wszystkich innych projektach realizowanych z udziałem kapitału obcego[12)].

Od czasu przystąpienia do WTO, Chiny przeżyły kolejny zwrot w polityce kształtującej przemysł tego gospodarczego kolosa. Mimo lekkiego odprężenia rynku, kontynuowana jest polityka ingerencji państwa w zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Jako instrument regulacji służy tutaj *Katalog inwestycyjny*, opracowany już w roku 2000, po czym ponownie aktualizowany i skierowany na rynek w ostatecznej formie, w roku 2005. Według regulacji tam ujętych, zagraniczne przedsiębiorstwa mogą nadal tylko częściowo działać w określonych branżach. Na przykład w wydobyciu i przeróbce rud, cynku i aluminium, zobowiązuje się zewnętrzne spółki inwestycyjne do

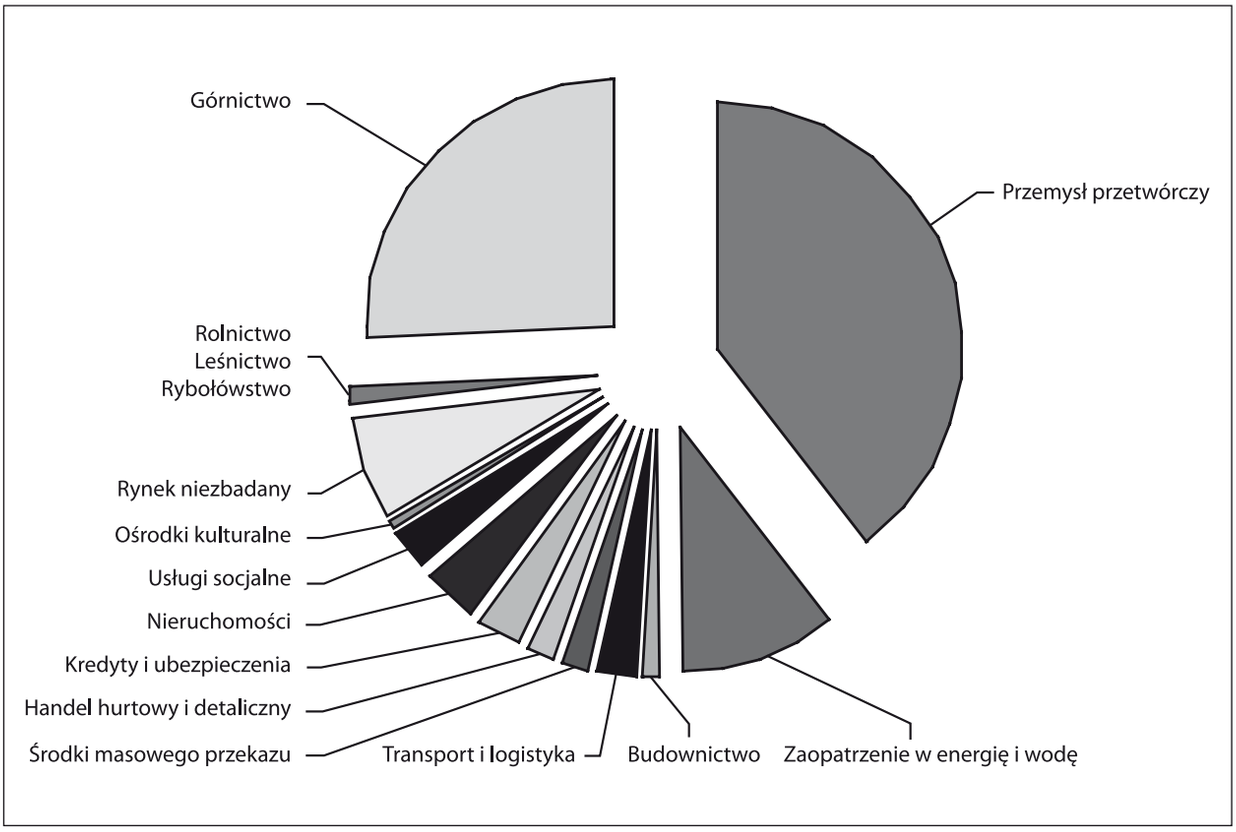
zakładania podmiotów w charakterze *joint venture* z przedsiębiorstwami miejscowymi. To samo dotyczy przemysłu lotniczego i stoczniowego – np. zagraniczny udział w projektowaniu i produkcji samolotów cywilnych, helikopterów i części zamiennych do nich, jak również produkcji statków, jest ograniczony do 49%. Mimo wejścia do WTO, jest widoczna dominacja państwowych mechanizmów sterujących również w przemyśle samochodowym[13)].

Dynamiczny rozwój gospodarki Chin wzbudził zainteresowanie wielu międzynarodowych przedsiębiorców. Inwestorzy, którzy rozważają możliwość wejścia na ten trudny rynek, muszą skonfrontować ze sobą wiele pytań dotyczących przyjętych strategii, organizacji, procesów i technik, aby wejście to nie okazało się porażką. Ocena i wybór formy inwestycji zależy od przyjętej dla tego rynku strategii. W przeszłości, przed i zaraz po roku 1990, kiedy to mieliśmy do czynienia z pierwszą dużą falą zagranicznych inwestycji w Chinach, wielu ówczesnych przedsiębiorców obierało drogę poprzez swoich lokalnych partnerów, aby, jak tylko to możliwe, wykorzystać ich możliwości i kontakty. Przedsiębiorstwo zewnętrzne rozpoczynało pracę nad swoją strategią dopiero wtedy, gdy udało się dotrzeć do odpowiedniego partnera. Z czasem dla firm stało się oczywiste, że wejście na rynek chiński lepiej przeprowadzić w nieco inny sposób – mianowicie opracować koncepcję rozwoju i celów i dobrać dokładną strategię realizacji.

Z czysto strategicznego punktu widzenia przedsiębiorstwo planujące swoją ekspansję na rynku chińskim musi mieć bezwzględnie zdefiniowane własne cele i potrafić wstępnie oszacować możliwe następstwa swoich decyzji pod względem ekonomicznym. Przedsiębiorstwo musi zadać sobie chociażby podstawowe pytania – Czy oferować na nowym rynku szeroką paletę produktów/usług, czy skoncentrować się na rynku niszowym, dążyć do zdobycia udziałów w rynku, czy koncentrować się na szybkim osiągnięciu zysku? Koncentrować się tylko na dużych miastach i ośrodkach, czy na „zdobyciu" jak największego regionu?

Przedsiębiorstwo zagraniczne musi zastanowić się również nad wykorzystaniem swoich zasobów. Które z nich wnieść ze sobą na nowy rynek, którymi kształtować ewentualnie strategię z zewnątrz? Pytania te są kluczowe przy wyborze strategii wejścia, instrumentu, który będzie temu służył i formy realizacji ekspansji[14)].

Najważniejsze branże, w których występuje największe natężenie transakcji fuzji i przejęć w ostatnich latach, to przemysł wytwórczy (przede wszystkim budowa maszyn oraz przemysł farmaceutyczny), górnictwo i energetyka. Ponadto w roku 2005 wystąpił *boom* przejęć i fuzji w sektorze usług finansowych[15)]. Przewiduje się, że do roku 2012 Chiny będą liderem światowym w produkcji aluminium, telekomunikacji i przemyśle stalowym[16)].



Rys. 1. Główne sektory największej aktywności procesów fuzji i przejęć[17)]

Źródło: CH. SCHMIDKONZ, M. TAUBE, *M&A in China: wirtschaftspolitischer Rahmen und perspektivische Entwicklung,* w: K. LUCKS (red.), *M&A in China: Praxisberichte und Perspektiven,* F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-, und Medieninformationen, Frankfurt am Main, 2006, s. 45.

Nabywanie udziałów i angażowanie kapitału zagranicznego w przedsiębiorstwach chińskich pozostaje pod ścisłą kontrolą rygorystycznych przepisów, których przestrzeganie jest nadzorowane przez odpowiednie instytucje rządowe. W celu uniknięcia zaniżania wyceny spółki, obligatoryjne jest włączenie w proces transakcji odpowiedniego eksperta kontrolującego, który jest bezpośrednio zaangażowany w ocenę wartości składników majątkowych, względnie udziałów spółki. Cena sprzedaży spółki nie może wykazywać zbytnich odchyleń od dokonanej wyceny. Ponadto w ciągu piętnastu dni od podjęcia decyzji o sprzedaży składników majątkowych lub udziałów spółki jest ona zobowiązana do poinformowania o tym fakcie jej wszystkich wierzycieli. Ci mają natomiast prawo zażądać złożenia odpowiednich gwarancji. Często dodatkowo wymagane jest przedłożenie tzw. planu socjalnego, który jest ważnym elementem wydania decyzji o zgodzie na przejęcie bądź nabycie udziałów spółki docelowej[18)].

Uregulowania dotyczące nabywania udziałów w podmiotach na rynku chińskim zostały ostatnio znowelizowane i w najnowszym wydaniu zaczęły obowiązywać od 8 września 2006 r. Najważniejsze zmiany, które odnoszą się do inwestorów zewnętrznych, dotyczą wzmożonej kontroli i nadzoru ze strony rządowej, zaostrzenia przepisów podatkowych oraz wdrożenia szczegółowych instrukcji dotyczących nabywania udziałów. Jeżeli zagraniczny inwestor zamierza przejąć kontrolę nad przedsiębiorstwem chińskim, w niektórych przypadkach występuje obowiązek zgłaszania takiego faktu w MOFCOM[19)]. Procedura taka dotyczy następujących przypadków:

- przedsiębiorstwo docelowe jest aktywne w jednym z ważnych sektorów przemysłowych;
- udział inwestora zagranicznego może zagrozić innym sektorom lub bezpieczeństwu innych gałęzi gospodarki narodowej;
- przedsiębiorstwo będące celem przejęcia jest w posiadaniu znanych, historycznych znaków, logo, wzorów itp.

Jeżeli ministerstwo handlu ChRL dojdzie do wniosku, że przejęcie może istotnie zagrozić gospodarce narodowej, zablokuje je skutecznie poprzez inne, współpracujące w tym zakresie organy rządowe.

Zmiany w ustawodawstwie dotyczą ponadto *Special Purpose Companies*. Spółki określane tym mianem to przedsiębiorstwa, które kontrolowane są bezpośrednio lub pośrednio przez spółkę z rynku lokalnego lub osobę prywatną, mające na celu nabywanie udziałów w kapitale podmiotów z rynku chińskiego, ale poprzez działania na innych rynkach zagranicznych. Każda spółka lokalna nosząca się z zamiarem założenia *Special Purpose Companies*, wymaga uprzedniej zgody MOFCOM, przy czym notowania na giełdzie wymagają, według zaktualizowanych uregulowań, zgody Chińskiej Komisji Regulacji i Nadzoru (CSRC). Nowe regulacje mówią dodatkowo o tym, że spółka chińska, dążąc do powołania *Special Purpose Companies*, nie ma prawa do ulg podatkowych – w przeciwieństwie do zwykłych inwestorów zagranicznych[20)].

Jeżeli chodzi o przedsiębiorstwa państwowe i nabywanie udziałów w ramach na przykład prywatyzacji tych podmiotów, transakcje fuzji i przejęć są pod szczególną kontrolą organów publicznych. Podział na możliwości inwestowania jest taki sam, jak w przypadku przedsiębiorstw prywatnych (*assetdeals* i *sharedeals*), jednak nabywanie udziałów podlega reżimowi ustawy. Inwestycje podlegają dwóm podstawowym ustawom: Provisional Regulation of Using Foreign Investment to Reorganize State-owned Enterprises (Ustawa o regulacji nabywania przedsiębiorstw państwowych) oraz Administration of the Assignment of Enterprise State-owned Assets and Equity Tentative Procedures (Ustawa o regulacji nabywania państwowych wartości majątkowych). Częścią składową procedur jest naturalnie stosowny wniosek i procedura kontrolna w MOFCOM, zakończona zgodą lub blokująca nabycie[21)].

Kolejnym, bardzo ważnym aspektem, który musi być rozważony przed przystąpieniem do procesu transakcji, jest kwestia ochrony pracowników. Dla urzędników chińskich pytania o ochronę pracowników, socjalne i polityczne skutki transakcji fuzji lub przejęcia, będą na pierwszym miejscu. W praktyce należy zwrócić uwagę na to, czy po zakończeniu transakcji będzie trzeba liczyć się z dodatkowymi wydatkami na niezapłacone jeszcze pensje, wynagrodzenia chorobowe, odprawy emerytalne i inne obciążenia socjalne[22)].

Przedsiębiorstwo przygotowujące się do ekspansji na rynek chiński musi być uprzednio gruntownie przygotowane na konfrontację ze szczególnymi warunkami kulturowo-politycznymi. W ramach stale postępującej globalizacji nie mamy już do czynienia jedynie z wymianą towarów, lecz także ze spotkaniem ludzi z różnych kultur.

Obserwując aktualny rozwój gospodarczy Chin, można definitywnie stwierdzić, że stoimy u progu epokowego przeniesienia środka ciężkości gospodarki światowej i międzynarodowej polityki. Chiny, gospodarczy kolos, przeobrażają się bowiem w światową potęgę. W pierwszej kolejności gospodarczą, później – chcąc, czy nie – w polityczną i militarną. Europa i świat mogą jedynie obserwować, jak mocarstwo to powraca do swojego dawnego blasku. Nowe Chiny zmienią nasze życie, zmienią cały świat, i to w sposób znaczący. Dlatego też nikt nie może pozwolić sobie dzisiaj na lekceważenie tego kraju, zarówno pod względem gospodarczym, jak i politycznym. Wiele firm europejskich widzi w Chinach cel strategiczny – miejsce przetrwania lub dalszego rozwoju i wzrostu – cel, który stwarza przynajmniej tyle szans, co i zagrożeń[23)].

Przejęcie bądź fuzja na rynku chińskim to działania kompleksowe, obarczone wysokim ryzykiem, ale jednak oferujące wiele korzyści, decydujących o efektywnym i pomyślnym wejściu na ten ogromny rynek. Poprzez fuzje i przejęcia może zostać szybko zdobyty decydujący udział w rynku; można wykorzystać istniejące kanały dystrybucji, na przykład na rynkach wysoko nasyconych. Jest możliwe w związku z tym przejęcie niektórych atrakcyjnych rynków po niższych kosztach niż samodzielna ich budowa. Pośrednim produktem sukcesu jest fakt, że po udanie przeprowadzonym połączeniu lub fuzji znika z rynku jeden z konkurentów[24)].

Problemy Chin mogą stać się paradoksalnie szansą dla inwestorów zagranicznych. Wspomniane wysokie tempo wzrostu w trakcie ostatnich dwudziestu lat gwałtownego rozwoju Państwa Środka spowodo-

wało ogromne szkody w środowisku naturalnym. Jest to wyzwanie dla całego globu i wszystkich przedsiębiorstw działających w jego obronie.

Jedna trzecia chińskich miast cierpi na ponadprzeciętne zanieczyszczenie powietrza. Jedną trzecią powierzchni kraju stanowi pustynia – wskutek postępującego rozwoju przemysłu – pustynnienie obszarów przybiera na sile. Jedna trzecia rzek w całym kraju i aż 90% rzek przepływających przez miasta wykazuje ponadnormatywne skażenie. Zasoby wodne Chin są nie tylko silnie zanieczyszczone – kraj cierpi też na ich niedostatek. Chiny dysponują zaledwie 6% światowych zasobów wodnych. Chiny są w posiadaniu jedynie 9% światowych powierzchni rolnych zdatnych do użytkowania. Udziałem tym muszą wyżywić obecnie aż 22% mieszkańców globu, gdyż taki udział mają w zaludnieniu ogółem.

Również wdrożony, jedenasty plan pięcioletni przyjmuje jako priorytety chińskiej gospodarki wewnętrznej ulepszenie zasobów wodnych, jakości powietrza oraz zmasowane użycie odnawialnych źródeł energii. Krokami do realizacji tych ambitnych założeń będzie wdrażanie technologii pozwalających oczyścić skażone rzeki, odnowić instalacje wodno-kanalizacyjne oraz zredukować zanieczyszczenie powietrza (poprzez redukcję CO_2). Dodatkowo założenia realizacyjne planu pięcioletniego przewidują budowę nowych oczyszczalni ścieków, wzmożony recykling odpadów i zwiększone wykorzystanie bezpiecznej energii.

Wszystkie firmy pochodzące z sektora ochrony środowiska i zainteresowane rozbudowaniem swoich rynków mają duże szanse w niedalekiej przyszłości na realizację swoich celów w Chinach. Potencjalnym problemem inwestorów może okazać się fakt, że w większości występują oni jako małe lub średnie przedsiębiorstwa, które na podstawie własnych zasobów gotówki i personelu mogą mieć trudności w rozwoju na nowym rynku. Szansą są tutaj wspomniane już wcześniej wszelkiego rodzaju połączenia, które pozwolą urzeczywistnić marzenia o międzynarodowym rozwoju[25].

Plan rozwoju i niwelowania różnic społecznych w Chinach jest kolejnym priorytetem nowego planu pięcioletniego. Zakłada się wzmożoną aktywność gospodarczą w ubogich, zachodnich regionach kraju. Również tutaj pojawiają się nowe możliwości dla inwestorów zagranicznych: produkcja będzie możliwa nie tylko w „przegrzanych" już regionach na wschodzie kraju. Aby doszło jednak do jej relokacji, firmy staną przed zadaniem ulepszenia i rozbudowy istniejącej infrastruktury – rozbudowy sieci dróg i zabezpieczenia energetycznego. Inwestycje pociągną za sobą konieczność wzmożonych dostaw dóbr konsumpcyjnych oraz inwestycyjnych, co z kolei jest bardzo ważne dla przedsiębiorstw eksportowych w krajach rozwiniętych i rozwijających się.

Reasumując, Chiny to wielka szansa dla wszystkich. Szansa, której nie wolno nie doceniać, lecz również szansa rozwoju, do której realizacji należy się odpowiednio przygotować. Chiny pokazują światu tę szansę i wytyczają obszary jej realizacji. Ale te same Chiny określają również często reguły gry, zmuszając inwestorów zagranicznych do ich przestrzegania. Demonstrują, jak perfekcyjnie komunistyczny system gra na klawiaturze kapitalizmu. Komunistyczne państwo skutecznie występuje w roli protektora własnych, prywatnych firm. Chiny ukazują światu nowe możliwości i struktury, w których są w stanie się perfekcyjnie odnaleźć, dopasować, ale je również dla własnych korzyści skopiować i modyfikować[26].

Istnieje też druga strona medalu, równie ważna dla inwestora, która w uzasadniony sposób przejawia lęki europejskiego biznesu. Biznes w Chinach stwarza ogromne możliwości – to fakt. Chiny wykazują wzrost gospodarczy na poziomie 9,4%, ale pytanie na ile dane te są wiarygodne. Według niektórych naukowców i inwestorów Chinom w każdej chwili grożą kłopoty, które wstrząsną całą gospodarką. Niepewne jest środowisko polityczne, społeczne, niedojrzały system finansowy i rynek wewnętrzny. W ubiegłych latach, wskutek ogromnego popytu w Chinach, doszło do drastycznych wzrostów cen surowców. Jeżeli wskaźnik zużycia ropy naftowej wzrośnie do np. 15%, świat będzie miał poważny problem, a ceny drastycznie wzrosną[27]. Również ekonomiści OECD zwracają uwagę, że Chiny borykają się z wieloma słabościami strukturalnymi, instytucjonalnymi i makroekonomicznymi. Rynek finansowy jest słabo wyposażony do finansowania rozwoju. Chińskie banki kredytują przede wszystkim państwowe przedsiębiorstwa, brakuje narządzi do analizowania ryzyka kredytowego nowych firm i nowych technologii[28]. Obecny światowy kryzys potęguje te problemy, a tąpnięcia na rynkach finansowych są już w mniejszym czy większym stopniu odczuwalne w gospodarkach wszystkich państw – zawirowania nie omijają również Chin.

Tomasz Kowalczyk
Oddział Kopex S.A. w Moers
oraz Hansen Sicherheitstechnik AG
w Monachium

PRZYPISY

1) *Poradnik Biznesmena*, Asia City Center – Poland, Warszawa 2009, s. 2, 9.

2) H. SEELMANN-HOLZMANN, *Der rote Drache ist kein Schmusetier, Strategien für langfristigen Erfolg in China*, Redline Wirtschaft, Heidelberg 2006, s. 8.

3) M. PANFIL, *Inwestycje Venture Capital/Private Equity w Chinach*, „CEO: Magazyn Top Menedżerów", marzec 2007, archiwum www.ceo.cxo.pl, s. 1.

4) CH. SCHMIDKONZ, M. TAUBE, *M&A in China: wirtschaftspolitischer Rahmen und perspektivische Entwicklung*, w: K. LUCKS (red.), *M&A in China. Praxisberichte und Perspektiven*, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-, und Medieninformationen, Frankfurt am Main 2006, s. 42.

5) *The Handbook of Country Risk 2008, A guide to international business and trade in 155 countries: China*, Coface and GMB Publishing Limited, UK, 2008.

6) WPROST 24, *Spadają inwestycje w Chinach*, nr 26/2009 oraz archiwum gazety: www.wprost.pl/ar/163947

7) Ambasada RP w Pekinie, Notatka na temat barier wejścia na rynek chiński i dalszego rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw z krajów Unii Europejskiej, Wydział Ekonomiczny, 2008, www.beijing.polemb.net

8) U. REISACH, *Internationalisierungsstrategien chinesischer Unternehmen*, w: K. LUCKS (red.), *M&A in China, op.cit.*, s. 103–104.

[9] F. KRÖGER, *Merger-Endgames-Modelle – Wo stehen die chinesichen Industrien 2012?*, w: K. LUCKS (red.), *M&A in China, op.cit.,* s. 188-189.
[10] CH. SCHMIDKONZ, M. TAUBE, *M&A in China: wirtschaftspolitischer Rahmen..., op.cit.*, s. 43
[11] J.J. TANG, M.H. GHAFFAR, *M&A-Transaktionsstrukturen in China – aktuelle Entwicklungen (inkl. öffentlicher Übernahmen)*, w: K. LUCKS (red.), *M&A in China, op.cit.,* s. 156–157.
[12] ERNST & YOUNG, *Steuerberatung-Dienstleistungen-China-Geschäftstätigkeit-Besteuerung-Definition*, 20.09.06.
[13] M. SCHÜLLER, A. TURNER, *Die chinesiche Industriepolitik: Orientierung am Beispiel Japans und Südkoreas?*, w: K. LUCKS (red.), *M&A in China, op.cit.,* s. 71.
[14] R. FRIEDRICH, E. TSE, *Joint Venture oder Alleingang? – die richtige Strategie für das China-Geschäft*, w: K. LUCKS (red.), *M&A in China, op.cit.,* s. 129, 134–136.
[15] CH. SCHMIDKONZ, M. TAUBE, *M&A in China: wirtschaftspolitischer Rahmen..., op.cit.*, s. 44.
[16] F. KRÖGER, *Merger-Endgames-Modelle... op.cit.,* s. 192–195.
[17] CH. SCHMIDKONZ, M. TAUBE, *M&A in China: wirtschaftspolitischer Rahmen....., op.cit.*, s. 45.
[18] J.J. TANG, M.H. GHAFFAR, *M&A-Transaktionsstrukturen in China..., op.cit.*, s. 157.
[19] Ministerstwo Handlu Chińskiej Republiki Ludowej.
[20] J.J TANG, M.H. GHAFFAR, *M&A-Transaktionsstrukturen in China..., op.cit.,* s. 158–159.
[21] *Ibidem,* s. 160.
[22] *Ibidem*.
[23] W. HIRN, *Herausforderung China. Wie der chinesische Aufstieg unser Leben verändert*, S. Fischer, Frankfurt 2005, s. 9.
[24] P. PEILL-SCHÖLLER, *Interkulturelles Management. Synergien in Joint Ventures zwischen China und deutschsprachigen Ländern*, Springer, Berlin, Heidelberg 1994, s. 75.
[25] H. SEELMANN-HOLZMANN, *Der rote Drache ist kein Schmusetier, op.cit.*, s. 178–181.
[26] *Ibidem*, s. 182, 184.
[27] W. ŻÓŁCIŃSKA, *Lęki europejskiego biznesu*, „CEO: Magazyn Top Menedżerów" 2005, październik, archiwum www.ceo.cxo.pl, s. 1.
[28] M. PANFIL, *Inwestycje Venture Capital/Private Equity..., op.cit.*, s. 1–2.

Summary
The article presents key facts related to the impetuous expansion of China's economy in recent years, characterized by increases in production, trade activity and investments, based on the latest figures. It shows the significance of the Central Kingdom for potential investors considering entering this enormous, yet very demanding market. It points out investment opportunities through mergers and acquisitions, presents the specific character of most commonly occurring transactions involving private and state-owned companies, while at the same time exposing the complexity of legal rules and regulations and the high degree of governmental involvement and oversight in conducting transactions in strategic branches of China's economy. In latter part, it poses fundamental questions to investors planning an expansion onto the Chinese market and specifies main sectors of highest activity in merger and acquisition transactions on the local market. Through the characterization of main problems that China faces and dangers for outside investors, and by considering the ambitious priorities and goals of the Chinese economic policy for upcoming years, it directs future investors to specific markets which exhibit growth opportunities for companies with foreign capital.

Wprowadzenie

Kultura organizacyjna – od chwili zafascynowania praktyków i teoretyków zarządzania fenomenem sukcesu japońskich firm na amerykańskim rynku – zyskiwała nowe definicje, nowe znaczenia i wreszcie nowe narzędzia pomiarowe [Morgan, s. 125–127; Aniszewska]. Uchodząc za unikatową właściwość firm, które odniosły sukces rynkowy, nie tylko miała determinować ich dalszy los, ale także wskazywać na niepowtarzalność każdej organizacji. Każda organizacja, którą charakteryzuje zasługująca na to określenie kultura organizacyjna, miała być równie niepowtarzalna.

Kultura organizacyjna w ujęciu interpretatywnym

Definiowanie podobnie złożonego i wszechobecnego zjawiska jak kultura, a kultura organizacyjna w szczególności, nie może oczywiście przebiegać prosto i bez sprzeczności. Sikorski przytacza wiele definicji i grupuje je wedle przedmiotowych i jakościowych właściwości. Można wobec tego mówić o definicjach, zgodnie z którymi kultura dotyczy sposobu myślenia lub działania, jest systemem idei lub adaptacji czy też jest ujmowana wartościująco lub niewartościująco [Sikorski, s. 2–4]. Przytaczając kolejny podział w obrębie samych definicji, można za Kamińskim (s. 49) zauważyć, że wielość definicji bierze się przede wszystkim z różnic w założeniach samych badaczy. Jeśli za kulturę uznać to, co namacalne, rozpoznawalne, identyfikowalne, to o cechach kultury stanowią: język, mity, legendy, symbole czy rytuały. Wszystkie te elementy – choćby wydawały się płynne i trudno uchwytne, są jednak namacalne w porównaniu do założeń drugiej grupy badaczy reprezentującej podejście interpretatywne. W ich ujęciu kultura jest sposobem interpretowania rzeczywistości – w przypadku kultury organizacyjnej – rzeczywistości samej organizacji i jej otoczenia.

Kultura w ujęciu interpretatywnym jest swego rodzaju filtrem, zestawem szkieł, poprzez które postrzegana jest rzeczywistość. Przyjmując takie rozumienie kultury, należy przy tym zauważyć, że na otaczającą rzeczywistość przedstawiciele każdej kultury patrzą przez wiele coraz bardziej szczegółowych filtrów – najszersze ramy kulturowe są określane poprzez właściwości cywilizacji, węższe są kultury narodowe, zaś kultura organizacyjna to dosyć niski i szczegółowy poziom – kształtowany i warunkowany poprzez wyższe. Fascynujące sukcesy japońskich firm nie są tylko efektem ich własnych kultur organizacyjnych, ale bardziej wkładu kultury japońskiej, a szerzej azjatyckiej i jej norm oraz wartości przeszczepionych i przeformułowanych w sposób umożliwiający utworzenie z nich kultury organizacyjnej. Jeśli Europa nie potrafi wdrażać filozofii *kaizen*, to nie wynika to z braku woli, ale można sądzić, że z zupełnie innego podłoża cywilizacyjnego firm i sposobu myślenia menedżerów japońskich i europejskich [Kołodziej-Durnaś, s. 10].

Uniwersytet czy przedsiębiorstwo – dylemat kultury organizacyjnej szkół wyższych w Polsce

Agnieszka Jeran

Model wartości konkurujących

Przyjmując kulturę organizacyjną jako jeden z filtrów ujmowania rzeczywistości (osadzony na poziomie organizacji), wskazać można na jej złożone znaczenie dla funkcjonowania każdej organizacji. Jeśli elementy kultury organizacyjnej determinują bowiem postrzeganie rzeczywistości przez członków organizacji, to jednocześnie determinują całokształt podejmowanych przez nich działań. Od postrzegania rzeczywistości zależą bowiem decyzje – podejmowane przecież na podstawie interpretacji otoczenia zewnętrznego wobec organizacji, jak i wewnętrznego. Ponadto kultura organizacyjna określa również sposoby oceny – działań własnych i otoczenia, ponieważ interpretacja zawsze wiąże się z wartościami i określaniem ich wzajemnych relacji (hierarchii).

Typologii kultur organizacyjnych opartych na różnego rodzaju narzędziach pomiarowych jest wiele. Ograniczając się do modelu wartości konkurujących, można przytoczyć stwierdzenie jego autorów, Camerona i Quinna, którzy zauważają, że choć żaden model nie może być wyczerpujący, to jednak można oczekiwać od stosowanych modeli, by „były poparte wynikami badań empirycznych, by dokładnie odzwierciedlały opisywaną rzeczywistość (to znaczy były trafne), a także, by uwzględniały i porządkowały większość zaproponowanych wymiarów" [Cameron, Quinn, s. 38]. Tworząc swój model, Cameron i Quinn kierowali się wynikami pomiarów z wykorzystaniem 39 wskaźników. Ich statystyczna analiza (analiza czynnikowa) pozwoliła na wyróżnienie jako najistotniejszych dla efektywności organizacji dwóch wymiarów, reprezentowanych przez cztery, biegunowo zestawione grupy kryteriów. Jak to opisują sami autorzy: „jeden wymiar na jednym biegunie grupuje kryteria efektywności akcentujące elastyczność, samodzielność i dynamiczność, a na drugim kryteria podkreślające niezmienność, porządek i kontrolę. (...) W zbiorze tym z jednej strony mamy dynamikę i elastyczność, a z drugiej – stabilność i trwałość. Drugi wymiar zestawia kryteria efektywności, które kładą nacisk na orientację na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność, z kryteriami związanymi z orientacją na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację." [Cameron, Quinn, s. 39]. W efekcie powstaje czteropolowa typologia – każda z czterech podstawowych kultur obejmuje jeden z biegunów dwuwymiarowego dychotomicznego w każdym wymiarze modelu. Owe cztery typy to: adhokracja (znajdująca się w ćwiartce łączącej elastyczność i orientację na zewnątrz), klan (elastyczność i orientacja do wewnątrz), hierarchia (stabilność i orientacja do wewnątrz) i rynek (ćwiartka łącząca stabilność i orientację na zewnątrz).

Cameron i Quinn utworzyli w efekcie narzędzie, które pozwala określić nie tylko dominujące cechy kultury organizacyjnej, ale i pełniejszy profil. Autorzy zdawali sobie bowiem sprawę (a potwierdzają to zarówno badania, jak i obserwacja życia codziennego w organizacjach), że nie ma organizacji, których kultura w całości, w każdym z sześciu analizowanych aspektów (a są to: ogólna charakterystyka, styl przywództwa, styl kierowania pracownikami, czynniki zapewniające spójność, obszary największego nacisku organizacyjnego oraz kryteria sukcesu) realizowałaby jeden tylko typ. Adhokracja potrzebuje najogólniejszych chociaż ram funkcjonowania (przynajmniej do postawienia granicy pomiędzy organizacją a otoczeniem czy ustalenia reguł komunikacji) – a więc przynajmniej minimum ładu, struktury, czyli elementów biegunowo przeciwstawnego typu, jakim jest hierarchia. Z kolei hierarchia bez elementów adhokracji usztywniłaby się do poziomu uniemożliwiającego działanie w otoczeniu, które przecież się zmienia i sygnalizuje wobec organizacji zmieniające się oczekiwania. Podobnie, przenosząc się na wymiar orientacji do wewnątrz lub na zewnątrz, nie można spodziewać się efektywnego funkcjonowania organizacji, która jest wyłącznie klanem i nie ma kontaktów z rynkiem – sami członkowie organizacji i wymiany pomiędzy nimi nie wystarczą, by mogła ona funkcjonować. I odwrotnie – do utrzymania minimalnej chociaż lojalności i tożsamości najbardziej konkurencyjne, zorientowane na zewnątrz, na rynek, organizacje potrzebują elementów klanowych.

Wykorzystywane przez Camerona i Quinna zestawienie sześciu kryteriów pozwalających na uzyskanie informacji o dominującym profilu kultury organizacyjnej to zresztą tylko jedna z propozycji – Aniszewska chociażby do tworzenia profili proponuje wykorzystywać dziewięć kryteriów, tylko częściowo pokrywających się treściowo z propozycją autorów modelu wartości konkurujących. Tworzenie profilu umożliwia wskazanie nie tylko dominującego rysu kultury organizacyjnej, ale i stopnia obecności pozostałych wymiarów. Podkreślenia wy-

maga przy tym zmienność profilu w czasie – przechodzenie w cyklu życia organizacji od adhokracji przez klan i hierarchię do rynku (przy czym różne części organizacji mogą być w różnym „wieku") jest potwierdzeniem efektywnościowego charakteru zastosowanego do pomiaru narzędzia i jego modelowego podłoża. W zależności od funkcji części organizacji może ona osiągać najwyższą efektywność przy różnej kulturze organizacyjnej. Z pewnością kultura działu badań i rozwoju, a szczególnie innowacyjnych zespołów projektowych, musi być inna niż działu produkcji wyrobów standardowych. To co stanowi o sile jednego, zniszczyłoby drugie. Jednak, pamiętając o nieuchronności pojawienia się takich różnic, należy pamiętać, że na poziomie założeń podstawowych całą organizację powinny charakteryzować te same właściwości – w przeciwnym razie zamiast pożądanej różnorodności kultur związanej ze zróżnicowaniem funkcji pojawi się kultura fragmentaryczna i subkultury.

Schematy kultur organizacyjnych szkół wyższych

Odnosząc model Camerona i Quinna do kształtu kultury organizacyjnej funkcjonujących w Polsce szkół wyższych, można określić ich profile jako rozpięte pomiędzy dwoma schematami. Pierwszy to „uniwersytet" rozumiany w tradycyjny dla Europy sposób, a więc jako „korporacja uczonych". Drugim jest charakterystyczny dla niemal wszystkich sfer życia gospodarczego Europy (poza właśnie szkolnictwem, usługami publicznymi i może częścią usług zdrowotnych) schemat „przedsiębiorstwa". Co charakterystyczne, wedle tego schematu funkcjonują szkoły wyższe w Stanach Zjednoczonych i jeśli mierzyć przydatność kultury organizacyjnej efektami – model ten się doskonale sprawdza (wskaźnikiem może być chociażby efektywność całej gospodarki – zależna przecież od wykształcenia pracowników – i efektywność badań naukowych mierzona liczbą laureatów nagród naukowych).

„Uniwersytet" charakteryzuje znaczna historyczna stabilność oraz korporacyjność [Antonowicz, s. 25] – niezależnie od aktualnych ram organizacyjnych, powstawał i funkcjonował jako wspólnota uczonych, którzy na mocy wewnętrznie uzgodnionych standardów włączają do swojego grona kolejnych pretendentów, zachowując w ten sposób międzygeneracyjną spójność. Ziman (s. 140–151), opisując niemieckie uniwersytety, określa ich system jako ściśle sformalizowany, hierarchiczny i wymagający wieloletniego terminowania. Przyczyniał się on do powstania struktur, w których władcą absolutnym na swoim terytorium był profesor zwyczajny, obowiązujący schemat kariery wymagał przede wszystkim publikowania, a student był istotny o tyle, o ile warunkował realizację obowiązkowego zakresu dydaktyki, względnie stawał się w procesie swojego rozwoju partnerem. Z tak rozumianą korporacyjnością wiąże się bezpośrednio postulat autonomii naukowej, a w kontekście organizacji szkół wyższych – samorządność uczelniana i nieuchronna niespójność pomiędzy wewnętrznymi strukturami uczelni – przede wszystkim administracyjną i naukową. Jak to bowiem lapidarnie ujmował Szczepański „Pracownicy nauki są skłonni uważać, że administracja <<wymyśla>> niepotrzebne przeszkody w ich pracy, a pracownicy administracji są skłonni sądzić, że pracownicy nauki żyją w obłokach" (s. 304). Samorządność i autonomia sprawiają, że wprawdzie na poszczególne szczeble władz uczelni (od dyrektorów instytutów przez dziekanów po rektorów) wybrany może być każdy, ale jednocześnie ktokolwiek by to nie był, staje się „zakładnikiem" pozostałych. W efekcie przyjmowana strategia ma przede wszystkim charakter „strategii przetrwania" [Pawłowski, s. 66 i n.]. Jeśli dodać do tego procesy biurokratyzacji, które usztywniają kulturę każdej instytucji, a w przypadku organizacji o historii mierzonej w dziesiątkach lat proces ten jest szczególnie wyraźny, nie może zdziwić diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu (funkcjonującego zresztą pod dowolną nazwą) jako hierarchii, a więc kultury zorientowanej na stabilność i jednocześnie do wewnątrz [Cameron, Quinn, s. 39]. Tę orientację do wewnątrz można odnaleźć w postulatach „wolności naukowej", zgodnie z którą to wewnątrznaukowe standardy wyznaczają granice tego, co jest nauką, a osobiste zainteresowanie pracownika nauki – konkretny temat. Orientację do wewnątrz dostrzec można też w zasadach awansu i interpretacji owych wewnątrznaukowych standardów – Szczepański podkreślił tę zależność stwierdzając: „awans majstra nie zależy od opinii innych majstrów w takiej mierze, jak awans profesora od opinii innych profesorów" (s. 306), co oczywiście dotyczy nie tylko profesorów, ale pracowników nauki każdego szczebla, bo tylko innych pracowników nauki, bardziej doświadczonych, uważa się za wystarczająco kompetentnych, by oceniali czyjąś pracę naukową.

W przeciwieństwie do uniwersytetu, schemat funkcjonowania szkoły wyższej, który określić można jako „przedsiębiorstwo" nie tyle na pierwszym miejscu stawia naukę, co nauczanie. Dydaktyka jest bowiem głównym, a czasem jedynym, obszarem działalności przedsiębiorstwa-szkoły wyższej i jej podporządkowane są wszystkie pozostałe – administracja ma sprawnie obsługiwać studentów, pracownicy są nie tyle naukowcami, co nauczycielami, a wszelka pozadydaktyczna działalność podporządkowana jest znaczeniu dla dydaktyki. Jeśli więc pojawiają się badania naukowe czy nacisk na publikacje i rozwój naukowy, to ze względu na ich znaczenie w koncesyjnych procedurach zezwalających na nauczanie. Kultura organizacyjna siłą rzeczy jest więc skierowana na zewnątrz (rynek), co wynika przede wszystkim z funkcjonowania na konkurencyjnym rynku (w Polsce działa obecnie ponad 200 uczelni niepublicznych). W Polsce szkoły wyższe nieorganizowane według schematu uniwersytetu, ale jako przedsiębiorstwa, zaczęły powstawać po 1990 r. Wszystkie zatem są, w porównaniu do wieku konkretnych uniwersytetów, ale i do samej idei uniwersytetu, młode, co zwiększa jednocześnie ich elastyczność. Jednak mniejsza niż w przypadku przedsiębiorstw z innych sektorów rynku otwartość na zmiany wynika z cech oferowanej przez szkoły wyższe usługi – proces kształcenia trwa przynajmniej trzy lata (studia pierwszego stopnia według standardów kształcenia mają przynajmniej 6 semestrów). Orientację na rynek

i profesjonalność zarządzania podkreśla chociażby Pawłowski, przywołując dane dotyczące uczelni amerykańskich i profesjonalnych menedżerów zarządzających uczelnią od szczebla wydziałów, rzeczywistych przywódców (s. 65–68).

Dylemat?

Wydaje się, że uniwersytet zatrzymał się w istocie w połowie drogi rozwojowej. Jeśli bowiem wierzyć Cameronowi i Quinnowi, że ścieżka ta przebiega od adhokracji do rynku przez klan i hierarchię, to patrząc na średniowieczne korzenie uniwersytetu, można w nich dostrzec najpierw adhokrację, potem klanowość. Jednak wraz z usztywnianiem się struktury i krystalizowaniem wartości uniwersytety zostały w swej kulturze zablokowane na etapie kultury organizacyjnej określanej jako hierarchia przy zachowaniu elementów klanowości. Przywoływany już niemiecki model, w którym profesor jest władcą absolutnym, to model patriarchalny i klanowy jednocześnie – wszyscy niesamodzielni pracownicy nauki znajdują się pod opieką mistrza, ale i wszyscy stanowią odrębną kategorię – pracowników nauki właśnie, do których oceny nie mają zastosowania reguły świata zewnętrznego. Jednocześnie dostrzegalne jest wręcz (na poziomie kultury, mniej na poziomie działania współczesnych polskich uniwersytetów) odżegnywanie się od rynku – uniwersytet nie ma być firmą szkoleniową, nie ma dawać umiejętności zawodowych. Chłopecki napisze wprost „studia na uniwersytecie nie dają zawodu. (...) nie są więc nastawione na wyuczenie umiejętności, chyba że chodzi o umiejętność rozumowania, natomiast dać mają szeroką wiedzę i rozbudzić pasję do intelektualnych poszukiwań." (s. 10–11).

W przeciwieństwie do schematu kultury uniwersytetu, uczelnia wyższa o kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa nastawiona jest bezpośrednio na konkurowanie na otwartym rynku – stara się oferować możliwie najlepszą usługę, zgodną jednocześnie z wymogami prawa określającymi jej kształt i z oczekiwaniami klientów – czy to usługi edukacyjnej, czy badawczej lub eksperckiej. Wydaje się, że w Polsce szkoły wyższe podążają przy tym drogą nieco odmienną niż wskazywany przez Camerona i Quinna cykl rozwoju kultury organizacyjnej, ponieważ dostrzec można raczej bezpośrednie przejście od adhokracji do rynku, z pominięciem kultur klanowych i hierarchii.

Jednak zarówno z analiz historii uniwersytetów w Europie, jak i z samych badań Camerona i Quinna wynika, że dla organizacji typu uniwersytet charakterystyczna powinna być raczej trwałość i niezmienność [Cameron, Quinn, s. 39], zatem powinna być zauważalna wyraźna przewaga hierarchii. Wskazywany dylemat wiąże się z nadmiarowością owej hierarchii w kulturze starych szkół wyższych (uniwersytetów), a jednocześnie jej niedoborem w kulturze szkół młodych (niepubliczne szkoły wyższe) – wydaje się, że poszukiwany złoty środek znajdowałby się w odzwierciedleniu profilu równoważącego w ramach poszczególnych kryteriów hierarchię i rynek, ze szczyptą niezbędnej do reagowania na wymogi rynku adhokracji i wypływającej z tradycji europejskiej klanowości. Istotne jest bowiem, by uniwersytety dostrzegły oczekiwania otoczenia – nie tylko rynku edukacyjnego, ale całej gospodarki, która, by stawać się gospodarką opartą na wiedzy, potrzebuje obfitych jej źródeł. Równie istotne jest, by szkoły wyższe – przedsiębiorstwa obok nauczania rozwijały naukę, bez niej bowiem nauczanie staje się miałkie i odtwórcze, ponadto same uniwersytety nie zaspokoją zapotrzebowania gospodarki na wiedzę. Uniwersytety muszą zatem spojrzeć na zewnątrz, przedsiębiorstwa – zaczerpnąć z tradycji i włączyć w swoją kulturę więcej autorefleksji, zapatrzenia do wewnątrz. Jak jednak otwierać kulturę na rynek, nie niszcząc jej tradycji, a w jaki sposób tworzyć hierarchię, uwzględniając wymogi rynku, to podstawowe, stojące przed wszystkimi szkołami wyższymi w Polsce dylematy.

dr Agnieszka Jeran
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

BIBLIOGRAFIA

[1] ANTONOWICZ D., *Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele polityki*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.
[2] ANISZEWSKA G., *Profil kultury organizacyjnej jako metoda diagnozy*, „Przegląd Organizacji", nr 4/2007.
[3] CAMERON K.S. , QUINN R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
[4] CHŁOPECKI J., *Czy jest dzisiaj możliwy uniwersytet?*, w: CHŁOPECKI J., PASZCZYŃSKI S. , POMIANEK T., *W poszukiwaniu syntezy. O problemach szkolnictwa wyższego nie tylko w Polsce*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2004.
[5] KAMIŃSKI R., *O kulturze organizacyjnej (pojęcie, perspektywy i konsekwencje dla praktyki)*, w: *Eseje z dziedziny kierowania organizacjami*, (red.) L. Martan, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005.
[6] KOŁODZIEJ-DURNAŚ A., *Kultura organizacji – badania terenowe*, w: *Terenowe badania kultury organizacji – studia wybranych firm i instytucji*, red. A. Kołodziej-Durnaś, Economicus, Szczecin 2005.
[7] MORGAN G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
[8] PAWŁOWSKI K., *Społeczeństwo wiedzy – szansa dla Polski*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004.
[9] SIKORSKI C., *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2002.
[10] SZCZEPAŃSKI J., *Socjologiczne zagadnienia wyższego wykształcenia*, PWN, Warszawa 1963.
[11] ZIMAN J., *Społeczeństwo nauki*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1972.

Summary
It is possible to perceive organizational culture as a filter which determines function organization. One of many diagnostic tools is model of value competing created by Cameron and Quinn. In reference to cultures of polish high schools you can see two different profiles – strongly hierarchic factional model of "university" and market oriented model of "enterprise". First of them is very traditional and ossified, the second breaks with European tradition of academic education. It looks like the main task which stands before polish high schools is to join both profiles of organizational culture.

