
EFEKTYWNOŚĆ

**wymiary,
uwarunkowania,
wyzwania**

EFEKTYWNOŚĆ

**wymiary,
uwarunkowania,
wyzwania**

**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
TOM XI, Zeszyt 10**

Redakcja naukowa:

Tadeusz Dudycz

Grażyna Osbert Pocięcha

EFEKTYWNOŚĆ