Issue management (zarządzanie zagadnieniami) w świetle innych koncepcji zarządzania

Katarzyna Marszałkiewicz

Wprowadzenie

Każde z wyzwań, z jakimi stykają się przedsiębiorstwa, ma inną genezę i charakter, jest powiązane różnymi zależnościami przyczynowo-skutkowymi, dlatego też wymaga zastosowania odmiennych taktyk działania. W teorii zarządzania wykorzystuje się różne koncepcje służące poprawie efektywności decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie oraz wzmacniające skuteczność radzenia sobie w zmieniającym się otoczeniu.

Jedną z nowszych, bo powstałych w latach 70. XX wieku w Stanach Zjednoczonych, jest koncepcja *issue management* (IM). W Polsce określana jest ona niezbyt fortunnie mianem zarządzania problemowego lub rzadziej, chociaż w większym stopniu oddającym jej istotę – zarządzania zagadnieniami[1]. *Issue* bowiem w wolnym tłumaczeniu na język polski oznacza zagadnienie, kwestię sporną, która wzbudza zainteresowanie i dyskusje, decyzja, w sprawie której może mieć ważne konsekwencje społeczne. Specyfika IM wymaga wyjaśnienia, w jaki sposób różni się ona od innych, zbliżonych koncepcji, w szczególności: rozwiązywania problemów (*problem solving*) i zarządzania w kryzysie (*crisis management*).

Problem, zagadnienie, kryzys

Z problemami różnej natury przedsiębiorstwa mają do czynienia na co dzień. Mogą one dotyczyć na przykład: spadku udziału w rynku, spadku poziomu sprzedaży, wzrostu wadliwości produktów czy konfliktów personalnych. Pojawiają się one w efekcie zaistnienia odchyleń od przyjętych założeń, które wynikają najogólniej rzecz biorąc z niewłaściwie przebiegających procesów wewnątrzorganizacyjnych i/lub wpływu czynników zewnętrznych (makroekonomicznych, rynkowych etc.). Zniwelowanie lub zlikwidowanie dysproporcji pomiędzy stanem aktualnym (problemowym) a pożądanym jest tożsame z rozwiązaniem problemu. Punktem wyjścia do przyjęcia adekwatnej taktyki postępowania – sposobu rozwiązania problemu najczęściej według określonego algorytmu – są przyjęte cele (standardy).

Zagadnienie jest pojęciem szerszym niż problem. Przyczyny jego pojawienia się są zazwyczaj złożone. W związku z tym niemożliwe jest z reguły sformułowanie jednej słusznej strategii reakcji. Zagadnienia wzbudzają często zainteresowanie i kontrowersje. Źródłem ich powstania są przede wszystkim „sprzeczne interesy/priorytety stron, mających swój udział w zagadnieniu”[2], a także różne wartości i odmienne postrzeganie/rozumienie przez nich rzeczywistości[3]. Nie pojawiają się one nagle, ich rozwój przebiega stopniowo. Można je definiować jako istniejące bądź potencjalnie mogące zaistnieć zjawiska czy tendencje, mające swe źródło w otoczeniu społecznym, politycznym, ekonomicznym lub technologicznym przedsiębiorstwa (wewnętrznym lub zewnętrznym).

Zagadnienia mają zazwyczaj istotny wpływ na realizację strategii przedsiębiorstwa – pozytywny lub negatywny – i/lub na jego wizerunek. Pojawienie się ich może mieć także związek z konsekwencjami nierozwiązanego lub niewłaściwie rozwiązanego problemu – jednego lub kilku powiązanych ze sobą. Wychodząc z tego założenia, zależność pomiędzy problemem i zagadnieniem można przedstawić za pomocą prostej formuły: zagadnienia = problem + wpływ[4] (otoczenia wewnętrznego lub częściej zewnętrznego).

Zagadnienie jest niejednokrotnie przedmiotem publicznej dyskusji i tematem rozpowszechnianym przez media. Jeśli dotyczy polityki społecznej, jego rozwój prowadzi często do zmian legislacyjnych. Zawiera w sobie aspekt kontrowersyjności (emocje w jego definiowaniu dominują nad obiektywnymi faktami). W przypadku wdrożenia niewłaściwej reakcji (bądź jej braku) istnieje możliwość pojawienia się kryzysu, który w najbardziej negatywnym scenariuszu zagraża istnieniu przedsiębiorstwa bądź na wiele lat osłabia jego wizerunek[5].

Przyjmując za przyczynę powstania kryzysu wdrożenie błędnego wariantu strategii reakcji na zagadnienie (bądź jej brak), zależności pomiędzy problemem, zagadnieniem i kryzysem można wyrazić następującą formułą: problem → zagadnienie → kryzys. Przy czym należy zaznaczyć, że kryzys może pojawić się także w sposób nagły, mniej lub bardziej przewidywalny jako skutek katastrof, wypadków, fałszerstw komputerowych, działań kryminalnych, wrogich przejęć czy klęsk żywiołowych[6].

Kryzys można określić mianem punktu zwrotnego w działalności przedsiębiorstwa, którego czas trwania i konsekwencje trudno jest jednoznacznie oszacować. Bez względu na jego genezę i naturę, z reguły stanowi zagrożenie dla realizacji celów przedsiębiorstwa lub jego egzystencji. Dlatego też na każdą potencjalną sytuację kryzysową przedsiębiorstwo powinno być dobrze przygotowane.

Każde z omawianych wyżej wyzwań wymaga zastosowania odmiennych taktyk działania. Problemy

się rozwiązuje, tzn. znajduje się na nie odpowiedź, z reguły jedyną słuszną, zgodnie z podejściem: „co należy zrobić, żeby osiągnąć oczekiwany wynik". Narzędziem wykorzystywanym w tym celu jest tzw. *problem solving* (rozwiązywanie problemów).

W przypadku zagadnień natomiast nie ma z reguły gotowych rozwiązań. Taktykę postępowania, jaką stosuje się w ich przypadku, utożsamia się częściej z analizą, rozpatrywaniem wielu możliwych alternatyw reakcji uwzględniających sprzeczne interesy, a przede wszystkim z określeniem celu strategii reakcji zgodnie z podejściem: „co próbujemy osiągnąć" (tzw. *resolving*)[7]. Kryzysy z kolei, niezależnie od ich genezy, wymagają zastosowania zasad zarządzania w kryzysie, a niekiedy także wdrożenia adekwatnego wariantu strategii komunikacji kryzysowej.

Rozwiązywanie problemów

Rozwiązywanie problemów w ujęciu menedżerskim rozpatrywane jest najczęściej przez pryzmat tzw. podejścia racjonalnego, albo według pięcioetapowego modelu Kepner-Tregoe[8] (*rational manager*), albo według siedmioetapowego modelu Plunkett-Hale'a[9] (*pro-active manager*).

W modelu Kepner-Tregoe pierwsze dwie fazy procesu rozwiązywania problemów dotyczą identyfikacji i definiowania problemu. Identyfikacja problemu następuje w efekcie nieustannego porównania aktualnego stanu rzeczy (bieżących wyników) z oczekiwanymi standardami. Wyraźne dysproporcje pomiędzy aktualnymi i pożądanymi wynikami wskazują na zaistnienie problemu. Definiuje się go jako odchylenie od oczekiwanych standardów (na przykład: przekroczenie dopuszczalnego poziomu wadliwości produktów – 2% o 4 punkty procentowe do poziomu 6%).

W kolejnych fazach ma miejsce precyzyjne i kompletne opisanie problemu poprzez znalezienie odpowiedzi na pytania: co się stało, gdzie, kiedy oraz jaki jest zakres oddziaływania problemu? Następnie poszukuje się przyczyn pojawienia się problemu. W tym celu porównuje się sytuację/warunki, w jakich problem zaistniał, z podobną sytuacją/warunkami, w których problem nie wystąpił. Etap ostatni związany jest z identyfikacją zmiany-determinanty problemu, która poprzedziła pojawienie się go, a która nie miała miejsca w analogicznej sytuacji/warunkach, w której problem nie wystąpił (na przykład: zatrudnienie nowego pracownika)[10].

W modelu Plunkett-Hale'a autorzy nie precyzują, w jaki sposób dochodzi do identyfikacji problemu oraz jakie jest jego oczekiwane rozwiązanie. Niemniej jednak na podstawie charakterystyki kolejnych etapów procesu można wywnioskować, że problem, podobnie jak w modelu Kepner-Tregoe, pojawia się w efekcie odchyleń aktualnych wyników od oczekiwanych standardów. Rozwiązanie problemu wiąże się z przywróceniem poziomu wyników do stanu pożądanego.

Kolejne etapy procesu rozwiązywania problemów związane są z opisaniem problemu poprzez znalezienie odpowiedzi na pytania: kogo lub czego dotyczy problem, co dokładnie stanowi problem, gdzie został zidentyfikowany, od kiedy istnieje, jakiego odsetka z całkowitej liczby osób/rzeczy, których może dotyczyć, dotyczy już obecnie? Następnie poszukuje się przyczyny nastąpienia problemu. W tym celu identyfikuje się i analizuje różnice pomiędzy osobami/rzeczami, których problem dotyczy i tymi, których nie dotyczy.

Dalsze fazy procesu służą identyfikacji zmian-determinantów poprzedzających zaistnienie problemu i ocenie, która z nich, bądź ich kombinacja, wywołała problem. Ważne jest znalezienie związku pomiędzy wystąpieniem zmiany – zidentyfikowanej jako najbardziej prawdopodobna przyczyna problemu – a pojawieniem się problemu w określonych warunkach oraz weryfikacja najbardziej prawdopodobnej przyczyny przy zastosowaniu niezależnych metod i narzędzi[11].

Zasady rozwiązywania problemów ujęte w powyższych modelach mają charakter uniwersalny, są czytelne i oparte na zasadach logiki. Ich stosowanie uniemożliwia wyciąganie pochopnych wniosków, wymaga stworzenia alternatywnych uzasadnień potencjalnych przyczyn pojawienia się problemów i niezależnej weryfikacji wybranej alternatywy. Racjonalne podejście do rozwiązywania problemów może znaleźć zastosowanie w przypadku wielorakich problemów menedżerskich i być wykorzystywane przez różne osoby odpowiedzialne za rozwiązywanie problemów (*problem solvers*) – bez względu na ich doświadczenie, *know-how,* właściwości intelektualne i osobowościowe[12].

W praktyce racjonalne podejście do rozwiązywania problemów ze ścisłym zachowaniem reguł i kolejności etapów zaprezentowanych w powyższych modelach stosowane jest relatywnie rzadko. Z reguły pomija się fazę definiowania problemu i analizy możliwych przyczyn jego zaistnienia, przechodząc od razu do fazy rozwiązywania problemu (preferuje się podejście zorientowane na wynik niż podejście linearne – *step by step*). Większy nacisk kładzie się na wiedzę i doświadczenie w rozwiązywaniu analogicznych problemów niż na znajomość zasad procesu rozwiązywania problemów[13].

Issue management (zarządzanie zagadnieniami)

IM można definiować jako świadome, celowe, systematyczne i ciągłe działania, będące pochodną koordynacji i integracji funkcji komunikacyjnych i/lub strategicznych. Polegają one na odpowiednio wczesnej identyfikacji i analizie zagadnień oraz formułowaniu i wdrażaniu adekwatnych strategii reakcji na nie, aby możliwe było realizowanie przyjętej strategii korporacyjnej i/lub wizerunkowej oraz utrzymanie harmonijnych relacji ze wszystkimi interesariuszami[14].

Zakładając, że jednym z warunków koniecznych do tego, aby określone wydarzenie czy tendencja stała się zagadnieniem, jest zaistnienie sprzecznych interesów, wartości czy priorytetów; genezę zagadnienia można rozpatrywać przez pryzmat dwóch modeli badawczych: komunikacyjnego oraz symbolicznych interakcji.

W ujęciu komunikacyjnym proces identyfikacji i rozwoju zagadnienia przebiega przede wszystkim w otoczeniu społeczno-politycznym przedsiębiorstwa. Sprowadza się on w głównej mierze do badania kwestii istotnych z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, pojawiających się w ramach polityki społecznej (*public policy*), politycznej agendy (*policy agenda*) oraz tematów podejmowanych i rozpowszechnianych przez media (*media agenda*).

Patrząc na genezę zagadnienia przez pryzmat polityki społecznej, źródłem, jakie daje początek jego zaistnieniu, może być pojedyncze wydarzenie/zjawisko (lub ich kombinacja) związane z prowadzeniem działań przez określone przedsiębiorstwo, w którym to działaniu jednostka lub grupa społeczna (interesu lub nacisku) dostrzega pewien kontrowersyjny aspekt. Geneza zagadnienia może być także związana ze sporem pomiędzy określonymi grupami społecznymi, którego konsekwencje nabierają znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa[15)].

Dostrzeżony kontrowersyjny aspekt określonego wydarzenia staje się najczęściej przedmiotem analiz w kręgach naukowców albo przedmiotem zainteresowania partii politycznych czy organizacji, które zajmują się poruszonymi czy pokrewnymi zagadnieniami. W konsekwencji wskutek upowszechnienia przez media zagadnienie może stać się tematem publicznej dyskusji.

W modelu komunikacyjnym wyznacznikiem rozwoju zagadnień, których geneza rozpatrywana jest przede wszystkim przez pryzmat inicjatyw podejmowanych w ramach polityki społecznej, są fazy dojrzałości zagadnień, a także poziom fluktuacji publicznego zainteresowania nimi na każdym z etapów ich dojrzałości. W ujęciu symbolicznych interakcji większy nacisk przy badaniu genezy i określaniu poziomu rozwoju zagadnień położony jest na procesy interakcji, jakie zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwem i jego interesariuszami.

Wspomniane interakcje rozpatrywane przez pryzmat procesu *sense-making* dotyczą poszukiwania przyczyn i konsekwencji zaistnienia spornego wydarzenia/zjawiska oraz nadawania im znaczeń (interpretacji). Najogólniej rzecz biorąc *issues* w omawianym ujęciu powstają w wyniku fiaska *sense-making*.

Sense-making jest retrospektywnym, aktywnym procesem myślowym, podczas którego poszukuje się przyczyn i konsekwencji pojawienia się niespodziewanego wydarzenia czy podjęcia określonej decyzji. Inaczej mówiąc, tworzy się (*inventing*) wiarygodne uzasadnienie powodów – nadaje się im znaczenie (interpretuje), które doprowadziły do pojawienia się określonego zjawiska czy dokonania określonego wyboru[16)].

Zagadnienia w ujęciu symbolicznych interakcji są wobec tego odzwierciedleniem dynamicznych interakcji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem i jego interesariuszami, które dotyczą nadawania znaczenia (przez pryzmat własnych interesów i wartości) obiektywnym warunkom leżącym u podstaw zaistniałych spornych wydarzeń/zjawisk[17)].

Działania w ramach procesu IM – niezależnie od genezy i rodzaju zagadnień – przebiegają zazwyczaj w kilku fazach: identyfikacji zagadnienia, analizy zagadnienia, sformułowania i wdrożenia strategii reakcji oraz oceny wyników. Identyfikacja zagadnień istotnych z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa (najkorzystniej we wczesnych fazach ich rozwoju) odbywa się przy wykorzystaniu formalnych i/lub nieformalnych metod skanowania otoczenia i monitorowania zagadnień już wyselekcjonowanych.

Do formalnych instrumentów skanowania otoczenia należą między innymi: analiza mediów (prasy, internetu), analiza banków danych, analiza SWOT, analiza interesariuszy, zewnętrzne agencje badawcze, analiza wewnętrznych systemów informatycznych. Nieformalne instrumenty skanowania otoczenia to najczęściej kontakty z przedstawicielami mediów, grup nacisku, interesariuszy, konkurencji, ekspertami, politykami czy naukowcami.

Wyselekcjonowane w fazie monitoringu zagadnienia stają się następnie przedmiotem analizy. Jej celem jest przede wszystkim określenie potencjału wybranych zagadnień (zagrożenie, szansa) i wpływu, jakim podlegają. Punktem wyjścia do przeprowadzenia ich analizy, oprócz informacji pozyskanych w fazie monitoringu, dotyczących fazy cyklu życia zagadnień i dynamiki ich rozwoju, jest zazwyczaj identyfikacja i analiza interesariuszy przedsiębiorstwa, których wyselekcjonowane zagadnienia dotyczą[18)].

Wyniki analizy, a także inne wybrane czynniki z zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa (na przykład: sytuacja rynkowa, pozycja konkurencyjna, branża, sytuacja makroekonomiczna) i/lub wewnętrznego (na przykład: dominująca strategia korporacyjna, strategia wizerunkowa, typ kultury organizacyjnej) determinują wybór określonego wariantu strategii reakcji: defensywny (reaktywny lub interaktywny) lub ofensywny[19)].

Wariant przyjętej strategii reakcji oraz jej cel wpływają na wybór adekwatnych metod i narzędzi służących jej implementacji. Mogą one mieć charakter strategiczny (wdrożenie zmian w planach strategicznych czy operacyjnych, w procedurach, w polityce produktowej, personalnej czy organizacyjnej[20)] lub/i komunikacyjny. Narzędzia komunikacyjne przybierają przede wszystkim formę inicjatyw z zakresu *advocacy advertising* – najczęściej kampanii o charakterze edukacyjno-informacyjnym, perswazyjnym bądź wizerunkowym, akcji w ramach marketingu społecznie zaangażowanego, *sponsoringu*, konferencji prasowych, artykułów prasowych, *lobbingu*, rozmów z przedstawicielami interesariuszy i grup nacisku (z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego).

Zarządzanie w kryzysie

Kryzysy niezależnie od ich genezy wymagają zastosowania zasad zarządzania kryzysowego. Niekiedy konieczne jest także wdrożenie adekwatnej komunikacyjnej strategii kryzysowej, zwłaszcza gdy symptomy i konsekwencje kryzysu są dostrzeżone przez otoczenie, które oczekuje od władz przedsiębiorstwa zajęcia stanowiska. Przebieg, efektywność i skuteczność strategii komunikacji w kryzysie niejednokrotnie stanowi odzwierciedlenie jakości zarządzania kryzysowego, które ma służyć nie tylko prewencji sytuacji kryzysowych, ale także przygotowaniu się na ich potencjalne wystąpienie.

Działania przygotowawcze do ewentualnego kryzysu można sprowadzić do kilku etapów. Pierwszy z nich dotyczy identyfikacji, analizy i oceny potencjalnych zagrożeń, które mogą być przyczyną wystąpienia kryzysu oraz określenie działań, służących ich zniwelowaniu lub wyeliminowaniu. Następnym krokiem jest przygotowanie szczegółowego planu postępowania na wypadek zaistnienia ewentualnych zagrożeń. Powinien on zawierać informacje dotyczące reguł wyboru przedstawicieli grupy kryzysowej, podziału zadań i odpowiedzialności, wysokości budżetu kryzysowego, a także określające zasady współpracy i komunikowania się między sobą oraz z otoczeniem (wewnętrznym i zewnętrznym).

W skład zespołu kryzysowego wchodzi zazwyczaj wybrany członek zarządu, rzecznik prasowy lub

inny przedstawiciel działu *public relations*, prawnik i w zależności od rodzaju kryzysu odpowiedni specjalista (dyrektor produkcji, dyrektor finansowy lub osoba spoza firmy – lider opinii, VIP etc.). Konieczne jest przeprowadzenie szkoleń dla osób zaangażowanych w zarządzanie kryzysem, a w przypadku przedsiębiorstw narażonych relatywnie częściej na sytuacje kryzysowe wskazane jest organizowanie praktycznych ćwiczeń symulacyjnych. Reguły postępowania zestawione w „teczce kryzysowej" i na bieżąco uaktualniane mogą stanowić nieocenioną pomoc w przypadku pojawienia się kryzysu i ułatwić przebieg, efektywność i skuteczność wdrożenia strategii komunikacji kryzysowej[21].

Optymalna komunikacja kryzysowa powinna być oparta na zasadzie otwartości, wiarygodności, partnerstwa i transparentności. Po zakończeniu działań pokryzysowych należy zaprezentować raport z ich przebiegu. Powinien on wyjaśniać przyczyny powstania kryzysu, precyzować zakres inicjatyw podjętych w celu zminimalizowania jego skutków i naprawienia szkód, a także tych służących prewencji podobnych kryzysów w przyszłości[22].

Podsumowanie

Wyzwania, przed jakimi stają menedżerowie, mają różną naturę i zakres. Na co dzień dominują problemy związane z prowadzeniem działalności operacyjnej. Narzędziem ułatwiającym postępowanie w tym przypadku jest rozwiązywanie problemów. Jego właściwe wykorzystanie może zapobiec pojawieniu się zagadnień. Kiedy jednak zagadnienie, zwłaszcza o potencjalnym negatywnym oddziaływaniu na przedsiębiorstwo, jest już faktem, można wpłynąć na jego rozwój, postępując zgodnie z procesem *issue management*. Wdrażając adekwatny wariant strategii reakcji na zagadnienie lub postępując zgodnie z zasadami zarządzania kryzysowego, można w konsekwencji uniknąć kryzysu lub zniwelować jego negatywne konsekwencje.

Katarzyna Marszałkiewicz
doktorantka
Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoły Głównej Handlowej

PRZYPISY

1) Ponieważ polskie tłumaczenie terminu *issue management* może być mylące, w dalszej części artykułu będzie używana tylko nazwa angielska omawianej koncepcji, bądź jej akronim.
2) J.E. DUTTON, *Interpretations on Automatic: A Different View of Strategic Issue Diagnosis*, „Journal of Management Studies", 1993, no. 30.
3) J. SCHULZ, S. WACHTEL, *Issue – das Strittige als rhetorische Kategorie. Grundlegung eines Krisen-Coaching*, w: M. KUHN, G. KALT, A. KINTER, *Chefsache Issues Management*, F.A.Z. – Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main 2003, s. 154, 160.
4) T. JAQUES, *Issue Definition: The Neglected Foundation of Effective Issue Management*, „Journal of Public Affairs", 2004, 4 (2).
5) T. JAQUES, *Issue or Problem? Managing the Difference and Averting Crises*, „Journal of Business Strategy", 2007, 28 (6), M.M. WAGNER, *Modernes Issues Management. Ein prozessorientierter Ansazt zur Handhabung von Chancen und Risiken in Unternehmen*, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrükken 2008, s. 8.
6) S. BLACK, *Public Relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006, s. 155–156.
7) T. JAQUES, *op.cit.*
8) CH. KEPNER HIGGINS, B.B. TREGOE, P. STRYKER, *The Rational Manager: a Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making*, McGraw-Hill, Madison 1965.
9) C.L. PLUNKETT, G.A. HALE, *The Proactive Manager: The Complete Book of Problem Solving and Decision Making*, Wiley-Interscience Publication, NY, 1982.
10) Za: R.K. WAGNER, *Managerial Problem Solving*, w: R.J. STERNBERG, P.A. FRENSCH [ed.], *Complex Problem Solving: Principles and Mechanisms*, Lawrence Erlbaum Associates, 1991, s. 159–162.
11) Za: R.J. STERNBERG, *Practical Intelligence in Every Day Life*, Cambridge University Press, 2000, s. 68–69.
12) Szerzej na temat różnych rodzajów problemów, a także aspektów psychologicznych (przykład: kreatywności osób odpowiedzialnych za rozwiązywanie problemów, procesów motywacyjnych), które mogą determinować sposób postrzegania sytuacji problemowych i wpływać na przebieg procesu rozwiązywania problemów, patrz: J.E. DAVIDSON, R.J. STERNBERG, *The Psychology of Problem Solving*, Cambridge University Press, 2000.
13) R.K. WAGNER, *op.cit.* s. 168–169, R.J. STERNBERG, *op.cit.*, s. 69–70. *Problem solving* w ujęciu praktycznym traktowany jest niekiedy jako jedno z narzędzi w procesie *issue management* wykorzystywane na etapie tzw. automatycznej strategicznej diagnozy zagadnienia. Podczas automatycznej SID decydenci, diagnozując zagadnienia, wykorzystują znane, szablonowe schematy myślowe, które powstały podczas zajmowania się podobnymi zagadnieniami w przeszłości (przetwarzają informacje już zdefiniowane). M.M. LAUZEN, *Understanding the Relations Between Public Relations and Issues Management*, „Journal of Public Relations Research", 9 (1), 1997.
14) J.E. DUTTON, E. OTTENSMEYER, *Strategic Issue Management Systems: Forms, Functions and Contexts*, „Academy of Management Review", 1987, 12 (2), S. LÜTGENS, *Potentiellen Krisen rechtzeitig begegnen – Themen aktiv gestalten. Strategische Unternehmenskommunikation durch Issues Management*, MT-Verlag, Schifferstadt, 2002, S.L. WARTICK, E.R. RUDE, *Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?*, „California Management Review", 1986, 29 (1).
15) U. RÖTTGER, *Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffserklärung und Forschungsfragen – eine Einleitung*, w: U. RÖTTGER [red.], *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2001, s. 18.
16) K.E. WEICK, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications 1995, s. 4–5. Mechanizm procesu *sense making* można porównać do mechanizmu leżącego u podstaw teorii dysonansu poznawczego Festinger'a. Zgodnie z nią w celu redukcji dysonansu, jaki powstał wskutek podjęcia niesatysfakcjonującej decyzji, podkreśla się pozytywne aspekty dokonanego wyboru. Tym samym wpływa się na zmianę uzasadnienia przyczyn wyboru określonej alternatywy; tworzy się taką interpretację, która jest wiarygodna i „ma sens". K.E. WEICK, *op.cit.*, s. 11.
17) K. LAMERTZ, M.L. MARTENS, P. HEUGENS, *Issue Evolution: a Symbolic Interactionist Perspective*, „Corporate Reputation Review", 2003, 6 (1).
18) S.L. WARTICK, P. HEUGENS, *Future Directions for Issues Management*, „Corporate Reputation Review", 2003, 6 (1).
19) T. JAQUES, *Towards a New Terminology: Optimizing the Value of Issue Management*, „Journal of Communication Management", 2002, 7 (2).
20) N. DOUGLAS, P. COCHRAN, *Issues Management and the Multinational Enterprise*, „Management International Review", vol. 34, 1994, R.L. HEATH, *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*, Thousand Oaks, Sage Publications 1997, s. 31.
21) CH. WALTHER, *Die Krise als Chance wahrnehmen*, w: M. KUHN, G. KALT, A. KINTER, *Chefsache Issues Management*, F.A.Z. – Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main 2003, s. 143–146. S. BLACK, *op.cit.*, s. 156–157.
22) S. BLACK, *op.cit.*, s. 159, CH. WALTHER, *op.cit.*, s. 148–150, Szerzej patrz: K. WOJCIK, *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, PLACET, Warszawa 2005, s. 592–607.

Summary
Challenges the companies are facing differ frequently in terms of their genesis and nature. That is why they require implementing distinct activity tactics. The aim of the article is presenting the idea of issue management in light of other, close management concepts, explaining the nature of problem, issue and crisis and showing dependencies between them.

Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu

Mateusz Juchniewicz

Dojrzałość projektowa organizacji

Rosnące znaczenie projektów w funkcjonowaniu organizacji doprowadziło w ostatnich dziesięcioleciach do szybkiego rozwoju dziedziny zarządzania projektami. Powstało wiele technik, narzędzi, metod, jak i kompleksowych rozwiązań – metodyk służących wsparciu procesów zarządzania projektami. Organizacje zaczęły więc stosować nowoczesne rozwiązania w celu lepszej, bardziej efektywnej realizacji złożonych przedsięwzięć. Praktyka gospodarcza pokazuje jednak, że identyczne narzędzia lub rozwiązania zastosowane w różnych organizacjach nie przynoszą takich samych pozytywnych rezultatów. Ponadto organizacje wykazują różną zdolność do stosowania profesjonalnych narzędzi zarządzania projektami. Ponadto nie wszystkie organizacje potrafią odpowiednio zarządzać portfelem swoich projektów. Można więc powiedzieć, że są one na różnych poziomach dojrzałości projektowej.

Dojrzałość projektowa jest to zdolność organizacji do efektywnego doboru portfela projektów tak, by realizacja tych przedsięwzięć wspierała cele i strategię organizacji oraz zdolność do stosowania profesjonalnych technik i narzędzi zarządzania projektami w celu osiągania wysokiej jakości produktów projektu, powtarzalności sukcesów i unikania błędów w kolejnych projektach. Istotę dojrzałości projektowej można przedstawić w skrócie za pomocą krótkiego stwierdzenia *do the right projects and do the projects right* – realizuj właściwe projekty i realizuj je we właściwy sposób.

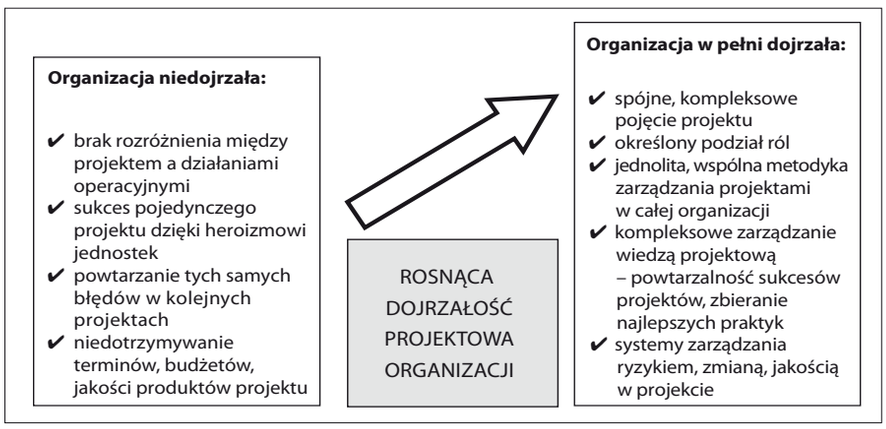
Logika dojrzałości projektowej jest więc następująca: wraz ze wzrostem dojrzałości projektowej, czyli osiąganiem kolejnych poziomów dojrzałości, rośnie skuteczność organizacji w realizacji projektów, zasoby są wykorzystywane w bardziej efektywny sposób, doświadczenia projektowe z poprzednich projektów, zarówno sukcesy, jak i porażki, są wykorzystywane w kolejnych projektach. Zależności te można przedstawić za pomocą rysunku 1.

Zgodnie z logiką dojrzałości projektowej można więc wyróżnić tzw. organizację niedojrzałą projektowo i organizację w pełni dojrzałą projektowo oraz wszelkie formy pośrednie.

Pomiar dojrzałości projektowej organizacji

Pomiaru dojrzałości projektowej organizacji dokonuje się przy użyciu specjalnych narzędzi, tzw. modeli dojrzałości projektowej (*Project Management Maturity Models)*. Pozwalają one w precyzyjny sposób ustalić, jakie procesy zarządzania projektami są realizowane w organizacji, na jakim poziomie umiejętności są wykonywane i na tej podstawie przyporządkować organizację do danego (ściśle zdefiniowanego) poziomu dojrzałości projektowej.

Modele dojrzałości projektowej pojawiły się w teorii i praktyce zarządzania na początku lat 90. ub. w. W znacznej większości ich konstrukcja opiera się na tzw. siatce dojrzałości zarządzania jakością (*Quality Management Maturity Grid)* – pierwszym w historii modelu służącym do oceny dojrzałości organizacji (w tym wypadku w zakresie zarządzania jakością) zaproponowanym przez amerykańskiego specjalistę od zarządzania jakością – Phillipa Crosby'ego. Siatka dojrzałości definiuje pięć poziomów umiejętności w organizacji w zakresie zarządzania jakością. Osiągnięcie każdego poziomu wiąże się z koniecznością realizowania pewnej ściśle określonej listy procesów lub czynności. Jeśli organizacja chce osiągnąć wyższy poziom, musi realizować wszystkie procesy lub mieć wszystkie umiejętności przypisane do danego poziomu dojrzałości.



Rys. 1. Logika dojrzałości projektowej

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy model pozwalający mierzyć dojrzałość projektową organizacji został opracowany przez Software Engineering Institute (SEI). W 1991 r. opublikowany został dokument noszący nazwę *Capability Maturity Model* (CMM), który można określić jako model dojrzałości umiejętności. Narzędzie to, początkowo znajdujące zastosowanie w branży informatycznej, szybko zostało dostrzeżone i docenione przez organizacje z innych sektorów. Duży popyt na tego typu rozwiązania przyczynił się do opracowania przez SEI kolejnych wersji modelu. W efekcie pod koniec lat 90. funkcjonowało na rynku równolegle kilka modeli. Posługiwanie się nimi stało się coraz trudniejsze. Podjęto więc próbę integracji tych narzędzi. Skutkiem prac był model *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), integracja modeli dojrzałości umiejętności.

CMMI wyróżnia 22 obszary procesowe, ściśle określone i nazwane[1]. Proponuje również dwa podejścia do oceny dojrzałości organizacji – ciągłe i stopniowane. Podejście ciągłe zakłada, że ocenie podlega każdy obszar procesowy osobno. Na podstawie określonych procedur określa się, w jaki sposób dany obszar procesowy jest realizowany, a następnie przypisuje się mu jeden z sześciu poziomów dojrzałości (od 0 – niekompletny do 5 – optymalizujący). Skutkiem pomiaru dojrzałości w trybie ciągłym są więc 22 oceny każdego obszaru osobno. W podejściu stopniowanym dokonuje się oceny całej organizacji. W tym wypadku CMMI definiuje pięć poziomów dojrzałości (od 1 – wstępny do 5 – optymalizujący). Do każdego poziomu dojrzałości przypisano odpowiednie obszary procesowe (do poziomu 1–0 obszarów, do 2–7 obszarów, do 3–11, do 4–2 i do 5–2). Poziomy dojrzałości są addytywne – aby osiągnąć wyższy poziom dojrzałości, organizacja musi realizować wszystkie obszary procesowe przypisane do niższych poziomów.

Jednym z ważniejszych z punktu widzenia aplikacyjności jest model zaproponowany przez prof. Harolda Kerznera – *The Kerzner Project Management Maturity Model* (PMMM). Jego istotną zaletą jest prostota konstrukcji i wiążąca się z nią łatwość procesu oceny dojrzałości. Ponadto narzędzie to jest ogólnodostępne i bezpłatne, przez co może być zastosowane przez dowolną organizację – bez względu na jej wielkość, dochody czy charakter działalności.

H. Kerzner wyróżnił w swoim modelu pięć poziomów dojrzałości. Na poziomie 1 (wspólny język) organizacja może mieć pewną wiedzę o zarządzaniu projektami i potrafi odróżniać projekty od bieżącej działalności lub może nie mieć takiej wiedzy wcale. Na poziomie 2 (wspólne procesy) organizacja rozpoznaje już procesy związane z zarządzaniem projektami. Ponadto procesy te są wspólne dla wszystkich projektów w organizacji, dzięki czemu możliwe jest powtórzenie sukcesu jednego projektu w innym. Na poziomie 3 (jednolita metodyka) organizacja rozpoznaje korzyści płynące z synergii procesów i ich kontroli i rozwija jednolitą metodykę, zastępując pojedyncze narzędzia i techniki. Na poziomie 4 (*benchmarking*) organizacja stosuje jednolitą metodykę, mając jednocześnie świadomość możliwości jej udoskonalania na podstawie doświadczeń najlepszych organizacji z otoczenia. Na poziomie 5 (ciągłe udoskonalanie) organizacja skutecznie wykorzystuje wiedzę zdobytą w ramach *benchmarkingu* i sama stanowi wzór do naśladowania. Ponadto istnieje w organizacji świadomość, że „osiąganie doskonałości w zarządzaniu projektami jest niekończącą się wyprawą”[2].

Proces oceny dojrzałości projektowej według modelu PMMM jest bardzo prosty. Dla każdego poziomu opracowano kwestionariusz składający się z prostych pytań. Po udzieleniu odpowiedzi sprawdza się je z kluczem. Jeśli wynik jest odpowiednio wysoki, organizacja jest na danym poziomie dojrzałości, jeśli wynik jest poniżej progu akceptacji, należy przeprowadzić badanie dla niższego poziomu dojrzałości projektowej. W ten sposób w ciągu jednej, dwóch godzin można w sondażowy sposób przyporządkować swoją organizację do danego poziomu. Jest to istotna cecha i przewaga modelu prof. Kerznera nad większością narzędzi do mierzenia dojrzałości projektowej obecnych na rynku, które są bardzo rozbudowane i wymagają zatrudnienia konsultantów lub zakupu licencji (np. koszty wdrożenia CMMI w organizacji szacuje się na ok. 11000 USD na każdego zatrudnionego w organizacji).

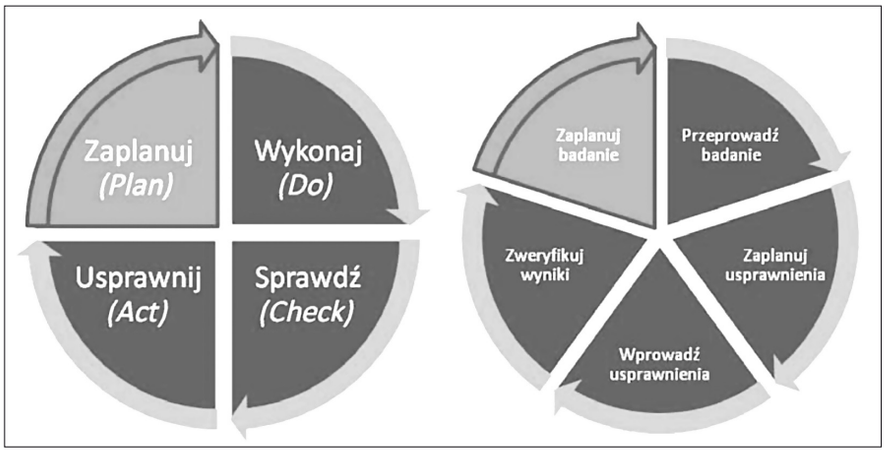
Jednym z popularniejszych i jednocześnie ważniejszych modeli dojrzałości projektowej jest *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) – opracowany przez Project Management Institute (PMI) – największą na świecie organizację zrzeszającą kierowników projektu. Model ten został opublikowany dopiero w 2003 r. (co potwierdza, że jest to zagadnienie nowe w teorii i praktyce zarządzania). OPM3 jest skonstruowany na podstawie tzw. najlepszych praktyk (*Best Practices* – BP). Wyróżniono w nim 586 BP. Każda praktyka jest przypisana do wymiarów OPM3. Wymiary te zostały oparte na 4 fazach zarządzania procesami (standaryzacja, pomiar, kontrola, ciągłe doskonalenie) i 3 obszarach zarządzania projektami (projekty, programy, portfele). Kombinacja tych dwóch obszarów pozwala sformułować 12 wymiarów OPM3 (standaryzacja procesów zarządzania projektami, pomiar procesów zarządzania programami itd...).

Ocenę dojrzałości projektowej za pomocą OPM3 przeprowadza się, stosując specjalny program komputerowy (licencja na jedno stanowisko kosztuje ok. 700 USD). Użytkownik musi odpowiedzieć na ponad 160 prostych pytań (najczęściej typu tak/nie). Na podstawie odpowiedzi program generuje wyniki w postaci wykresów pokazujących, na jakim poziomie dojrzałości wyrażonej w procentach znajdują się procesy we wszystkich 12 wymiarach (OPM3 rezygnuje z koncepcji poziomów dojrzałości). Efektem jest więc swego rodzaju mapa procesów i poziomów ich zaawansowania w organizacji.

Zastosowanie dojrzałości projektowej w zarządzaniu

Dojrzałość projektowa organizacji powinna być rozpatrywana z dwóch perspektyw. Po pierwsze, modele dojrzałości projektowej są narzędziami diagnostycznymi. Pozwalają w kompleksowy sposób dokonać analizy stanu (poziomu umiejętności organizacyjnej) zarządzania projektami w organizacji. Taka diagnoza obejmuje zazwyczaj następujące kroki. Na początku sporządzane są mapy wszystkich rozpoznanych procesów; bardzo często, w szczególności w organizacjach niedojrzałych, nie ma bowiem świadomości istnienia lub realizowania pewnych procesów. Ich wykonywanie jest intuicyjne, chaotyczne. Ocena dojrzałości projektowej prowadzi do rozpoznania

wszystkich procesów zarządzania projektami – zarówno tych realizowanych w sposób świadomy i nieświadomy, jak i niewykonywanych. Następnie opracowywany jest profil oceny dojrzałości procesów zarządzania projektami; po stworzeniu mapy procesów możliwe jest bowiem określenie, w jakim stopniu (na jakim poziomie umiejętności) są one realizowane (czy są tylko wykonywane, czy są mierzone, czy są udoskonalane itd.). Dalej dokonywana jest analiza słabych i mocnych stron, bowiem na podstawie mapy procesów i ich oceny możliwe jest wskazanie słabych i mocnych stron w organizacji w zakresie zarządzania projektami. Pozwala to na sporządzenie analizy źródeł sukcesów i porażek w projektach; dzięki ocenie dojrzałości projektowej można bowiem wskazać główne obszary zarządzania projektami, które mogą być źródłem sukcesów lub porażek w realizacji projektów. Wreszcie na koniec sporządzana jest analiza porównawcza z otoczeniem, dzięki pewnej standaryzacji oceny dojrzałości można bowiem w pewnym stopniu dokonać porównania organizacji z konkurencją, partnerami lub innymi instytucjami.



Rys. 2. Cykl Deminga i cykl oceny dojrzałości projektowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://www.jakosc.biz/koncepcje-zarzadzania-jakoscia/cykl-deminga.html, 10 czerwca 2009 r.

Po drugie, badanie dojrzałości projektowej nie jest czynnością jednorazową. Logika dojrzałości projektowej sugeruje wdrożenie filozofii ciągłego udoskonalania zarządzania projektami w organizacji, czyli dążenie do osiągania coraz wyższego poziomu dojrzałości. Większość modeli zawiera szczegółowe opisy działań, które należy podjąć, by podnieść dojrzałość organizacji. W zależności od konstrukcji modelu, czy jest on oparty na poziomach dojrzałości projektowej (Kerzner PMMM, CMMI podejście stopniowane), czy na poziomach umiejętności w realizacji procesów (CMMI podejście ciągłe, OPM3) – rekomendacje te są udostępniane w różnych formach.

Modele oparte na poziomach dojrzałości projektowej najczęściej zawierają luźne, nieskonkretyzowane wskazówki co do czynności, jakie należy podjąć, by móc osiągnąć kolejny poziom (np. zorganizuj system szkoleń, wprowadź kartę projektu itp.). Zaletą tego rozwiązania jest prostota i pewna swoboda w poruszaniu się po ścieżce rozwoju. Wadą – brak operacjonalizacji – pewne działania trzeba podejmować bez odpowiedniego wsparcia i wiedzy.

Modele oparte na poziomach umiejętności w realizacji procesów są wyposażone w ściśle określone narzędzia i techniki przypisane do każdego etapu rozwoju zarządzania procesem (definiowanie, mierzenie, kontrola, ciągłe udoskonalenie). Zaletą tego rozwiązania jest wyposażenie w precyzyjne instrumentarium. Wadą – duży poziom komplikacji i nierzadko konieczność zatrudniania ekspertów.

Zastosowanie modeli dojrzałości projektowej w zarządzaniu pozwala organizacji zaplanować swój strategiczny rozwój w tej dziedzinie. Umożliwia wdrożenie filozofii ciągłego udoskonalania. Schemat tej filozofii, oparty na tzw. cyklu Deminga (w literaturze pojawia się również określenie koło Deminga lub cykl PDCA), został przedstawiony na rysunku 2.

Pierwszym etapem powinno być planowanie badania. Należy przeprowadzić analizę organizacji i jej potrzeb. Na tej podstawie powinno się dokonać wyboru modelu oceny – co wpłynie na dalszy przebieg całego procesu. Należy również zapoznać się z modelem – jego konstrukcją, założeniami, charakterystyką. Kolejnym etapem jest już samo badanie (perspektywa diagnostyczna). Na podstawie jego wyników można zaplanować usprawnienia – w których obszarach i do jakiego poziomu organizacja chce udoskonalać zarządzanie projektami. Następuje faza wdrażania usprawnień. Po ich wprowadzeniu należy zweryfikować osiągnięte rezultaty z założeniami. Zgodnie z filozofią ciągłego udoskonalania, po weryfikacji wyników wdrożenia usprawnień należy rozpocząć cały proces od początku – przeprowadzić badanie od nowa i wskazać kolejne obszary wymagające usprawnień.

Badanie dojrzałości okazuje się również coraz częściej przydatne w sytuacji, gdy firma chce przystąpić do dużego przetargu publicznego. W latach 80. ub. w., gdy rozpoczął się szybki rozwój dziedziny zarządzania jakością, powstało kilka systemów certyfikacji (najbardziej znany – system opracowany przez ISO). Obecnie praktycznie każda firma, która chce funkcjonować na rynku międzynarodowym, musi legitymować się certyfikatami z zakresu zarządzania jakością. Podobną tendencję można obserwować w dziedzinie dojrzałości projektowej. Coraz częściej w przetargach ogłaszanych przez rządy Wielkiej Brytanii lub USA jako jeden z wymogów podaje się minimalny poziom dojrzałości projektowej potwierdzony odpowiednim, międzynarodowym certyfikatem. Oficjalnie potwierdzony, wysoki poziom dojrzałości projektowej świadczy również o profesjonalizmie firmy i może być istotnym czynnikiem wpływającym na jej wizerunek wśród potencjalnych klientów.

Wyniki badań dojrzałości projektowej w Polsce

W literaturze przedmiotu dostępne są publikacje na temat badania dojrzałości projektowej organizacji. Na szeroką skalę badania takie przeprowadzono m. in. W USA i Brazylii. W Polsce

istnieją jedynie wycinkowe raporty z badań dojrzałości projektowej. Warto wspomnieć jedynie o dwóch takich badaniach:

- analiza dojrzałości projektowej organizacji realizujących projekty w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL,
- analiza dojrzałości projektowej organizacji w Polsce – badanie „Ocena dojrzałości projektowej organizacji zorientowanych projektowo" zrealizowane w Katedrze Zarządzania Projektami SGH[3)].

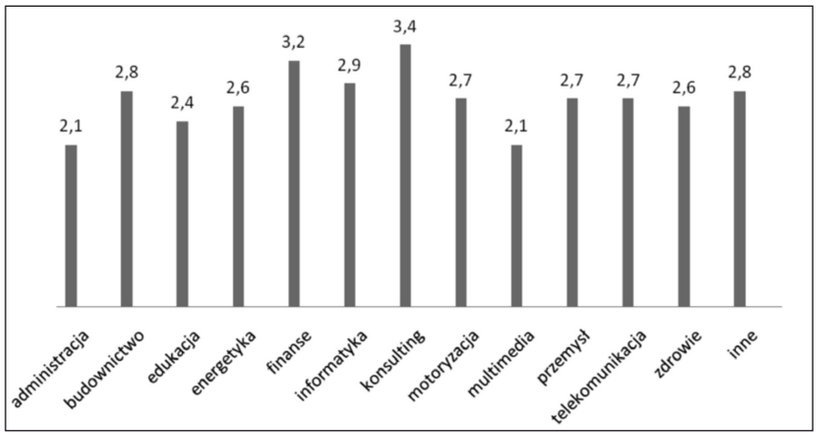
Poniżej przedstawiono w syntetycznej formie wyniki drugiego z wymienionych badań.

Celem badania było uzyskanie ogólnego poziomu dojrzałości projektowej organizacji w Polsce. Analizie poddano 107 organizacji prowadzących działalność na terenie Polski, z różnych sektorów/branż. Dobór próby był celowy – były to organizacje, których istotnym elementem funkcjonowania są projekty.

Konstrukcja badania pozwoliła określić dojrzałość ogólną organizacji, jak i dojrzałość dla każdego z dziewięciu obszarów wiedzy według *Project Management Body of Knowledge* (integralność, zakres, czas, koszt, jakość, personel, komunikacja, ryzyko, zaopatrzenie).

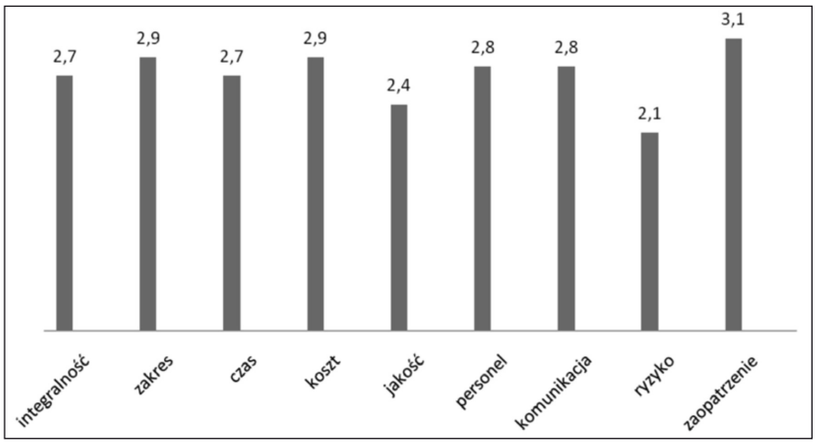
Średnia dojrzałość projektowa badanych organizacji wyniosła 2,7 w skali od 1 do 5, czyli **54%.**

Na rysunku 4 przedstawiono średnią dojrzałość badanych organizacji według branży/sektora, w którym funkcjonują.



Rys. 3. Średnia dojrzałość badanych organizacji z uwzględnieniem branż/sektorów

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Średnia dojrzałość z uwzględnieniem dziewięciu obszarów PMBoK

Źródło: opracowanie własne.

Najwyższą średnią dojrzałość osiągnęły organizacje działające w branży konsultingowej (3,4), finansów (3,2) i branży informatycznej (2,9). Wysoki wynik firm doradczych nie jest zaskoczeniem. Większość narzędzi, metodyk i innych rozwiązań (np. modeli dojrzałości projektowej) z zakresu zarządzania projektami zostało opracowanych przez firmy z branży konsultingowej. Dlatego w naturalny sposób wykazują one najwyższą dojrzałość. Podobnie wygląda sytuacja w firmach informatycznych. W latach 80. szybki rozwój informatyki doprowadził do lawinowego wzrostu liczby projektów realizowanych w tej branży. Projekty stały się kluczowym obszarem działalności firm IT. Dlatego właśnie w sektorze informatycznym podejmowano intensywne prace nad rozwiązaniami pozwalającymi zwiększyć skuteczność realizowanych projektów. W efekcie firmy działające w tym sektorze na szeroką skalę stosują rozwiązania z zakresu zarządzania projektami i dlatego legitymują się wysoką dojrzałością projektową. Wysoką dojrzałość projektową firm z branży finansowej można tłumaczyć specyfiką funkcjonowania sektora. Instytucje finansowe są tzw. organizacjami zaufania społecznego. Przedsięwzięcia przez nie realizowane mają więc znaczny i bezpośredni wpływ na wizerunek firmy, jak i stabilność systemu finansowego. Wszelkie niepowodzenia mogą spowodować nieodwracalne straty. Dlatego firmy z tego sektora (głównie banki) inwestują w spójne, wewnętrzne metodyki zarządzania projektami, opracowują standardy dotyczące zarządzania poszczególnymi zagadnieniami w projektach. W konsekwencji stosują na szeroką skalę profesjonalne techniki i narzędzia, a przez to legitymują się wysokim poziomem dojrzałości projektowej.

Na rysunku 5 przedstawiono średnią dojrzałość z uwzględnieniem dziewięciu obszarów PMBoK.

Przedstawione wyniki pozwalają sformułować pewne wnioski. Badane organizacje wykazały najwyższą średnią dojrzałość w obszarze zarządzania zaopatrzeniem (3,1) i kosztami projektu (2,9) oraz zakresem projektu (2,9). Wyniki nie są zaskakujące. Obszary zarządzania zaopatrzeniem i kosztami projektu korzystają bowiem z wiedzy i doświadczeń zarządzania bieżącą działalnością organizacji w tych dziedzinach. Praktycznie każda organizacja w związku ze swoją działalnością operacyjną stosuje narzędzia z zakresu zarządzania zaopatrzeniem (planowanie zasobów, programy magazynowe) i kosztami (budżety, kosztorysy, rachunek kosztów/dochodów) – przeniesienie tych umiejętności na obszar zarządzania projektami nie wymaga wysokich umiejętno-

ści. Zarządzanie zakresem natomiast jest podstawą zarządzania projektami i jako takie jest przedmiotem szczegółowych rozważań.

Najniższy poziom dojrzałości badane organizacje wykazały w obszarze zarządzania ryzykiem (2,1) i jakością (2,4). W przypadku zarządzania ryzykiem organizacje najczęściej nie znają narzędzi służących do identyfikacji, mierzenia i ograniczania ryzyka lub po prostu pomijają ten aspekt zarządzania projektami jako nieistotny lub zbyt trudny do zarządzania. Wynika to ze słabej jeszcze wiedzy i umiejętności praktycznych organizacji w tym obszarze. Podobne zjawiska można zauważyć w przypadku zarządzania jakością. Wprawdzie narzędzia i systemy zarządzania jakością są powszechnie znane, jednak często organizacje nie potrafią powiązać ich z zarządzaniem projektami.

Podsumowanie

Zagadnienie dojrzałości projektowej organizacji będzie w najbliższych latach odgrywać coraz większą rolę w obszarze zarządzania projektami (mimo znikomego wciąż zainteresowania polskich organizacji i braku literatury polskojęzycznej). Będzie się to wiązało z dynamicznym rozwojem zarządzania projektami, jak i z coraz wyższym poziomem wiedzy organizacji w Polsce o tej dziedzinie. Z pewnością powstanie więc potrzeba odróżniania się od konkurentów, porównywania się z nimi w zakresie umiejętności realizacji projektów. Można się więc spodziewać zjawisk podobnych, jak w przypadku zarządzania jakością, gdzie wysoki poziom wiedzy organizacji wymusił opracowanie narzędzi umożliwiających wyróżnienie spośród innych konkurentów.

Badanie dojrzałości projektowej jest również doskonałym narzędziem dla organizacji, które nie mają nawet elementarnej świadomości istnienia projektów w swojej działalności, jak i dla tych, które chcą realizować projekty skuteczniej, a nie potrafią podnieść swoich umiejętności z zakresu zarządzania projektami.

Mateusz Juchniewicz
doktorant Katedry Zarządzania Projektami
Szkoły Głównej Handlowej

PRZYPISY

[1] Szczegółowy opis wszystkich obszarów procesowych CMMI – *CMMI for Development v. 1.2*, Software Engineering Institute, 2006.

[2] H. KERZNER, *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley and Sons 2001, s. 109.

[3] Więcej informacji o badaniu: M. JUCHNIEWICZ, *Dojrzałość projektowa organizacji*, w: *Gospodarka Polski: system funkcjonowania i zarządzania w dobie globalizacji i internacjonalizacji procesów ekonomicznych*, praca zbiorowa pod red. R. Bartkowiaka, J. Ostaszewskiego, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

Summary

This paper presented the idea of project management maturity. It can be defined as capability of project portfolio management and using professional techniques and methods to manage projects in order to finish those enterprises with success. The most important project management maturity models have been presented. A wide area of practical use of project management maturity in management has been presented. This topic is very basic in theory and practise of management in Poland. As the consequence, there is neither complex publications nor wide-range surveys of this subject. The results of some survey concerning project management maturity of organisations in Poland have been presented – some generic view of this topic has been created. The survey is also a starting point for further research.

Zaufanie jako nowy przedmiot badań nauk o zarządzaniu

Przedmiotem rozważań w literaturze zarządzania jest coraz częściej zaufanie, o czym świadczy rosnąca liczba pozycji literaturowych [Bennis, Goleman, O'Toole, 2009; Covey, Merrill, 2006; Gambetta, 1988; Gasik, Sankowska, 2006; W.M. Grudzewski, Hejduk, Sankowska, 2008; Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2007; Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2008b, 2008c; Hardin, 2009; Herman, 2009; Ricci, 2006]. Szczególnie silny nurt obserwujemy w koncentracji na roli zaufania w przywództwie [Bennis i in., 2009; Gobillot, 2008; Kouzes, Posner, 2006]. Wzrost zainteresowania zaufaniem w zarządzaniu wynika między innymi z emergencji różnorodności w organizacji i otoczeniu, współzależności w wykonywaniu zadań, postępu technologii, znaczenia wiedzy w kreowaniu innowacji, spłaszczenia struktur organizacyjnych, usieciowienia (*networking*), kryzysu przywództwa oraz procesów globalizacji.

W nowej ekonomii, dla której ukuto również określenie „wiek przejrzystości" (*transparency age*) zaufanie jest ważnym mechanizmem koordynacji. Adler (2001) uznaje je wręcz za najważniejszy mechanizm koordynacji dla tak zwanych społeczności (*community*), którego rola wzrosła diametralnie w gospodarce opartej na wiedzy. Wśród wielu korzyści, jakie przynosi, wymienia się między innymi redukcję kosztów transakcyjnych, ciągłą poprawę [Sako, 2006], uruchamianie twórczego myślenia, wspieranie innowacji, wymiany wiedzy, zwiększanie odporności na sytuacje kryzysowe [Grudzewski i in., 2007]. Coraz częściej mówi się nawet o kapitale zaufania [Sztompka, 2007], który ma zdolność do generowania korzyści dla przedsiębiorstwa aktualnie, jak również w przyszłości (potencjał kreowania korzyści). Jest on elementem zarówno kapitału ludzkiego [Sztompka, 2007], kapitału strukturalnego, jak i kapitału relacji zewnętrznych związanych z reputacją [Krawiec, 2009], które są kategoriami kapitału intelektualnego [Sopińska, 2005], kreującymi przewagę konkurencyjną współczesnego przedsiębiorstwa. Niektórzy autorzy zaliczają je do kategorii kapitału intelektualnego, za jaki uznają kapitał społeczny [Bratnicki, Strużyna, 2001]. Inni autorzy w klasycznym podejściu przypisują go bezpośrednio do kapitału społecznego na równi z normami wzajemności oraz sieciami [Putnam, 1993]. Pomijając debatę nad kwestią bezpośredniej atrybucji zaufania do określonej kategorii, można stwierdzić, że zaufanie niewątpliwe jest pojęciem z zakresu dyskursu kapitału intelektualnego, jak i społecznego.

Istota zaufania

Nie ma jednej przyjętej definicji zaufania. Najczęściej kojarzone jest ono ze współpracą, wiarygodnością, przewidywalnością, kompetencjami i uczciwością. Proliferacja definicji zaufania w literaturze pozwala na wyróżnienie pewnych wspólnych płaszczyzn interpretacji zaufania. I tak zaufanie rozumiane jest najczęściej jako chęć przyjęcia w pewnych okolicznościach ryzyka, że druga strona może nas zawieść z oczekiwaniem, że stanie się inaczej [Nooteboom, 2002] lub jako zakład na

Diagnoza poziomu zaufania pomiędzy przedsiębiorstwami

Anna Sankowska

temat przyszłych zachowań [Sztompka, 2007]. Nadal trwa debata nad tym, czy zaufanie jest pojęciem dotyczącym działania, co sugeruje P. Sztompka, czy samych intencji, gotowością (*willingness*) podjęcia ryzyka związaną z naszą wiedzą o rzeczywistości [Hardin, 2009]. Obdarzanie zaufaniem opartym na wiedzy, doświadczeniu jest decyzją z natury strategiczną, gdyż z góry zakłada ryzyko [Uslaner, 2008].

W literaturze spotykamy przynajmniej dwa wymiary zaufania związane z wiarygodnością partnera, czyli możliwościami wykonania powierzonych mu zadań oraz życzliwością – czyli intencjami i motywami działań [Pavlou, 2002], albo inaczej zaufanie kompetencyjne i zaufanie dobrej woli [Norman, 2002]. Sako (1992) zidentyfikował dodatkowo jeszcze trzeci wymiar: zaufanie kontraktowe wpisane w podzielane normy uczciwości oraz dotrzymywanie obietnic.

Najczęściej zaufanie rozpatrywane jest w trzech płaszczyznach: zaufania kompetencyjnego, kontraktowego, dobrej woli [Sako, Helper, 1998]. Analogicznie Dyer, Chu (2000) wyróżniają wiarygodność, uczciwość oraz dobrą wolę. Mayer, Davis, Schoorman (1995) zaproponowali zaś trzy podstawy zaufania: zdolność, życzliwość oraz uczciwość. Zdolności to grupa umiejętności, kompetencji oraz charakterystyk, która pozwala stronie wpływać na określony obszar. Życzliwość to poziom, do którego powiernik pragnie dobra dla pokładającego weń zaufanie. Uczciwość wynika z percepcji ufającego co do tego, że powiernik pozostanie wierny zespołowi zasad akceptowanemu przez ufającego [Mayer i in., 1995, s. 91–94]. Można dostrzec, że koncepcja zdolności nawiązuje do zaufania kompetencyjnego, życzliwości do zaufania dobrej woli, a uczciwości – do zaufania kontraktowego.

Sako (2006) sugeruje, że w ramach wymienionych kategorii zaufania, możemy mówić nawet o hierarchii zaufania związanej z dotrzymywaniem minimalnego zbioru zasad ustanawiającego zaufanie kontraktowe do honorowania szerszego zestawu do budowy zaufania „dobrej woli". Oznacza to rozwój w kierunku od zaufania kontraktowego do zaufania dobrej woli.

Istnieje wiele typologii zaufania. Generalnie sprowadzają się do wyróżnienia trzech jego źródeł: znajomości opartej na doświadczeniu, wspólnocie wyznawanych zasad oraz rachunku ekonomicznym [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2009].

Zaufanie w odniesieniu do przedsiębiorstwa może być analizowane na poziomie wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnym. W literaturze dużą uwagę poświęca się problemom zaufania na poziomie stosunków wewnątrz firmy [Reina, Reina, 2006]. Jest to jednak tylko wybrana płaszczyzna ze spektrum zagadnień związanych z zarządzaniem zaufaniem [Grudzewski i in., 2007], które odnosić można do zaufania do samego siebie, zaufania pomiędzy osobami, zaufania do instytucji, zaufania w zespołach, zaufania pomiędzy zespołami, zaufania wewnątrz organizacji, zaufania pomiędzy organizacjami itp. Szczególną rolę pełni zaufanie interorganizacyjne pomiędzy niezależnymi organizacjami, które jest podstawą aliansów oraz współpracy [Blomqvist, Ståhle, 2004], szczególnie tam, gdzie dla powodzenia tejże współpracy istotna jest wymiana wiedzy.

Interesujące są praktyki przedsiębiorstw w powyższym obszarze, co stanowić będzie przedmiot dalszych treści niniejszego artykułu. Zaufanie interorganizacyjne interpretujemy jako subiektywne przekonanie, które członkowie organizacji wyrażają wspólnie wobec innych organizacji w odniesieniu do związanych z nimi oczekiwań, co do przyszłości. Uznaje się, że zaufanie pomiędzy partnerami (organizacjami) wpływa na wyniki współpracy, redukuje potrzebę zabezpieczeń, zwiększa elastyczność działania [Grudzewski, Sankowska, Wańtuchowicz, 2006]. Wyniki badań eksperckich na gruncie polskim, szwedzkim i amerykańskim jednoznacznie dowodzą, że zaufanie jest krytycznym czynnikiem sukcesu we współpracy [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2008a]. Buduje ono również przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa [Barney, Hansen, 1995]. Celowa jest zatem diagnoza jego poziomu w przedsiębiorstwach.

Wyniki badań empirycznych dotyczące poziomu zaufania

W niniejszym artykule podjęto się próby empirycznej diagnozy poziomu zaufania przedsiębiorstw w relacjach z partnerami biznesowymi, czyli w odniesieniu do kapitału relacyjnego. Do określenia jego wartości autorka przeprowadziła badanie ankietowe w 2007 r. wśród 108 przedsiębiorstw z listy najbardziej innowacyjnych w Polsce w 2006 r. W wyniku analizy czynnikowej danych empirycznych wyróżnione zostały trzy wymiary zaufania interorganizacyjnego, które nazwane zostały następująco: wiarygodność własna poprzez kompetencje, skłonność do zaufania (zaufanie dobrej woli), konsekwencja. Na podstawie analizy podskal dokonano interpretacji wyodrębnionych czynników (wymiarów). Wiarygodność własna poprzez kompetencje (inaczej zaufanie kompetencyjne) dotyczy budowania zaufania poprzez wyróżniające się umiejętności, zdolności, profesjonalizm. Skłonność do za-

ufania (zaufanie dobrej woli) koresponduje z otwartością na współpracę, gotowością zaufania drugiej stronie i szczerością wobec kooperantów. Zawarta jest tu również troska o dobro partnera we współpracy oraz życzliwość. Konsekwencja przejawia się zaś w przestrzeganiu podjętych zobowiązań formalnych i nieformalnych. Tak wyodrębnione wymiary pozwalają na sformułowanie notacji zaufania w relacjach biznesowych:

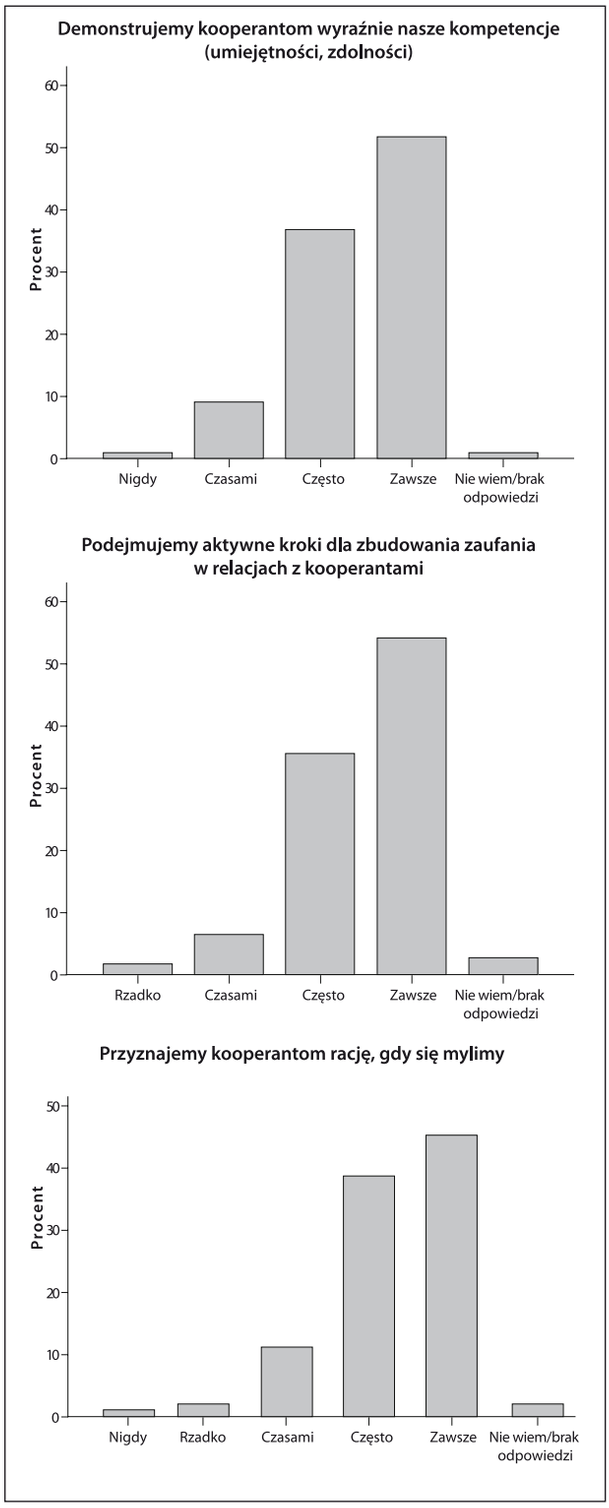
ZAUFANIE = f (KOMPETENCJE, DOBRA WOLA, KONSEKWENCJA)

Możemy powyższe równanie zinterpretować w następujący sposób. Dla relacji biznesowej opartej na zaufaniu ważny jest określony poziom umiejętności gwarantujący zdolność do należytego wykonania określonego zadania wsparty życzliwością (dobrą wolą). Dysponowanie specjalistyczną wiedzą, kompetencjami nie jest jednoznaczne z ich wykorzystaniem dla satysfakcjonującego rezultatu, obopólnych korzyści. Ważne są również intencje partnera biznesowego, które określają jego dobrą wolę w stosunku do drugiej strony. Dodatkowo relacja oparta na zaufaniu ulega kalibracji w czasie wskutek przebiegu i wyników każdej współpracy (wymiany). Tu istotną rolę odgrywa konsekwencja wyrażająca faktyczne zachowanie stron w stosunku do podjętych zobowiązań zarówno formalnych, jak i nieformalnych.

Przyjrzymy się dokładniej wydzielonym wymiarom zaufania. Na podstawie analizy danych empirycznych można zauważyć, że w zakresie **zaufania kompetencyjnego** (rysunek 1) w badanych przedsiębiorstwach widać wyraźną tendencję do demonstrowania własnych kompetencji (umiejętności, zdolności). W 51,9% przedsiębiorstw zawsze się je demonstruje, w 37% często. Wśród badanych przedsiębiorstw 53,7% podejmuje aktywne kroki do zbudowania zaufania w swoich relacjach z kooperantami. W badanych przedsiębiorstwach nie odnotowano żadnego, które takich kroków nie podejmowałoby nigdy. Mniej przedsiębiorstw jest już w stanie przyznać kooperantom rację, gdy się myli, bo niespełna połowa (45,4%). Wynika to być może z założenia, że takie działanie jest interpretowane jako oznaka słabości, a nie wysokiego poziomu profesjonalizmu. Aczkolwiek zgodnie z teorią zarządzania zaufaniem, umiejętność przyznania się do błędu stanowi ważną kompetencję pomocną w budowaniu trwałego zaufania. Wydaje się być ona niedoceniania przez badane firmy.

W zakresie **zaufania dobrej woli** (rysunek 2) 65,7% przedsiębiorstw deklaruje, że są zawsze otwarte i szczere wobec kooperantów, a tylko około 38% uwzględnia interesy swoich kooperantów. Niespełna 45% (dokładnie 44,4%) ma zawsze oszacowany poziom zaufania, który chce zbudować w relacjach z kooperantami. Tylko 12% przedsiębiorstw jest gotowych zawsze zaufać kooperantom w nowych sytuacjach.

W zakresie wymiaru **konsekwencja** (rysunek 3): 64,8% przedsiębiorstw zawsze przestrzega pisemnych przepisów, nawet jeśli przynosi im to ekonomiczną stratę. Jest to cecha wyrażająca niski poziom oportunizmu w relacjach biznesowych w obliczu jawnych zobowiązań. Tendencja do przestrzegania zawsze ustnych umów jest już znaczenie mniejsza i występuje tylko u 20,4% przedsiębiorstw.

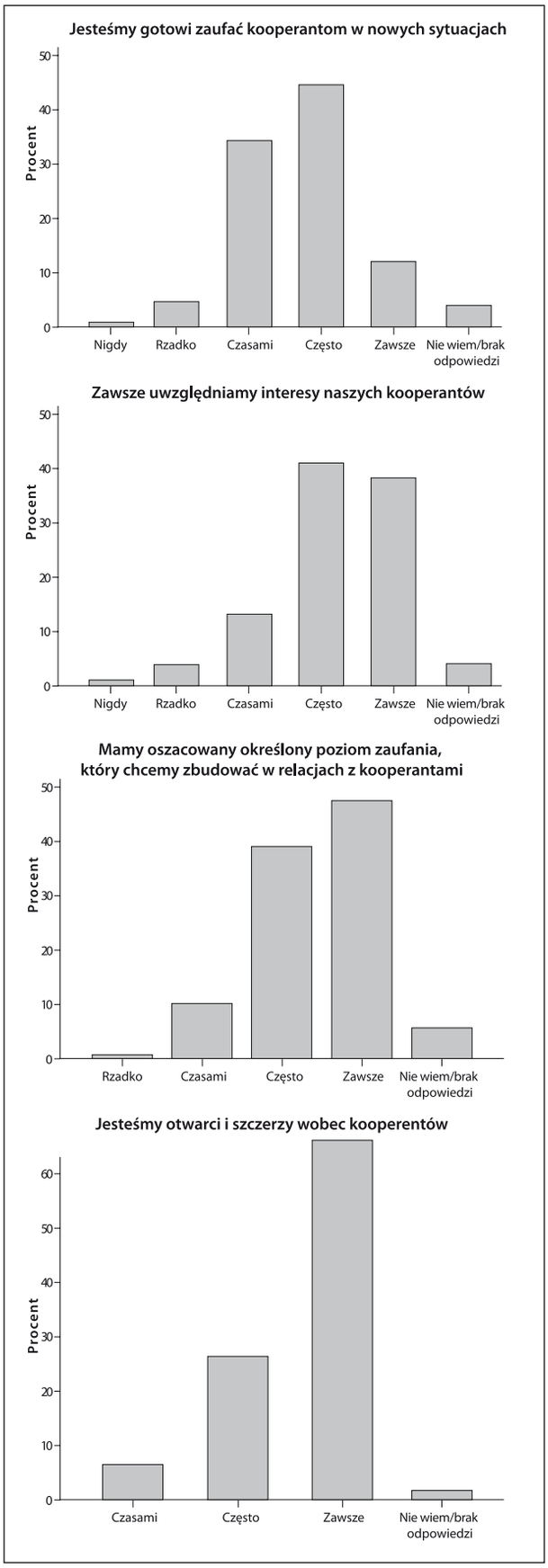


Rys. 1. Zaufanie kompetencyjne w badanych przedsiębiorstwach, N=108

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

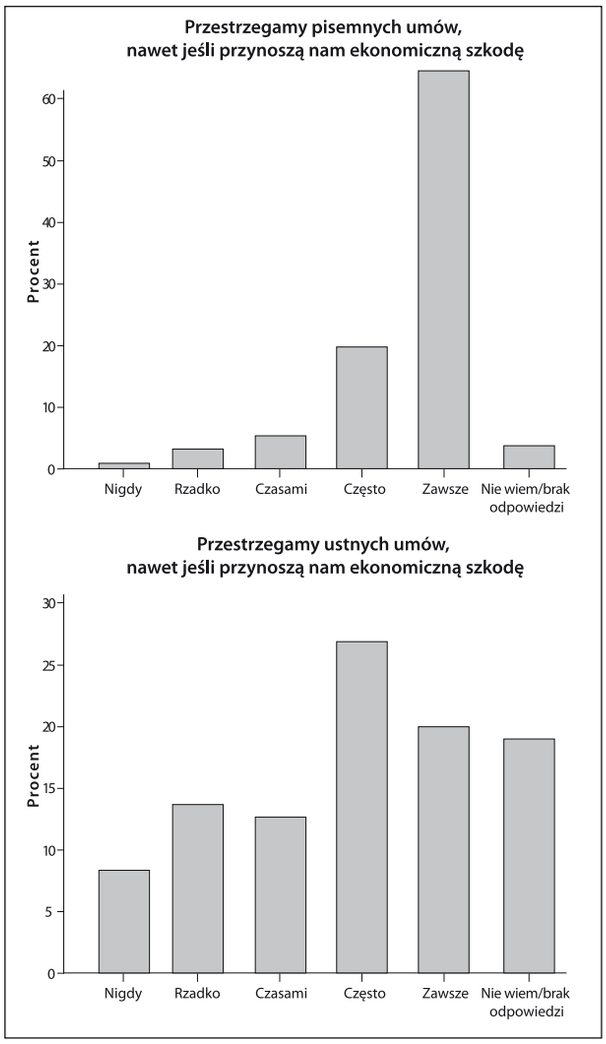
Sygnalizuje to niski poziom spełnienia zobowiązań kontraktowych.

Rezultaty badań empirycznych polegające na wyodrębnieniu trzech wyżej opisanych wymiarów zaufania potwierdzają przewidywania teoretyczne obecne w literaturze, co pozwala przypuszczać, że koncepcję zaufania charakteryzuje wysoki poziom uniwersalizmu. Na podstawie badań empirycznych



Rys. 2. Zaufanie dobrej woli w badanych przedsiębiorstwach, N=108

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.



Rys. 3. Konsekwencja w badanych przedsiębiorstwach, N=108

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

możemy również stwierdzić, że w badanych przedsiębiorstwa najwyższy jest poziom zaufania kompetencyjnego. Mniejszy jest poziom zaufania dobrej woli, co świadczy o tym, że poziom zaufania w cyklu budowy zaufania nie jest jeszcze na najwyższym poziomie zgodnie z teorią rozwoju relacji zaufania [Lewicki, Bunker, 1996].

Na uwagę zasługuję fakt, że o ile wśród badanych przedsiębiorstw tylko 20% przestrzega ustnych umów, to pisemnych już 65%. Wskazuje to na ważną tendencję występującą w polskich przedsiębiorstwach, przywiązania do formy pisemnej deklaracji, które są bardziej zobowiązujące dla stron niż słownie złożona obietnica.

Uogólniając, można stwierdzić, że zaufanie w polskich przedsiębiorstwach jest jeszcze na etapie rozwoju. Jest ono skoncentrowane przede wszystkim na budowaniu zaufania poprzez reputację odnoszącą się do kluczowych kompetencji. Częściej pomijany jest aspekt zaufania związany z sygnalizowaniem własnej otwartości, życzliwością, który zgodnie z zasadą przechodniości zaufania [Grudzewski, Hejduk i in., 2008b] jest niezbędny

w tworzeniu produktywnych relacji. Dalsze badania w zakresie zaufania powinny się zatem koncentrować na rozpoznaniu mechanizmów generowania zaufania dobrej woli.

Konkluzje

Zaprezentowane badania przynoszą interesującą diagnozę stanu zaufania interorganizacyjnego w przedsiębiorstwach wyróżniających się na rynku pod względem innowacyjności, a stanowiących wzorzec dobrych praktyk w tej materii. Odnotowano przede wszystkim wysoki poziom zaufania kompetencyjnego skoncentrowanego na uzyskiwaniu wiarygodności poprzez demonstrowanie wysokiego poziomu kompetencji. Jest to podejście do strategii budowy zaufania związane z budowaniem reputacji. Pozostałe dwa wymiary, związane z podejmowaniem ryzyka i inicjowaniem wzajemności w relacjach, są znacznie częściej zaniedbywane. Przy czym najniższe wyniki przedsiębiorstwa osiągnęły w zakresie zaufania dobrej woli. Potwierdza to postulowaną przez Sako hierarchię kategorii zaufania [Sako, 2006]. Jednocześnie wskazuje, że istnieje „luka rozwojowa" zaufania, która wymaga uwagi. Wskazuje ona jednocześnie na potrzebę dalszych badań wyjaśniających przyczyny i skutki niskiego poziomu wymiarów zaufania kontraktowego, a przede wszystkim dobrej woli.

dr inż. Anna Sankowska
Katedra Systemów Zarządzania
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoły Głównej Handlowej

BIBLIOGRAFIA

[1] ADLER P.S., *Market, Hierarchy and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism*, „Organization Science", 2001, 12(2).
[2] BARNEY J., HANSEN M., *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage,* „Strategic Management Journal" (1995), 15.
[3] BENNIS W., GOLEMAN D., O'TOOLE J., *Przejrzystość w biznesie. Szczerość. Zaufanie. Jasne zasady*. MT Biznes,Warszawa 2009.
[4] BLOMQVIST K., STÅHLE P., *Trust in Technology Partnerships*, in: M.-L. HUOTARI, I. IIVONEN (ed.), *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations,* 2004.
[5] BRATNICKI M., STRUŻYNA J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2001.
[6] COVEY S.R., MERRILL R.R., *The Speed of Trust: The one Thing that Changes Everything*. Free Press, New York 2006.
[7] DYER J.H., CHU W.C., *The Determinants of Trust in Supplier Automaker Relationships in the U.S.*, Japan, Korea, Journal of International Business Studies, 2000, 31(2).
[8] GAMBETTA D., *Can We Trust Trust?,* in: D. GAMBETTA (red.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relationships,* Oxford, Basil Blackwell, UK 1988.
[9] GASIK M., SANKOWSKA A., *Pomiar zaufania organizacyjnego*, „Przegląd Organizacji", 6/2006.
[10] GOBILLOT E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
[11] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I. K.,, SANKOWSKA A., *Trust Management – The New Way in The Information Society*. „Economics and Organization of Enterprise", 2008, 2(2).
[12] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Difin, Warszawa 2007.
[13] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M., *Kluczowe czynniki sukcesu organizacji wirtualnej*. „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", 6(1), 2008.
[14] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M., *Trust Management in Virtual Work Environments: A Human Factors Perspective*. CRC Press Taylor, Francis Group, New York 2008b.
[15] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M., *Zarządzanie zaufaniem jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw*. „Przegląd Organizacji", 11/2008.
[16] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ. M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
[17] GRUDZEWSKI W.M., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M., *Trust Management in Virtual Organisations of Small and Medium – Sized Enterprises,* „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 1/2006.
[18] HARDIN R., *Zaufanie*. Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009.
[19] HERMAN A., *Kilka refleksji na temat zaufania*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1/2009.
[20] KOUZES J.M., POSNER B.Z., *Wiarygodność*. Centrum Kreowania Liderów, Skierniewice 2006.
[21] KRAWIEC F., *Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy*. Difin, Warszawa 2009.
[22] LEWICKI R.J., BUNKER B.B., *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*, in: R.M. Kramer, T.R. Tyler (ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (114–139). Sage Publications, London 1996.
[23] MAYER R.C., DAVIS J.H., SCHOORMAN F.D., *An Integrative Model of Organizational Trust,* „Academy of Management Journal", 20(3)/1995.
[24] NOOTEBOOM B., *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Edaward Elegar, Northampton 1996.
[25] NORMAN P.M., *Practicing Knowledge in Strategic Alliances*. „Journal of High Technology Management Research", 13(2), 2002.
[26] PAVLOU P.A., *Institution-based Trust in Interorganizational Exchange Relationships: the Role of Online B2B Marketplaces on Trust Formation,* „Journal of Strategic Information Systems" 11(3/4), 2002.
[27] PUTNAM R., *Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy*. Princeton University Press, Princeton 1993.
[28] REINA D.S., REINA M.L., *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationship in Your Organization*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2006.
[29] RICCI K. *Management by Trust*. Citation Books, Canada 2006.
[30] SAKO M., *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press, Cambridge 1992.
[31] SAKO M., Does Trust Improve Business Performance? in: R.M. Kramer (ed.), *Organizational Trust*, Oxford University Press, Oxford 2006.
[32] SAKO M., HELPER S., *Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States*. „Journal of Economic Behavior and Organizations" 34(3), 1998.
[33] SOPIŃSKA A., *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa,* w: P. Wachowiak (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
[34] SZTOMPKA P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
[35] USLANER E.M., *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, w: P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska (red.), *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008.

Summary
This article presents the empirical results on the state of trust between collaborating enterprises. There was interpreted the level of trust in the light of three empirically isolated dimensions: competence trust, good will trust as well consequence.

Partnerstwo technologiczne z jednostkami badawczo-rozwojowymi

Strategia rozwoju MŚP w warunkach kryzysu gospodarczego

Irena Łącka

Wprowadzenie

W 2007 r. na rynku amerykańskim rozpoczął się kryzys finansowy, który później przeniósł się na rynki finansowe strefy euro, a jesienią 2008 r. zaatakował rynki wschodzące (*emerging markets*), zwłaszcza krajów postkomunistycznych. Po kilkunastu miesiącach przekształcił się w światowy kryzys finansowy i powoli wywołuje głęboką światową recesję gospodarczą [Hockuba 2008]. Sytuacja Polski na tle gospodarek innych krajów byłego bloku wschodniego, zaliczanych do rynków wschodzących, przedstawia się nieco lepiej niż krajów bałtyckich, Bułgarii, Rumunii czy Rosji, ale niestety gorzej niż Czech, Słowacji lub Słowenii. Ekonomiści są przekonani, że polska gospodarka nie uniknie charakterystycznych dla kryzysu zjawisk: spadku produkcji i sprzedaży, spadku eksportu, inwestycji, słabnięcia popytu krajowego i zagranicznego, zwłaszcza w niektórych branżach. Sektory, które rozwijały się dotychczas bardzo intensywnie dzięki inwestycjom zagranicznym i rosnącemu eksportowi (branża motoryzacyjna, meblarska, AGD, elektroniki użytkowej), silnie odczują skutki kryzysu. Trudności wystąpią także w gałęziach surowcowych ze względu na spadek zapotrzebowania na czynniki wytwórcze (ropę, gaz, metale, surowce chemiczne). Obniżenie aktywności gospodarczej będzie zauważalne także na rynku budowlanym oraz w sektorze finansowym [Gadomski 2009].

Oddziaływanie nadchodzącego kryzysu gospodarczego na MŚP w Polsce

Wśród podmiotów, które dotknie spowolnienie gospodarcze (według prognozy Komisji Europejskiej oraz NBP wzrost gospodarczy w Polsce w 2009 r. osiągnie jedynie 2% PKB, podczas gdy w 2008 r. wynosił 4,9%) znajdzie się wiele małych i średnich przedsiębiorstw. O skali problemu świadczy ich udział w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w Polsce – stanowią 99,8% spośród 3,5 mln firm i zatrudniają 60% pracujących w sektorze przedsiębiorstw. Mają 60-proc. udział w przychodach i mają 42% aktywów trwałych sektora przedsiębiorstw. Raport na temat kondycji sektora MŚP w Polsce wskazuje, że charakteryzują się wyższą rentownością obrotu brutto niż firmy duże i wypracowują ponad 65% zysku brutto sektora przedsiębiorstw. Jednak zysk brutto przypadający na 1 zatrudnionego jest w ich przypadku bardzo niski [Starczewska-Krzystoszek 2008]. Przez cały 2007 r. i pierwsze trzy kwartały 2008 r. przychody MŚP rosły, ale zyski ograniczał wzrost wynagrodzeń, wzrost kosztów surowców i materiałów oraz wysoki kurs polskiej waluty. Powodowało to utratę udziałów w rynku przez część przedsiębiorstw. W niektórych branżach następował proces konsolidacji rynku i spadek liczby konkurentów. Właściciele ponad 60% badanych firm, osiągających sukces na rynku w warunkach wysokiego – ponad 5-proc. wzrostu gospodarczego, zaczęli w większym stopniu inwestować w majątek trwały, choć nadal w zbyt małym stopniu w nowe produkty i usługi (jedynie ponad 50% podmiotów), a w jeszcze mniejszym zakresie – w prace B+R (poniżej 25% firm). Wykorzystywały w tym celu przede wszystkim środki własne (70% małych i średnich firm w Polsce nie korzysta z innych źródeł finansowania). W przypadku części MŚP zadłużenie wzrosło, jednak nie stanowi to dowodu na zmianę konserwatywnego podejścia ich właścicieli do finansowania działalności i rozwoju. Nie zwiększyło się także znacząco wykorzystanie przez nie funduszy unijnych (z 2,1% w 2006 r. do 3% w 2007 r.). Podmioty tego sektora były również zainteresowane sprzedażą swoich wyrobów na eksport, mimo silnej złotówki. Niestety nie wykazywały skłonności do inwestycji w nowe produkty i usługi, a także w działalność badawczo-rozwojową.

Nieliczni przedsiębiorcy w trakcie prowadzonych na zlecenie PKPP Lewiatan badań ujawniali znaczny optymizm w ocenie przyszłej sytuacji w gospodarce i sektorze oraz wskazywali, że w 2009 r. planują wdrażanie innowacji produktowych, technologicznych i usługowych (oparcie rozwoju firmy na długookresowej strategii). Dostrzegali potrzebę wdrażania innowacji, ponieważ zauważali pojawiające się ograniczenia rozwoju i wzrostu firm tradycyjnymi metodami. Jednak udział przedsiębiorstw uznających konieczność wykorzystania bardziej nowoczesnych niż

konkurencja technologii produkcji wynosił jedynie 4,5% badanych. Jeszcze gorzej przedstawiały się wyniki odpowiedzi na temat potrzeby posiadania własnych rozwiązań technologicznych i podejmowania współpracy z ośrodkami badawczymi. W przypadku pierwszego pytania żadna z badanych firm nie uznała za potrzebne posiadania własnego rozwiązania technologicznego jako sposobu na zwiększenie szans rozwojowych. W kwestii współpracy w obszarze B+R z ośrodkami badawczymi poniżej 1% badanych przedsiębiorstw wskazało to jako czynnik wpływający na możliwości rozwojowe. Takie wyniki budzą obawy o przyszłość polskiego sektora MŚP w warunkach nasilającej się konkurencji, istniejących stale barier rozwojowych tej grupy podmiotów i pojawiających się trudności gospodarczych.

Do ograniczeń rozwoju MŚP zalicza się: wysokie pozapłacowe koszty pracy, wysokie podatki i wysoki koszt ich pobierania, nieefektywne procedury administracyjne, nieelastyczne prawo pracy, występowanie zatorów płatniczych, niedopasowanie rynku pracy do potrzeb gospodarki, konkurencję ze strony szarej strefy, niski poziom infrastruktury gospodarczej, ograniczony dostęp do kredytów, wynikający z wysokości stóp procentowych oraz biurokratycznych procedur bankowych [Starczewska-Krzystoszek 2008]. Pogarszająca się sytuacja gospodarcza i problemy na rynku finansowym pogłębią oddziaływanie tych barier na funkcjonowanie MŚP w Polsce oraz ich innowacyjność.

Nadchodzący kryzys gospodarczy przyczyni się w przypadku małych i średnich firm w nadchodzących dwóch przynajmniej latach do: spadku popytu krajowego i zagranicznego na ofertę sektora oraz ich zmienności, ograniczenia eksportu, pojawienia się problemów z pozyskaniem finansowania na działalność bieżącą i inwestycje, spadku produkcji i sprzedaży, konieczności zredukowania kosztów, w tym także wydatków na prace B+R lub zakup nowych technologii, spadku inwestycji, utraty płynności części podmiotów, a także konsolidacji niektórych branż, wzrostu zadłużenia i zobowiązań, konieczności dokonywania zwolnień (nawet wykwalifikowanej kadry), trudności w utrzymaniu się na rynku, pozyskania nowych nabywców, zwiększenia sprzedaży lub wejścia na nowe rynki.

Partnerstwo technologiczne szansą dla MŚP

Powyższe negatywne i dotkliwe skutki kryzysu gospodarczego małe i średnie przedsiębiorstwa mogłyby nieco ograniczyć poprzez podejmowanie działań partnerskich, sojuszy strategicznych, dzięki uzyskiwaniu synergii strategicznej zaangażowanych w alianse partnerów, należących do różnych lub tych samych sektorów [Rudawska 2008]. Podmioty te mają ograniczone możliwości finansowe i nie mogą samodzielnie inwestować w rozwój nowych produktów i usług oraz ponosić wysokich wydatków na prace B+R czy tworzenie własnego potencjału badawczo-rozwojowego. Strategia partnerstwa technologicznego pozwoliłaby MŚP, mimo tych ograniczeń, pozyskać innowacje procesowe i produktowe.

Kooperacja technologiczna pomiędzy przedsiębiorstwami oraz firmami i instytucjami sektora B+R polega na: podejmowaniu wspólnych prac w sferze badań i rozwoju, wymianie technologii, zakupie licencji, *know-how*, zawieraniu porozumień w postaci kontraktów B+R [Puślecki 2008]. Wprowadzając nowe rozwiązania technologiczne lub nowe produkty i usługi, przedsiębiorstwa podnoszą swoją konkurencyjność na rynku, mogą zdobyć nowych nabywców i nowe rynki zbytu. Współpraca technologiczna w sferze badań i rozwoju może być także podejmowana w celu obrony własnej pozycji w sektorze, jej poprawy lub utrzymania dotychczasowej pozycji. Dla niektórych firm może stać się szansą na restrukturyzację w przypadku trudnej sytuacji rynkowej [Lorence, Roos 1992]. W tym kontekście podejmowanie partnerstwa technologicznego ma wymiar strategiczny dla przedsiębiorstw, gdyż jego celem jest polepszenie długookresowej perspektywy rynkowej podmiotu gospodarczego. Poza tym może mieć ono także wymiar kosztowy, ponieważ nowe technologie wytwarzania umożliwiają obniżenie ich kosztów. Inwestycje w innowacyjne produkty i technologie wymagają jednak znacznych nakładów i wiążą się z dużym ryzykiem niepowodzenia. Trudno pozyskać zewnętrzne środki finansowe na ich przeprowadzenie, a nakłady te wymagają długiego okresu zwrotu. Potencjalne korzyści z partnerstwa technologicznego, które mogą odnieść MŚP przedstawia tabela 1.

Alianse technologiczne pozwalają na osiąganie efektów synergicznych w wyniku łączenia zasobów, rozkładania ryzyka prac B+R na partnerów uczestniczących w sojuszu, podział kosztów inwestycji na badania i rozwój, redukcję kosztów, szybszy zwrot z inwestycji, poprzez szybszy obrót aktywami firmy, a także przyspieszenie opanowania rynku [Łącka 2001].

Powyższe korzyści mogą mieć istotny wpływ na możliwości rozwojowe sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Jeżeli z partnerstwa technologicznego skorzysta przynajmniej ta część MŚP, która dostrzega znaczenie innowacji w podniesieniu konkurencyjności firmy i jej rozwoju, to zmniejszy to oddziaływanie negatywnych skutków kryzysu gospodarczego na sektor małych i średnich przedsiębiorstw w naszym kraju. Dobre praktyki w tej dziedzinie mogą zachęcić pozostałe podmioty do podjęcia kooperacji technologicznej. Sprzyjać temu może także realizowana od niedawna polityka innowacyjna Polski, uznająca za swój priorytet rozwój i innowacje w MŚP, tworzenie sprawnych mechanizmów generowania, transferu i komercjalizacji wiedzy oraz budowania powiązań nauki i biznesu. W tym celu przygotowano wiele możliwości wsparcia finansowego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013 [Fundusze europejskie].

Jednostki badawczo-rozwojowe jako element polskiego systemu innowacji

Prowadzone od pewnego czasu badania nad współpracą polskiego sektora B+R z przemysłem [Mamica 2007; Łącka 2007; 2008; Daszkiewicz 2008; Łobejko 2008] ujawniły, że instytucje i jednostki tego sektora podejmują współpracę technologiczną z przedsiębiorstwami w ograniczonym zakresie. Większą aktywność w budowaniu powiązań między nauką a gospodarką wykazują jednostki badawczo-rozwojowe (jbr). Podmioty te mają w swej statutowej działalności zapisany postulat powiązania prowadzonych prac B+R z gospodarką,

jednak analiza przychodów ze sprzedaży projektów celowych, projektów międzynarodowych, grantów i projektów zamawianych, pozwala stwierdzić, że wydatkowanie środków publicznych na funkcjonowanie jbr tylko w części tych instytucji przyczynia się do wymiernych korzyści dla gospodarki [Mamica 2007; Łącka 2008; Łobejko 2008]. Prowadzona od kilku lat transformacja sektora jbr-ów powoli eliminuje podmioty, które nie potrafią odnaleźć się w nowej rzeczywistości i aktywnie współpracować z gospodarką.

W założeniu jednostki badawczo-rozwojowe powinny być jednym z najważniejszych elementów krajowego systemu innowacji, który obejmuje instytucje tworzące i/lub wspierające tworzenie, dyfuzję i absorpcję innowacji (instytuty naukowo-badawcze, ośrodki badawczo-rozwojowe, centralne laboratoria i inne jednostki organizacyjne traktujące prowadzenie działalności badawczej i rozwojowej oraz przystosowanie ich wyników do wdrożenia w praktyce jako swoje podstawowe zadanie). Nowe rozwiązania stworzone przez naukowców zatrudnionych w tych podmiotach w ramach badań stosowanych docierają do przemysłu, a następnie są wykorzystywane w produkcji (świadczeniu usług) lub służą do projektowania nowych wyrobów. Jednostki badawczo-rozwojowe, które aktywnie uczestniczą w transferze technologii i wiedzy do gospodarki uzyskują 60–80% przychodów ze zleceń od przedsiębiorstw oraz projektów badawczych. Pozostałą część niezbędnych do funkcjonowania środków stanowi dotacja statutowa, która tworzy istotne korzyści zewnętrzne dla MŚP – pozwala uzyskać dostęp do wysokiej jakości badań po niższym koszcie.

Tab. 1. Potencjalne korzyści MŚP z podejmowania aliansów technologicznych

Lp.	Korzyści strategiczne
I	**Wzrost rynku**
1.	znalezienie nowych nisz rynkowych
2.	wprowadzenie nowych linii technologicznych
3.	zdobycie nowych, lepszych kanałów dystrybucji
4.	szybsze reagowanie na potrzeby i preferencje nabywców
5.	wyższa satysfakcja klientów
6.	wzrost uznania dla marki firmy
7.	skrócony cykl rotacji towarów
II	**Zwiększenie zdolności innowacyjnych**
1.	zdobycie szerszych umiejętności lub nowych zdolności technicznych
2.	stworzenie udoskonalonego procesu wytwórczego
3.	powstanie innowacji produktowych lub udoskonalenie istniejących wyrobów lub usług
4.	wykorzystanie nowych urządzeń lub mechanizmów finansowych (np. dotacji na innowacje)
III	**Przewaga konkurencyjna**
1.	stworzenie nowych barier wejścia lub wyjścia
2.	osiągnięcie przywództwa kosztowego lub jakościowego, narzucenie nowego standardu
3.	rozszerzenie rynku w celu maksymalizowania efektywności produkcji
4.	wczesne wejście na rynek, kontrolowanie nisz rynkowych, ograniczenie konkurencji
5.	uznana marka
6.	pozycja najlepszego konkurenta w swojej branży
7.	uczestnictwo w wyścigu liderów branży
IV	**Obniżenie ryzyka i niepewności podejmowania projektów innowacyjnych. Rozkład ryzyka pomiędzy partnerów**
	Korzyści finansowe
1.	podział kosztów inwestycji w B+R
2.	obniżenie kosztów rozwoju produktu
3.	zmniejszenie udziału wydatków na badania i rozwój w całkowitych kosztach firmy
4.	obniżenie kosztów stałych
5.	podniesienie przychodów ze sprzedaży nowych wyrobów
6.	zwiększenie stopy zysku
7.	dostęp do nowych zasobów (potencjału badawczo-rozwojowego) partnera
8.	niższy koszt pozyskania nowych zasobów
9.	pozyskanie subwencji rządowych na prowadzenie działalności innowacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Podejmowanie współpracy technologicznej jbr-ów z MŚP wymaga od partnerów przełamania barier finansowych i mentalnych. Jednostki badawczo-rozwojowe muszą także stosować nowoczesne metody promocyjne swojej oferty (strony www, oferty na przetargi i zapytania ofertowe, zniżki dla stałych, wieloletnich klientów, spotkania brokerskie, targi i wystawiennictwo, sympozja, seminaria, publikacje, imprezy w postaci dni otwartych instytutu, fora małych i średnich przedsiębiorstw itp.). Takie działania przynoszą rezultat, czego dowodem są dokonania Instytutu Przemysłu Organicznego w Warszawie, Centrum Mechanizacji Górnictwa KOMAG, Instytutu Spawalnictwa w Gliwicach, Instytutu Biotechnologii i Antybiotyków w Warszawie, Instytutu Odlewnictwa w Krakowie, Instytutu Nawozów Sztucznych w Puławach i innych jbr-ów [Jednostki badawczo-rozwojowe... 2007]. Ograniczone ramy tego artykułu pozwalają podać jedynie kilka przykładów partnerstwa technologicznego pomiędzy jednostkami badawczo-rozwojowymi a MŚP, które doprowadziły do utworzenia przedsiębiorstw wdrażających rozwiązania jbr-ów lub wdrażania produkcji we własnym zakresie lub w MŚP.

Przykłady osiągnięć jbr-ów wykorzystanych na potrzeby MŚP

Prace naukowo-badawcze Instytutu Odlewnictwa w Krakowie (we współpracy z firmą Ferro-Term Sp. z o.o. z Łodzi) w zakresie filtra-

cji ciekłych tworzyw metalowych pozwoliły dokonać modernizacji technologii wytwarzania ceramicznych filtrów piankowych oraz ocenić efektywności filtracji. Wyniki prac znalazły zastosowanie u producenta filtrów, tzn. partnera przemysłowego prac badawczo-rozwojowych oraz w odlewniach stosujących proces filtracji. Wdrożenie zmodernizowanej technologii umożliwiło firmie Ferro-Term podniesienie wydajności oraz poprawę ekologiczności procesu produkcyjnego. Przełożyło się to na wzrost przychodów ze sprzedaży i zysku producenta. Wykorzystanie wyników prac pozwoliło także na stworzenie w Polsce zakładu w Łodzi wytwarzającego filtry ceramiczne piankowe, które mogą konkurować na rynkach europejskich z ofertą renomowanych firm zagranicznych [Jednostki badawczo-rozwojowe... 2007].

Pozytywnym przykładem strategicznego partnerstwa MŚP z jbr jest „krzemowa współpraca" Instytutu Technologii Materiałów Elektronicznych w Warszawie z firmą Cemat przy produkcji krzemu krystalicznego i płytek krzemowych, będących podstawą układów scalonych w procesorach elektronicznych. Współpraca technologiczna zaowocowała założeniem w 1992 r. spółki *spin-off* o nazwie Cemat – SILICON, w której ITME ma 20% udziałów. Firma całą swoją produkcję przeznacza na eksport i ma znaczącą pozycję na rynku światowym. Nadal współpracuje z ITME w Warszawie, doskonaląc technologię i metody produkcyjne [Domaszewicz 2003].

Jako trzeci przykład badań jbr-u w ramach projektów celowych można podać opracowanie i wdrożenie przez Instytut Nawozów Sztucznych w Puławach nowoczesnych metod ekstrakcji i granulacji chmielu na potrzeby przemysłu piwowarskiego. Z powodu braku zainteresowania ze strony przedsiębiorców zdolnych do wdrożenia technologii, Instytut na własny koszt (po zaciągnięciu kredytu) zbudował, wyposażył i uruchomił instalację produkcyjną. Stworzono nowy zakład, działający na własnej nowoczesnej technologii produkcyjnej, który oferuje ekstrakt chmielowy o najwyższych parametrach jakościowych polskim browarom oraz sprzedaje go na eksport [Daszkiewicz 2008; Rój 2009].

Potwierdzeniem korzystnej współpracy technologicznej jbr-u i biznesu jest wdrożenie w przedsiębiorstwie Gwarek całego kompleksu tranzystorowych urządzeń do nagrzewania indukcyjnego o różnych mocach i parametrach, które opracował Instytut Spawalnictwa w Gliwicach. Model ten został zastosowany do produkcji elementów obudów górniczych, co pozwoliło generować średnioroczny przychód na poziomie 25 mln zł. Kolejnym przykładem zastosowania rezultatów badawczych jbr-u jest wykorzystanie przez 22 małe i średnie przedsiębiorstwa opracowanego przez Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów projektu dla nowo budowanej stacji demontażu samochodów wycofywanych z eksploatacji.

Podsumowanie

Spowolnienie gospodarcze wpłynie na pogorszenie sytuacji ekonomicznej wielu polskich MŚP. Podniesienie ich konkurencyjności wymaga zwiększenia innowacyjności, co przy posiadanym potencjale indywidualnych podmiotów jest niezmiernie trudne. Szansą na wzrost innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw jest podejmowanie partnerstwa technologicznego z jednostkami badawczo-rozwojowymi i wykorzystywanie opracowanych przez nie nowych rozwiązań technologicznych i produktowych. Korzyści z takiej współpracy mają charakter finansowy i strategiczny, a pozytywne przykłady wdrożenia innowacyjnych rozwiązań polskich jbr-ów przez MŚP wskazują, że mogą rzeczywiście wpłynąć na sukces przedsiębiorstwa.

dr inż. Irena Łącka
Katedra Ekonomii
Zachodniopomorskiego Uniwersytetu
Technologicznego w Szczecinie

BIBLIOGRAFIA

[1] DASZKIEWICZ M., *Jednostki badawczo-rozwojowe jako źródło innowacyjności w gospodarce i pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa, lipiec 2008.
[2] DOMASZEWICZ Z., *Warszawski Cemat Silicon eksportuje płytki krzemowe za przeszło milion dolarów miesięcznie*, „Gazeta Wyborcza", 18.08.2003, http://wyborcza.pl/1,75248,1625294.html
[3] *Fundusze europejskie. Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka – informacja ogólna*, Ministerstwo Gospodarki, http://www.mg.gov.pl/fundusze/POIG.
[4] GADOMSKI W., *Chmury bardzo czarne*, „Manager Magazine", nr 1/2009.
[5] HOCKUBA Z., *Kryzys finansowy jako zagrożenie i szansa w procesie rozwoju gospodarczego*, „Przegląd Organizacji", nr 10/2008.
[6]. *Jednostki badawczo-rozwojowe dla innowacyjnej gospodarki*, RG JBR, Gliwice 2007.
[7] LORANGE P., ROOS J., (1992), *Strategic Alliances. Formation, Implementation and Evolution*, Blackwell, London.
[8] ŁĄCKA I., *Alianse strategiczne. Szansa na rozwój polskich przedsiębiorstw*, Akademia Rolnicza w Szczecinie, Wyd. WEiOGŻ, Szczecin 2001.
[9] ŁĄCKA I., *Współpraca technologiczna polskich uczelni z przemysłem w świetle badań*, „Przegląd Organizacji", nr 11/2007.
[10] ŁĄCKA I., *Partnerstwo technologiczne polskiego sektora B+R z przemysłem w świetle badań*, materiały z konferencji „Nauka dla biznesu czy biznes dla nauki?, GAPP Katowice 27.11.2008 r., http://www.naukadlabiznesu.pl.
[11] ŁOBEJKO S., *Stan i tendencje rozwojowe sektora jednostek badawczo-rozwojowych w Polsce*, PARP, Warszawa, czerwiec 2008.
[12] MAMICA Ł., *Jednostki badawczo-rozwojowe w polskiej polityce innowacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
[13] PUŚLECKI Ł., *Formy realizacji strategicznych partnerstw technologicznych*, „Journal of Agribusiness and Rural Development", nr 2(8)/2008.
[14] RUDAWSKA I., *Partnerstwo jako współczesna formuła działania przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji", nr 7–8/2008.
[15] RÓJ E., *Przetwórstwo chmielu w Polsce z wykorzystaniem ekstrakcji nadkrytycznej*, „Chemik. Nauka-Tchnika-Rynek", nr 3/2009.
[16] STARCZEWSKA-KRZYSZTOSZEK M., *Konkurencyjność sektora MŚP 2008*, PKPP Lewiatan, listopad 2008.

Summary
The article discusses the influence of economic stagnation on activity of Polish SME's. The authoress points on an ability of limiting its action on development of these enterprises by means of technological partnership of firms with research and development units. On account of numerous financial and strategic benefits the authoress regards technological cooperation between SME's and R&D units as effective developmental strategy of SME's, even during economic crisis. As an acknowledgement of this thesis she presents examples of efficient technological partnership of some R&D units with enterprises of SME's sector.

Wybrane aspekty procesu szkoleniowego w praktyce działalności małych i średnich przedsiębiorstw

Ireneusz Żuchowski

Wprowadzenie

Uwarunkowania natury społecznej i ekonomicznej, jakie stwarza społeczeństwo informacyjne, wymuszają na organizacjach oraz ich pracownikach permanentne podnoszenie kwalifikacji oraz kompetencji zawodowych[1]. Jednym ze sposobów zaspokajania tych potrzeb jest organizowanie lub kierowanie pracowników na szkolenia.

„Szkolenie" i „rozwój" to terminy czasami używane zamiennie. W ujęciu tradycyjnym rozwój był postrzegany jako działalność związana z pracą kierowników i nastawiana na przyszłość. Natomiast szkolenia mają charakter bardziej doraźny i związane są z poszerzaniem wiedzy i kwalifikacji pracowników zatrudnionych na stanowiskach innych niż kierownicze[2]. W spółcześnie szkolenia traktowane są jako jedna z trzech grup instrumentów rozwoju zasobów ludzkich.

Kierowanie pracowników na szkolenia oprócz oczywistych korzyści dla organizacji związanych z podnoszeniem przez nich kwalifikacji, umiejętnością radzenia sobie ze zmieniającymi się wymaganiami w miejscu pracy, rodzi pewne koszty nie tylko związane z odpłatnością za samo szkolenie. Z punktu widzenia bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa szczególnie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw ważnym problemem staje się nieobecność pracownika w pracy. Dlatego też ważne jest planowanie szkoleń w każdym przedsiębiorstwie niezależnie od jego wielkości. Planowanie to powinno być zatem poprzedzone kompleksową analizą potrzeb szkoleniowych, co pozwoli uniknąć niepotrzebnych kosztów. W procesie prowadzenia analizy potrzeb szkoleniowych należy przestrzegać następujących zasad (i kolejności działań):

- należy łączyć analizę potrzeb szkoleniowych z planami rozwoju i ogólną polityką firmy;
- konieczne jest wyraźne oddzielenie potrzeb szkoleniowych organizacji jako całości od potrzeb konkretnych pracowników;
- trzeba poznać opinię kierowników różnych szczebli na temat potrzeb szkoleniowych;
- należy pamiętać, że w procesie oceny potrzeb szkoleniowych równie istotne znaczenie ma sam proces gromadzenia, opracowywania i analizowania danych, jak i tworzenie planu potrzeb szkoleniowych[3].

Badania wykazują, że etap analizy potrzeb szkoleniowych funkcjonuje w polskich przedsiębiorstwach dość dobrze. Kunasz[4] w swych badaniach dokonał oceny poszczególnych komponentów procesu szkoleniowego, tj. analizy potrzeb szkoleniowych, przygotowania planu i programu szkolenia, realizacji szkolenia i oceny efektywności szkolenia. Badania te wykazały, ze najwięcej trudności sprawia ostatni etap – ocena efektywności szkolenia.

Polscy przedsiębiorcy motywują pracowników do podnoszenia kwalifikacji. Badania prowadzone przez Figurską wskazują, że ponad 60% ankietowanych stwierdziła, że jest motywowana przez pracodawców (suma odpowiedzi „raczej tak", „tak" i „zdecydowanie tak" wyniosła 62,3%)[5].

Metodyka i cel badań

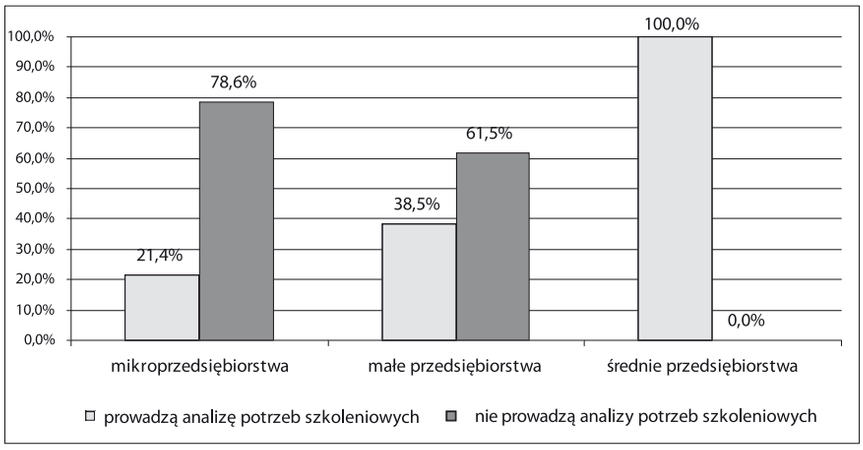
Badania przeprowadzono w marcu 2008 r. Badaniom poddano 180 przedsiębiorstw. Badania przeprowadzono na terenie 3 powiatów: ostrołęckiego, makowskiego i przasnyskiego. Doboru próby dokonano metodą doboru celowego dogodnego. Kryterium doboru była lokalizacja siedziby i wielkość przedsiębiorstwa. Wśród badanych przedsiębiorstw 62,2% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 28,8% małe przedsiębiorstwa i 8,9% średnie przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzono metodą wywiadu bezpośredniego standaryzowanego. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety składający się z 16 pytań merytorycznych oraz 10 charakteryzujących przedsiębiorstwo i respondenta. Wywiady w przeważającej większości przypadków przeprowadzono z właścicielami przedsiębiorstw (mikro i małe przedsiębiorstwa) lub dyrektorami, kierownikami (średnie przedsiębiorstwa).

Celem badania była identyfikacja działań przedsiębiorstw sektora MŚP w zakresie prowadzenia analiz potrzeb szkoleniowych i szkolenia pracowników.

Wyniki badań

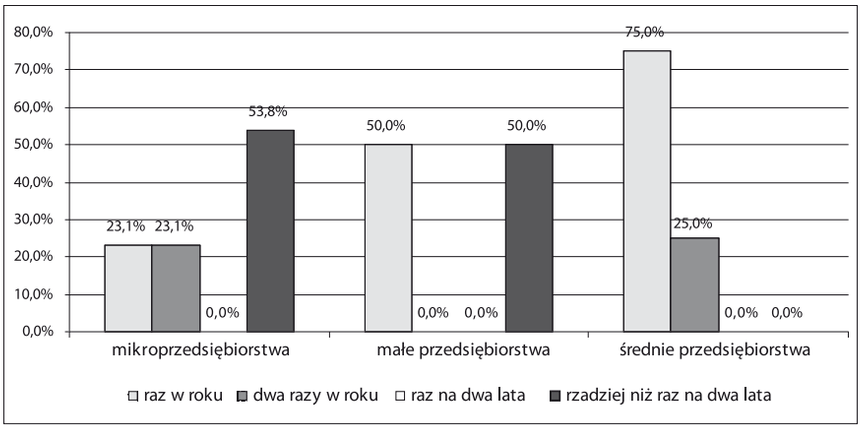
Wszyscy ankietowani, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, które reprezentowali, wyrazili pogląd, że pracownicy przedsiębiorstwa powinni uczestniczyć w szkoleniach. Świadczy to o zrozumieniu tej problematyki zarówno przez właścicieli, jak i kadrę zarządzającą. Jednakże mimo że respondenci byli zgodni, że pracownicy powinni uczestniczyć w szkoleniach, część respondentów nie uczestniczyła w ciągu ostatnich dwóch lat w żadnym

szkoleniu. Dotyczy to przedstawicieli mikro i małych przedsiębiorstw. Odsetek tych respondentów wyniósł w przypadku mikroprzedsiębiorstw niecałe 11%, natomiast w przypadki małych przedsiębiorstw nieco ponad 15%. Wszyscy respondenci reprezentujący średnie przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich dwóch lat uczestniczyli w szkoleniach. Połowa z nich uczestniczyła w 1 do 3 szkoleń. Pozostała część brała udział w więcej niż 3 szkoleniach. Badania Kunasza[6)] wykazały, że odsetek osób przeszkolonych w przedsiębiorstwach w 2003 r., w zależności od grupy pracowniczej, wynosił średnio od 15,9% do 31,3%.



Rys. 1. Analiza potrzeb szkoleniowych w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne.



Rys. 2. Częstotliwość prowadzenia analizy potrzeb szkoleniowych

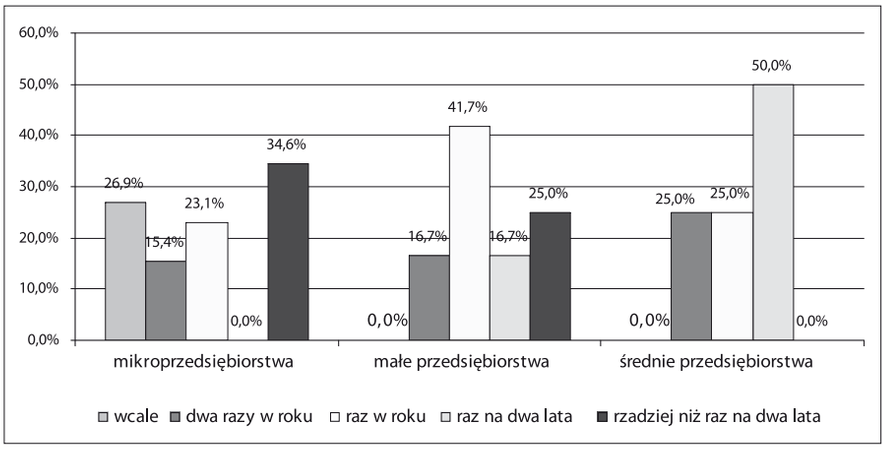
Źródło: badania własne.

Prowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych jest ważnym elementem zarządzania. W większości mikroprzedsiębiorstw nie prowadzi się analizy potrzeb szkoleniowych. Prowadzenie takich analiz deklaruje tylko nieco ponad 21% przedstawicieli tych przedsiębiorstw. Zdecydowanie większy odsetek małych przedsiębiorstw prowadzi analizy potrzeb szkoleniowych (ponad 38% badanych). We wszystkich średnich przedsiębiorstwach prowadzone są analizy potrzeb szkoleniowych. Wyniki badania wskazują na zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a skłonnością do prowadzenia analizy potrzeb szkoleniowych.

Badane przedsiębiorstwa prowadzą analizę potrzeb szkoleniowych z różną częstotliwością. Najbardziej regularnie analizy te są prowadzone w średnich przedsiębiorstwach. W większości tych przedsiębiorstw analizy prowadzone są raz w roku (75% przedsiębiorstw). W pozostałych przedsiębiorstwach z tej grupy analizy potrzeb szkoleniowych prowadzone są dwa razy w roku. W przypadku małych przedsiębiorstw – 50% przedstawicieli tej grupy zadeklarowało, że tego typu analiz dokonuje się raz w roku, natomiast w pozostałych przedsiębiorstwach analizy te prowadzone są bardzo nieregularnie, tj. rzadziej niż raz na dwa lata. W większości mikroprzedsiębiorstw (ponad 53%) analizy potrzeb szkoleniowych prowadzone są rzadziej niż raz na dwa lata. Wśród tej grupy przedsiębiorstw prowadzących analizy potrzeb szkoleniowych nieco ponad 23% dokonuje ich raz w roku. Taki sam odsetek tych przedsiębiorstw prowadzi je dwa razy w roku. Można zauważyć, że im większe przedsiębiorstwo, tym częściej prowadzi się w nim analizy potrzeb szkoleniowych. Większa liczba pracowników powoduje konieczność bardziej regularnego analizowania potrzeb szkoleniowych.

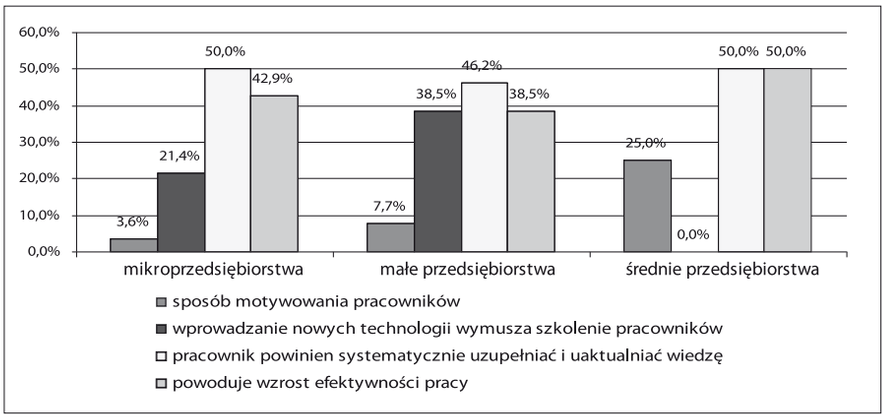
Wyniki badań wskazują, że wszystkie badane małe i średnie przedsiębiorstwa kierują swoich pracowników na szkolenia. Wśród mikroprzedsiębiorstw prawie 27% nie kieruje swoich pracowników na szkolenia. Pracownicy średnich przedsiębiorstw są kierowani na szkolenia dwa razy w roku, raz w roku lub raz na dwa lata. Część mikro i małych przedsiębiorstw kieruje swoich pracowników na szkolenia rzadziej niż raz na dwa lata. Analiza wyników badań wskazuje, że im większe przedsiębiorstwo, tym częściej pracownicy są kierowani na szkolenia. Średnie przedsiębiorstwa zdecydowanie częściej kierują swoich pracowników na szkolenia niż mikro i małe przedsiębiorstwa.

Przekonanie o potrzebie systematycznego uzupełniania i uaktualniania wiedzy przez pracowników jest głównym motywem kierowania pracowników na szkolenia, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa (rysunek 4). Bardzo ważne w opinii ankietowanych jest przekonanie, że w konsekwencji kierowania pracowników na szkolenia uzyskuje się wzrost efektywności pracy. Ten motyw został wskazany przez 50% przedstawicieli średnich przedsiębiorstw. W przypadku mikro i małych przedsiębiorstw ten motyw został wskazany odpowiednio przez prawie 43% i 38,5% badanych. Nieco ponad 21% przedstawicieli mikroprzedsiębiorstw i 38,5% przedstawicieli małych przedsiębiorstw jako czynnik motywujący do kierowania pracowników na szkolenia wskazało wprowadzanie nowych technologii. Ich zdaniem



Rys. 3. Częstotliwość kierowania pracowników na szkolenia

Źródło: badania własne.



Rys. 4. Motywy kierowania pracowników na szkolenia

Źródło: badania własne.

nowe technologie w sposób naturalny wymuszają szkolenie pracowników. Zastanawiające jest, że żaden z przedstawicieli średnich przedsiębiorstw nie wskazał tego motywu. Może być to związane z tym, że średnie przedsiębiorstwa, nabywając nowe technologie, otrzymują w pakiecie także przeszkolenie pracowników. W tej sytuacji nie muszą specjalnie kierować pracowników na szkolenia.

Kierowanie pracowników na szkolenia jest sposobem ich motywowania do lepszej bardziej wydajnej pracy. Dostrzegane jest to przede wszystkim w średnich przedsiębiorstwach. Jest ono motywem w 25% średnich przedsiębiorstw. Natomiast w mikro i małych przedsiębiorstwach kierowanie na szkolenia jako sposób motywowania pracowników jest wykorzystywane sporadycznie. Odpowiednie 3,6% i 7,7% badanych firm podaje właśnie ten motyw.

Podsumowanie

Szkolenie pracowników jest ważnym aspektem działalności przedsiębiorstwa. Konkurencja, szybki postęp technologiczny wymuszają konieczność ciągłego uzupełniani i poszerzania wiedzy przez pracowników. W praktyce funkcjonowania sektora MŚP potrzeby te są również dostrzegane. Jednakże przekonanie o potrzebie szkolenia pracowników wśród kardy zarządzającej nie w każdym przypadku przekłada się na jej systematyczny udział w szkoleniach.

Ważnym etapem kierowaniu pracowników na szkolenia jest analiza potrzeb szkoleniowych. Badania wskazują, że prowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych zależy w dużej mierze od wielkości przedsiębiorstwa. Wszystkie średnie przedsiębiorstwa prowadzą takie analizy. Częstotliwość przeprowadzania analiz potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwach również zależy od wielkości przedsiębiorstwa. Im większe przedsiębiorstwo, tym analizy te prowadzone są częściej.

Szkolenia w zgodnej opinii przedstawicieli wszystkich przedsiębiorstw powodują wzrost efektywności pracy. Czynnik ten jest jednym z dwóch głównych motywów kierowania pracowników na szkolenia. Pierwszoplanowym motywem jest jednak przeświadczenie konieczności systematycznego uzupełniania i uaktualniania wiedzy przez pracowników.

dr inż. Ireneusz Żuchowski
Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna
w Ostrołęce

PRZYPISY

1) R. NECZAJ-ŚWIDERSKA, *Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji*, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=8&id=119, nr 1/2005.
2) E. Mc KENNA, N. BEECH, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 198.
3) M. RYBAK, *Rozwój potencjału pracy,* w: *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, podręcznik pod redakcją A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2003, s. 255.
4) M. KUNASZ, *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, Studia i Materiały 1/2006(3), Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006, s. 31.
5) I. FIGURSKA, *Rozwijanie wiedzy pracowników w organizacji w teorii i praktyce,* w*: Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce,* red. naukowa D. Kopycińska, Wyd. Katedry Mikroekonomii, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 69.
6) M. KUNASZ, *Wybrane aspekty procesu szkoleniowego w przedsiębiorstwie,* w: *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego, op.cit.,* s. 82.

Summary
The objective of this paper is to demonstrate the research results on companies activities of MSP sessions in the field of training requirements and workers training. The findings malice it possible to formulate the conclusion that caring activities depend on the size company. The medium enterprises more often analyses the training needs than the micro and small companies.

Formalnoprawne uwarunkowania wsparcia finansowego dla grup producentów rolnych

Witold Goszka

Wprowadzenie

Konstruując mechanizmy finansowania wspólnej polityki rolnej Unii Europejskiej w ramach perspektywy budżetowej 2007-2013, przewidziano także pomoc finansową dla grup producentów rolnych. Fakt ten znalazł swoje odzwierciedlenie w opracowanym i zatwierdzonym do realizacji krajowym Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 (PROW 2007–2013). Wsparcie finansowe dla grup producentów rolnych znalazło się w osi priorytetowej nr 1 (tzw. osi gospodarczej), zatytułowanej „Poprawa konkurencyjności sektora rolnego i leśnego" jako działanie szczegółowe nr 10. Działanie to ma na celu wzmocnienie struktury instytucjonalnej w sektorze pierwotnej produkcji rolnej poprzez zachęcanie producentów rolnych do tworzenia grup i współpracy w ich ramach. W szczególności chodzi o dostosowanie produkcji prowadzonej w gospodarstwach członków grup producentów rolnych do wymogów rynkowych, wspólne wprowadzanie towarów do obrotu (koncentracja podaży) i wspólne informowanie o produktach.

Celem niniejszego artykułu jest próba przedstawienia i uporządkowania prawnych uwarunkowań wsparcia finansowego dla grup producentów rolnych w Polsce. Treść artykułu opiera się głównie na analizie aktów prawnych z zakresu prawa wspólnotowego i krajowego oraz na informacjach publikowanych przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Prawne warunki tworzenia i funkcjonowania grup producentów rolnych

Jak wspomniano wcześniej, źródłem regulacji prawnych dla grup producentów rolnych jest prawodawstwo wspólnotowe i krajowe. Nadrzędnym aktem prawnym regulującym proces tworzenia i funkcjonowania grup producentów rolnych jest Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw. Do końca 2008 r. ustawę pięciokrotnie znowelizowano, dostosowując ją tym samym do zmieniających się przepisów prawa wspólnotowego. Ustawa określa zasady organizowania się producentów rolnych w grupy producentów i ich związki oraz zasady i warunki udzielania ze środków publicznych pomocy finansowej związanej z ich organizowaniem i funkcjonowaniem.

W świetle zapisów ustawy w grupy producentów rolnych mogą się organizować osoby fizyczne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby prawne prowadzące gospodarstwo rolne w rozumieniu przepisów o podatku rolnym lub prowadzące działalność rolniczą w zakresie działów specjalnych produkcji rolnej. Ustawa nie precyzuje formy organizacyjno-prawnej, w jakiej grupa producentów rolnych ma powstać, zastrzega tylko wymóg posiadania osobowości prawnej. Uzyskanie statusu przedsiębiorcy przez utworzenie i zarejestrowanie podmiotu gospodarczego, który będzie miał osobowość prawną, stanowi warunek wstępny ubiegania się o status grupy producentów rolnych.

Grupa producentów rolnych może prowadzić działalność jako przedsiębiorca, mający osobowość prawną, pod warunkiem, że:

- została utworzona przez producentów jednego produktu rolnego lub grupy produktów;
- działa na podstawie statutu lub umowy (tzw. aktu założycielskiego);
- składa się z członków, udziałowców lub akcjonariuszy, z których żaden nie może mieć więcej niż 20% głosów na walnym zgromadzeniu lub zgromadzeniu wspólników;
- przychody ze sprzedaży produktów lub grup produktów wytworzonych w gospodarstwach członków grupy stanowią więcej niż połowę przychodów grupy ze sprzedaży produktów lub grup produktów, dla których grupa została utworzona;
- określi obowiązujące członków grupy zasady produkcji, w tym dotyczące jakości i ilości produktów lub grup produktów oraz sposoby przygotowania produktów do sprzedaży.

Czynnością, która formalnie rozpoczyna proces tworzenia grupy, jest podpisanie aktu założycielskiego, który powinien określać:

- zasady przyjmowania do grupy nowych członków oraz występowania członków z grupy (minimalny okres członkostwa, który liczy się od dnia wydania decyzji, nie może być krótszy niż trzy lata działalności grupy, a informacja o zamiarze wystąpienia z grupy powinna być złożona na piśmie, co najmniej na 12 miesięcy przed końcem danego roku działalności grupy);
- zasady zbywania akcji lub udziałów w spółce akcyjnej lub spółce z ograniczoną odpowiedzialnością;

- wymóg przynależności tylko do jednej grupy w zakresie danego produktu lub grupy produktów;
- wymóg sprzedaży przez członków grupy całości produktów lub grupy produktów za pośrednictwem grupy oraz odstępstwa od tej zasady;
- zasady dostarczania przez członków grupy informacji dotyczących wielkości sprzedaży i cen uzyskiwanych za produkty, z uwagi na które grupa została powołana, a są sprzedawane poza grupą;
- zasady tworzenia i wykorzystania funduszu specjalnego, jeżeli będzie on utworzony;
- sankcje wobec członka grupy, który nie wypełnia nałożonych na niego obowiązków.

Warunkiem formalnym powstania grupy jest jej zarejestrowanie w tzw. rejestrze grup prowadzonym przez marszałka województwa, właściwego ze względu na siedzibę grupy. Rejestracja następuje w drodze decyzji administracyjnej, wydawanej na wniosek zawiązanej grupy. Wniosek o rejestrację grupy powinien zawierać następujące elementy:

- nazwę i siedzibę grupy,
- dane osobowe osób upoważnionych do reprezentowania grupy zgodnie z jej aktem założycielskim,
- oznaczenie produktu lub grupy produktów,
- listę członków grupy,
- wypis z rejestru sądowego dotyczący grupy,
- akt założycielski grupy,
- plan działania grupy, zgodny z aktem założycielskim, opracowany na okres 5 lat,
- oświadczenia członków grupy o prowadzeniu gospodarstwa rolnego lub działu specjalnego produkcji rolnej.

Zadania marszałka województwa są zadaniami z zakresu administracji rządowej, a organem wyższego stopnia w tym zakresie jest minister właściwy do spraw rolnictwa. Marszałek województwa jest zobowiązany także do prowadzenia rejestru grup. Rejestr jest jawny, a grupa jest obowiązana do informowania marszałka województwa o każdej zmianie danych zawartych w rejestrze.

Działalność grupy producentów rolnych podlega nadzorowi marszałka województwa. Każda zarejestrowana grupa składa marszałkowi województwa roczne sprawozdanie finansowe, w terminie 6 miesięcy od upływu roku jej działalności. Marszałek, w ramach sprawowanego nadzoru, jest uprawniony do przeprowadzania kontroli, w zakresie spełniania przez grupę warunków określonych w przepisach. Czynności kontrolne są wykonywane przez osoby mające imienne upoważnienie. Osoby upoważnione do wykonywania czynności kontrolnych mają prawo do wstępu na teren nieruchomości należących do grupy, żądania pisemnych lub ustnych informacji związanych z przedmiotem kontroli, wglądu do dokumentów związanych z przedmiotem kontroli, sporządzania z nich odpisów, wyciągów lub kserokopii oraz zabezpieczania tych dokumentów.

Grupy producentów rolnych danego produktu lub grupy produktów, w celu reprezentowania swoich interesów, mogą organizować się w związki grup producentów rolnych. Taki związek może zostać utworzony:

- przez grupy producentów rolnych jednego produktu lub grup produktów, przy czym grupy producentów nie są członkami innego związku grup producentów tych samych produktów lub grup produktów,
- do realizacji następujących celów:
  - ✓ organizowania i koordynowania zaopatrzenia w środki produkcji,
  - ✓ organizacji i koordynacji zbywania produktów lub grupy produktów, będących przedmiotem działalności gospodarczej grup,
  - ✓ przechowywania i przygotowywania do obrotu produktów lub grupy produktów oraz ich wstępnego przetwarzania,
  - ✓ reprezentowania zrzeszonych grup wobec organów samorządowych i organów administracji państwowej,
  - ✓ promowania efektywnych metod produkcji i jakości oraz dostosowania produkcji do wymogów rynku przez informowanie oraz doradzanie grupom i ich członkom,
  - ✓ promowania technologii produkcji korzystnych dla środowiska,
  - ✓ prowadzenia analiz rynku oraz szkolenia producentów,
  - ✓ prowadzenia, za zgodą grup, ich obsługi prawnej i księgowej.

O spełnieniu lub niespełnieniu warunków do utworzenia związku grup rozstrzyga minister właściwy do spraw rolnictwa i w drodze decyzji administracyjnej dokonuje (lub nie dokonuje) wpisu do rejestru związków. Minister właściwy do spraw rolnictwa prowadzi także rejestr związków grup producentów rolnych.

Wykaz produktów i grup produktów, dla których mogą być tworzone grupy producentów rolnych, minimalną roczną wielkość produkcji towarowej oraz minimalną liczbę członków grupy producentów rolnych został określony na mocy Rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 9 kwietnia 2008 r. Przedmiotowe rozporządzenie określa 35 grup produktów, dla wytwarzania których mogą być tworzone grupy producentów rolnych. Ponadto, w rozporządzeniu, dla każdej z grup produktów określono minimalną roczną wielkość produkcji towarowej oraz minimalną liczbę członków grupy producentów rolnych.

Zasady udzielania pomocy finansowej

Szczegółowe zasady pomocy finansowej dla grup producentów rolnych określone zostały w Rozporządzeniu Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 20 kwietnia 2007 r. w sprawie szczegółowych warunków i trybu przyznawania pomocy finansowej w ramach działania „Grupy producentów rolnych", objętej Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013. Co do zasady, pomoc jest udzielana grupie producentów rolnych, która:

- prowadzi działalność na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i jest wpisana do rejestru grup producentów rolnych, zgodnie z przepisami ustawy o grupach producentów rolnych,
- została utworzona ze względu na produkty lub grupę produktów, z wyłączeniem owoców i warzyw oraz owoców i warzyw przeznaczonych dla przetwórstwa,
- otrzymała numer identyfikacyjny w trybie przepisów o krajowym systemie ewidencji producentów, ewidencji gospodarstw rolnych oraz ewidencji wniosków o przyznanie płatności.

Pomoc jest udzielana według kolejności otrzymania wniosków przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR). Wniosek składa się w terminie 6 miesięcy od dnia wpisu grupy do rejestru do właściwego ze względu na siedzibę grupy dyrektora oddziału regionalnego agencji. Decyzja w sprawie przyznania pomocy jest wydawana w terminie 60 dni od dnia złożenia wniosku o przyznanie pomocy. Wniosek o przyznanie pomocy powinien zawierać następujące informacje:

- numer identyfikacyjny,
- nazwę i siedzibę grupy,
- dane osób upoważnionych do reprezentowania grupy – zgodnie z aktem założycielskim,
- datę i numer decyzji o wpisaniu grupy do rejestru oraz nazwę produktu lub grupy produktów,
- oświadczenie o planowanej wielkości i wartości przychodów ze sprzedaży produktów lub grupy produktów w pierwszym roku działalności.

Do wniosku dołącza się zaświadczenie marszałka województwa o wpisie grupy do rejestru, wydane nie wcześniej niż 3 miesiące przed dniem złożenia wniosku. Pomoc wypłacana w formie rocznych płatności obejmuje okresy kolejnych 12 miesięcy prowadzenia działalności przez grupę, liczone od dnia wydania decyzji o wpisie grupy do rejestru. Wypłata pomocy za dany okres jest dokonywana na podstawie decyzji dyrektora oddziału regionalnego ARiMR, która jest wydawana w terminie 90 dni od dnia złożenia wniosku o płatność. Aby uzyskać pomoc finansową, do wniosku należy także dołączyć wykazy faktur VAT i rachunków, uporządkowanych w ujęciu chronologicznym, potwierdzających:

- przychody netto grupy ze sprzedaży produktów lub grupy produktów,
- wartość i ilość dostarczonych grupie produktów lub grupy produktów przez poszczególnych jej członków,
- przychody netto grupy ze sprzedaży produktów lub grupy produktów, wytworzonych w gospodarstwach jej członków i sprzedanych odbiorcom niebędącym członkami grupy.

Zryczałtowana pomoc jest udzielana grupom producentów rolnych w pierwszych 5 latach ich funkcjonowania. Grupa producentów rolnych może otrzymać wsparcie tylko raz w ciągu swojej działalności. Pomoc finansowa naliczana jest w odniesieniu do rocznej wartości netto przychodów ze sprzedaży produktów lub grup produktów, wytworzonych w gospodarstwach członków grupy i wynosi:

- dla wartości produkcji sprzedanej do 1 mln EUR – 5%, 5%, 4%, 3% i 2% – odpowiednio w pierwszym, drugim, trzecim, czwartym i piątym roku,
- dla wartości produkcji sprzedanej powyżej 1 mln EUR – 2,5%, 2,5%, 2%, 1,5% i 1,5% – odpowiednio w pierwszym, drugim, trzecim, czwartym i piątym roku.

Ponadto, określono, że wysokość wsparcia za dany rok działalności grupy nie może przekroczyć:

- w pierwszym i drugim roku – 100 tys. EUR,
- w trzecim roku – 80 tys. EUR,
- w czwartym roku – 60 tys. EUR,
- w piątym roku – 50 tys. EUR.

Grupa producentów rolnych, której przyznano pomoc finansową, jest zobowiązana do przechowywania dokumentów potwierdzających spełnienie warunków udzielenia pomocy i wypłaty pomocy przez okres 5 lat, licząc od dnia otrzymania ostatniej wypłaty płatności oraz informowania ARiMR o każdej zmianie danych zawartych w rejestrze.

Uwagi końcowe

Wsparcie dla grup producentów rolnych w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 jest kontynuacją działania zapoczątkowanego w Planie Rozwoju Obszarów Wiejskich 2004–2006. Udzielana pomoc finansowa ma ułatwić tworzenie i funkcjonowanie grup producentów rolnych, powstających w celu dostosowania produkcji do wymogów rynkowych. O pomoc mogą ubiegać się grupy producentów rolnych zarejestrowane w okresie od 01.01.2007 r. do 31.12.2013 r.

W artykule skoncentrowano się na opisie prawnych aspektów udzielania pomocy finansowej grupom producentów rolnych w Polsce. Na koniec należy wskazać na pewne aspekty ilościowe. Całkowita alokacja środków publicznych na lata 2007–2013, w ramach działania „Grupy producentów rolnych", wynosi: 140 mln euro. Przewidywana liczba grup producentów rolnych objętych pomocą w ramach PROW 2007–2013 wynosi około 350. Zobowiązania w zakresie pomocy przyznanej grupom producentów rolnych w ramach PROW 2004–2006 zostały przeniesione w ciężar finansowania PROW 2007–2013 i szacunkowa kwota wydatków na zobowiązania podjęte w ramach PROW 2004–2006 wynosi około 10 mln euro.

Według stanu na dzień 31.08.2008 r. złożono143 wnioski o przyznanie pomocy na łączną kwotę ok. 28,4 mln zł. Najwięcej grup producentów rolnych złożyło wnioski w województwie wielkopolskim oraz pomorskim (odpowiednio 15,4% i 14% wszystkich złożonych wniosków). Najmniej wniosków zostało złożonych w województwie łódzkim (0,7% wszystkich złożonych wniosków).

W analizowanym okresie sprawozdawczym kontynuowano także realizację płatności dla grup producentów rolnych, którym przyznano wsparcie w ramach PROW 2004–2006. Do dnia 31.12.2008 r. dokonano 42 płatności na łączną kwotę ok. 8,3 mln zł.

dr Witold Goszka
Katedra Ekonomiki i Doradztwa w Agrobiznesie
UTP w Bydgoszczy

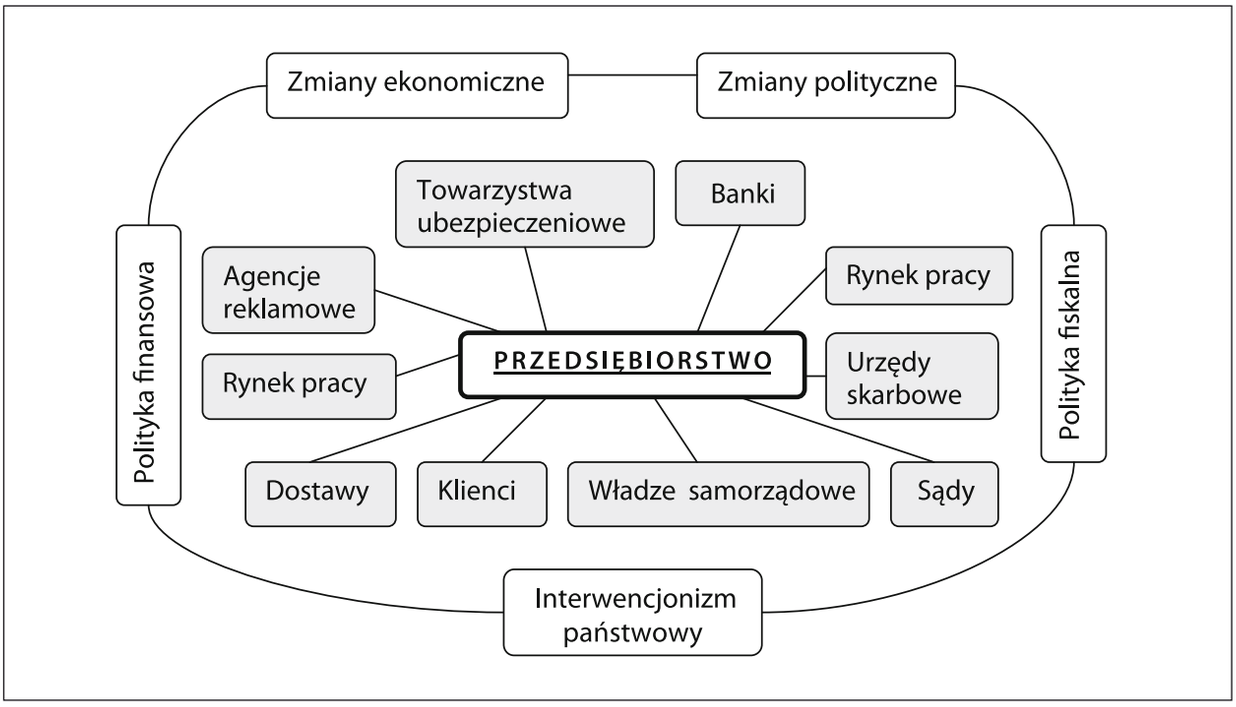
Summary
This article describes chosen problems of creating of groups of rural producers and the main rules of lending the financial help. Analysis includes legal regulations of european law and national law. Besides, in the article were presented dates about the number of groups of rural producers and the amount of received help.

Zaspokajanie potrzeb w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu

Włodzimierz Baranowski

Wprowadzenie

W artykule opisano, jak w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwa przebiega zaspokajanie potrzeb ludzkich dobrami ekonomicznymi i usługami. Identyfikacja potrzeb wymaga prognoz z różnych dziedzin, a mianowicie z dziedziny ekonomicznej, rozwoju nauki i techniki oraz socjologii. Prognozy muszą być uzupełnione badaniami marketingowymi, aby zmniejszyć lukę informacyjną przy podejmowaniu decyzji. Należy stwierdzić, że antycypacja potrzeb jest bardzo trudna, zwłaszcza w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Otoczenie to środowisko, w którym działa firma i ma ono istotny wpływ na jego funkcjonowanie. Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa powodują w konsekwencji dynamiczne zmiany warunków ekonomicznych, rynkowych, prawnych, technicznych, kulturowych, społecznych, politycznych, a zwłaszcza informacyjnych. W wyniku zmian w otoczeniu zmieniają się także nasze potrzeby. Rozwój technologii informatycznych sprawił, że powstało społeczeństwo informatyczne, którego funkcjonowanie opiera się na wielokierunkowej i wszechstronnej komunikacji. Zaistniały nowe stosunki społeczne, które wywierają ogromny wpływ na rynek. Działalność gospodarcza często sprowadza się do powstania gospodarki wirtualnej jako środowiska funkcjonowania przedsiębiorstw. Na zmiany te wpływa przede wszystkim fakt, że dostęp do internetu na świecie jest coraz powszechniejszy. Obecnie korzysta z internetu około miliard ludzi na całym świecie [1,2]. Zmiany otoczenia wynikające z rozwoju technologii informatycznych mają również wpływ na metody zarządzania i organizacji firm. Przejawia się to między innymi w wykorzystywaniu systemów ERP [3]. Współcześnie niektóre przedsiębiorstwa mogą istnieć prawie w całości w przestrzeni wirtualnej. Najczęściej są to firmy handlowe, a funkcjonuje tak już 4% handlu światowego. Na przykład księgarnie



Rys. 1. Otoczenie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

prowadzą swoją działalność usługową w większości przez internet.

W pracy przedstawiono sposoby zaspokajania potrzeb dobrami ekonomicznymi, a w szczególności dobrami inwestycyjnymi, produkowanymi jednostkowo na specjalne zamówienie. Zmieniające się w dynamiczny sposób otoczenie przedsiębiorstwa zwiększa wymagania odnośnie do właściwości produkowanego wyrobu. Szczególne znaczenie mają zmiany zachodzące w otoczeniu technologicznym. W związku z tym dużo miejsca poświęcono nowoczesnym metodom zarządzania w firmach prosperujących w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, a wytwarzających produkty jednostkowo na indywidualne zamówienie. Wyrób wytwarzany jednostkowo wymaga specyficznego podejścia, i to na wszystkich etapach jego powstawania. Jednostkowo wytwarzane są np. formy wtryskowe do produkcji wyrobów z tworzyw polimerowych, jak również obrabiarki ciężkie i superciężkie do obróbki skrawaniem metali. Produkty wykonywane jednostkowo na specjalne zamówienie spełniać muszą wymagania innowacyjne i jakościowe. Bardzo często taki wyrób będący prototypem trafia do klienta, i to na eksport. Jakość takiego produktu musi być wyjątkowo wysoka, ponieważ straty wynikające ze złej jakości mogą decydować o istnieniu firmy [4]. Otoczenie przedsiębiorstwa podzielić można na dalsze i bliższe. Otoczenie bliższe związane jest z realnie działającym rynkiem w konkretnym segmencie związanym z określonym obszarem. Na rysunku 1 przedstawiono otoczenie przedsiębiorstwa. W pobliżu przedsiębiorstw (połączone z nim liniami) znajduje się otoczenie bliższe, natomiast otoczenie dalsze znajduje się na zewnętrznym obwodzie i otacza również otoczenie bliższe. Otoczenie przedsiębiorstw ciągle ulega przekształceniom, staje się ono coraz bardziej niestabilne, rozległe, zróżnicowane i kompleksowe. Wszystkie decyzje w przedsiębiorstwie podejmowane są w zmiennych warunkach. Dotyczy to decyzji finansowych, produkcyjnych, personalnych. Przy podejmowaniu decyzji finansowych szczególne znaczenie mają uwarunkowania wynikające z globalizacji gospodarki oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa w określonej branży. Menedżer zarządzający przedsiębiorstwem przy podejmowaniu decyzji musi mieć umiejętności przewidywania i analizowania zmian zachodzących w otoczeniu. Największe zmiany w otoczenia zachodzą w wyniku rozwoju technologii informatycznych

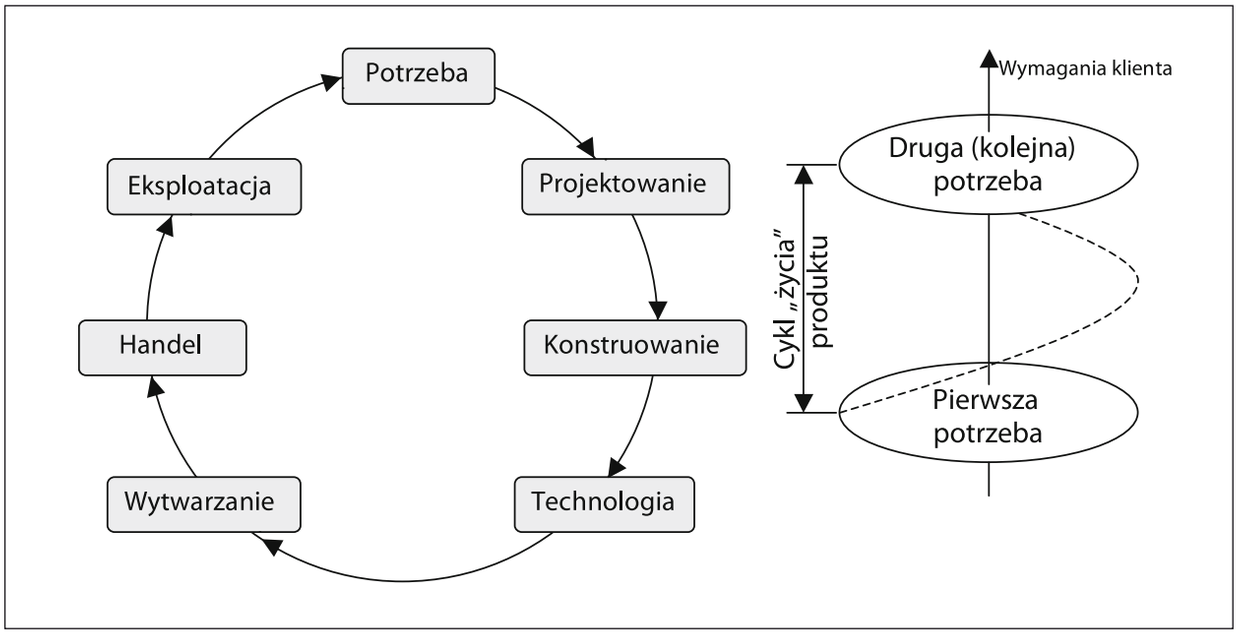
Cykl zaspokajania potrzeb

Zaspokajanie potrzeb ludzkich, które ciągle rosną i są nieograniczone, następuje w dużej mierze za pomocą dóbr materialnych i usług. Zaspokajanie potrzeb ludzkich za pomocą dóbr materialnych przebiega w cyklu, którego schemat z podziałem na etapy przedstawiono na rysunku 2.

Cykl ten można podzielić na następujące etapy:

Etap pierwszy to projektowanie

Nasza wyobraźnia określa potrzebę na nowe dobro ekonomiczne. Charakteryzuje się ono konkretnymi cechami. Nowa potrzeba w postaci już szczegółowej specyfikacji wymagań, jakie musi spełniać, trafia do projektanta. Projektowanie to proces twórczy, podczas którego powstają założenia nowego wyrobu lub usługi. Projektowanie nowych wyrobów należy do jednych z najtrudniejszych zadań rozwiązywanych przez inżynierów projektantów. Rozwiązanie tego zadania wymaga znajomości wielu dyscyplin naukowych, umiejętności podejmowania decyzji, ciągłego doskonalenia zawodowego. Współcześnie obowiązuje przy tworzeniu nowych wyrobów podejście całościowe, holistyczne. Taka zmiana mogła nastąpić dzięki wprowadzeniu do twórczych procesów inżynieryjnych wspomagania komputerowego. Zdolność do zaspokajania potrzeb klienta przez wyrób jest podstawowym celem działań projektanta. Musi on tak-



Rys. 2. Etapy cyklu zaspokajania potrzeb klienta

Źródło: opracowanie własne.

że brać pod uwagę koszty wytwarzania i możliwość utylizacji produktu. Wyrób musi być funkcjonalny, ergonomiczny, estetyczny energooszczędny, niezawodny. Projektant określa obowiązującą „linię" na przykład w strojach damskich na lato 2009. Projektant wskazuje także kształt karoserii nowego typu samochodu osobowego. Projektant musi przewidywać rozwój produktu, uwzględniając fazę rozwoju branży, podatność produktów na zróżnicowanie, powinien także określić oddziaływane produktów zastępczych. W przypadku wirtualnego wykonania prototypu na etapie projektowania konieczna jest budowa modelu wirtualnego w systemie CAD (*Computer Aided Design*), czyli komputerowo wspomaganego projektowania. Należy podkreślić znaczenie wirtualnego prototypu dla działań marketingowych. Projektant może zaprezentować także nową fryzurę lub nową kreację w przestrzeni wirtualnej. Współczesna grafika komputerowa pozwala na poznanie swojego przyszłego mieszkania na nowym osiedlu na długie miesiące przed jego wybudowaniem.

Etap drugi dotyczy konstruowania

Konstruowanie to splot działań mających na celu określanie wymiarów części, zespołów, a także dobór materiałów o określonych właściwościach składających się na nowy wyrób. Następuje to po dokonaniu obliczeń dla sprecyzowanych wymagań wytrzymałościowych. Dobór materiałów prowadzi czasami do potrzeby ich konstruowania i wytwarzania po to, aby uzyskać materiały o określonych właściwościach. Inżynieria materiałowa daje olbrzymie możliwości wytwarzania materiałów kompozytowych, których osnową są materiały polimerowe. Konstruktor określa sposoby połączeń części, decyduje o ich współpracy w maszynach i urządzeniach. W końcowej części tego etapu powstaje wirtualny model wyrobu, na którym prowadzone są próby symulacyjne. Etap ten kończy się opracowaniem dokumentacji konstrukcyjnej. Prace konstrukcyjne realizowane są w systemie komputerowym CAE (*Computer Aide Engineering*). W przypadku wyrobów produkowanych jednostkowo bardzo ważną sprawą jest wykorzystanie unifikacji części, podzespołów i zespołów. Działanie takie jest konieczne do obniżenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Etap trzeci to wytwarzanie nowego wyrobu

Ten etap musi być poprzedzony przygotowaniem organizacyjnym i ekonomicznym. Przygotowanie obejmować musi przygotowanie organizacyjne, które dotyczy zarówno organizacji stanowisk pracy, jak i organizacji finansów umożliwiających między innymi zaopatrzenie materiałowe przedsięwzięcia. Na tym etapie technolodzy, mając za podstawę dokumentację konstrukcyjną, opracowują metody wykonywania części i montażu maszyny. Oczywiście podczas wykonywania części maszyny i operacji montażu następuje kontrola właściwości części i poprawności montażu maszyny. Końcowa operacja odbioru maszyny powinna potwierdzać zgodność cech technicznych maszyny zawartych w WOT (warunki odbioru technicznego) z wymaganiami konstruktora. Przy zmiennych ofertach wyrobów dla swoich klientów firmy zmuszone są do produkowania w sposób ciągły krótkich serii produkcyjnych, a w przypadku produkcji jednostkowej istnieje potrzeba określenia ilości produkcji z aktualnym popytem. Zapewniają to systemy klasy MES, które raportują w rzeczywistym czasie rozliczenie produkcji. Znaczny postęp w rozwoju technologii informatycznych sprawił, że etapy projektowania, konstruowania oraz wytwarzania wirtualnego prototypu połączone zostały w jeden system CATIA Solutions. Projektując system wytwarzania, musimy zwrócić uwagę na jakość wyrobu i stabilność procesu produkcyjnego, a aby to osiągnąć, należy zastosować komputerowo wspomagane sterowanie jakością CAQ (*Komputer Aided Quality Control*).

Nills Jack pracę na odległość nazwał telepracą [7,8]. Istotnymi kwestiami są reguły dotyczące przebiegu pracy i jej oceny. W Polsce następuje nowelizacja *Kodeksu pracy* według obecnie obowiązującego prawa i taka forma zatrudnienia ma się charakteryzować stałym, systematycznym i regularnym wykonywaniem pracy poza zakładem pracy, z wykorzystaniem technologii informatycznych. Pracodawcy proponują zastąpienie słowa „stale" słowem „regularnie". W Polsce w 22% firm pracownicy na odległość zatrudniani są na umowę o dzieło, a dla 29% firm telepracownicy świadczą usługi na zasadzie tzw. samozatrudnienia. W Polsce warunki stosowania telepracy u danego pracodawcy określa się w porozumieniu zawieranym między pracodawcą i zakładowymi organizacjami związkowymi lub bezpośrednio po konsultacji z pracownikami. Telepraca najczęściej wykonywana jest w dziale gospodarki związanym z finansami 33%, grafiką komputerową 28% oraz księgowością 25% i projektowaniem inżynieryjnym 18% [4].

Etap czwarty to handel i dystrybucja towarów

Logistyka zajmuje się fizycznym dostarczaniem towaru od producenta do klienta różnymi kanałami dystrybucji. To procesy mające podstawowe znaczenie dla prawidłowego działania przedsiębiorstwa. Związane są one nie tylko z przedsięwzięciami organizacyjno-eksploatacyjnymi, ale także finansowymi. Globalna wymiana informacji stwarza partnerskie stosunki między dostawcami a przedsiębiorstwem. Powstała nowa jakość w handlu, klient zyskał możliwość stworzenia produktu dostosowanego do jego wymagań i potrzeb. Sprzedaż przez internet w zasadniczy sposób różni się od sprzedaży klasycznej, mianowicie nie występuje tutaj bezpośredni kontakt ze sprzedawcą oraz natychmiastowa forma zapłaty, a rozliczenia zwykle są bezgotówkowe [7,8]. Poszukiwania produktu przez klienta na tradycyjnym rynku zabiera dużo czasu, w internecie wyszukanie towaru jest prawie natychmiastowe. Jest to możliwe, gdy sprzedający ma założoną stronę internetową. Informacje pochodzące z działalności *e-commerce* stanowią bardzo bogate źródło informacji do badań marketingowych. Wykorzystuje się w tym celu między innymi rejestr historii zakupów poszczególnych klientów. Służy on do indywidualnych działań promocyjnych. Bardzo istotnym czynnikiem warunkującym sukces w handlu przez internet jest marka towaru. Marka towaru kształtowana przez lata sprawia, że klient ma zaufanie do towaru, który kupuje. W przypadku wyrobów jednostkowych sprzedaż najczęściej odbywa się bezpośrednio u producenta. Taki kanał dystrybucji umożliwia bardzo szybki przekaz

informacji między producentem a klientem. Wszystkie badania dowodzą, że utrzymanie dotychczasowego klienta jest pięciokrotnie tańsze niż zdobycie nowego. Wzrost lojalności klientów o 5% powoduje zwiększenie rentowności sprzedaży od 25 do 85%.

System CRM (*Consumer Relationship Management*) opracowany między innymi przez Thomasa Siebela zapewnia odpowiednie relacje między klientami i producentem oraz siecią kanałów dystrybucji [9]. Bardzo ważną sprawą przy wprowadzaniu do obrotu towarów inwestycyjnych jest przygotowanie do ich eksploatacji przyszłych użytkowników. Chodzi tu o to, aby przeprowadzić dla nich odpowiednie szkolenie. Warunkiem dopuszczenia do obrotu towarowego wyrobów jest oznaczenie ich znakiem CE. Wykaz wyrobów, które muszą być objęte certyfikacją na ten znak bezpieczeństwa zgodny z dyrektywami UE, sporządza Polskie Centrum Badań i Certyfikacji. Oznaczenie wyrobów i części musi spełniać wymagania normy ISO-9001 i umożliwiać identyfikację i identyfikowalność. Wykorzystuje się w tym celu bardzo często kody kreskowe.

Etap piąty dotyczy eksploatacji wyrobu

Podczas eksploatacji klient korzysta z wyrobu i jednocześnie go ocenia. W trakcie trwania tego etapu w jego głowie rodzi się nowa potrzeba. Bardzo ważnym elementem w celu określenia nowej potrzeby klienta jest ciągły z nim kontakt. Dobra firma podtrzymuje więzi z klientami przez swoich doradców technicznych, którzy są także sprzedawcami jej wyrobów. Doradcy techniczni mają okresowe (zwykle dwa razy do roku) spotkania w firmie. Na tych spotkaniach odbywano szkolenia z zakresu zmian konstrukcyjnych i technologicznych, jakie miały miejsce w tym okresie. Szkolenia z tego zakresu prowadzą konstruktorzy i technolodzy, którzy szczególny nacisk kładą na zajęcia praktyczne, zwłaszcza na technologię montażu tych elementów, które uległy modernizacji. Jednym z najważniejszych celów spotkań jest wymiana doświadczeń między doradcami technicznymi a kadrą inżynieryjną w przedsiębiorstwie.

Etap szósty to powstanie nowej potrzeby

Nowa potrzeba powstaje na wyższym poziomie jakościowym. Dynamicznie i ciągle zmieniające się otoczenie sprawia, że wymagania klientów wzrastają. W przypadku produkcji jednostkowej na specjalne zamówienie potrzebę określa klient. Firma musi sprostać jego potrzebom, zatem powinna być najlepsza na rynku. Każda potrzeba musi być ustalona i zapisana w umowie między klientem i wykonawcą. W umowie ustalone są cechy, jakie spełniać musi dobro materialne lub usługa. Chodzi tu o specyfikację wymagań technicznych, jakościowych. Między etapami cyklu zaspokajania potrzeb występują sprzężenia zwrotne.

Podsumowanie

Technologie informatyczne w dynamiczny sposób zmieniają środowisko gospodarcze. Zmiany w sposób globalny dotyczą otoczenia bliższego i dalszego podmiotu gospodarczego. Internet zburzył tradycyjną organizację i relacje między ludźmi wynikającą ze spotkań twarzą w twarz. Transformacji uległy także metody projektowania, konstruowania i wytwarzania nowych wyrobów, zwłaszcza tych produkowanych jednostkowo lub w małych seriach. Powszechnie wykorzystuje się w tym celu systemy CAD/CAM. Możliwości telepracy przy takim rozwiązaniu są powszechnie wykorzystywane. Technologie informatyczne sprawiły, że mamy do czynienia z rewolucją w myśleniu. Myślenie i działanie musi być globalne i holistyczne, a jednocześnie symultaniczne. Aby zrealizować ten cel, należy przygotować każdego pracownika do zmian, zapewnić mu możliwość ciągłego kształcenia i rozwoju, a to w dużej mierze gwarantuje internet. Coraz częściej firmy wykorzystują pocztę elektroniczną do wymiany korespondencji z klientami oraz współpracownikami mającymi dostęp do internetu. Internet pozwala na nieograniczoną liczbę nieformalnych kontaktów zawodowych między przedsiębiorstwem i klientem. Niektóre firmy powołały rzeczników klientów; ci bardzo doświadczeni fachowcy pomagają łagodzić konflikty na styku klient firma. Są oni również odpowiedzialni za przepływ informacji od klienta do poszczególnych działów w przedsiębiorstwie. Należy stwierdzić, że integracja technologii z procesami biznesowymi dzięki internetowi może przebiegać szybciej i globalnie. W sferze organizacji przedsiębiorstw zwłaszcza wieloodziałowych w wyniku możliwości stworzonych przez internet nastąpiły rewolucyjne zmiany.

dr inż. Włodzimierz Baranowski
Wydział Inżynierii Mechanicznej i Informatyki
Instytut Przetwórstwa Polimerów
i Zarządzania Produkcją
Politechniki Częstochowskiej

BIBLIOGRAFIA

[1] „Gazeta Wyborcza", Gospodarka nr 70, wyd. 22.03.2008. *Internet bardziej globalny*.
[2] Http://wiadomości.onet.pl/1226532,18,item.html.
[3] KOSZKUL J., BARANOWSKI W., PIETRZAK M., *Nowoczesne systemy informatyczne zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, „Przegląd Organizacji" nr 12/2003.
[4] LEWANDOWSKI J., *Wybrane problemy zarządzania produkcją w zmieniającym się otoczeniu*, w: *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu,* praca monograficzna, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004.
[5] NILLES J., *Telepraca. Strategia kierowania wirtualną załogą,* Wyd. WNT, Warszawa 2007.
[6] MICHAŁOWICZ H., „Dziennik", Dodatek „Praca" z dn. 25.02.2008, *Badania dla projektu „Telepraca",* www.equal.gov.pl
[7] PN-I-02000 Podpis elektroniczny.
[8] Ustawa o podpisie elektronicznym z 18.09.2001 r. Dz. U. Nr 130 poz. 1450.
[9] GRUDZEWSKI W., HEJDUK I., *Przedsiębiorstwo wirtualne,* Wyd. Difin, Warszawa 2000.

Summary

His article describes how meeting needs with economical goods and services takes course in dynamically changing environment of enterprise. Creating and developing the Internet and information technology affect enormously enterprise` environment. Such situation caused creating of information society, functioning of with is based on multidimensional and comprehensive communication.

The cycle of meeting needs in permanent and dynamic development of society was presented. Needs and satisfy with economical goods. Such goods are being created in enterprises, production of with is situated in dynamically changing environment more and less distant.

Pomiar i analiza przyczynowa płynności finansowej w polskim mikroprzedsiębiorstwie

Jacek Jaworski

Wprowadzenie

Zgodnie z przyjętymi kryteriami w ustawodawstwie polskim za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w ciągu dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników, a jego roczne przychody ze sprzedaży oraz z operacji finansowych nie były większe niż równowartość 2 mln euro, jak również suma jego majątku nie przekroczyła tej samej kwoty[1)].

Na koniec 2007 r. w sektorze mikroprzedsiębiorstw w Polsce działało aktywnie 1 713,2 tys. podmiotów, czyli 96,4% przedsiębiorstw ogółem. Firmy te wytworzyły 31% PKB, zatrudniając 40% ogólnej liczby pracujących[2)]. Od początku transformacji gospodarczej wzrost sektora MŚP w Polsce jest szczególnie wysoki. Jednakże dużej liczby nowo powstających firm towarzyszy równie wysoka liczba przedsiębiorstw upadających i likwidujących się[3)].

Według powszechnie akceptowanej opinii kondycji finansowej mikroprzedsiębiorstw najbardziej zagraża utrata płynności finansowej[4)]. Celem artykułu jest prezentacja sposobów pomiaru tejże płynności w polskim mikroprzedsiębiorstwie oraz omówienie koncepcji analizy przyczynowej jej zmian. W realizacji celu oparto się głównie na analizie literatury i aktów prawnych, metodach analizy finansowej oraz studium przypadku.

Źródła informacji finansowej w polskim mikroprzedsiębiorstwie

Najszerzej stosowanym narzędziem ewidencyjnym w sektorze mikroprzedsiębiorstw w Polsce jest podatkowa księga przychodów i rozchodów (KPiR). Na koniec 2007 r., używało jej aż 64% ogółu aktywnych mikroprzedsiębiorstw[5)]. Obowiązek prowadzenia KPiR dotyczy osób fizycznych i ich spółek opodatkowanych na zasadach ogólnych, których przychody ze sprzedaży oraz operacji finansowych nie przekroczyły w roku poprzedzającym kwoty 1200 tys. euro[6)].

W KPiR ewidencjonuje się[7)]: przychody ze sprzedaży, pozostałe przychody, a z drugiej strony kwoty zakupu towarów i materiałów, koszty uboczne zakupu, wydatki na wynagrodzenia oraz pozostałe wydatki poniesione w celu uzyskania przychodów. Na koniec każdego roku podatkowego podatnicy przeprowadzają spis z natury zapasów. Wycenia się je w cenach zakupu (nabycia) lub po koszcie wytworzenia. Spis pozwala wyprowadzić zmianę stanu zapasów pomiędzy początkiem i końcem roku podatkowego, a w konsekwencji obliczyć dochód uwzględniający wzrost lub spadek wartości tychże zapasów.

Poza właściwą KPiR, podatnicy zobowiązani są m.in. prowadzić ewidencję środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, która służy

Tab. 1. Zestawienie przychodów i kosztów (rachunek zysków i strat)

Lp.	Treść	Rok				Różnica	
		Ubiegły [2007]		Bieżący [2008]			
		kwota [tys.]	%	kwota [tys.]	%	kwota [tys.]	%
1	**Przychody ze sprzedaży towarów**	**424**	**100,0**	**455**	**100,0**	**+ 31**	**107,3**
2	Koszty sprzedanych zapasów (bez wartości zapasu)[8)]	296	69,8	311	68,4	+ 15	105,1
3	Marża handlowa (1-2)	128	30,2	144	31,6	+ 16	112,6
4	Pozostałe przychody	0	0	0	0	0	0
5	Pozostałe wydatki	83	19,6	85	18,7	+ 2	102,4
6	**Dochód (3+4-5)**	**45**	**10,6**	**59**	**13,0**	**+14**	**131,1**
7	Wydatki niestanowiące kosztów podatkowych	1	0,2	3	0,7	+ 2	300,0
8	**Zysk brutto jednostki (6-7)**	**44**	**10,4**	**56**	**12,3**	**+ 12**	**127,3**
9	**Środki pobrane przez właścicieli**	**47**	**11,1**	**50**	**11,0**	**+ 3**	**106,4**
10	**Zysk pozostający w jednostce (8-9)**	**-3**	**-**	**6**	**1,3**	**+ 9**	**-**

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Zestawienie majątku i źródeł jego finansowania (bilans)

Lp.	Treść	Rok ubiegły [2007]		Rok bieżący [2008]		Różnica	
		kwota [tys.]	%	kwota [tys.]	%	kwota [tys.]	%
SKŁADNIKI MAJĄTKOWE (AKTYWA)							
1	**Majątek trwały**	**63**	**48,5**	**52**	**40,6**	**- 11**	**82,5**
2	**Majątek obrotowy**	**67**	**51,5**	**76**	**59,4**	**+ 9**	**113,4**
2a	Zapasy	59	45,4	47	36,7	- 12	79,7
2b	Należności krótkoterminowe	5	3,8	26	20,3	+ 21	520,0
2c	Środki pieniężne	3	2,2	3	2,4	0	0,00
RAZEM		**130**	**100,0**	**128**	**100,0**	**- 2**	**98,5**
ŹRÓDŁA FINANSOWANIA MAJĄTKU (PASYWA)							
1	**Kapitał właścicieli**	**82**	**63,1**	**87**	**68,0**	**+ 5**	**107,4**
2	**Zobowiązania**	**48**	**36,9**	**41**	**32,0**	**- 7**	**85,4**
2a	Kredyt długoterminowy	20	15,4	16	12,5	- 4	80,0
2b	Zobowiązania krótkoterminowe	28	21,5	25	19,5	- 3	89,3
RAZEM		**130**	**100,0**	**128**	**100,0**	**- 2**	**98,5**

Źródło: opracowanie własne.

do ujęcia majątku trwałego firmy i obliczeniu stosownej amortyzacji. Prowadzone są również inne ewidencje przewidziane przepisami podatkowymi: wyposażenia, wynagrodzeń, kosztów użytkowania samochodów prywatnych do celów służbowych, rejestry VAT i kilka innych mniej istotnych.

Informacje, które dostarczają podstawowe ewidencje, związane z KPiR, umożliwiają sporządzenie zestawienia obrazującego generowane przychody i ponoszone koszty w bieżącym i poprzedzającym roku podatkowym (tabela 1).

Dane pozycji 1 do 6 stanowią podstawę obliczenia dochodu podatkowego. W pozycji 7 zamieszcza się kwotę wydatków, które ustawa wyłącza z kosztów uzyskania przychodów. Są to np. szeroko rozumiane koszty reprezentacji, wynagrodzenie pracujących w jednostce współmałżonków itp. Zmniejszają one dochód wypracowany przez jednostkę, choć ich poniesienie nie wpływa na wysokość podstawy opodatkowania.

Pozycja 8 informuje o uzyskiwanych przez firmę rzeczywistych zyskach lub ponoszonych stratach po uwzględnieniu podstawowych korekt wynikających ze specyfiki prawa podatkowego. Kolejna pozycja (9) to kwoty pobrane przez właścicieli w trakcie rozpatrywanego roku. W konsekwencji dokonanych obliczeń, pozycja 10 informuje o kwotach zysku pozostających w jednostce i służących do refinansowania jej działalności.

Zakres informacji gromadzonych w KPiR nie dostarcza danych o bieżących stanach majątku obrotowego i zobowiązań. W związku z tym wiele małych jednostek, mimo że obowiązku takiego nie ma, prowadzi w sposób mniej lub bardziej sformalizowany rejestry lub inne formy grupowania[9]:

- obrotów gotówkowych – dostarczają one informacji o spłacie należności przez klientów, a także o bieżącym saldzie gotówki w kasie oraz na rachunku bankowym;
- należności od odbiorców – jest to spis wszystkich wystawionych faktur z odroczonym terminem płatności; służy monitorowaniu spłat należności;
- innych należności – wynikających z ewentualnych nadpłat w rozliczeniach z budżetem i ZUS, wypłaconych zaliczek pracownikom itp.;
- zobowiązań wobec dostawców – spis przyjętych faktur zakupu, który orientuje o wysokości zadłużenia u dostawców oraz terminach ich spłaty;
- innych zobowiązań w podziale na długo- i krótkoterminowe – obejmują ewentualne kredyty bankowe, zobowiązania podatkowe, z tytułu wynagrodzeń itp. i wynikają ze złożonych deklaracji, sporządzonych list płac i innych dokumentów rozliczeniowych.

Powyższe ewidencje pozwalają na ostatni dzień roku podatkowego ustalić stany gotówki oraz należności i zobowiązań. Stan zapasów, który dopełnia informacji o posiadanym majątku obrotowym, ustala się za pomocą wcześniej wspomnianego spisu z natury. W powiązaniu z obowiązkową ewidencją środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych, informacje te stanowią podstawę do sporządzenia zestawienia majątku przedsiębiorstwa oraz źródeł jego finansowania (tabela 2). Wykazywany w nim kapitał właścicieli, obejmujący również reinwestowane zyski, stanowi różnicę pomiędzy sumą składników majątkowych i wszelkich zobowiązań.

Jak łatwo zauważyć, zestawienia zaprezentowane w tabelach 1 i 2 mają charakter uproszczonych składników klasycznego sprawozdania finansowego, tj. odpowiednio rachunku zysków i strat oraz bilansu.

Pomiar płynności finansowej

Zachowanie przez przedsiębiorstwo płynności finansowej wymaga utrzymywania odpowiedniej relacji między wpływami a wydatkami środków pieniężnych. Przepływy te zależą w zdecydowanej mierze od stopnia płynności aktywów obrotowych przedsiębiorstwa oraz stopnia wymagalności jego zobowiązań bieżących. Na tym założeniu bazują klasyczne wskaźniki służące pomiarowi płynności finansowej, których konstrukcja opiera się na badaniu stopnia pokrycia zobowiązań

Tab. 3. Wskaźniki statycznej oceny płynności finansowej

Lp.	Symbol	Nazwa	Definicja	Rok ub.	Rok bież.	Zmiana
1	*CR*	Wskaźnik bieżącej płynności finansowej (*current liquidity ratio)*	majątek obrotowy / zobowiązania krótkoterminowe	2,39	3,04	+ 0,65
2	*QR*	Wskaźnik szybkiej (przyspieszonej) płynności finansowej (*quick liquidity ratio)*	majątek obrotowy - zapasy / zobowiązania krótkoterminowe	0,29	1,16	+ 0,87
3	*CTCL*	Wskaźnik natychmiastowej (gotówkowej) płynności finansowej (*cash to current liabilities ratio)*	środki pieniężne / zobowiązania krótkoterminowe	0,11	0,12	+ 0,01

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. NOWAK, *Analiza sprawozdań finansowych, op.cit.,* s. 129; L. BEDNARSKI, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie,* PWE, Warszawa 2006, s. 73; J. JAWORSKI, *Podatkowa księga przychodów i rozchodów jako..., op.cit.,* s. 55.

Tab. 4. Wskaźniki cząstkowe kształtujące bieżącą płynność finansową

Lp.	Symbol	Nazwa	Definicja	Rok ub.	Rok bież.	Zmiana
1	*SCI*	Wskaźnik kapitałochłonności sprzedaży *(sales capital intensity)*	majątek obrotowy / przychody ze sprzedaży	0,158	0,167	+ 0,009
2	*SPR*	Wskaźnik produktywności sprzedaży *(sales productivity ratio)*	przychody ze sprzedaży / koszt sprzedaży zapasów	1,432	1,463	+ 0,031
3	*LTR*	Wskaźnik rotacji zobowiązań (*liabilities turnover)*	koszt sprzedaży zapasów / zobowiązania krótkoterminowe	10,57	12,44	+ 1,87

Źródło: opracowanie własne.

odpowiednimi aktywami[10]. Tabela 3 prezentuje definicje statycznych wskaźników płynności finansowej, a także obliczenia dla analizowanego przykładu.

Podstawowym miernikiem zdolności przedsiębiorstwa do spłacenia wszystkich jego zobowiązań bieżących jest wskaźnik płynności bieżącej (*CR*). Wskaźnik ten ma charakter stymulanty, czyli im wyższy jego poziom, tym lepiej należy oceniać płynność finansową jednostki. Badania E. Siemińskiej[11] wskazują, że większość autorów określa wzorcową wartość *CR* w granicach 1,5–2,0.

Najmniej płynnymi składnikami aktywów obrotowych są zapasy. Wyłączenie ich z sumy aktywów obrotowych koryguje ją do poziomu składników najbardziej płynnych. Powiązanie ich z sumą zobowiązań bieżących (*QR*) stanowi tzw. mocny test płynności finansowej. W literaturze panuje powszechna zgoda[12], że wartość wzorcowa *QR* wynosi 1,0.

W analizie płynności finansowej ważnym aspektem jest ocena możliwości natychmiastowej spłaty zobowiązań. W tym celu ustala się pokrycie zobowiązań bieżących środkami pieniężnymi (*CTCL*). Wielkość *CTCL* wyraża zdolność przedsiębiorstwa do przeprowadzania transakcji spekulacyjnych, czyli korzystania z tzw. okazji[13].

Dla analizowanego przykładu poziom wskaźnika bieżącej płynności finansowej wyraźnie przekracza wartości wzorcowe i rośnie. Świadczy to z jednej strony o poprawiającej się zdolności przedsiębiorstwa do regulowania swoich rachunków, lecz z drugiej, może sygnalizować mało efektywne wykorzystanie posiadanych składników majątku obrotowego (nadpłynność finansową). W przypadku kolejnego wskaźnika (*QR*), w roku ubiegłym kształtował się on na bardzo niskim poziomie. W roku bieżącym sytuacja uległa poprawie i poziom *QR* osiągnął wartości wzorcowe. Negatywnym, obserwowanym procesem jest utrzymywana wysoka różnica pomiędzy poziomami wskaźników *QR* i *CR*. Wydaje się, że przedsiębiorstwo zbyt dużo środków „zamraża" w składowanych zapasach.

Analiza przyczynowa płynności finansowej

Z punktu widzenia przyszłego kształtowania się płynności finansowej, zasadnicze znaczenie ma analiza przyczyn zmian wskaźników, a w szczególności wskaźnika *CR*. Można tego dokonać, wykorzystując założenia analizy piramidalnej[14], ustalając w postaci wskaźników finansowych czynniki mające wpływ na poziom wskaźnika wypadkowego. Przekształcenia te ilustruje zależność (1).

$$CR = \frac{\text{majątek obrotowy}}{\text{zobowiązania krótkoterm.}} = \frac{\text{majątek obrotowy}}{\text{przychody ze sprzed.}} \times \frac{\text{przychody ze sprzed.}}{\text{koszt sprzed. zapasów}} \times \frac{\text{koszt sprzed. zapasów}}{\text{zobowiązania krótkoterm.}} \quad (1)$$

Zaproponowana dezagregacja wskaźnika płynności bieżącej jest jedną z możliwych. Do celów analitycznych można dokonać kilku różnych przekształceń tejże wielkości i dokonać oddzielnych obliczeń. W tym konkretnym przypadku bieżącą płynność finansową uzależniono od poziomów przychodów ze sprzedaży oraz kosztu sprzedanych zapasów (kosztu własnego sprzedaży), czyli wielkości strumieniowych wyznaczających zdolności przedsiebiorstwa do generowania zysków. Jest to więc ciekawe powiązanie kształtowania się płynności z rentownością przedsiębiorstwa. W tabeli 4 przedstawiono definicje wskaźników cząstkowych oraz obliczenia ich wartości dla badanego przedsiębiorstwa.

W celu ustalenia przyczyn zmian wskaźnika bieżącej płynności finansowej można zastosować jedną z rachunkowych metod przyczynowej analizy ekonomicznej. Najczęściej stosowaną, a zarazem charakteryzującą się prostym aparatem matematycznym (co nie jest bez znaczenia dla małej firmy) jest metoda kolejnych podstawień[15].

W metodzie tej pierwsze czynności analityczne polegają na ustaleniu odchylenia globalnego badanego zjawiska finansowego. Zgodnie z danymi tabeli 3 wynosi ono R = +0,65(*CR*). Następnie określa się czynniki wpływające na odchylenia łączne oraz istniejącego między nimi związku przyczynowego, począwszy od zmiennej ilościowej (rotacja zobowiązań). Zależność tę ilustruje wzór (2).

$$CR = LTR * SPR * SCI \qquad (2)$$

Ustalenie odchyleń cząstkowych polega na różnicowaniu poszczególnych czynników, poczynając od wielkości ilościowych według zależności (3).

$$\begin{aligned} &(LTR_1 - LTR_0)\times SPR_0 \times SCI_0 = (12{,}44 - 10{,}57)\times 1{,}432 \times 0{,}158 = +0{,}42 \\ &LTR_1 \times (SPR_1 - SPR_0)\times SCI_0 = 12{,}44 \times (1{,}463 - 1{,}432)\times 0{,}158 = +0{,}07 \qquad (3) \\ &LTR_1 \times SPR_1 \times (CACI_1 - SCI_0) = 12{,}44 \times 1{,}463 \times (0{,}167 - 0{,}158) = +0{,}16 \end{aligned}$$

Z obliczeń wynika, że decydujący wpływ na wzrost wskaźnika bieżącej płynności finansowej miał szybszy obrót zobowiązaniami – zwiększenie rotacji zobowiązań o prawie 2 w ciągu roku spowodowało wzrost wskaźnika *CR* o +0,42. W mniejszym stopniu wzrost *CR* determinowany był zwiększeniem marży na sprzedaży. Jej wzrost o 3,1% spowodował wzrost poziomu wskaźnika bieżącej płynności o +0,16. Śladowy wpływ na wskaźnik *CR* miały natomiast zmiany w kapitałochłonności sprzedaży. Zwiększenie się poziomu posiadanego majątku obrotowego w stosunku do przychodów ze sprzedaży o 0,9% spowodowało wzrost *CR* jedynie o +0,07.

Podsumowanie

Utrzymanie zdolności do regulowania zobowiązań bieżących jest kluczowym celem finansowym mikroprzedsiębiorstwa. Jej utrata stanowi najczęstszy powód upadłości firm w sektorze MŚP. Dlatego też pomiar płynności finansowej, a także poznanie przyczyn jej wzrostu lub zmniejszania się, stanowią jedno z ważniejszych zadań menedżera małej firmy.

Podstawowym źródłem informacji finansowej w mikroprzedsiębiorstwie jest KPiR oraz ewidencje jej towarzyszące. Dane te umożliwiają sporządzenie uproszczonych zestawień przychodów i kosztów, a także składników majątkowych przedsiębiorstwa i źródeł ich finansowania. Na podstawie tak skonstruowanego sprawozdania można oszacować klasyczne mierniki płynności finansowej. W ten sposób mikroprzedsiębiorstwo może monitorować kształtowanie się poziomów wskaźników płynności bieżącej, przyspieszonej oraz natychmiastowej, a także równie ważnych relacji pomiędzy tymi wskaźnikami.

W drodze dezagregacji wskaźnika płynności bieżącej oraz wykorzystania rachunkowych metod analizy przyczynowej można analizować źródła zmian jego poziomów. Analiza ta może mieć jedno- lub wielokryterialny charakter, w zależności od dokonanych kierunków dezagregacji i liczby zbadanych wskaźników cząstkowych.

Analizowane mikroprzedsiębiorstwo zdecydowanie poprawia swoją płynność finansową. Poziomy wszystkich wskaźników płynności rosną. Z uwagi na dużą różnicę między wskaźnikami płynności szybkiej i bieżącej, wątpliwości można mieć jedynie do efektywności gospodarki zapasami.

W artykule zaproponowano jednokryterialną analizę przyczynową zmian wskaźnika bieżącej płynności finansowej. Uzależniono ją od zmian wskaźników osadzonych na wielkościach strumieniowych (przychodach i kosztach). Z analizy tej wynika, że w danych warunkach gospodarowania, kluczową determinantą wzrostu wskaźnika *CR* jest rotacja zobowiązań. W mniejszym stopniu na jego zwiększenie miały wpływ: wzrost marży i kapitałochłonności sprzedaży. A zatem, chcąc w dalszym ciągu stymulować wzrost wskaźnika płynności bieżącej, należy przynajmniej utrzymać bieżące tempo spłaty zobowiązań, zwiększając marżę oraz relację aktywów obrotowych (bardziej płynnych) do przychodów ze sprzedaży.

dr Jacek Jaworski
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

PRZYPISY

1) Art. 104 Ustawy z dnia 2.07.2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. 155/2007, poz. 1095, z późniejszymi zmianami.
2) *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, (red.) A. ŻOŁNIERSKI, PARP, Warszawa 2009.
3) J. JAWORSKI, *Dynamika i cele podejmowania działalności gospodarczej w sektorze mikroprzedsiębiorstw w Polsce,* w: *Ekonomiczne problemy usług nr 34,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" nr 540, Szczecin 2009, s. 319.
4) B. CEGŁOWSKI, *Nośniki wartości małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach polskich,* w: *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa,* (red.) E. URBAŃCZYK, KREOS, Szczecin 2003, s. 675.
5) *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2007 r.,* Raport GUS, dostępny: www.stat.gov.pl.
6) Ustawa z dnia 29.09.1994 r. o rachunkowości, Dz. U. 76/2002, poz. 694 z późn. zmianami; Ustawa z dnia 26.07.1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. 14/2000 r., poz. 176 z późn. zmianami.
7) Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 26.08.2003 r. w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów (RKPiR), Dz. U. 152/2003, poz. 1475 z późn. zmianami.
8) Koszty sprzedanych towarów obejmują zakup towarów i materiałów wraz z kosztami ubocznymi skorygowany o sporządzone spisy z natury (na początek roku – „in plus", na koniec roku – „in minus").
9) Szerzej: J. JAWORSKI, *Jak wykorzystać podatkową księgę przychodów i rozchodów do zarządzania małym przedsiębiorstwem,* „Rachunkowość" nr 9/2008.
10) E. NOWAK, *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2008, s. 128.
11) E. SIEMIŃSKA, *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, „Dom Organizatora" TNOiK, Toruń 2002, s. 125.
12) Za: L. BEDNARSKI, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie, op.cit.*, s. 74.
13) E. NOWAK, *Analiza sprawozdań finansowych, op.cit.*, s. 129.
14) Szerzej: L. BEDNARSKI, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie, op.cit.,* s. 114.
15) *Ibidem*.

Summary
This paper discusses the measurement of liquidity in a micro enterprise. It characterizes dominant source of financial information in SMEs sector in Poland. On the basis of it, author constructs model for the estimation of the classic liquidity ratios. In the final section, the concept of causal liquidity's analysis is presented.

Cross-selling usług bankowych – cele stosowania i bariery praktycznego wdrażania na polskim rynku

Patrycja Chwirot-Zakrzewska

Wprowadzenie

Cross-selling, inaczej określany jako sprzedaż krzyżowa, wiązana, bądź uzupełniająca, jest relatywnie nowym pojęciem w odniesieniu do strategii banków. O ile sprzedaż krzyżową od dawna stosują przedsiębiorstwa obecne na rynku dóbr konsumpcyjnych, to w sektorze finansowym *cross-selling* pojawił się znacznie później, a pionierami w jego wdrażaniu były duże banki. Atrakcyjność *cross-sellingu* dla banków w ostatnich latach znacznie jednak wzrosła, przede wszystkim ze względu na coraz większe zróżnicowanie ofert banków i innych instytucji finansowych, dające nowe możliwości wiązania ze sobą poszczególnych usług finansowych. Sprzedaż krzyżowa przestała być już więc tylko domeną największych banków i obecnie stosowana jest przez banki różnej wielkości, jak też przez inne instytucje finansowe, konkurujące z tradycyjnymi bankami komercyjnymi[1)].

Istota *cross-sellingu*

Sprzedaż krzyżowa najogólniej może być określona jako działanie polegające na sprzedaży klientom produktów komplementarnych w stosunku do produktów już uprzednio przez nich nabywanych[2)]. Sprzedaż krzyżowa w bankach polega natomiast na tworzeniu podstawowych więzi z klientami (najczęściej poprzez rachunek bieżący lub rachunek kredytu hipotecznego), a następnie na sprzedawaniu tym klientom kolejnych usług finansowych. Uważa się szczególnie, że rachunek bieżący w banku stanowi w praktyce doskonałą podstawę do sprzedaży klientom kart płatniczych, lokat terminowych, kredytu w rachunku bieżącym i innych kredytów konsumpcyjnych oraz usług maklerskich, podczas gdy kredyt hipoteczny jest uznawany w bankach za świetną bazę do sprzedaży usług ubezpieczeniowych oraz innych kredytów również zabezpieczonych hipoteką[3)].

Cele stosowania *cross-sellingu* w bankach

Zasadniczym celem stosowania sprzedaży krzyżowej w bankach jest dążenie do przywiązania klienta do banku za pomocą wiązki różnych usług, które są w stanie jak najlepiej zaspokoić jego potrzeby i w efekcie stworzyć wysoki poziom lojalności nabywcy wobec danego banku[4)]. Jak się bowiem ocenia, klient, którego łączy z bankiem tylko jeden rodzaj relacji (np. depozyt lub kredyt), jest znacznie mniej lojalny niż klient korzystający w banku z wielu różnych usług finansowych. Natomiast z im większej liczby usług korzysta klient, tym bardziej jest on skłonny, żeby zostać w tym samym banku, nawet mimo wystąpienia poważnych problemów w bieżącej współpracy z bankiem, który wybrał[5)]. Badania pokazują również, że mniej kosztuje obsługa takiego klienta, a lojalny klient kupuje więcej niż klient nowy, kiedy bank wprowadza nowe usługi lub modyfikacje usług dotychczasowych. Klient lojalny jest też mniej wrażliwy na cenę i dodatkowo potrafi jeszcze rekomendować usługi banku innym osobom[6)]. Ponadto w banku, którego klienci korzystają tylko z pojedynczych usług, znacznie większe jest ryzyko kredytowe oraz koszty pozyskiwania informacji[7)]. Sprzedając dodatkowe usługi obecnym klientom, bank zwiększa więc dochodowość relacji z nimi, jednocześnie tworząc sieć powiązań, która będzie w przyszłości trudna do zerwania. Bank może też obniżyć swoje wydatki marketingowe, a dzięki informacjom pochodzącym z wewnętrznych baz danych bank może również znacznie precyzyjniej umiejscowić na rynku swoją ofertę, kierując ją tylko do najbardziej obiecujących segmentów. Ponadto dzięki szerokiemu dostępowi do różnych informacji wyraźnie zmniejsza się pracochłonność obsługi kolejnych relacji z tym samym klientem oraz skróceniu ulega czas stosowanych procedur. Dodatkowo, mając kompleksowy obraz zachowań finansowych klienta, bank może też lepiej radzić sobie w sytuacjach kryzysowych[8)]. W rzeczywistości lista powodów stosowania sprzedaży krzyżowej i korzyści możliwych do osiągnięcia przez banki przy jej wykorzystaniu jest znacznie dłuższa i podkreślić należy, że znajdują się na niej nie tylko korzyści „twarde", czyli wymierne, takie jak korzyści finansowe, ale również korzyści „miękkie", a więc trudno poddające się pomiarowi, które w krótkim czasie wcale nie muszą jeszcze przekładać się na wzrost przychodów czy oszczędności w wydatkach, ale w dłuższym okresie, poprzez stworzenie trwałej więzi klient-instytucja finansowa, opartej na zaufaniu i wysokim stopniu obopólnej satysfakcji ze współpracy, przynoszą bankom wymierne korzyści finansowe[9)].

Bariery zastosowania *cross-sellingu* na rynku usług bankowych

Możliwości stwarzane przez sprzedaż krzyżową wydają się być bardzo ważne dla banków, i to nie tylko w przypadku tradycyjnych usług bankowych, ale również w innych obszarach działalności finansowej, podejmowanej przez banki, takich jak: zarządzanie aktywami, fundusze inwestycyjne czy usługi ubezpieczeniowe, jednak obrót realizowany w ramach *cross-sellingu* przez banki uniwersalne działające na rynku europejskim nie rośnie tak szybko, jakby tego sobie życzyły same banki[10]. Powodów zaistniałej sytuacji jest wiele. Po pierwsze, bank może po prostu nie oferować najlepszego dla nabywcy zestawu usług finansowych, stąd też jego przewaga konkurencyjna w *cross-sellingu* może być słaba. Po drugie, specjaliści w ramach poszczególnych segmentów mogą sprawdzać się lepiej niż konkurujące z nimi w tych segmentach wielkie banki uniwersalne. Po trzecie, wewnętrzna organizacja banku uniwersalnego nie zawsze stwarza wydajną współpracę między poszczególnymi jednostkami, oferującymi różne typy usług finansowych. Po czwarte, systemy dystrybucji banków uniwersalnych stały się bardzo wyspecjalizowane i posegmentowane, a tak znaczna fragmentacja kanałów dystrybucji może z kolei stać w sprzeczności z integracją usług finansowych, jaka wymagana jest przez *cross-selling*[11]. Banki uniwersalne i skupione wokół nich grupy bankowe działające na rynku polskim również stosują już wprawdzie sprzedaż krzyżową, jednak wydaje się, że wciąż jeszcze dalekie są od pełnego wykorzystania jej wszystkich potencjalnych możliwości. W praktyce banki te napotykają bowiem wiele barier utrudniających im stosowanie sprzedaży krzyżowej na szeroką skalę.

W ramach prowadzonych przez autorkę badań nad tematyką strategii banków komercyjnych działających na rynku polskim podjęto również dodatkowe zadanie badawcze, jakim była kwestia wykorzystania przez grupy bankowe funkcjonujące na tym rynku *cross-sellingu* w odniesieniu do oferowanych przez nie usług finansowych. W badaniach starano się najpierw przeprowadzić diagnozę stanu obecnego i w tym celu poproszono ekspertów uczestniczących w badaniu[12] o określenie, jak oceniają oni poziom wykorzystania przez grupy bankowe działające w Polsce możliwości stwarzanych przez *cross-selling* usług finansowych. Zdecydowana większość ekspertów uczestniczących w badaniu oceniła poziom wykorzystania przez grupy bankowe możliwości stwarzanych przez *cross-selling* jako niewystarczający (60% wskazań w grupie „zbyt niski" oraz 6,7% wskazań w grupie „znacząco zbyt niski"), podczas gdy tylko 26,7% badanych uznało obecny poziom wykorzystania *cross-sellingu* przez grupy bankowe za akceptowalny, a zaledwie 6,7% badanych określiło go jako optymalny. Opinie powyższe potwierdziły wstępne domniemania dotyczące niesatysfakcjonującego poziomu wykorzystania sprzedaży krzyżowej przez banki działające na rynku polskim. Leżały również u podstaw przeprowadzenia analizy kluczowych barier utrudniających grupom bankowym działającym na polskim rynku praktyczne wykorzystanie możliwości stwarzanych przez sprzedaż krzyżową. Każdego z ekspertów uczestniczących w badaniu poproszono również o wskazanie kluczowych – zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych – barier utrudniających grupom bankowym działającym w Polsce wykorzystanie możliwości stwarzanych przez *cross-selling*. Uzyskane opinie ekspertów zostały następnie pogrupowane w spójne bloki tematyczne oraz posegregowane według liczby uzyskanych wskazań. Ułożona w ten sposób lista barier zewnętrznych i wewnętrznych, utrudniających grupom bankowym działającym na rynku polskim stosowanie *cross-sellingu* w odniesieniu do świadczonych przez nie usług finansowych, przedstawiona została w tabeli 1.

Jak wynika z opinii ekspertów, które zebrane zostały w tabeli 1, kluczową barierą zewnętrzną utrudniającą grupom bankowym działającym na polskim rynku wykorzystanie możliwości stwarzanych przez *cross-selling* usług finansowych są czynniki leżące po stronie krajowych nabywców tych usług, takie jak: niski poziom wiedzy na temat usług finansowych oraz nieufność wobec nowych usług finansowych, jak też przyzwyczajenia i nawyki klientów banków, wśród których nadal przeważa tradycyjna postawa korzystania przede wszystkim z typowych usług bankowych. Ponadto ze względu na niską zamożność społeczeństwa nie występuje na polskim rynku wystarczająca, w opinii ekspertów, presja popytu, która mogłaby stymulować rozwój *cross-sellingu* usług finansowych świadczonych przez grupy bankowe funkcjonujące na tym rynku. Drugą grupą istotnych barier zewnętrznych, stojących na przeszkodzie rozwoju tej działalności w grupach bankowych, są natomiast w opinii ekspertów niekorzystne rozwiązania formalnoprawne, obowiązujące na rynku krajowym.

Z kolei w odniesieniu do barier wewnętrznych, blokujących rozwój *cross-sellingu* usług finansowych w grupach bankowych funkcjonujących na polskim rynku, eksperci wskazali przede wszystkim na kwestie kadrowe. Z jednej strony barierą są tu bowiem niedostateczne kwalifikacje pracowników banków, które wydają się być niezbędne do oferowania złożonych pakietów różnych usług finansowych, jakie muszą być jeszcze ze sobą odpowiednio powiązane tak, aby tworzyły spójną całość. Z drugiej natomiast strony barierą są też niewłaściwie skonstruowane systemy motywacyjne, niezachęcające pracowników banków do oferowania usług finansowych innych podmiotów wchodzących w skład grup bankowych i powodujące, że pracownicy preferują sprzedaż „własnych" usług, które po pierwsze lepiej znają i których sprzedaż jest często dla nich bardziej opłacalna (podczas gdy w przypadku wielu usług finansowych świadczonych w ramach grupy bankowej mamy do czynienia z pewną ich substytucyjnością). Kolejną istotną barierą wewnętrzną, wskazaną przez ekspertów, która utrudnia grupom bankowym działającym na polskim rynku rozwój *cross-sellingu* usług oferowanych przez całą grupę, jest obszar organizacyjny, w szczególności istnienie różnych wewnętrznych grup interesów, trudności w podziale korzyści między uczestnikami grupy oraz w pomiarze osiąganych efektów synergii, jak też trwające przekształcenia organizacyjne grup bankowych funkcjonujących na tym rynku oraz braki w zakresie wspólnych baz

Tab. 1. Kluczowe bariery utrudniające grupom bankowym wykorzystanie możliwości stwarzanych przez *cross-selling* usług finansowych[13)]

BARIERY ZEWNĘTRZNE	BARIERY WEWNĘTRZNE
nabywcy, w szczególności (12): • niski poziom wiedzy u klientów na temat innych niż bankowe usług finansowych, niska świadomość finansowa Polaków, relatywnie mała dbałość o przyszłość swoją i rodziny, nastawienie klientów, nieufność odbiorców, dążenie klientów do dywersyfikacji oferentów, przyzwyczajenia nabywców do klasycznego procesu zakupów usług finansowych, tradycja korzystania z usług bankowych przez polskich klientów, niedostateczna presja ze strony popytu, niska zamożność społeczeństwa i powiązany z powyższym relatywnie mały popyt na usługi finansowe. **rozwiązania formalnoprawne**, w tym (3): • niesprzyjające rozwiązania prawne, w szczególności podatkowe. **inne**, w tym: • ryzyko utraty reputacji przez banki (1), • trudność w pozyskaniu kompetentnej kadry (1), • jeszcze zbyt słaba konkurencja między instytucjami finansowymi (1), • duży i zróżnicowany udział kapitału zagranicznego w polskim sektorze bankowym (1), • potencjalne konflikty interesów w przypadku fuzji (1).	**kadra**, w tym: • niedostateczne kwalifikacje pracowników, brak wiedzy (6), • źle skonstruowane systemy motywacyjne, małe zainteresowanie pracowników oferowaniem „nie swoich" usług (4). **problemy organizacyjne**: • problemy organizacyjne w ramach grupy bankowej związane z istnieniem różnych grup interesów (1), • trwające przekształcenia (1), • podział korzyści, skali i zakresu między uczestnikami aliansu (1), • trudności pomiary efektu synergii (1), • brak jednolitego systemu informatycznego o klientach (1). **procedury wewnętrzne w bankach**, w tym: • sztywność procedur (1), • niedostateczne umiejętności w zakresie oceny opłacalności poszczególnych produktów i ich łącznej sprzedaży oraz związanego z tym ryzyka (1). **marketing**, w tym: • brak dobrych podstaw w sferze badań marketingowych potencjalnych nabywców (1), • polityka cenowa (1), • mało skuteczna promocja (1).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego ekspertów.

danych o klientach, które umożliwiłyby podmiotom należącym do jednej grupy bankowej dotarcie do wspólnych klientów z jedną wspólną ofertą usługową. Ponadto eksperci zwrócili też uwagę na czynniki z obszaru procedur wewnętrznych stosowanych w bankach, wskazując na ich zbytnią sztywność oraz niedostateczne umiejętności banków w zakresie oceny opłacalności poszczególnych usług i pakietów usług oferowanych w ramach sprzedaży wiązanej. Ostatnim obszarem, również stwarzającym w ocenie ekspertów bariery wewnętrzne utrudniające grupom bankowym wykorzystanie możliwości stwarzanych przez *cross-selling* usług finansowych, jest sfera marketingu, gdzie przede wszystkim podkreślane są mankamenty w obszarze polityki cenowej banków, mało skutecznej promocji oraz braku odpowiednich podstaw w sferze badań marketingowych potencjalnych nabywców usług, którym mogłyby być oferowane pakiety usług grupy bankowej w ramach *cross-sellingu*.

Podsumowanie

Cross-selling, czyli inaczej sprzedaż krzyżowa, określana jako działanie polegające na sprzedaży klientom produktów komplementarnych w stosunku do produktów już uprzednio przez nich nabywanych, nabiera coraz większego znaczenia również w bankach. Zasadniczym celem stosowania przez banki sprzedaży krzyżowej jest przywiązanie klienta do banku i w efekcie stworzenie wysokiego poziom lojalności nabywcy, co zapewnia bankom wiele wymiernych korzyści. Możliwości stwarzane przez sprzedaż krzyżową wydają się być bardzo ważne dla banków, jednak obrót realizowany przez banki w Europie, również w Polsce, w ramach *cross-sellingu* nie rośnie tak szybko, jakby tego sobie życzyły same banki. W odniesieniu do banków uniwersalnych i skupionych wokół nich grup bankowych działających na rynku polskim wśród najważniejszych barier zewnętrznych utrudniających rozwój sprzedaży krzyżowej na tym rynku należy wymienić: niski poziom wiedzy nabywców na temat usług finansowych, nawyki i przyzwyczajenie klientów oraz nieufność wobec nowych usług finansowych, jak też niską zamożność społeczeństwa i niekorzystne rozwiązania formalnoprawne. Natomiast wśród barier wewnętrznych wskazać należy przede wszystkim na niedostateczne kwalifikacje pracowników, niewłaściwie skonstruowane systemy motywacyjne w bankach, istnienie różnych grup interesów, trudności w podziale korzyści oraz w pomiarze efektów synergii, jak też trwające przekształcenia organizacyjne grup bankowych funkcjonujących na tym rynku oraz braki w zakresie wspólnych baz klientów, które umożliwiłyby grupom bankowym dotarcie do nich ze wspólną ofertą.

Zwiększenie stopnia wykorzystania oraz podniesienie efektywności *cross-sellingu* wymagać będzie od banków działających na rynku polskim zarówno przezwyciężenia powyższych barier zewnętrznych, jak też przeprowadzenia wielu zmian w zakresie ich wewnętrznej organizacji. Wyzwanie to jest z pewnością trudne, ale warte wysiłku. Jak się bo-

wiem ocenia, kompleksowość świadczonych usług, osiągnięta właśnie dzięki zastosowaniu *cross-sellingu,* stanowi istotny atut banku, decydujący o jego trwałej przewadze konkurencyjnej, stabilizujący bowiem więź z obsługiwanymi przez bank klientami i nadający jej długookresowy charakter[14].

Patrycja Chwirot-Zakrzewska
doktorantka w Katedrze Podstawowych
Problemów Zarządzania
UMK w Toruniu

PRZYPISY

[1] J. HARASIM, *Cross-selling i zarządzanie wizerunkiem w konglomeratach finansowych* w: *Konglomeraty finansowe,* praca zbiorowa pod red. naukową M. Iwanicz-Drozdowskiej, PWE, Warszawa 2007, s. 234.
[2] *Ibidem,* s. 233.
[3] M. SZCZEPANIEC, *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych,* Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s. 154.
[4] M. LIPOWSKI, *Marketing bankowy. Zarządzanie popytem i podażą usług,* Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2003, s. 26.
[5] M. ZINELDIN, *Quality and Customer Relationship Management (CRM) as Competitive Strategy in the Swedish Banking Industry,* „The TQM Magazine", vol. 17, no. 4, 2005, s. 336.
[6] S. K. BHATTACHARYYA, Z. RAHMAN, *Capturing the Customer's Voice, the Centerpiece of Strategy Making. A Case Study in Banking,* „European Business Review", vol. 16, no. 2, 2004, s. 128.
[7] M. SZCZEPANIEC, *Marketing relacyjny jako..., op.cit.,* s. 153.
[8] M. SZCZEPANIEC, *Sprzedaż krzyżowa (cross-selling) produktów bankowych,* „Bank i Kredyt", marzec 2003, s. 96.
[9] J. HARASIM, *Cross-selling i zarządzanie wizerunkiem... op.cit.,* s. 238.
[10] J. CANALS, *Strategic and Organizational Challenges in European Banking* w: *Competition and Profitability in European Financial Services. Strategic, Systematic and Policy Issues,* praca zbiorowa pod red. M. Balling, F. Lierman, A. Mullineux, Routledge, London – New York 2006, s. 13.
[11] *Ibidem,* s. 13.
[12] Badanie prowadzone było na przełomie 2007/2008 r. przy wykorzystaniu ankiety korespondencyjnej. W badaniu tym uczestniczyło 15 ekspertów. Do udziału w badaniu zaproszono zarówno teoretyków, jak i praktyków, zajmujących się tematyką rynków finansowych, usług finansowych, bankowości, zarządzania i strategii banków komercyjnych, marketingu usług, w szczególności marketingu usług finansowych oraz zagadnieniem jakości w usługach, w szczególności w usługach bankowych.
[13] W nawiasach podano liczbę wskazań dla każdego z czynników wymienionych w tabeli.
[14] M. LIPOWSKI, *Marketing bankowy..., op.cit.,* s. 26.

Summary
The cross-selling, defined as activity comprising selling to customers products complementary to those they have bought earlier, has been a common strategy in the consumer goods markets. Similar approach, although still seen as a novelty, has been also increasingly applied in the finance services sector. The article briefly presents main rationale for the cross-selling, the objectives to be achieved by using such an approach by banks and the main barriers hindering the process of its practical implementation in the banking sector. The aim of the article is to provide both a review of the literature on the cross-selling as applied to the financial services markets and on empirical studies concerning its implementation in the Polish financial services industry.

Wprowadzenie

Właściwie wyznaczone parametry polityki kredytowej powinny przyczyniać się do maksymalizowania efektów finansowych w przedsiębiorstwie. Korzystne dla odbiorców warunki zapłaty mogą bowiem zwiększyć przychody ze sprzedaży oraz zyski, ale równocześnie mogą wpłynąć na wiele innych parametrów decydujących nie tylko o rentowności przedsiębiorstwa. Realizowana polityka kredytowa wywiera m. in. także wpływ na poziom zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto w przedsiębiorstwie, na którą to zależność szczególnie zwrócono uwagę w niniejszym artykule. Podjęto próbę określenia istoty tej zależności oraz przeanalizowano ją na podstawie badań przeprowadzonych na przykładzie spółek z przemysłu chemicznego w latach 1998–2007.

Istota i strategie polityki kredytowej w przedsiębiorstwie

Sukces lub porażka firmy zależą przede wszystkim od popytu na jej produkty – z zasady im wyższa sprzedaż, tym większe zyski i większa wartość akcji. Sprzedaż z kolei zależy od wielu czynników, z których jedne są egzogeniczne, a inne znajdują się pod kontrolą firmy. Podstawowe zmienne oddziałujące na popyt, na które firma ma wpływ, to ceny sprzedaży, jakość produktu, reklama i polityka kredytowa firmy[1].

Przez politykę kredytową przedsiębiorstwa rozumie się, w wąskim znaczeniu, zarządzanie należnościami z tytułu dostaw i usług oraz odpowiadającą ich udziałowi kompozycję pozostałych aktywów bieżących. Głównym obszarem zainteresowania tej polityki staje się wybór między działaniami zmierzającymi do zwiększenia należności a działaniami służącymi zwiększeniu stanu środków pieniężnych. Polityka kredytowa znajduje swój wyraz w postaci pewnych parametrów, poprzez które kierownictwo oddziałuje na należności i inne składniki kapitału obrotowego brutto oraz wywiera wpływ na zachowania klientów, a także ujawnia się zdolność finansowa różnych kontrahentów do wywiązywania się z zobowiązań[2].

Parametry polityki kredytowej[3] (np. okres kredytowania, standardy kredytowe, polityka ściągania należności, wszelkie rabaty) mają charakter kontrolny, ponieważ określają dopuszczalny charakter zmian stanu należności i innych składników kapitału obrotowego brutto, bezpieczny z punktu widzenia celów, których realizacji ona służy.

Kształt polityki kredytowej bezpośrednio zależy od preferowanej przez kierownictwo stopy zysku oraz jego skłonności do ponoszenia ryzyka związanego z jej osiąganiem. Źródłem tego ryzyka jest niepewność, kiedy należności zostaną uregulowane. Podstawowym celem polityki kredytowej jest więc realizacja zysku na oczekiwanym poziomie, przy akceptowanej stopie ryzyka[4].

Formy polityki kredytowej tworzy się na podstawie różnych kryteriów. Z punktu widzenia charakteru tej polityki można wyróżnić politykę: konserwatywną, agresywną oraz elastyczną. Według kryterium sposobu finansowania należności politykę kredytową można podzielić na tzw. pozycję „do-

Polityka kredytowa przedsiębiorstwa a zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto na przykładzie przemysłu chemicznego

Małgorzata Kowalik

stawcy" kredytu oraz pozycję „odbiorcy". B. Gup[5] wyszczególnia formy polityki kredytowej odpowiadające poszczególnym fazom cyklu koniunkturalnego branży, do której należą kontrahenci przedsiębiorstwa. Z kolei S. Mian i C. Smith[6] wyróżniają siedem podstawowych struktur finansowo-organizacyjnych z punktu widzenia tego, jak realizowany jest w ich ramach proces kredytowania.

Podział form polityki kredytowej z punktu widzenia ich charakteru, na który szczególnie zwrócono uwagę w niniejszym artykule, jest najbardziej podstawowym podziałem, bezpośrednio zgodnym z ujęciem ryzyko – dochód kapitału obrotowego. Wyróżniana s**trategia konserwatywna**[7] zmierza do całkowitego niemal wyeliminowania ryzyka niewypłacalności klientów i zakłada rezygnację z utrzymywania stosunków z odbiorcami regulującymi zobowiązania z opóźnieniem i to dopiero po kilku monitach. Kredyt handlowy jest wówczas udzielany tylko stałym klientom, których solidność płatnicza została sprawdzona w ciągu dłuższej współpracy. Konsekwencją stosowania konserwatywnej polityki kredytowej jest ograniczenie popytu, czego rezultatem jest niższa sprzedaż niż potencjalnie możliwa. Zaletą tej strategii jest relatywnie wysoki poziom przepływów pieniężnych ze sprzedaży.

Strategia agresywna przewiduje możliwość udzielenia kredytu nawet odbiorcom o wysokim stopniu niewypłacalności. Pozwala ona na pozyskanie znacznie większej rzeszy dodatkowych klientów i na wydatniejszy wzrost sprzedaży. Ponadto wskutek łagodniejszych kryteriów oceny wypłacalności potencjalnych klientów rośnie znacznie ryzyko strat wywołanych ponoszeniem kosztów postępowania windykacyjnego oraz ostateczną nieściągalnością niektórych należności. Konsekwencją stosowania tej strategii może być znaczny wzrost wielkości sprzedaży, połączony jednak z wyraźnym wzrostem należności przeterminowanych i nieściągalnych. Oznacza to wzrost ryzyka niewypłacalności przedsiębiorstwa[8].

Pośrednim rozwiązaniem jest **strategia umiarkowana,** która polega na dość elastycznym udzielaniu kredytów handlowych odbiorcom, ale przy odpowiedniej weryfikacji ich wypłacalności.

Charakter polityki kredytowej jest zatem wyznaczany z jednej strony przez termin płatności, a z drugiej poprzez sposób reagowania na przekroczenie przez kontrahenta wyznaczonego terminu płatności. Decydując się na prowadzenie określonej strategii polityki kredytowej, niezbędne jest uwzględnienie i podporządkowanie tego wyboru realizacji celowi nadrzędnemu, jakim jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa. Trzeba bowiem zauważyć, że strategie polityki kredytowej prowadzone w przedsiębiorstwie będą miały zróżnicowany wpływ na wiele parametrów wpływających na rentowność, a tym samym także na kształtowanie się wartości danego podmiotu gospodarczego. Jedną z tych wielkości w przedsiębiorstwie, na którą także wpływają zmiany polityki kredytowej wobec odbiorców, jest poziom zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto.

Ustalanie zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto w przedsiębiorstwie

Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto odpowiada tej części bieżących potrzeb finansowych przedsiębiorstwa, wynikających z działalności eksploatacyjnej, które nie są pokryte przez pasywa bieżące[9] (bez kredytów i pożyczek krótkoterminowych, bez zobowiązań z tytułu emisji krótkoterminowych dłużnych papierów wartościowych oraz bez zaliczek otrzymanych na dostawy). Część tego zapotrzebowania może zatem być pokryta kredytami krótkoterminowymi, środkami pozyskanymi z tytułu emisji krótkoterminowych dłużnych papierów wartościowych oraz z zaliczek otrzymanych na dostawy, część zaś kapitałem stałym.

Do regulowania zobowiązań bieżących służą środki płynne, a więc gotówka w kasie i na rachunku bankowym oraz krótkoterminowe papiery wartościowe, które mogą być szybko zamienione na gotówkę. W sytuacji braku własnych środków płynnych przedsiębiorstwo może skorzystać z kredytów i pożyczek krótkoterminowych. Jeśli jednak kredytów tych jest zbyt mało, brak środków na regulowanie zobowiązań bieżących powoduje powstanie zobowiązań przeterminowanych i prowadzi do zachwiania płynności finansowej[10].

Tab. 1. Udział należności krótkoterminowych w aktywach obrotowych w przemyśle chemicznym w latach 1998–2007

Lp.	Spółki	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Średnia dla spółki za badane 10 lat działalności
1	Boryszew SA	56,32%	49,11%	53,17%	56,18%	55,47%	53,96%	23,81%	56,12%	50,47%	47,07%	**50,17%**
2	Bioton SA				48,25%	49,98%	60,01%	54,70%	65,88%	50,35%	67,47%	**56,66%**
3	Decora SA					53,55%	58,00%	49,58%	56,09%	62,46%	60,61%	**56,72%**
4	Dębica SA	38,59%	39,47%	47,96%	27,31%	41,94%	46,75%	55,49%	58,01%	58,61%	58,03%	**47,22%**
5	Permedia SA	21,19%	28,61%	28,07%	23,97%	33,04%	32,10%	25,22%	21,98%	32,98%	26,31%	**27,35%**
6	Plast-Box SA			48,45%	47,49%	51,55%	47,17%	57,61%	35,45%	30,76%	49,62%	**46,01%**
7	Pollena Ewa SA	56,32%	56,32%	56,32%	56,32%	56,32%	56,32%	56,32%	56,32%	56,32%	56,32%	**56,32%**
8	Ropczyce SA	35,25%	52,27%	49,79%	58,21%	55,95%	54,53%	47,04%	34,27%	45,24%	43,03%	**47,56%**
9	Stomil Sanok SA	41,61%	37,03%	56,19%	58,11%	44,12%	64,37%	56,22%	57,37%	58,44%	54,79%	**52,83%**
10	Suwary SA	37,49%	71,50%	70,86%	71,65%	69,82%	73,53%	63,63%	48,56%	45,73%	46,47%	**59,93%**
11	Synthos SA	50,06%	56,03%	59,73%	60,21%	67,35%	64,52%	62,05%	61,70%	79,51%	1,55%	**56,27%**
12	Śnieżka SA			60,30%	56,05%	58,42%	44,48%	55,82%	55,07%	60,06%	58,94%	**56,14%**
13	Zakłady Chemiczne Police SA	44,71%	42,27%	50,26%	50,95%	43,51%	37,27%	32,21%	31,43%	36,73%	35,86%	**40,52%**
	Średnia ważona w branży w danym roku	**42,93%**	**44,04%**	**51,41%**	**46,39%**	**48,78%**	**47,97%**	**47,31%**	**49,89%**	**55,30%**	**39,14%**	**47,32%**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Notoria Serwis, wersja 16.70 – styczeń 2008 oraz www.securities.com

Wynika stąd, że zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto nie można rozpatrywać w oderwaniu od poziomu środków pieniężnych w przedsiębiorstwie. Zależność między poziomem kapitału obrotowego netto a zapotrzebowaniem na ten kapitał w przedsiębiorstwie i stanem środków pieniężnych prezentuje formuła[11)]:

Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto = Kapitał obrotowy netto - Saldo środków pieniężnych netto

Saldo środków pieniężnych netto to różnica między środkami własnymi – inwestycje krótkoterminowe (*IK*) a środkami obcymi – kredytami krótkoterminowymi (*KK*), zobowiązaniami z tytułu emisji krótkoterminowych dłużnych papierów wartościowych (*Emisja papierów wart.*) oraz zaliczkami otrzymanymi na dostawy (*Zaliczki*).

Jeżeli natomiast występują w przedsiębiorstwie zobowiązania przeterminowane, to zwiększają one zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto.

Zaprezentowany sposób ustalania zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto to **podejście statyczne**, natomiast można wyrazić to zapotrzebowanie, stosując **podejście dynamiczne**. Określa je następująca formuła:

Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto = Cykl konwersji gotówki - Cykl inwestycji krótkoterminowych (środków pieniężnych).

Należy również dodać, że raz wyznaczony poziom zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto, który został uznany jako optymalny, po upływie określonego czasu może okazać się jednak destrukcyjny dla przedsiębiorstwa, jeżeli zmianie ulegną niektóre warunki gospodarowania. Optymalizację zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto należy zatem postrzegać jako proces ciągły, będący pod wpływem wielu czynników m. in. także kształtującej się polityki kredytowej wobec odbiorców oraz dostosowany do zmieniających się uwarunkowań rynkowych i gospodarczych.

Wpływ polityki kredytowej przedsiębiorstwa na zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto w przemyśle chemicznym

Powyższe rozważania teoretyczne wskazują, że jeżeli przedsiębiorstwo stosuje agresywną strategię w zakresie polityki kredytowej, ma dłuższe terminy płatności, także dłuższe będą wyznaczone cykle należności w analizowanych okresach czasu. W przedsiębiorstwie występuje wówczas więcej należności wątpliwych i nieściągalnych, a zatem generalnie poziom należności jest wyższy i ich udział w aktywach obrotowych także będzie się kształtował na wyższym poziomie. Wyższy poziom należności może zatem powodować wzrost zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto w przedsiębiorstwie.

Opierając się na tych rozważaniach, przeprowadzono badania mające na celu wykazanie, jaki ma

charakter i jak silna jest ta zależność pomiędzy stosowaną strategią polityki kredytowej wobec odbiorców a poziomem zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto. Badania zostały przeprowadzone na podstawie dostępnych danych spółek akcyjnych z przemysłu chemicznego w latach 1998–2007. Wykorzystano wyniki finansowe spółek giełdowych dostępne w bazie danych Notoria Serwis, wersja 16.70 – styczeń 2008 oraz dane zawarte w raportach rocznych tych spółek[12]. Do badań przyjęta została klasyfikacja spółek według rodzajów działalności opublikowana w tej bazie. Wykorzystane dane z rocznych raportów tych spółek umożliwiły dokonanie dokładnych obliczeń wybranych wielkości, przede wszystkim poziomu zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto. Wielkości tej nie udałoby się ustalić tylko na podstawie danych ze sprawozdań finansowych.

Ustalono wartości poszczególnych parametrów w kolejnych latach i następnie zbadano zależność korelacyjną pomiędzy polityką kredytową przedsiębiorstwa (wyrażoną: poziomem należności krótkoterminowych, cyklem należności krótkoterminowych oraz udziałem należności krótkoterminowych w aktywach obrotowych) a zapotrzebowaniem na kapitał obrotowy netto w spółkach z przemysłu chemicznego w latach 1998–2007. Wyniki obliczeń zestawione zostały w tabeli 1 i na wykresie 1.

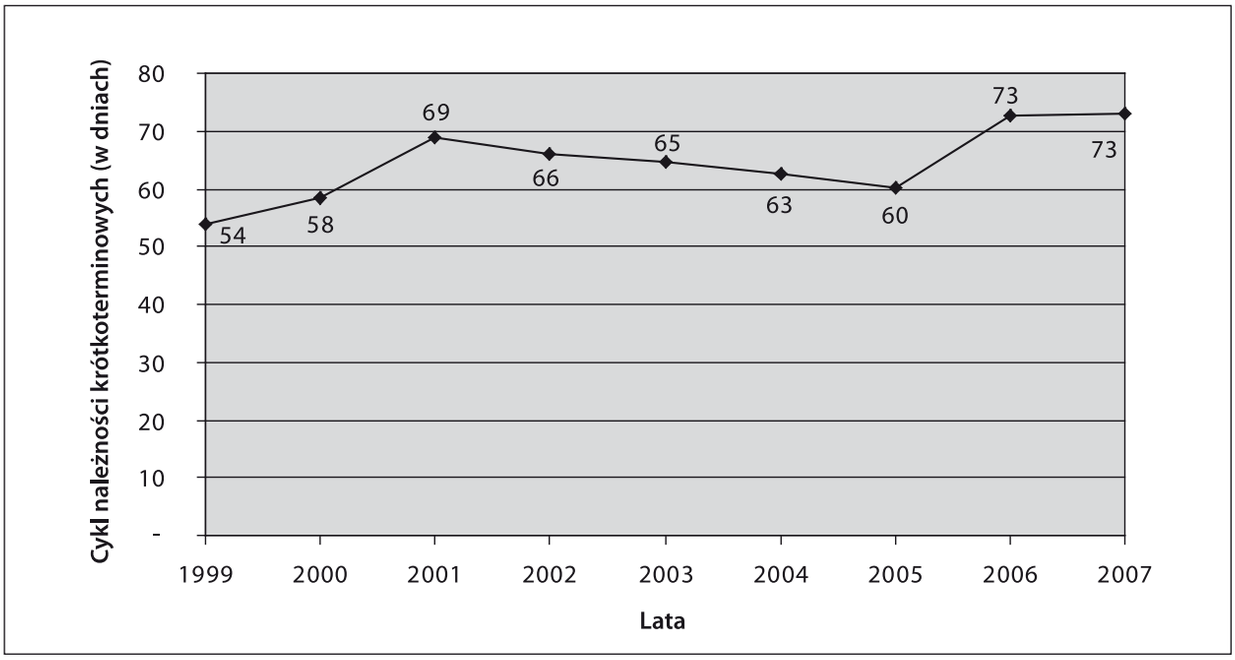
Analizując wyniki badań przedstawione w tabeli 1, obserwuje się, że udział należności krótkoterminowych w aktywach obrotowych w przemyśle chemicznym średnio w ciągu analizowanych 10 lat działalności spółek akcyjnych nie wykazywał istotnych zmian. Średnio należności krótkoterminowe stanowiły ok. 47% aktywów obrotowych w tym przemyśle. Największe zmiany zanotowano w ostatnich dwóch latach; w 2006 r. udział należności krótkoterminowych w aktywach obrotowych był bowiem średnio w branży najwyższy i wynosił ponad 55%, a w 2007 r. – najniższy (39,14%). Analizując poszczególne spółki, należy wskazać, że najwyższy poziom tych należności wystąpił w ciągu 10 lat działalności w spółkach: Suwary SA, Bioton SA, Decora SA, Pollena Ewa SA, Synthos SA, Śnieżka SA. W tych spółkach należności krótkoterminowe stanowiły ponad 56% aktywów obrotowych. Można zatem wnioskować, że spośród analizowanych spółek te właśnie przedsiębiorstwa prowadziły najbardziej agresywną politykę kredytową wobec odbiorców.

Następnie zwrócono uwagę na długość cyklu należności krótkoterminowych w badanych spółkach z przemysłu chemicznego. Wyniki przeprowadzonych obliczeń prezentuje wykres 1.

Analizując wyniki badań przedstawione na wykresie 1 obserwuje się, że cykl należności krótkoterminowych średnio w branży w ciągu analizowanych 10 lat nie wykazywał gwałtownych zmian, podobnie jak w przypadku udziału należności krótkoterminowych w aktywach obrotowych. Cykl ten wydłużał się stopniowo w kolejnych latach i osiągnął najwyższą wartość w 2006 i 2007 r., gdzie wynosił wówczas 73 dni średnio w branży. Można wnioskować, że spółki stopniowo, aczkolwiek powoli, zmieniały swoją politykę kredytową wobec odbiorców na bardziej agresywną.

Do zbadania zależności korelacyjnej pomiędzy polityką kredytową wobec odbiorców a zapotrzebowaniem na kapitał obrotowy netto wykorzystany został współczynnik korelacji liniowej (nazywany współczynnikiem Bravaisa–Pearsona[13] lub Pearsona[14]).

Zbadano, czy występuje zależność korelacyjna pomiędzy realizowaną polityką kredytową wobec odbiorców (którą wyrażono poziomem należności krótkoterminowych) a poziomem zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto w danym roku. Otrzymano następujące wyniki badań:



Wykres 1. Średni ważony cykl należności krótkoterminowych (w dniach) w przemyśle chemicznym w kolejnych latach, tj. 1999–2007

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Notoria Serwis, wersja 16.70 – styczeń 2008 r. oraz www.securities.com

- współczynnik korelacji liniowej (Pearsona): r(X,Y) = 0,8343;
- współczynnik determinacji liniowej: $r^2(X,Y)$ = 0,6961.

Otrzymane wyniki badań świadczą o występowaniu bardzo silnej dodatniej zależności korelacyjnej, tzn., że jeżeli poziom należności krótkoterminowych wzrasta, to poziom zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto także istotnie wzrasta. Wartość współczynnika determinacji liniowej informuje z kolei, że aż 69,61% zmienności zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto jest wyjaśniana zmiennością poziomu należności krótkoterminowych, wynikającego z realizowanej polityki kredytowej przez przedsiębiorstwo. Na podstawie tych obliczeń można zatem stwierdzić, że zależność ta jest bardzo silna i istotna.

Kolejno otrzymane wyniki badań potwierdzają także istnienie tej zależności, ale korygują nieco te wnioski. Jeżeli podjęto bowiem próbę wyrażenia polityki kredytowej za pomocą cyklu należności krótkoterminowych i zbadano zależność pomiędzy średnim w danym roku poziomem zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto (obliczonym jako średnia arytmetyczna poziomu tego zapotrzebowania z początku roku i z końca roku), otrzymano następujące wyniki badań: r(X,Y) = 0,2307 i $r^2(X,Y)$ = 0,0532.

Otrzymane wyniki badań świadczą, podobnie jak poprzednio, o występowaniu dodatniej zależności korelacyjnej, tzn. że wraz z wydłużaniem się cyklu należności wzrasta również zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto. Niewątpliwie jednak zależność ta jest słabsza w porównaniu z poprzednią. Współczynnik determinacji wskazuje, że tylko 5,32% zmienności poziomu zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto jest wyjaśniana zmiennością długości cyklu należności krótkoterminowych.

Podjęto jeszcze próbę ustalenia zależności pomiędzy udziałem należności krótkoterminowych w aktywach obrotowych (wyrażającym realizowaną politykę kredytową w przedsiębiorstwie) a poziomem zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto. Otrzymano następujące wyniki badań: r(X,Y) = 0,1791 i $r^2(X,Y)$ = 0, 0321.

Podobnie jak poprzednie wyniki badań, również te wskazują na istnienie dodatniej zależności korelacyjnej pomiędzy polityką kredytową wobec odbiorców a zapotrzebowaniem na kapitał obrotowy netto. Jeżeli tę politykę wyrazimy udziałem należności krótkoterminowych w aktywach obrotowych, to okazuje się, że 3,21% zmienności zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto jest wyjaśniana zmiennością tego udziału.

Podsumowanie

Przedstawione rozważania teoretyczne i przeprowadzone badania w spółkach akcyjnych z przemysłu chemicznego potwierdzają istnienie zależności pomiędzy stosowaną przez przedsiębiorstwa polityką kredytową wobec odbiorców a poziomem występującego zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto. Zależność ta ma zdecydowanie dodatni charakter, a więc wraz ze wzrostem należności krótkoterminowych rośnie zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto. Poziom tego zapotrzebowania kształtuje się niewątpliwie także pod wpływem wielu innych czynników (wskazują na to m.in. otrzymane wartości współczynnika determinacji liniowej), ale należy zaznaczyć, że prowadzona polityka kredytowa w przedsiębiorstwie wobec odbiorców także istotnie na niego oddziałuje.

dr Małgorzata Kowalik
Katedra Ekonomiki
i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PRZYPISY

1) E. F. BRIGHAM, *Podstawy zarządzania finansami*, t. 3, PWE, Warszawa 1997, s. 157.
2) B. GUP, *Principles of Financial Management*, John Wiley and Sons, New York 1985, s. 434, podano za: M. SIERPIŃSKA, D. WĘDZKI, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 146.
3) Por. E. F. BRIGHAM, *op.cit.*, s. 157–158.
4) Por. M. SIERPIŃSKA, D. WĘDZKI, *op.cit.*, s. 146–147.
5) B. GUP, *Principles of Financial Management, John Wiley and Sons*, New York 1985, s. 434, podano za: D. WĘDZKI, *Teoria zintegrowanego zarządzania kredytem handlowym w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 30.
6) S. MIAN, C. SMITH, *Accounts Receivable Management Policy: Theory and Evidence*, „Journal of Finance" 1992, no. 1, podano za: D. WĘDZKI, *Teoria zintegrowanego zarządzania kredytem handlowym w przedsiębiorstwie, op.cit.*, s. 30.
7) W. BIEŃ, *Wybrane problemy udzielania kredytu handlowego*, „Rachunkowość", nr 9/2001.
8) *Ibidem*.
9) Pasywa bieżące (krótkoterminowe źródła finansowania aktywów bieżących) obejmują rezerwy krótkoterminowe, zobowiązania krótkoterminowe pomniejszone o zobowiązania z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy oraz rozliczenia międzyokresowe krótkoterminowe. Aktywa bieżące natomiast to aktywa obrotowe pomniejszone o należności z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy.
10) Por. M. SIERPIŃSKA, T. JACHNA, *Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy w przedsiębiorstwie*, „TEPRAGO", Kraków 1992, s. 33.
11) *Ibidem*, s. 34.
12) Wykorzystano raporty roczne badanych spółek akcyjnych, które znajdują się m.in. w bazie danych ISI Emerging Markets (www.securities.com).
13) A. ZELIAŚ, B. PAWEŁEK, S. WANAT, *Metody statystyczne, Zadania i sprawdziany*, PWE, Warszawa 2002, s. 103.
14) M. SOBCZYK, *Statystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 224.

Summary
In the paper the attention was turned to the relationship between the company's credit policy and the demand for working capital. The company's credit policy is one of the important factor which influences profitability of the company. The conducted research on the basis of joint-stock companies operating in chemical industry show that the company's credit policy has an important influence on the level of the demand for working capital. If the company runs more aggressive credit policy, the level of its accounts receivable is higher and the demand for working capital is also growing.

Misja i strategia firmy jako narzędzie tworzenia wartości przedsiębiorstwa

Grażyna Witoszek

Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo, czy dopiero tworzone, czy będące w trakcie zmian, powinno mieć wyraźnie zdefiniowane pole swego działania, czyli misję. Chcąc przedstawić rolę misji, należy wyjść od definicji przedsiębiorstwa. Jednak literatura naukowa nie podaje takiej, która byłaby powszechnie przyjęta. M. Nasiłkowski[1)] definiuje przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy prowadzący na własny rachunek działalność produkcyjną lub usługową w celu osiągnięcia określonych korzyści. Jest to miejsce, w którym następuje zespolenie kapitału, pracy, nowoczesnej techniki i technologii, organizacji i przedsiębiorczości. W funkcjonalnym ujęciu[2)] przedsiębiorstwo jest działającą całością, której każda część ma określone funkcje do wypełnienia. Jeżeli funkcje te nie będą wypełnione w określony sposób, przedsiębiorstwo nie zdoła działać i rozwijać się. Przedsiębiorstwo wyznacza misję, a następnie formułuje cele, zadania oraz środki jej realizacji. „Misja przedsiębiorstwa interpretowana jest jako podstawowy sens istnienia, który odróżnia to przedsiębiorstwo od innych. Jest to opis wizji tego, co zarząd przedsiębiorstwa chce osiągnąć w dłuższym okresie"[3)]. Misja to ogólna obietnica dana klientowi. Kształtuje ona filozofię działania firmy, jej strategię i sposób zarządzania. Określając swoją misję, przedsiębiorstwo odpowiada na pytanie, jakie potrzeby i czyje jest w stanie zaspokoić. Misja musi być skoordynowana z pożądanym wizerunkiem rynkowym firmy. Formułując misję, przedsiębiorstwo opiera się na ocenie własnych możliwości, a nie tylko chęci.

K. Obłój[4)] wskazuje na związek misji ze strategią. Według niego misja jest sformułowaniem wizji na użytek strategii, a „cele strategiczne są kamieniami milowymi na drodze do realizacji strategii".

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa misja jest bardzo istotną sprawą. Po pierwsze, pomaga skupić wysiłki pracowników w jednym (wspólnym) kierunku. Po drugie, pomaga zapewnić, że organizacja nie będzie dążyć do osiągnięcia sprzecznych celów. Po trzecie, służy jako ogólna przesłanka alokacji zasobów organizacji. Po czwarte, wskazuje (ustala) ogólne obszary odpowiedzialności pracowniczej w obrębie organizacji. Po piąte, stanowi punkt wyjścia do sformułowania (bardziej) szczegółowych celów organizacji.

Ekonomiści przez wiele lat za nadrzędny cel przedsiębiorstwa uważali maksymalizację zysku. Zysk jest dla przedsiębiorstwa źródłem finansowania jego działalności i rozwoju. Przedsiębiorstwo niewypracowujące zysku ponosi straty, które pomniejszają posiadane przez firmę kapitały. Jeżeli dodatkowo nie ma ono możliwości pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania, jego przyszłość jest zagrożona. „W gospodarce centralnie sterowanej zysk pełnił bierną rolę, będąc tylko jednym ze wskaźników ewidencyjno-kontrolnych. Zarówno zysk, jak i deficyt przedsiębiorstwa były planowane centralnie, a tzw. planowana deficytowość przedsiębiorstw była zjawiskiem dość powszechnym"[5)].

Równie ważne jak wypracowanie zysku, staje się zapewnienie przedsiębiorstwu ciągłej płynności finansowej. Odpowiednia płynność finansowa ułatwia przedsiębiorstwu dostęp do kredytów i pożyczek przy niższej stopie procentowej. Daje mu też możliwość (jako solidnemu płatnikowi) uzyskania u kontrahentów korzystniejszych cen i warunków dostaw.

Dla przedsiębiorstw posiadających wielu akcjonariuszy, mających prawo do udziału w zyskach, podstawowym długookresowym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja ich finansowych korzyści oznaczająca praktycznie maksymalizację ich majątku. D. Krzemińska[6)] oraz J. Czekaj i Z. Dresler[7)] podkreślają, że maksymalizowanie korzyści udziałowców (akcjonariuszy i wspólników) prowadzi do wzrostu wartości firmy. Wartość ta kształtuje się pod wpływem rozmiarów przewidywanych zysków firmy. Ważna dla przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku w dłuższym okresie. Osiąganie zysku i jego maksymalizacja nie jest jedynym celem przedsiębiorstwa.

W celach indywidualnych przedsiębiorstwa ujmuje się: optymalizowanie dochodów, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, uzyskanie pozytywnej oceny działania przez otoczenie, zwiększenie skali działania, rozszerzenie sfery wpływów i zajmowanie korzystnej (przodującej) pozycji w danej dziedzinie oraz zapewnienie dobrego stanu psychofizycznego pracowników. Dobór celów zależy od systemu funkcjonowania gospodarki oraz sytuacji gospodarczej. Jako cele operacyjne Z. Wiszniewski[8)] podaje: zysk, wielkość, kierunki i strukturę sprzedaży, poziom i rozwój techniki, rozwój mocy produkcyjnych, udział w rynkach. Od systemu funkcjonowania gospodarki zależy również to, czy cele operacyjne będą zgodne z celami społecznymi, czy przedsiębiorstwa, dążąc do realizacji swoich celów indywidualnych, będą jednocześnie realizowały cele społeczne. W rzeczywistości okazuje się, że przedsiębiorstwa często dążą do rozbieżnych celów.

Nie ma uniwersalnego zestawu celów dla każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od branży, w jakiej działa. Formułowanie celów przez przedsiębiorstwo

Tab. 1. Definicja wartości

Lp.	Wartość	Interpretacja
1.	Wartość użytkowa – ujęcie księgowe	To bieżąca, szacunkowa wartość przyszłych przepływów pieniężnych, których wystąpienia oczekuje się z tytułu dalszego użytkowania składnika aktywów przedsiębiorstwa oraz jego likwidacji na zakończenie okresu użytkowania.
2.	Wartość właściciela	Odnosi się do aktualnego i przyszłego właściciela aktywów. Miernik tej wartości to wartość pozbycia się lub wartość pozbawienia aktywów.
3.	Wartość księgowa	Wartość wykazywana w sprawozdaniach finansowych, podlegająca ogólnie przyjętym zasadom rachunkowości.
4.	Wartość rynkowa	To cena wymienna lub usługi na każdym rynku (szerokie znaczenie). Także wartość aktywu będącego przedmiotem obrotu na zorganizowanym rynku, np. na giełdzie papierów wartościowych, giełdzie towarowej (węższe znaczenie).
5.	Wartość godziwa – ujęcie księgowe	To kwota, za jaką dany składnik aktywów mógłby zostać wymieniony, a zobowiązanie uregulowane na warunkach transakcji rynkowej pomiędzy zainteresowanymi i dobrze poinformowanymi, niepowiązanymi ze sobą stronami.
6.	Wartość odtworzeniowa	To koszt zastąpienia posiadanych urządzeń, maszyn i innych środków trwałych identycznymi co do rodzaju aktywami.
7.	Wartość inwestycji	Wartość zdyskontowanych na dzień dzisiejszy przepływów pieniężnych według odpowiedniej dla danego inwestora stopy dyskontowej.
8.	Wartość likwidacyjna	Odnosi się do sytuacji, gdy przedsiębiorstwo musi zlikwidować część lub całość swoich aktywów.
9.	Wartość *goodwill* – ujecie księgowe	Wartość rynkowa minus wartość godziwa.
10.	Wartość biznesu w działaniu	To wartość przedsiębiorstwa rozpatrywanego jako funkcjonująca na rynku organizacja. Alternatywą dla tej wartości jest wartość likwidacyjna.
11.	Wartość kapitalizacji rynkowej	To iloczyn wszystkich wyemitowanych akcji spółki i ceny 1 akcji obliczony na określony dzień.
12.	Wartość podatkowa	Służy za podstawę do ustalania podatków od nieruchomości lub innych aktywów.
13.	Wartość zabezpieczenia	To wartość aktywu wykorzystana do zabezpieczenia pożyczki lub innego zobowiązania.
14.	Wartość bilansowa	Wartość, według której dany składnik majątku jest ujmowany w bilansie po odliczeniu umorzenia oraz kwoty odpisów amortyzacyjnych.

Źródło: D. ZARZECKI, *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1999.

jest uzależnione przede wszystkim od warunków otoczenia. Jeżeli przedsiębiorstwo realizuje kilka różnych celów, to pojawia się problem hierarchii tych celów, tj. ustalenia, co jest nadrzędnym celem przedsiębiorstwa, a co należy zaliczyć do celów pośrednich (wspierających cel nadrzędny). Hierarchia celów nie jest ustalana w przedsiębiorstwie raz na zawsze. W miarę upływu czasu i zmian, jakie zachodzą w otoczeniu, następuje ich przewartościowanie.

Źródła wartości przedsiębiorstwa

Aby skutecznie zarządzać wartością przedsiębiorstwa, należy zrozumieć, od czego zależy wzrost wartości spółki. Znaczenie słowa „wartość" zmienia się w zależności od dyscypliny naukowej. Filozofia czy socjologia w inny sposób definiują to pojecie niż ekonomia czy rachunkowość. Ogólnie mówiąc, wartość jest pojęciem niejednoznacznie definiowanym. W najszerszym ujęciu wartość jest „cechą jakieś rzeczy dającą się wyrazić równoważnikiem pieniężnym lub innym środkiem płatniczym"[9].Wartość oznacza, ile coś jest warte pod względem materialnym. W praktyce, mówiąc o wartości ekonomicznej, mówi się o zdolności do generowania wolnych przepływów pieniężnych dla jego posiadacza (właściciela).

W ekonomii najczęściej wyróżnia się trzy rodzaje wartości:[10]

- wartość użytkowa, która jest pochodną funkcji zdolności dobra do zaspokajania określonych potrzeb;
- wartość wymienna, która wyraża zdolność danego dobra do bycia przedmiotem wymiany na inne dobro;
- wartość naturalna, czyli wartość centralna, ku której dążą wartości wszystkich towarów.

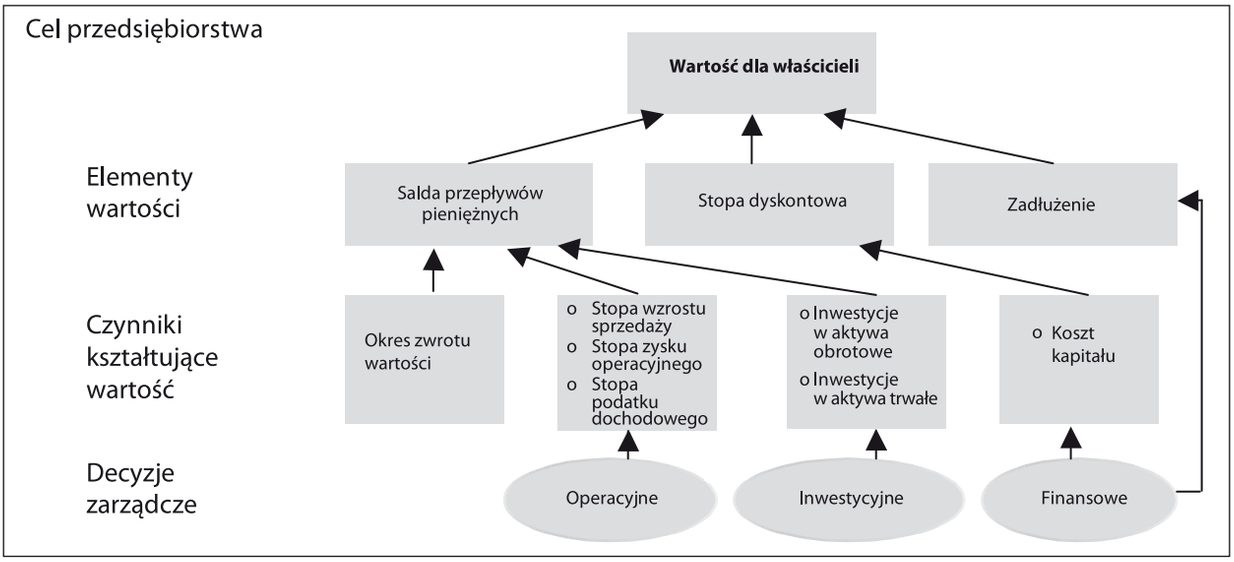
Z powyższych określeń wynika kolejna definicja wartości, mówiąca że „wartość jest cechą rzeczy, stosownie do której rzecz ta jest postrzegana jako bardziej lub mniej pożądana, użyteczna, szanowana lub ważna"[11]. W głównej mierze o wartości przedsiębiorstwa decyduje jego użyteczność, która jest siłą ekonomiczną wpływającą, na wszelkie decyzje ekonomiczne, np. dotyczące nabycia przedsiębiorstwa. O wartości użytkowej przedsiębiorstwa decyduje wartość jego zasobów. To właśnie użyteczność decyduje o podejmowaniu decyzji inwestycyjnych dotyczących np. nabywania innych przedsiębiorstw. Niektóre z nich przedstawiono w tabeli 1.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele rodzajów wartości podmiotu gospodarczego.

Black, P. Wright i J.E. Bachman rozpatrują pojęcie wartości w dwóch ujęciach, tj. jako:

- rzeczownik, i wówczas jest to cecha powodująca chęć posiadania lub też użyteczność;
- czasownik, co oznacza wycenę, określanie wartości oraz cenienie.

W zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa ma to związek z opartymi na wartości sposobami pomia-



Rys. 1. Sieć wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa

Źródło: A. RAPPAPORT, *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora.,* WIG Press, Warszawa 1999, s. 65.

ru wyników prowadzonej działalności gospodarczej, technikami, dzięki którym można analizować, zmieniać orientację i zarządzać nimi tak, aby realizować imperatyw tworzenia wartości[12]. Takie podejście wskazuje na ścisły związek wartości z efektami działalności gospodarczej firmy. Zgodnie z nim przedsiębiorstwo jest tyle warte, ile przynosi dochodu od momentu wyceny do nieskończoności.

Mówiąc o wartości firmy, należy również zwrócić uwagę na czynniki ekonomiczno-finansowe, które ją tworzą.

Głównym celem działalności przedsiębiorstwa jest maksymalizowanie wartości dla właścicieli, czyli kapitału własnego przedsiębiorstwa. Pomnażanie jego wartości jest wypadkową kilku elementów. „Całkowita wartość przedsiębiorstwa, zarówno kapitału własnego, jak też kapitału obcego, stanowi sumę następujących składników:

- wartości bieżącej przyszłych dochodów uzyskiwanych z działalności operacyjnej przedsiębiorstwa w okresie objętym prognozą,
- wartości przedsiębiorstwa poza horyzontem prognozy,
- wartości ubocznych efektów finansowania,
- wartości posiadanych środków pieniężnych,
- wartości aktywów niezwiązanych z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa,
- wartości opcji realnych wbudowanych w działalność przedsiębiorstwa[13].

Wymienione powyżej elementy wyznaczają obszary, w których wartość może być tworzona. Wartość przedsiębiorstwa pomniejszona o wartość kapitałów obcych oprocentowanych stanowi wartość dla właścicieli. Innymi słowy, wartość przedsiębiorstwa dla właścicieli jest nadwyżką całkowitej wartości rynkowej przedsiębiorstwa nad wartością rynkową składników niepodlegających roszczeniom ze strony właścicieli.

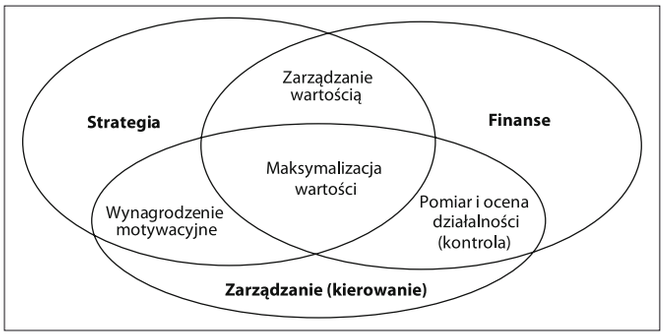
Identyfikacja nośników jest bardzo istotnym zadaniem, ponieważ przedsiębiorstwo nie może bezpośrednio wpływać na swoją wartość. Dopiero znajomość i odpowiednie kształtowanie czynników, na które ma wpływ, daje możliwość pośredniego kształtowania wartości firmy. Znając czynniki oddziaływujące na wartość, kadra zarządzająca ma możliwość odpowiedniego doboru celów oraz kształtowania zasad funkcjonowania firmy.

Pojęcie wartości firmy zazwyczaj rozpatrywane jest z punktu widzenia akcjonariuszy. Realizując cele, przedsiębiorstwo, nie jest w stanie pogodzić postulaty wszystkich interesariuszy. Nie jest możliwe traktowanie wszystkich w równym stopniu i realizowanie ich czasami rozbieżnych oczekiwań przez spółkę.

W związku z tym często realizuje się przyjęte założenie, zgodnie z którym zarząd spółki dba o interesy właścicieli (akcjonariuszy), ponieważ pośrednio przekłada się to na zadowolenie wszystkich grup interesów. A. Ehrbar uzasadnia to stwierdzenie, wyrażając pogląd, że „po prostu na dłuższą metę w gospodarce rynkowej każdemu powodzi się lepiej wówczas, gdy kierownictwo na pierwszym miejscu stawia akcjonariuszy”[14]. Wszyscy interesariusze tworzą pewien łańcuch powiązań. „Na początku tego łańcucha obserwuje się satysfakcję klientów, którzy – jeśli są zadowoleni z produktów przedsiębiorstwa – zwiększają jego sprzedaż, przyczyniając się do wzrostu wartości. Z kolei wzrost wartości przedsiębiorstwa decyduje zarówno o zadowoleniu właścicieli, jak i zwiększa satysfakcję dostawców, państwa i dalszego otoczenia. Zadowoleni właściciele, chcąc dalej powiększać swoje bogactwo, inwestują w zatrudniony personel, poprawiając przy tym jego satysfakcję i jednocześnie poziom lojalności. Ogniwem końcowym łańcucha są lepsze produkty, co zwiększa satysfakcję klientów”[15]. Interesy akcjonariuszy i interesariuszy nie są doktrynami konkurencyjnymi, lecz komplementarnymi.

Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa

Wraz ze zmianą głównych celów przedsiębiorstwa dokonują się również zmiany sposobów i metod zarządzania. Osiąganie nadrzędnego celu przedsiębiorstwa, jakim jest wzrost jego wartości, spowodowało, że na początku lat 80. ubiegłego stulecia rozwinęła się koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa *(Value – Based Management*



Rys. 2. Główne obszary koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa

Źródło: J. KNIGHT, *Value Based Management,* Mc Graw Hill, New York 1998, za: M. MARCINKOWSKA, *Kształtowanie wartości firmy,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 23.

VBM). W literaturze występuje wiele definicji zarządzania wartością przedsiębiorstwa. T. Dudycz[16)] definiuje ją jako metodę, w której dąży się do przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację o zwiększonej liczbie mechanizmów pozwalających na dostarczenie wyższej wartości dla właściciela i generowanie większych korzyści dla pracowników oraz klientów firmy. VBM można również potraktować jako system zarządzania przedsiębiorstwem, w którym wszystkie decyzje podejmowane przez menedżerów – na szczeblu finansowym, inwestycyjnym, organizacyjnym itp. – są podporządkowane osiąganiu celu, którym jest maksymalizacja zainwestowanego kapitału[17)]. M. Michalski natomiast uważa, że zarządzanie przez wartość jest swoistą odmianą zarządzania strategicznego, gdzie za nadrzędny cel strategiczny przyjmuje się maksymalizację wartości dla właścicieli. Podsumowując wszystkie przedstawione powyżej definicje, ogólnie można stwierdzić, że główną cechą zarządzania przez wartość jest ukierunkowanie wszystkich procesów mających miejsce w przedsiębiorstwie na kreowanie wartości. Integruje ono misję, cele i strategie cząstkowe w jeden zwarty system.

Podstawowe idee teorii zarządzania wartością są następujące:

- jest to filozofia działania całego przedsiębiorstwa, a nie jednorazowa akcja zarządów firm;
- jest wdrażana i rozwijana w całym przedsiębiorstwie;
- jest powiązana z systemem motywowania i wynagradzania;
- wyraźnie akcentuje implikacje finansowe wszystkich decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie;
- wykorzystuje metody umożliwiające ocenę podejmowanych decyzji przez rynek kapitałowy i inwestorów;
- jest nastawiona na wykorzystanie wszystkich szans podwyższania wartości;
- koncentruje się na długoterminowych przepływach pieniężnych, a nie na krótkookresowych zmianach zysków księgowych;
- zakłada akceptację jedynie takich przedsięwzięć rozwojowych, które zapewniają stopę wzrostu wyższą od kosztu kapitału.

Koncepcja zarządzania wartością łączy w sobie elementy zarządzania strategicznego, zarządzania finansami, zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania marketingowego.

W konsekwencji powiązania w jednej koncepcji teorii i praktyki finansów, strategii i zarządzania, VBM jest systemem zarządzania przedsiębiorstwem integrującym trzy podstawowe obszary narzędzi menedżerskich i analitycznych:

- wycenę wartości przedsiębiorstwa,
- mierniki okresowej oceny wyników w zakresie kreowania wartości przez przedsiębiorstwo,
- programy motywacyjne dla pracowników i menedżerów.

Instrumentami pozwalającymi połączyć ze sobą te trzy główne obszary składowe VBM są przede wszystkim narzędzia zarządzania finansami, szczególnie takie, jak: rachunek wolnych przepływów pieniężnych, stopa kosztu kapitału, mierniki efektywności oparte na wartości dodanej. To dzięki nim możliwe jest budowanie planów strategicznych i operacyjnych oraz dokonywanie oceny wartości bieżącej będącej efektem gospodarowania. Wolne przepływy pieniężne i koszt kapitału stanowią dodatkowo podstawę modelu wyceny wartości firmy metodą dochodową.

B. Nita[18)] podkreśla, że zarządzanie wartością przedsiębiorstwa nie jest konkretnym rozwiązaniem nadającym się do wdrożenia w każdym przedsiębiorstwie, nie jest bowiem ściśle określoną i opisaną metodą z załączoną instrukcją obsługi. Jest to pewna koncepcja, która powinna być odpowiednio przetworzona i dostosowana do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa w postaci systemu pozwalającego na uzyskanie określonych korzyści, a przede wszystkim na osiąganie celu nadrzędnego. Literatura przedmiotu przedstawia różne poglądy autorów dotyczące elementów, które powinien zawierać system zarządzania wartością. Niektóre z nich przedstawia tabela 2.

Tab. 2. Elementy systemu zarządzania wartością przedsiębiorstwa

Autor	Składowe systemu zarządzania wartością
A. Rappaport *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora.* Wig-Press, Warszawa 1999, s. 181	• planowanie strategiczne • przegląd struktury portfela i alokacji zasobów • ocena wyników • bodźcowy system wynagrodzeń • komunikacja z inwestorami
M. Michalski *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy inwestorów właścicielskich.* Wig-Press, Warszawa 2001, s. 148	• plan maksymalizacji wartości • wyznaczanie celów i sposobów ich realizacji • kształtowanie systemu monitoringu • kształtowanie systemu motywacyjnego • komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna • monitoring i reakcja na osiągane wyniki
Copeland, T. Kottler, J. Murrin *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm,* Wig-Press, Warszawa 1997, s. 101	• opracowanie strategii • wyznaczanie celów • plany działań i sporządzanie budżetu • system pomiaru wyników i systemy motywacyjne

dr Grażyna Witoszek
Gliwicka Wyższa
Szkoła Przedsiębiorczości

PRZYPISY

1) M. NASIŁKOWSKI, *System rynkowy – podstawy mikro- i makroekonomii,* Wydawnictwo „Key test", Warszawa 1996, s. 37.

2) J. DURAJ, K. KUCIŃSKA, S. PIOTROWSKI, A. SIKORSKI *Kryteria i metody oceny efektywności funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw i ich weryfikacja praktyczna,* Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1987 r., s. 17.

3) W. NASIEROWSKI, *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa,* Wydawnictwo „INGO", Warszawa 1995, s. 21.

4) K. OBŁÓJ, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej.* Warszawa 1998, s. 235.

5) J. KALETA, *Finanse przedsiębiorstw w warunkach reformy gospodarczej,* PWE, Warszawa 1985, s. 51.

6) D. KRZEMIŃSKA, *Finanse przedsiębiorstwa,* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 26.

7) J. CZEKAJ, Z. DRESLER, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw – podstawy teorii,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 18.

8) Z. WISZNIEWSKI, *Makroekonomia współczesna,* „Olympus" Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1997.

9) *Słownik języka polskiego,* tom III, PWN, Warszawa 1981, s. 660.

10) D. ZARZECKI, *Metody wyceny przedsiębiorstw,* Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999, s. 22.

11) R.C. MILES, *Basic Business Appraisal,* John Wiley & Sons, New York 1984, s. 15, za: P. SZCZEPANKOWSKI, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 41.

12) A. BLACK, P. WRIGHT, J. E. BACHMAN, *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy,* Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, za: (red.) W. SKOCZYLAS, *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw,* PWE, Warszawa 2007, s. 15.

13) B. NITA, *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa",* PWE, Warszawa 2007, s. 26.

14) A. EHRBAR, *EVA. Strategia tworzenia wartości firmy,* Wig-Press, Warszawa, s. 13.

15) M. SIUDAK, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa,* Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 13.

16) T. DUDYCZ, *Finansowe narzędzie zarządzania wartością przedsiębiorstwa,* „Studia i Monografie" nr 143, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 44.

17) A. CWYNAR, W. CWYNAR, *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje – systemy – narzędzia,* FRRwP, Warszawa 2002, s. 33.

18) B. NITA, *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa, op.cit.,* s. 35.

Summary

Along with the change of the company's main targets there are other changes involved, concerning the ways and methods of management. Achieving the company's imperative target, which is the increase of its value, has been the reason for the development of a new concept of Value-Based Management (VBM) at the beginning of the 80s last century. Generally we can say that the main characteristics of VBM management is steering all the processes taking place in the company towards creating values, as well as integrating the mission, aims and fragmentary strategies into one consistent system. This very process enables the owners (shareholders) to realize their interests, which on the other hand makes all other groups of interests satisfied. The concept of the management through VMB combines also strategic, financial, personal and marketing elements of the management. The starting point is the mission and the adopted aims, tasks as well as the means for their realization. Finally, the mission shapes the company's activity, its strategies and operating manners.

Ekonometryczne modelowanie płynności przedsiębiorstwa

Tomasz Stryjewski

Wprowadzenie

Płynność finansowa przedsiębiorstwa jest definiowana jako zdolność do terminowego regulowania zobowiązań. Płynność jest zatem kategorią pochodną w stosunku do procesów sprzedaży, kosztów, windykacji, rentowności oraz zdolności pozyskania innych środków finansowych.

Płynność finansową przedsiębiorstwa można zdefiniować jako funkcję:

- terminowości wpływów pieniężnych za sprzedaż produktów bądź usług,
- rentowności prowadzonej działalności, a w szczególności sprzedaży,
- dostępności innych środków finansowych (w tym głównie kredytów)*.

Terminowość regulowania należności przez klientów jest podstawowym czynnikiem wpływającym na płynność finansową. Brak terminowych spłat należności skutkuje występowaniem zatorów płatniczych, które są najczęstszą przyczyną utraty płynności finansowej przez przedsiębiorstwa. Istotnym elementem badania zatorów płatniczych jest długookresowa prawidłowa relacja pomiędzy sprzedażą a wpływami pieniężnymi w jednostce czasu (np. miesiącu), która generuje stałe wpływy pieniężne, niezależne od innych form działalności prowadzonych przez przedsiębiorstwo (np. działalności inwestycyjnej). Odpowiednia jej wartość oznacza, że nawet w przypadku dobrej sytuacji przedsiębiorstwa w mniejszym stopniu ponosi „ryzyko przeinwestowania".

Drugim istotnym elementem determinującym płynność finansową jest rentowność. Przedsiębiorstwo, działając nierentownie w długim okresie, nawet otrzymując terminowe płatności od klientów, nie jest w stanie zachować płynności finansowej w skutek niewystarczających wpływów pieniężnych. W krótkim okresie natomiast istotne jest, czy przedsiębiorstwo jest w stanie regulować zobowiązania wynikające z kosztów zmiennych [Nasiłowski,

1996] oraz czy ma dostęp do dodatkowych źródeł finansowania.

Dostępność alternatywnych źródeł finansowania jest zatem następną determinantą płynności finansowej. Oznacza to, że w krótkim okresie przedsiębiorstwo może wspomagać się dodatkowymi wpływami pieniężnymi ze względu na zachwiania w procesach opisywanych powyżej. Alternatywą są czasami inne instrumenty finansowe, jak w przypadku zatorów płatniczych: ubezpieczenie płatności czy factoring. Wiążą się jednak one ze zwiększeniem kosztów na korzyść zmniejszenia ryzyka nieterminowej zapłaty.

Specyfika kategorii płynności finansowej nakazuje rozpatrywanie i analizę tego procesu w podziale na poszczególne elementy opisane powyżej, a nie traktowanie go jako oddzielnego i autonomicznego.

Celem artykułu jest prezentacja ekonometrycznej metody analizy terminowości regulowania należności przez klientów przedsiębiorstwa w ujęciu krótko- i długookresowym. Zaprezentowana metoda posłuży następnie do analizy terminowości spłat należności dla przedsiębiorstwa z branży budowlanej na tle analizy wskaźnikowej.

Źródła danych finansowych

Analiza płynności finansowej przedsiębiorstwa zdefiniowanej w sposób przedstawiony we wstępie może odbywać się za pomocą dwóch źródeł danych: ● zestawienia obrotów i sald ● sprawozdań finansowych.

Uzyskane wyniki są zależne od tego, jakim źródłem danych posługuje się analityk. Zestawienie obrotów i sald jest kompleksowym i pełnym źródłem wiedzy dla analizy przedsiębiorstwa. Jest ono dostępne tylko wewnątrz przedsiębiorstwa. Dla odbiorców zewnętrznych dostępne są jedynie sprawozdania finansowe, sporządzane i publikowane okresowo (rocznie lub kwartalnie), co znacznie ogranicza możliwości analizy.

Płynność finansowa, a właściwie jej determinanty, określone na wstępie, dostępne są w dwóch dokumentach sprawozdań finansowych: ● rachunku wyników (określona jest rentowność prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej) ● rachunku przepływów pieniężnych.

Obydwa te dokumenty mogą być sporządzane w dwóch formach. Rachunek wyników można przedstawić w formie porównawczej lub kalkulacyjnej i jest to zależne od sposobu ewidencjonowania kosztów w przedsiębiorstwie. Natomiast rachunek przepływów pieniężnych można zaprezentować za pomocą [Helin, 2000, s. 37]:

● metody bezpośredniej – za pomocą której ujawniane są główne kategorie otrzymanych i zapłaconych środków pieniężnych brutto;

● metody pośredniej – za pomocą której zysk lub stratę netto koryguje się o skutki transakcji mających bezgotówkowy charakter, o czynne i bierne rozliczenia międzyokresowe dotyczące przeszłych i przyszłych wpływów lub płatności środków pieniężnych dotyczących działalności operacyjnej oraz o pozycje przychodowe i kosztowe związane z przepływami środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej i finansowej.

Międzynarodowe standardy rachunkowości zalecają wykorzystanie metody bezpośredniej, aczkolwiek praktyka międzynarodowa w większym stopniu przyjęła metodę pośrednią jako mniej skomplikowaną [Helin, 2000, s. 39]. Metoda ta jednak uszczupla zakres narzędzi analitycznych możliwych do wykorzystania, gdyż nie przedstawia wszystkich kategorii finansowych (np. stanu należności, a jedynie ich odchylenie w stosunku do przychodów ze sprzedaży).

Ekonometryczne modele korekty błędem

Sposobem badania relacji długookresowych pomiędzy procesami stochastycznymi jest analiza kointegracyjna [Engle, Granger, 1987; Strzała, 1994; Charemza, Deadman, 1997; Pesaran, Shin, Smith, 1999; Piłatowska, 2003].

W pracy [Engle, Granger, 1987] autorzy zdefiniowali kointegrację w następujący sposób: Niech $Z'_t=[Y_t, X_t]$ oznacza wektor procesów stochastycznych o wymiarach N x 1. Elementy tego wektora są skointegrowane rzędu d, b, co oznacza się jako $Z_t \sim CI(d,b)$, jeżeli:

1. wszystkie składowe wektora Z_t są zintegrowane rzędu d,
2. istnieje niezerowy wektor λ, taki, że kombinacja liniowa $Q_t = \lambda' Z_t$ jest zintegrowana rzędu d-b, przy czym b>0. Wektor λ nazywa się wektorem kointegrującym.

Model kointegrujący można sformułować jako relację:

Tab. 1. Analiza wskaźnikowa badanego przedsiębiorstwa w latach 2001–2007

Rok	Wskaźnik obrotu należności		Rotacja zobowiązań		Cykl konwersji gotówki
		w dniach		w dniach	w dniach
2001	5,117	70,348	3,861	93,233	-22,885
2002	4,949	72,740	3,851	93,477	-20,737
2003	4,990	72,150	4,808	74,876	-2,726
2004	4,947	72,778	7,691	46,807	25,971
2005	4,607	78,143	6,426	56,027	22,116
2006	4,960	72,575	6,084	59,168	13,407
2007	6,285	57,276	6,651	54,127	3,149

Źródło: opracowanie własne.

$$y_t = \alpha_1 x_t + \eta_t \quad (1)$$

gdzie: y_t i x_t są procesami niestacjonarnymi w wariancji *I(1)*, oraz η_t jest stacjonarnym procesem resztowym *I(0)*. Równanie 3.2.10 jest relacją długookresową o wektorze kointegrującym [1, $-\alpha_1$].

Engle i Granger przedstawili dwustopniową metodę testowania kointegracji [Engle, Granger, 1987]:
1. Testowanie stopnia zintegrowania zmiennych wyspecyfikowanych w danym modelu. Jeżeli w relacji długookresowej występują dwie zmienne, muszą one mieć taki sam stopień zintegrowania. Jeżeli zmiennych w równaniu 1 jest więcej, to stopień integracji zmiennej zależnej nie może być wyższy od którejkolwiek ze zmiennych objaśniających. Jeżeli występują zmienne objaśniające ze stopniem integracji wyższym niż zmienna objaśniana, to ich liczba musi wynosić co najmniej dwa.
2. Następnie testujemy stacjonarność reszt równania 1. Jeżeli reszty są stacjonarne, to równanie 1 jest równaniem kointegrującym opisującym zależność długookresową.

Kointegracja wskazuje na występowanie trwałego, długookresowego związku pomiędzy dwoma lub więcej procesami zintegrowanymi.

Ważny przypadek szczególny występuje wtedy, kiedy zmienne x_t, y_t są *CI(1,1)* i mają wektor kointegrujący równy [α_1, -1], tak, że odchylenia y_t od jej ścieżki długookresowej są *I(0)*. Przypadek ten można opisać za pomocą modelu dla pierwszych przyrostów, zawierającego mechanizm korekty błędów [Charemza, Deadman, 1997; Welfe, 2003]:

$$\Delta y_t = \beta_1 \cdot \Delta x_t + \beta_2 (y_{t-1} - \alpha_1 x_{t-1}) + \varepsilon_t \quad (2)$$

W równaniu 2 wszystkie procesy są stacjonarne – *I(0)*. Jeżeli β_2 jest ujemne, to człon stojący przy tym parametrze nazywamy mechanizmem korekty błędem.

Parametry stojące przy przyrostach (β_1) informują o dostosowaniach krótkookresowych w czasie *t* do stanu równowagi w okresie *t-1*. Ujemny parametr β_2 informuje o szybkości powrotu do stanu równowagi, który wyznacza relacja kointegrująca poprzez parametr α_1 [Piłatowska, 2003; Osińska i inni, 2007].

Analiza wskaźnikowa płynności finansowej

Podstawowymi wskaźnikami dotyczącymi płynności finansowej przedsiębiorstwa są [Bień, 1999; Ross, Westerfield, Jordan, 1999]:
- wskaźnik płynności = (środki obrotowe/zobowiązania bieżące),
- wskaźnik obrotu należności = (sprzedaż netto/przeciętny stan należności) oraz wskaźnik obrotu należności w dniach = (360/wskaźnik obrotu należności),
- rotacja zobowiązań = (koszt towarów i usług/przeciętny stan zobowiązań) oraz rotacja zobowiązań w dniach = (360/rotacja zobowiązań),
- cykl konwersji gotówki = (rotacja zapasów w dniach + wskaźnik obrotu należności w dniach – rotacja zobowiązań w dniach).

Dokonano analizy płynności finansowej dla przedsiębiorstwa prowadzącego produkcję jednostkową. Terminy spłaty należności przez klientów kształtują się w większości zgodnie z terminem płatności ustalonym na fakturze, tzn. 30 dni, natomiast rzeczywisty termin spłaty wszystkich należności wynosi ok. 40 dni.

Wyniki przedstawione w tabeli 1 dla rotacji należności i zobowiązań w dniach odbiegają od rzeczywistych terminów płatności. Jest to zapewne związane z wadami uśredniania obydwu wskaźników, tym bardziej że wskaźnik płynności dla roku 2007 wynosił 2,19, a dla lat 2006 i 2005 odpowiednio 1,72 i 1,54.

Jednak, analizując dane zawarte w tabeli 1, można wyróżnić trzy etapy w życiu przedsiębiorstwa w analizowanym okresie. Pierwszy etap w latach 2001–2003, gdy trudna sytuacja panująca w branży, w której działa przedsiębiorstwo, nakazywała kredytowanie się u dostawców. Przedsiębiorstwo wydłużało terminy spłaty zobowiązań, aby jak najdłużej „obracać" pozyskanymi środkami pieniężnymi. Lata 2004–2005 to okres, w którym wraz z poprawą sytuacji rynkowej przedsiębiorstwo odbudowywało swoją pozycję na rynku, szybko spłacając swoje zobowiązania wobec dostawców. Trzeci etap przypadał na lata 2006 i 2007 i powodował stabilizację w relacjach pomiędzy spłatami należności i zobowiązań.

Analizy płynności finansowej przedsiębiorstwa z wykorzystaniem modelu ECM

Alternatywnym podejściem w analizie rotacji należności jest modelowanie ekonometryczne z wykorzystaniem modeli korekty błędem. Jeżeli uwzględnione w modelu zmienne są zintegrowane *I(1),* to wówczas model wpływów pieniężnych można zapisać jako funkcję sprzedaży. W długim okresie wpływy pieniężne powinny kształtować się zgodnie z wystawionymi fakturami brutto, a relacja ta powinna być stała. W relacji krótkookresowej, oprócz wpływów pieniężnych i wartości sprzedaży, istotną rolę odgrywają należności, gdyż sprzedaż w terminie płatności przechodzi najpierw przez należności, które następnie są spłacane. Zatem równanie relacji krótkookresowej będzie opisywać odchylenia dla wpływów pieniężnych kształtujących się pod wpływem odchyleń sprzedaży, należności i relacji długookresowej. Opisany model przedstawia się następująco:
1. równanie relacji długookresowej:

$$pien_t = \alpha_0 + \alpha_1 sprzed_t + \eta_t$$

2. równanie relacji krótkookresowej:

$$a(u)\Delta pien_t = \beta_0 + \beta_1(u)\cdot\Delta nal_t + \beta_2(u)\cdot\Delta sprzed_t + \beta_3(pien_{t-1} - (\alpha_0 + \alpha_1 sprzed_{t-1})) + \varepsilon_t$$

Oznaczenia: SPRZED – logarytm naturalny wartości netto faktur wystawionych przez przedsiębiorstwo za wykonanie produkcji oraz świadczenie usług, PIEN – logarytm naturalny wartości wpływów pieniężnych brutto, NAL – logarytm naturalny wartości należności, *a(u),* $\beta_1(u)$, $\beta_2(u)$ – są autoregresyjnymi operatorami jednakowego lub różnego rzędu dla poszczególnych procesów, *u* – operator przesunięcia wstecz.

Zaprezentowane podejście modelowe ma swoje zalety i wady. Podstawową zaletą jest to, że pozwala ana-

lizować nie tylko tendencję długookresową w kształtowaniu się wpływów pieniężnych, ale również pozwala określić szybkość dostosowania, czyli szybkość spłaty zobowiązań. Wartość ujemnego parametru β_3 informuje o tym, jaka część należności wynikających z wystawionych faktur jest spłacana w bieżącej jednostce rozliczeniowej (np. w miesiącu). Wartość bliska -1 informuje o spłacaniu większości należności.

Zaproponowana analiza ma również swoje wady, do których należy zaliczyć:

- przybliżone wyniki – parametry uzyskuje się metodami estymacji, a więc zawsze są pewną średnią (podobny problem występuje również w analizie wskaźnikowej),
- w badaniu kointegracji należy posługiwać się odpowiednio długimi szeregami czasowymi.

Spodziewanym szacunkiem parametru α_1 w badanym przedsiębiorstwie jest wartość należąca do przedziału [1,07; 1,22]. Wartość ta wynika z faktu, że przedsiębiorstwo w badanym okresie podlegało przepisom o podatku VAT w skali 7% i 22% (przy czym w większości badanego okresu była to wartość 7%). Przedsiębiorstwo podlega również procesowi pobierania kaucji na okres gwarancji przez klientów w ramach prowadzonej działalności gospodarczej.

Dla badanego przedsiębiorstwa oszacowano model o zaproponowanej postaci, na bazie koncepcji modeli zgodnych [Talaga, Zieliński, 1986], gdzie zbadano wewnętrzną strukturę procesów zróżnicowanych i na tej podstawie określono krótkookresowy model pełny. Wykorzystano miesięczne dane z lat 2001–2007. Poniżej zaprezentowano model zredukowany do istotnych ocen parametrów.

Równanie 1. Równanie relacji długookresowej

$$pien_t = \underset{\pm 0,7046}{-1,76094} + \underset{\pm 0,444}{1,1059}\, sprzed_t + \eta_t$$

$$R^2 = 0,88$$

$$DW = 1,99$$

Równanie 2. Równanie relacji krótkookresowej dla specyfikacji opartej na modelowaniu zgodnym

$$\begin{aligned}\Delta pien_t &= \underset{\pm 0,0324}{0,0748} - \underset{\pm 0,256}{1,795}\,\Delta nal_t + \underset{\pm 0,073}{0,752}\,\Delta sprzed_t \\ &+ \underset{\pm 0,057}{0,129}\,\Delta sprzed_{t-2} + \underset{\pm 0,057}{0,116}\,\Delta sprzed_{t-8} \\ &- \underset{\pm 0,078}{0,884}\, ECM_{t-1} - \underset{\pm 0,068}{0,231}\,\Delta pien_{t-1} - \underset{\pm 0,118}{0,449}\, S1 \\ &- \underset{\pm 0,137}{0,342}\, S2 + \underset{\pm 0,113}{0,169}\, S3 + \underset{\pm 0,113}{0,015}\, S4 + \underset{\pm 0,113}{0,035}\, S5 \\ &+ \underset{\pm 0,108}{0,075}\, S6 + \underset{\pm 0,107}{0,219}\, S7 + \underset{\pm 0,109}{0,019}\, S8 + \underset{\pm 0,108}{0,138}\, S9 \\ &+ \underset{\pm 0,103}{0,167}\, S10 - \underset{\pm 0,099}{0,131}\, S11 + \varepsilon_{t2}\end{aligned}$$

$$R^2 = 0,88$$

$$DW = 2,13$$

Oznaczenia: SPRZED – logarytm naturalny wartości netto faktur wystawionych przez przedsiębiorstwo za wykonanie produkcji oraz świadczenie usług, PIEN – logarytm naturalny wartości wpływów pieniężnych, NAL – logarytm należności wartości, ECM – reszty z równania relacji długookresowej (równanie 1), S1-S11 zmienne sezonowe, Δ – operator różnicowania.

Zaprezentowane wyniki są zgodne z rzeczywistością. W przedsiębiorstwie nie występują zatory płatnicze, gdyż wartość parametru α_1 =1,1059 i należy do przedziału [1,07; 1,22], natomiast ok. 88% należności spływa z deklarowanym na fakturze 30-dniowym terminem płatności.

Równania krótkookresowe informują również o mechanizmie kształtowania się wpływów pieniężnych, których wzrost generowany jest poprzez sprzedaż (dodatnie parametry), która zamienia się w należności (parametr przy zmiennej NAL w bieżącym okresie jest ujemny, co oznacza, że wzrost należności w bieżącym okresie powoduje spadek wpływów pieniężnych w tym okresie), a następnie, po zapłacie faktury, przekłada się na wpływy pieniężne.

Wnioski

Zaprezentowany model badania terminowości regulowania należności może poszerzyć wiedzę na temat kształtowania się jednego z najważniejszych procesów w analizie płynności – zatorów płatniczych. Mimo opisanych wad jest to kompleksowe narzędzie, o dużej wartości poznawczej i interpretacyjnej. Do głównych obszarów zastosowań takiego modelu należy zaliczyć: analizy audytorskie, analizy przyczyn płynności we wszelkiego rodzaju badaniach kondycji finansowej przedsiębiorstw, w tym badaniu kondycji finansowej przez banki i inne instytucje finansowe w procesie udzielania kredytów.

dr Tomasz Stryjewski
Wyższa Szkoła Informatyki i Ekonomii
Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Olsztynie

* Należy pamiętać, że ten element płynności jest w dużej mierze pochodną dwóch pozostałych.

BIBLIOGRAFIA

[1] BIEŃ W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 1999.
[2] CHAREMZA W.W., DEADMAN D.F., *Nowa ekonometria*, PWE Warszawa 1997.
[3] ENGLE R.F., GRANGER C.W.J., *Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing*, Econometrica, vol. 55, 1987.
[4] HELIN A., *Sprawozdanie finansowe według Międzynarodowych Standardów Finansowych*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2000.
[5] NASIŁOWSKI M., *System rynkowy*, Key Text, Warszawa 1996.
[6] OSIŃSKA M., KOŚKO M., STĘPIŃSKA J., *Ekonometria współczesna*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007.
[7] PESARAN M.H., SHIN Y, SMITH R.J., *Bounds Testing Approaches to the Analysis of Long Run Relationships*, ESRC, Grant No. R000233608, 1999.
[8] PIŁATOWSKA M., *Modelowanie niestacjonarnych procesów ekonomicznych. Studium Metodologiczne*, UMK, Toruń 2003.
[9] ROSS, WESTERFIELD, JORDAN, *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
[10] STRZAŁA K., *Zastosowanie uogólnionych metod sterowania optymalnego do podejmowania decyzji gospodarczych*, UG, Gdańsk 1994.
[11] TALAGA L., ZIELIŃSKI Z., *Analiza spektralna w modelowaniu ekonometrycznym*, PWN, Warszawa 1986.
[12] WELFE A., *Ekonometria*, PWE, Warszawa 2003.

Summary
Financial liquidity is one of the most important economic category of a company. It is the main determinant of its stability and development. The liquidity analysis to date is concentrated on the indexes. This article presented a new way of modelling the liquidity of the company with the use of the econometric error correction model (ECM).

Outsourcing technologii IT w handlu elektronicznym

Grzegorz Chodak, Łukasz Latus

Wprowadzenie

W ciągu ostatnich lat na całym świecie dynamicznie wzrastają obroty sklepów internetowych, przybywa nowatorskich projektów, a istniejące serwisy są nieustannie rozwijane. Jednocześnie zaostrza się konkurencja między największymi sklepami internetowymi. Jak pokazują przykłady i doświadczenia potentatów na rynku *e-commerce,* jedną z najważniejszych metod walki konkurencyjnej jest rozwój platform sprzedażowych i rozszerzanie usług dodatkowych.

W rozwoju platform handlu elektronicznego najbardziej oczywiste są trudności związane z realizacją projektów IT, które ze względu na specyfikę rynku muszą charakteryzować się dużym poziomem innowacyjności. Aby uzyskać przewagę konkurencyjną, należy nieustannie rozwijać działające sklepy internetowe pod kątem nowych funkcji i usług, a także nowych kanałów dostępu.

Jednym z bardziej skutecznych sposobów na uzyskanie dostępu do potrzebnego oprogramowania, sprzętu lub kompetencji, przy jednoczesnym zmniejszeniu ryzyka operacyjnego, jest skorzystanie z *outsourcingu* technologii IT. Model biznesowy oparty na *outsourcingu* IT jest jednym z najważniejszych trendów ostatnich lat. Dla większości firm okazuje się źródłem oszczędności i ułatwień w zakresie prowadzenia biznesu. Popularność tego rodzaju usług wzrasta nawet mimo potencjalnych zagrożeń związanych m.in. z uzależnieniem własnej działalności od firmy z zewnątrz. Co więcej, kolejne firmy, chcąc skupić się na najważniejszych procesach biznesowych, decydują się oddawać w ręce partnerów coraz większy zakres obsługi IT. *Outsourcing* systemu informatycznego niezbędnego do funkcjonowania przedsięwzięcia *e-commerce* niesie jednak ze sobą ryzyko niepowodzenia. Niewłaściwe zastosowania *outsourcingu* mogą wynikać z powierzchownego potraktowania problemu spowodowanego brakiem dostatecznej wiedzy na temat oferowanego oprogramowania.

Celem artykułu jest przedstawienie najważniejszych przesłanek, jakimi kierują się polskie przedsiębiorstwa zajmujące się handlem elektronicznym przy podejmowaniu decyzji o *outsourcingu,* a także stopnia zadowolenia oraz problemów wynikających z podjętej współpracy z zewnętrzną firmą świadczącą usługi informatyczne.

Outsourcing informatyczny – nowoczesna forma świadczenia usług

W literaturze podejmującej tematykę globalizacji rynku wzrost wymiany międzynarodowej w dziedzinie usług określany jest najczęściej terminem *outsourcing.* Jak proponują w swojej pracy Grupta, Puranam i Srikanth, można uznać, że *outsourcing* to „poszukiwanie właściwych kompetencji, za właściwe wynagrodzenie, z właściwego źródła we właściwej lokalizacji" i przyjąć, że *outsourcing* oznacza przesunięcie procesów biznesowych lub ich części do innej firmy lub proces zakładania powiązań sieciowych w sferze organizacyjnej [3].

Śledząc rozwój *outsourcingu* usług, od zapoczątkowania tego procesu do chwili obecnej, można zauważyć trzy podstawowe czynniki determinujące wzrost jego znaczenia. Są to czynniki technologiczne, ekonomiczne i regulacyjne [7]. Szczególną rolę w rozwoju *outsourcingu* odegrały przede wszystkim dwa pierwsze.

Według wielu autorytetów w tej dziedzinie katalizatorem, który uruchomił *outsourcing* usług, było upowszechnienie się internetu, pojawienie się bardziej przyjaznych dla użytkownika systemów operacyjnych oraz przeglądarek internetowych, umożliwiających proste przeszukiwanie internetu i tworzenie własnych stron internetowych [5].

Nie mniejsze znaczenie odegrały czynniki ekonomiczne, takie jak konieczność redukcji kosztów pracy. Efekt ten był możliwy do osiągnięcia poprzez przeniesienie wybranych procesów biznesowych (zwłaszcza produkcji) do krajów rozwijających się, oferujących niższe koszty pracy, niższe ceny gruntów pod inwestycje, nieruchomości, energii i innych czynników istotnych w procesie produkcyjnym [5].

Outsourcing podlega dalszemu podziałowi na trzy działy obejmujące: informatykę, zasoby ludzkie i logistykę [6]. Szczególnie istotny z punktu widzenia tego artykułu jest *outsourcing* informatyczny. Jest on rozumiany jako powierzenie zewnętrznemu dostawcy zarządzania i rozwoju całości lub części obsługi infrastruktury informatycznej [2]. W *outsourcingu* informatycznym leżą źródła ASP (*Application Service Providing*) – metody oferowania dostępu do programów na zasadzie dzierżawy. W literaturze przyjmuje się domyślnie, że dostęp do aplikacji jest realizowany przez internet lub łącze dedykowane [4].

Outsourcing informatyczny daje możliwość redukcji wydatków na infrastrukturę informatyczną, a także

pozwala na zredukowanie do minimum ryzyka inwestycji w technologię niespełniającą oczekiwań lub niedopasowaną do potrzeb [8]. Inne korzyści to dbałość usługodawców o kwestie ochrony danych, możliwość szybkiego uruchomienia działalności oraz współpracy między członkami zespołów lub różnych firm, korzystających z usług tego samego dostawcy [1].

Przedmiot i metodologia badań

W okresie od 1 lutego do 31 marca 2009 r. przeprowadzone zostało badanie ankietowe dotyczące czynników mających wpływ na wybór zewnętrznej firmy świadczącej usługi informatyczne oraz zakresu usług świadczonych przez tę firmę w procesie tworzenia/prowadzenia sklepu internetowego. O wypełnienie ankiety w formie elektronicznej (ankieta internetowa) zostali poproszeni przedstawiciele polskich sklepów internetowych zarejestrowanych w katalogu Sklepy24.pl. Na pytania odpowiedziały 94 sklepy. Na podstawie wyników tych badań wskazano najważniejsze trendy na polskim rynku handlu internetowego związane z szeroko pojętym oustourcingiem.

Największą grupę spośród sklepów, które wzięły udział w badaniu, stanowią sklepy z kategorii „Książki & Multimedia" oraz „Komputer". Ich łączny udział w strukturze asortymentowej to ponad 30%. Obie branże są dość rozdrobnione, dzięki czemu nowym sklepom łatwiej jest wejść na rynek.

Poza czołowymi kategoriami warto zwrócić uwagę na spory udział takich kategorii, jak „Dziecko" (10%) czy „Dom & Ogród" (9%), które rozwijają się bardzo dynamicznie. Internetowi sprzedawcy próbują znaleźć branże, które nie zdążyły się jeszcze dobrze rozwinąć. W badaniu najsłabiej reprezentowane są kategorie „Hobby" oraz „Sport i Turystyka" – do obu należy ok. 4% wszystkich sklepów.

W badaniu dominują sklepy obsługiwane przez 2–5 osób, stanowią one ponad 60% badanych. Dużą grupę (21%) stanowią także małe sklepy prowadzone wyłącznie przez jedną osobę. W obu przypadkach niekoniecznie jednak muszą to być mikroprzedsiębiorstwa. Równie dobrze mogą to być większe firmy działające także poza siecią, w których sprzedażą internetową zajmuje się mniej niż pięciu pracowników. Większe przedsięwzięcia *e-commerce* angażujące 6–10 oraz 11–50 pracowników stanowiły odpowiednio 11% i 6%. W badaniu nie wziął udziału żaden z największych w Polsce sklepów zatrudniających ponad 50 pracowników.

Wyniki badania potwierdzają wcześniej powstałe statystyki pokazujące, że rynek *e-commerce* w Polsce jest nadal młody. Największą grupę badanych sklepów stanowiły sklepy działające w sieci od roku do dwóch lat (51% ogółu) oraz zupełnie nowe działające od kilku miesięcy (28%). Dłużej niż dwa lata, ale krócej niż pięć funkcjonuje 17% badanych sklepów. Tylko 4% stanowią sklepy funkcjonujące na rynku polskim z mniejszym lub większym powodzeniem dłużej niż pięć lat.

Motywy korzystania z zewnętrznych usług informatycznych

Ponieważ pewnym sposobem na zwiększanie obrotów jest pozyskanie nowych nabywców towarów i usług, firmy coraz bardziej dbają o jakość obsługi i przywiązanie do klienta. Dla przedsięwzięć *e-commerce* szczególnie ważne jest zagwarantowanie odpowiednich parametrów pracy systemu informatycznego. Jest to kluczowy czynnik dla wielu organizacji. Decyzje dotyczące *outsourcingu* w tym zakresie powinny być wynikiem szczegółowej analizy sytuacji uwzględniającej indywidualne warunki działania przedsiębiorstwa. Wykres 1 przedstawia graficzne zestawienie najważniejszych motywów *outsourcingu* informatycznego wskazanych przez respondentów.

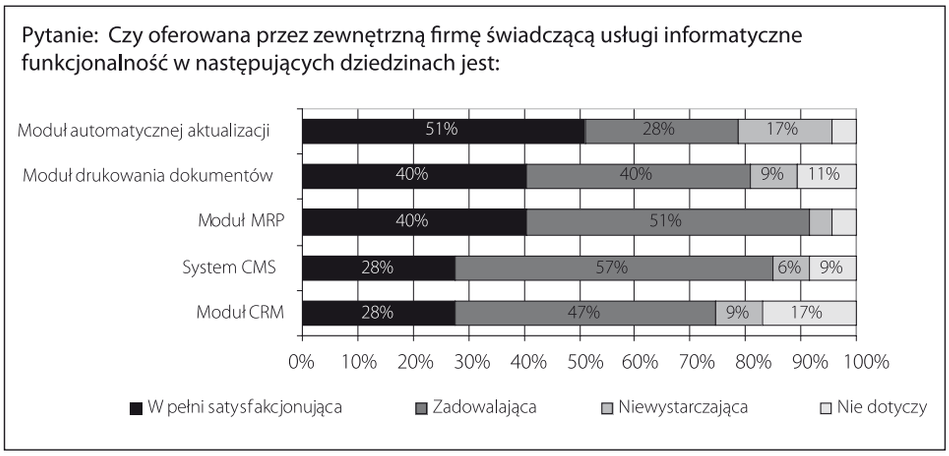
Z przeprowadzonych badań wynika, że najważniejszym motywem korzystania z zewnętrznych usług informatycznych przez polskie sklepy internetowe jest redukcja kosztów (68% ankietowanych). Usługi te zostają najczęściej zlecane z przyczyn ekonomicznych, ponieważ dzięki dostawcy zewnętrznemu niższe koszty wynikające z oszczędności na wielką skalę ograniczają koszty operacyjne firmy i zwiększają jej konkurencyjność. Właściciele sklepów internetowych, rozumiejąc ten mechanizm, mogą lepiej kontrolować ponoszone koszty. Kolejnym motywem wymienianym przez większość respondentów jest brak wiedzy specjalistycznej (60%).

Konieczność zatrudnienia i przeszkolenia odpowiednio wykwalifikowanego personelu technicznego skutecznie zmniejsza odsetek firm, które biorą na siebie odpowiedzialność za samodzielne stworzenie od podstaw systemu informatycznego do obsługi sklepu. O trudnościach w utrzymaniu personelu IT informuje 19% badanych. Samodzielne działanie w tym zakresie wiąże się również z koniecznością uzyskania dostępu do nowych technologii, na co wska-

Wykres 1. Najważniejsze motywy korzystania z zewnętrznych usług informatycznych

Źródło: opracowanie własne.

zało 26% badanych. Pogoń za zmianami jest ryzykowna, szczególnie za tymi, które wymagają znacznych inwestycji w związku z następną generacją techniki. Chęć zmniejszenia tego ryzyka poprzez korzystanie z *outsourcingu* wskazało 9%. Większości z nich (45%) zależy na skupieniu się na podstawowej działalności. Firma uwolniona od poświęcania energii na realizację zadań niewchodzących w zakres jej doświadczenia może skupić posiadane zasoby na spełnianiu potrzeb swoich klientów. 38% widzi w *outsourcingu* możliwość usprawnienia działania sklepu, a 23% poszukuje w ten sposób przewagi konkurencyjnej.



Wykres 2. Poziom satysfakcji z funkcjonalności oprogramowania oferowanego przez zewnętrzne firmy świadczącej usługi informatyczne

Źródło: opracowanie własne.

Poziom satysfakcji z funkcjonalności oprogramowania

Pytając o poziom satysfakcji funkcjonalności oprogramowania, autorzy zastosowali uproszczoną klasyfikację na potrzeby badania. Wyróżnione zostały następujące moduły:

- Moduł CRM – zestaw narzędzi istotnych w zarządzaniu kontaktami z klientami,
- System CMS – łatwe edytowanie zawartości stron sklepu (personalizacja),
- Moduł MRP – zarządzanie stanami magazynowymi i cenami,
- Moduł drukowanie podstawowych dokumentów i raportów,
- Moduł automatycznej aktualizacji informacji wyświetlanych w sklepie.

Wykres 2 przedstawia poziom satysfakcji z funkcjonalności oprogramowania oferowanego przez zewnętrzne firmy świadczące usługi informatyczne.

Uzyskane dane są bardzo optymistyczne. Pokazują one, że bardzo duży odsetek klientów (kształtujący się w zakresie od 75 do 91%) jest zadowolony lub w pełni usatysfakcjonowany z wszystkich funkcjonalności, jakimi może dysponować. Tak wysoka ocena usługodawców i ich produktów potwierdza ogólnorynkową prawidłowość. W warunkach dużej konkurencji i w okresie szybkiego wzrostu rynku *e-commerce* w Polsce oferenci dbają, aby ich oprogramowanie było możliwie kompletne i bogate w różnego rodzaju narzędzia pomocne w prowadzeniu e-biznesu.

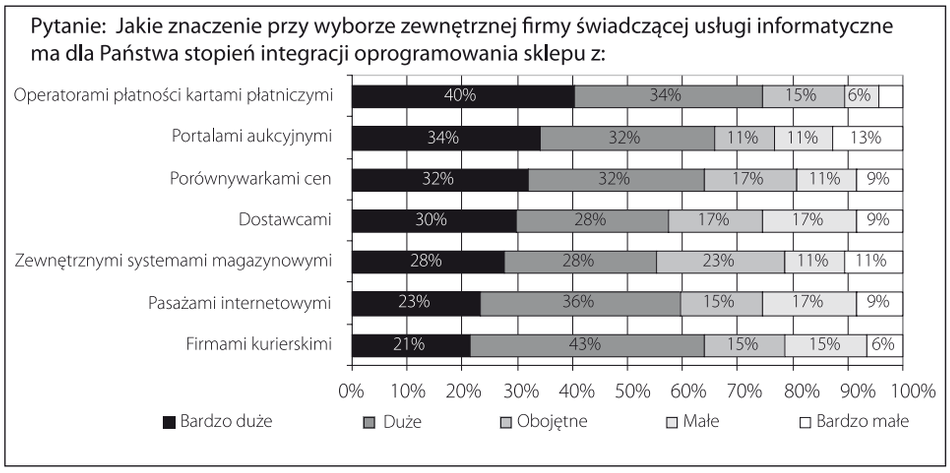
Tylko w przypadku modułu automatycznej aktualizacji odnotowano znaczną, bo 17-proc. grupę klientów, dla których jakość i zakres narzędzi do aktualizacji jest niewystarczająca lub po prostu takich narzędzi brak. Proces tworzenia powiązań między systemem informatycznym sklepu a systemami partnerów, zwłaszcza dostawców, jest kosztowny, dlatego część klientów poprzestaje na standardowych, mniej zautomatyzowanych rozwiązaniach wymagających większego zaangażowania samego administratora sklepu lub osób odpowiedzialnych za aktualizację oferty. Niepokojący jest fakt, że w przypadku poszczególnych modułów znalazło się od kilku do kilkunastu procent ankietowanych, którzy uznali, że pytanie to ich nie dotyczy. Może to oznaczać, że posiadane przez nich oprogramowanie nie oferuje takich modułów lub że z nich nie korzystają. Niska świadomość o dużym znaczeniu tych modułów dla celów administracyjnych, marketingowych czy logistycznych może oznaczać oddanie pola konkurencji w pełni wykorzystującej posiadane możliwości.

Stopień integracji oprogramowania sklepu

Integracja, czyli łączenie programów i wymiana informacji w celu osiągnięcia efektu synergii, wymaga niestety ciągłego śledzenia obowiązujących trendów, zmian w narzędziach i aplikacjach z którymi współpracuje system do zarządzania sklepem internetowym. Ciągłe nadążanie za zmieniającymi się narzędziami jest praktycznie niemożliwie dla pojedynczego, małego podmiotu. Dlatego istotne jest wybranie odpowiednio rozbudowanego i stale aktualizowanego systemu, umożliwia korzystanie ze wszystkich dobrodziejstw integracji, bez obawy, że pewnego dnia system przestanie działać, i bez ponoszenia dodatkowych wydatków.

Wykres 3 pokazuje, na integracji z którymi partnerami zależy najbardziej sklepom internetowym.

Z przeprowadzonych badań wynika, że sklepom internetowym najbardziej zależy na integracji z operatorami płatności kartami płatniczymi – 74% respondentów wskazało bardzo duże lub duże znaczenie. Mimo że w Polsce wciąż najczęstszymi sposobami płatności są płatność przy odbiorze (pobranie) oraz przelew elektroniczny, zarówno klienci i właściciele sklepów zaczynają doceniać wygodę i przekonują się do bezpieczeństwa płatności *online*. Nie sposób nie zauważyć również coraz częstszego wykorzystywania aukcji internetowych jako dodatkowego kanału sprzedaży. Ponad 66% ankietowanych zdecydowanie potwierdza dużą wagę integracji z portalami aukcyjnymi, takimi jak allegro.pl czy ebay.pl. Integracja na wysokim poziomie



Wykres 3. Znaczenie stopnia integracji z poszczególnymi partnerami przy wyborze zewnętrznej firmy świadczącej usługi informatyczne

Źródło: opracowanie własne.

umożliwia współpracę z systemem magazynowym, wspomaganie wystawiania i zarządzania aukcjami oraz automatyczne generowanie zamówień, dzięki czemu zamówienia z akcji realizowane są tak samo jak zamówienia składane w sklepie. Także integracja z porównywarkami cen, czyli portalami umożliwiającymi znalezienie określonego produktu oraz sprawdzenie jego cen w różnych sklepach jednocześnie, okazuje się ważniejsza od integracji związanej z logistyką – z dostawcami (58%) oraz z firmami kurierskimi (64%). Automatyczny eksport danych na potrzeby porównywarek cen jest zdaniem 64% respondentów kluczowy w ich działalności. Najmniejsze znaczenie ma dla sklepów integracja z zewnętrznymi systemami magazynowymi (56%). Prawdopodobną przyczyną niewielkiego zainteresowania tą funkcjonalnością jest coraz częstsze oferowanie własnych, uproszczonych systemów magazynowych przez dostawców oprogramowania do prowadzenia sklepu internetowego. Większości małych i średnich sklepów rozwiązanie takie w zupełności wystarcza i umożliwia generowanie podstawowych dokumentów magazynowych. Cały czas istnieje niewielki odsetek klientów, dla których integracja z poszczególnymi partnerami jest mało ważna, jednak dla żadnego z nich nie są jednocześnie mało ważne wszystkie z wymienionych rodzajów integracji.

Elastyczność oferty

W badaniu ankietowym znalazło się również pytanie o istotność elastyczności oferty, czyli możliwość zmiany (przeprojektowania).

Wynik tej części ankiety zdominowały odpowiedzi potwierdzające bardzo duże i duże znaczenie elastyczności. Na możliwości bezproblemowej skalowalności otrzymanego rozwiązania z zachowaniem wydajności (przepustowości) serwera zależy 83% ankietowanych. Klienci chcieliby również mieć możliwość przeprojektowywania nawigacji (75%) oraz maski sklepu (79%) zgodnie ze zmieniającymi się trendami. Klientom zależy, aby ich sklep miał zupełnie inny charakter niż wszystkie pozostałe bez konieczności przejmowania się sprawami technicznymi czy szukaniem osoby o odpowiednich kwalifikacjach do wykonania czy modyfikowania sklepu. Tylko 9% sklepów uważa, że w ich przypadku modyfikacje strony wizualnej są mało istotne i w zupełności zadawala ich standardowy szablon z bardzo ograniczonymi możliwościami ingerencji. Nikt z 94 przedstawicieli ankietowanych sklepów nie stwierdził, że elastyczność oferty ma bardzo małe znaczenie.

Inne czynniki wpływające na wybór

Ankietowani mieli również możliwość podzielenia się w pytaniu otwartym swoimi uwagami na temat determinantów wyboru zewnętrznej firmy świadczącej usługi informatyczne, nieuwzględnionych w pozostałych pytaniach.

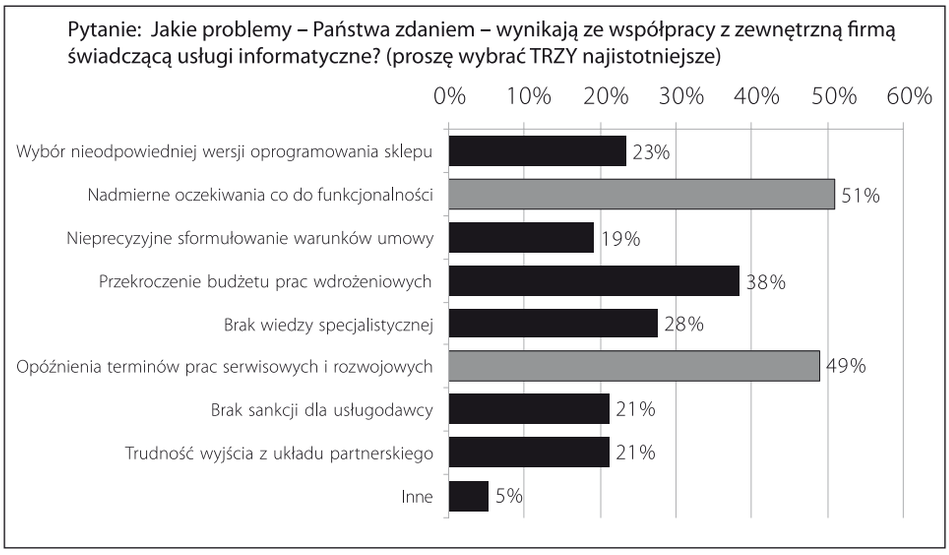
Powtarzającym czynnikiem był czas realizacji projektu. Wyspecjalizowani dostawcy oprogramowania zapewniają sporą oszczędność czasu pracy. Począwszy od wdrożenia systemu, poprzez narzędzia wykonujące prace zamiast pracowników firmy zlecającej, na wydajności i stabilności serwerów skończywszy. Czas budowy sklepu na podstawie gotowego mechanizmu wynosi zazwyczaj od 2 do 5 tygodni. Czas ten jest w większości przypadków wystarczający na:

- uzyskanie odpowiedzi na wstępne pytania oraz zamówienie sklepu,
- analizę potrzeb i wykonanie projektu na podstawie specyfikacji,
- zaprojektowanie indywidualnego wyglądu i nawigacji (*designu*) dla sklepu,
- instalację i konfigurację aplikacji.

Często zdarza się jednak (zwłaszcza w rozwiązaniach pisanych na miarę), że moment uruchomienia aplikacji jest dopiero pierwszym dniem długotrwałego procesu usuwania usterek, który w przypadku większości firm wynosi od 2 do 12 miesięcy.

Wielokrotnie poruszany był także problem sprawnej komunikacji pomiędzy klientem a usługodawcą. Klientom, którzy często nie mają wystarczającej wiedzy informatycznej, aby zrozumieć niektóre procesy, zależy na sprawnym porozumiewaniu się z wykonawcą. Ocenę dostawcy znacznie podnosi kadra, która jest merytorycznie dobrze przygotowana i potrafi przekazać istotne informacje laikowi.

Nie można zapomnieć również o wizytówce dostawcy, jaką są już zakończone wdrożenia. Ilość, jakość oraz opinie właścicieli już powstałych sklepów potrafią nakłonić klienta do wynajęcia lub zakupu oprogramowania nawet mimo wyższej niż średnia rynkowa ceny czy długiego oczekiwania.



Wykres 4. Problemy wynikające ze współpracy z zewnętrzną firmą świadczącą usługi informatyczne

Źródło: opracowanie własne.

Problemy wynikające ze współpracy

Mimo analizy korzyści, kosztów i ryzyka przed wyborem dostawcy oprogramowania nie sposób ustrzec się problemów, które często pojawiają się w trakcie współpracy. Wykres 4 przedstawia najczęściej pojawiające się trudności.

Ponad połowa klientów jest rozczarowana niektórymi funkcjonalnościami otrzymanego produktu. Wiąże się to z nadmiernymi oczekiwaniami (51%) oraz wyborem nieodpowiedniej wersji oprogramowania (23%). Wynika to z braku wiedzy specjalistycznej (28%) uniemożliwiającej rzetelną ocenę. W 49% przypadków mankamentem są także opóźnienia terminów prac serwisowych i rozwojowych, co w przypadku dużych przedsięwzięć może generować koszty w postaci utraconych możliwości. Wśród odpowiedzi pojawia się także aspekt finansowy, czyli przekroczenie budżetu prac wdrożeniowych (38%), co niejednokrotnie wiąże się z mało precyzyjnym sformułowaniem warunków umowy (19%). Co więcej, usługodawcy nie są obwarowani prawie żadnymi sankcjami z tytułu opóźnień czy wymuszania dodatkowych opłat nieujętych w umowie. Klienci natomiast mają często spore trudności z wyjściem z układu partnerskiego, np. w wyniku trudnej sytuacji finansowej lub chęci zmiany usługodawcy. W takiej sytuacji, jeśli nie uzgodniono inaczej, muszą się liczyć z wysokimi karami. Wyniki te w bardzo dużym stopniu pokrywają się z dotychczasowymi badaniami szeroko pojętego *outsourcingu* w różnych gałęziach rynku.

Podsumowanie

Do najczęściej wydzielanych obszarów działalności różnych przedsiębiorstw należą bez wątpienia systemy informatyczne. Firmy te zaczęły dostrzegać, że sprawnie działający, niezawodny system informatyczny, oparty na najnowszych technologiach informatycznych, jest niezbędny w dynamicznie rozwijającym się otoczeniu. Jednocześnie przedsiębiorstwa zdały sobie sprawę, że samodzielne projektowanie i utrzymywanie skomplikowanych systemów informatycznych i ich ciągłe doskonalenie to inwestycja wymagająca stałych nakładów finansowych. Decyzja o zastosowania *outsourcingu* staje się często jedną z szans na redukcję kosztów i podniesienie efektywności działania, a w konsekwencji na zwiększenie przewagi konkurencyjnej. Szczególnie istotną rolę odgrywa *outsourcing* informatyczny w handlu elektronicznym.

W artykule poprzez analizę wyników badania ankietowego wskazano najważniejsze motywy decyzji outsourcingowych. Otrzymano również odpowiedź na pytanie, jakie są oczekiwania klientów w stosunku do zewnętrznej firmy świadczącej usługi informatyczne oraz zakresu usług świadczonych przez tę firmę w procesie tworzenia/prowadzenia sklepu internetowego.

dr inż. Grzegorz Chodak, Łukasz Latus
Instytut Organizacji i Zarządzania
Politechniki Wrocławskiej

BIBLIOGRAFIA

[1] CHODAK G., *Dzierżawienie oprogramowania jako metoda redukcji kosztów w przedsiębiorstwie – analiza ASP*, Zeszyty Naukowe Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005.
[2] GABRYSZAK R., *Outsourcing w sektorze IT*, „Przegląd Organizacji" nr 1/2006.
[3] GRUPTA S., PURANAM P., SRIKANTH K., *Services Sourcing in the Banking and Financial Services. Exproling Myths and Describing Emerging Best Practice*, London Business School and Capco Institute, 2006.
[4] KONOWROCKA D., *Programy na chwilę*, „Computerworld" 37/1999.
[5] LIBERSKA B. (red.), *Globalizacja: Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002.
[6] MINOLI D., *Analyzing Outsourcing. Reengineering Information and Communication Systems*, McGraw-Hill Inc., New York 1995.
[7] RYBIŃSKI K., *Globalizacja w trzech odsłonach. Offshoring – globalne nierównowagi – polityka pieniężna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
[8] SOBIŃSKA M., *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym*, Wydawnictwo Akademi Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Summary
This article presents results of research concerning factors influencing the choice of the outside company providing IT services, the scope of those services provided in the process of creating/running the online shop and thorough commentary of authors.

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ

„The McKinsey Quarterly"

Odbudowywanie reputacji organizacji

Sheila BONINI, David COURT, Alberto Marchi, *Rebuilding Corporate Reputations*, „The McKinsey Quarterly", June 2009

Sheila Bonini jest konsultantem firmy McKinsey w Dolinie Krzemowej, David Court jest dyrektorem biura firmy w Dallas, Alberto Marchi jest szefem w biurze McKinsey w Mediolanie.

Tak jak rządy muszą opracowywać coraz lepsze programy radzenia sobie z kryzysem finansowym, tak pojedyncze organizacje coraz więcej wysiłku powinny wkładać w utrzymanie lub odbudowywanie reputacji, nadwyrężanej tąpnięciami w gospodarce. Co więcej, badania wskazują, że reputacja znaczy w biznesie coraz więcej.

Przedsiębiorstwa mające problemy z reputacją częściej są narażone na gniew prawodawców i opinii publicznej. Co więcej, wiarygodność sektora prywatnego wpływa na wyniki dyskusji w tak spornych kwestiach, jak np. protekcjonizm, a tym samym kształtuje przyszłą gospodarkę.

Właściciele i zarządzający firm zdają sobie sprawę, jak istotnym wyzwaniem jest kształtowanie i utrzymanie reputacji. Większość zauważa konsekwencje utraty dobrych kontaktów z klientami, akcjonariuszami czy płatnikami podatków. Dało się to zaobserwować zwłaszcza w sektorze usług finansowych. Większość zdaje też sobie sprawy, że percepcja otoczenia nie ogranicza się do pojedynczych organizacji, ale dotyczy całych branż i rynków – rzutuje zatem na konkurencję.

W marcu 2009 „The McKinsey Quarterly" przeprowadził sondaż wśród menedżerów wyższego szczebla na całym świecie. 85 z nich (co stanowił 72% badanych) stwierdziło, że zaufanie do biznesu i wiara w reguły wolnego rynku znacznie osłabły. Potwierdzają to inne badania – tzw. *Edelman Trust Barometer* – gdzie 62% respondentów z 20 krajów zadeklarowało, że „wierzy biznesowi mniej niż rok wcześniej".

Waga wyzwań związanych z reputacją nie jest tylko prostą konsekwencją szybkości, powagi i nieoczekiwanego przebiegu ostatnich zdarzeń w światowej gospodarce, ale także ogólnych tendencji leżących u podstaw zmian w reputacji środowiska. Te zmiany i tendencje to przede wszystkim zwiększenie roli internetu, organizacji pozarządowych (NGOs) i tzw. trzeciego sektora oraz spadek wiary w reklamę. Wszystko to spowodowało, że tradycyjnie wykorzystywane narzędzia PR stały się mniej efektywne i zmusiły firmy do poszukiwania nowych sposobów kształtowania wizerunku.

Teraz bardziej niż kiedykolwiek przyszedł czas na agresywne budowanie reputacji firm. Organizacje muszą wzmocnić swoje umiejętności słuchania otoczenia po to, aby wzmocnić swoje relacje z najważniejszymi interesariuszami, oraz wyjść poza tradycyjny PR, aby aktywować sieć popleczników gotowych wzmacniać wizerunek firmy.

Oznacza to większe wyrafinowanie działań i konieczność wewnętrznej koordynacji. I tak na przykład, niektóre organizacje nie tylko stosują segmentację swoich grup odbiorców (interesariuszy), ale powołują ponadfunkcjonalne zespoły, aby zmobilizować wszelkie umiejętności i szybko odpowiadać na wszelkie zagrożenia odnośnie do reputacji. Bardzo często działania te są wsparte bardzo silnym zaangażowanym przywództwem na najwyższych szczeblach w hierarchii organizacyjnej. Tego też zdaje się oczekiwać opinia publiczna.

Szybko rozwijające się środowisko reputacji

Kryzys finansowy pokazał, jak bardzo organizacje – zwłaszcza te słabe – muszą sobie dawać radę z dwiema najistotniejszymi zmianami w kwestiach reputacji. Pierwsza zmiana to rosnący wpływ niebezpośrednich interesariuszy – NGOs, lokalnych działaczy społecznych, forów internetowych i społeczności *online*. Liczba organizacji pozarządowych, np. zarejestrowanych przez ONZ, wzrosła do ponad 4 tysięcy. Dla porównania we wczesnych latach 80. wynosiła niewiele ponad 1 tysiąc. Rozpowszechnianie się grupy pośrednich interesariuszy zmusza biznes do sprostania coraz większym oczekiwaniom, *notabene* nie tylko natury biznesowej – np. uczynienie globalizacji bardziej ludzkim procesem, walka ze zmianami klimatycznymi, otyłością i innymi chorobami cywilizacyjnymi czy naruszaniem praw człowieka.

Druga zmiana to upowszechnianie się nowych technologii komunikacyjnych i mediów. Daje to możliwość szybszego i większego dostępu do informacji oraz przeglądu ofert i firm. Ta rewolucja komunikacyjna oznacza także,

że niektóre posunięcia (np. złe warunki pracy) akceptowane w niektórych regionach geograficznych mogą być błyskawicznie napiętnowane w sieci przez blogerów lub dziennikarzy o zacięciu obywatelskim. Opinie te mogą być szybko rozpowszechniane i mogą rzutować na wizerunek firmy wszędzie na świecie.

W rezultacie to, co do tej pory mogło być traktowane jako ryzyko operacyjne, wynikające z pomyłek w procesach, systemach lub niefortunnych działań ludzi, teraz staje się ryzykiem odnoszącym się do reputacji, kosztującym dużo więcej niż zwykłe błędy. W bankowości np. poufność danych stała się kwestią ryzyka reputacji. W dziedzinie badań farmaceutycznych przykład firmy Merck i jej badań nad lekiem vioxx pokazuje, że wszystko poza pełną transparentnością jest już ryzykiem rzutującym na reputację i wizerunek firmy.

Przestarzałe podejście do zarządzania reputacją

W tak bardzo rozproszonym otoczeniu, jak współczesne otoczenie biznesu, organizacje muszą gromadzić informacje o potencjalnych zagrożeniach dla swej reputacji, analizować te informacje oraz dobrze rozpoznawać problemy i podejmować adekwatne działania. Bardzo często zmusza to firmy do rozwijania aliansów z nowymi partnerami i koordynowania działań oraz szybkiego odpowiadania otoczeniu.

Tymczasem wiele organizacji stara się rozwiązywać swoje problemy w ramach małych funkcjonalnych działów, niezdolnych do monitorowania otoczenia i szybkiego reagowania na rosnące wymagania z zewnątrz. Co więcej, tradycyjne narzędzia PR nie dają szans na budowanie relacji np. z organizacjami pozarządowymi. Bardzo często relacje te wymagają bowiem komunikacji dwustronnej, żywego dialogu na zasadach partnerskich. Normalne narzędzia PR są raczej nakierowane na perswazję, przekonywanie i nierównowagę relacji. Ponadto w tradycyjnym podejściu odpowiedzialność za zarządzanie problemami jest często niewyraźna.

W rezultacie odpowiedź na kwestie reputacji staje się zadaniem krótkoterminowym, realizowanym *ad hoc*, bardzo często opartym na działaniu defensywnym. Ograniczanie go tylko do sfery PR nie pozwala na dotarcie do źródeł problemów i chronienie reputacji. Dlatego też potrzebne jest bardziej zintegrowane podejście i bardziej przemyślana odpowiedź na tego typu wyzwania otoczenia.

Lepsza, zintegrowana odpowiedź

Logicznym punktem wyjścia dla organizacji starających się rozszerzyć zakres swych działań mających na celu budowanie i ochronę swej reputacji jest stworzenie efektywnego systemu wczesnego ostrzegania. Pozwala to szybko uświadamiać menedżerom zagrożenia dla reputacji firmy i kierować ich uwagę we właściwym kierunku.

Doświadczenie pokazuje, że organizacje starają się śledzić nie tylko tradycyjne media i ich opinie mogące mieć wpływ na stan firmy, ale także media internetowe i wypowiedzi różnych grup społecznych – co może być opozycją dla głównego nurtu opinii. Zwracanie uwagi na różne grupy odbiorców pozwala lepiej budować relacje z potencjalnymi interesariuszami.

Kolejnym krokiem staje się zidentyfikowanie podstawowych problemów i oszacowanie potencjalnych kosztów dla reputacji firmy w przypadku wystąpienia każdego z nich. Te zagrożenia mogą przybierać różne formy – od zagrożenia dla kondycji finansowej, poprzez niespodziewane i szokujące sytuacje (np. zatrucie tylenolem w przypadku Johnson & Johnson), opór wobec działań firmy, aż po specyficzne kwestie sektorowe, np. zmiany klimatyczne, warunki pracy, ukryte koszty etc.

Aby się przygotować i umieć odpowiedzieć na tego typu zagrożenia, organizacje powinny się kierować następującymi priorytetami. Po pierwsze, muszą zgromadzić wystarczająco dużo faktów, nie ograniczając się przy tym do podejścia biznesowego – typu preferencji produktowych – ale także np. rozszerzyć je o analizę postaw politycznych różnych grup odbiorców.

Po drugie, organizacje powinny się skoncentrować na działaniach mających największe znaczenie dla interesariuszy, np. transparentność, nawet jeśli z punktu widzenia firmy wydaje się ona wręcz przesadzona.

Po trzecie, firmy muszą wpływać na interesariuszy poprzez techniki wykraczające poza tradycyjny PR i uczyć się partnerskiego dialogu.

Poza tymi priorytetami niezwykle istotna jest chęć do uczestniczenia biznesu w debatach publicznych w sposób dużo bardziej aktywny, niż miało to miejsce w przeszłości. Zamiast też próbować kontrolować rozmowę z pojedynczą grupą interesów na pojedynczy temat, organizacje w coraz większym stopniu muszą inicjować wielowątkowe debaty z różnymi grupami, aby zwiększać świadomość kompleksowości problemów i trudności w ich rozwiązywaniu.

Rozumienie interesariuszy

Pierwszy z wymienionych priorytetów sprowadza się do katalogowania, dokumentowania i oceny konsekwencji działań, a następnie do *benchmarkingu* działań konkurencji. Fakty powinny być prezentowane obiektywnie i – jeżeli to możliwe – w sposób ilościowy. Kryteria ilościowe motywują do efektywnych porównań i pomagają nie ignorować potencjalnych kwestii.

Dzięki analizie danych możliwa staje się także ocena ryzyka odnośnie do reputacji. Organizacji łatwiej jest wtedy określić swoje priorytety, oceniając prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka oraz koszty finansowe.

Reputacja jest budowana dzięki percepcji, jednakże analiza ryzyk to nie wszystko. Organizacje muszą także być świadome tego, czy zdołają sprostać oczekiwaniom kluczowych interesariuszy, czyli tych, którzy w największym stopniu mogą wpłynąć na wzrost

Tab. 1. Rozumienie interesariuszy

	Klienci i partnerzy	Media (w tym internet)	Akcjonariusze, inwestorzy, analitycy	Regulatorzy	Społeczeństwo (np. NGOs, związki zawodowe)
Podstawowe problemy	unikanie zakupów ze względu na negatywne postrzeganie firmy	pokazywanie biznesu w negatywnym świetle, brak kontrraportów i kontrargumentów	spadek kursu akcji, zmiana inwestora	monitorowanie wpływu na konsumentów, środowisko, społeczeństwo	wpływ na podnoszenie standardów środowiskowych, socjalnych, ładu korporacyjnego
Pytania interesariuszy	ograniczone, zwykle zadawane w trakcie konferencji	ograniczone, zwykle zadawane w trakcie telefonicznych dyskusji	liczne, w trakcie spotkań menedżerskich, na wszystkich poziomach	okazyjne spotkania, coroczne spotkania z dyrektorami	okazyjne spotkania z inwestorami, coroczne spotkania z dyrektorami
Działania podejmowane przez organizacje	konsens, ocena wartości	przygotowywanie raportów, umieszczanie informacji w sieci	szybkie działania, opracowanie strategii, komunikacja wewnętrzna	znaczące zmiany wizerunku	znaczące zmiany wizerunku, aktualizowanie danych (co najmniej kwartalne)
Pytania od organizacji	ograniczone, zwykle zadawane w trakcie konferencji	ograniczone, zwykle zadawane w trakcie telefonicznych dyskusji	liczne, w trakcie spotkań menedżerskich, na wszystkich poziomach	okazyjne spotkania, coroczne spotkania z dyrektorami	okazyjne spotkania z inwestorami, coroczne spotkania z dyrektorami

i wielkość sprzedaży firmy. Aby zidentyfikować te centra wpływu, konieczne staje się wyodrębnienie grup także interesariuszy pośrednich, jak wspomniane wcześniej organizacje pozarządowe czy społeczności internetowe.

Każda grupa ma swój unikalny sposób patrzenia na organizację, wynikający z potrzeb i roli, jaką odgrywa w otoczeniu. Zwykle organizacje stosują różne sposoby na identyfikację percepcji grup interesariuszy. Analiza prasy pozwala rozumieć postawy dziennikarzy i wydawców. Wywiady, rozmowy pomagają wyjaśnić stanowisko regulatorów. Grupy fokusowe i badania rynku są ważne dla zrozumienia klientów i szerokiej opinii publicznej. Szczegółowo pokazano to w tabeli 1.

Transparentność i działanie

Reputacja wynika nie tylko z komunikacji werbalnej, ale także czynów. Bardzo często interesariusze dostrzegają, że za PR nie stoi żadne poważne działanie. Klienci, co wynika z badań, uważają że firmy zbyt dużo miejsca poświęcają lobbingowi i działaniom PR, natomiast nie wspierają tego normalnymi posunięciami biznesowymi.

Jednocześnie obwiniają biznes o nieujawnianie informacji o krytycznych zdarzeniach w życiu firm. Transparentność w tego typu kwestiach jest zatem niezbędna. I to nie tylko w sytuacji katastrof i kryzysów, jako reakcja na szok i prób opanowania paniki, ale w normalnym funkcjonowaniu organizacji.

Angażowanie dużej grupy wpływu

Mimo że PR jest uważany za podstawowe narzędzie kształtowania wizerunku firmy, to w sytuacji zagrożenia reputacji konieczne staje się znalezienie dużej liczby popleczników, gotowych do wspierania organizacji w jej wysiłkach zachowania reputacji. Blogi, dyskusje na forach internetowych, to jedna z metod wykorzystania dźwigni i wzmacniania pozycji firmy. Także partnerskie relacje z trzecim sektorem zwiększają wiarygodność biznesu.

Warto podkreślić, że w coraz większym stopniu to właśnie dialog staje się metodą na budowanie reputacji firmy. Pokazuje bowiem otwartość firmy, a także zachęca szerokie gremia do wzięcia udziału w dyskusji na ważne tematy.

W coraz bardziej skomplikowanym świecie biznesu ważne jest, aby organizacje używały różnych taktyk i narzędzi ochrony reputacji. Tylko takie podejście gwarantuje umiejętne reagowanie na szybko zmieniające się sytuacje.

Opr. dr hab. Grażyna Aniszewska
profesor SGH
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoły Głównej Handlowej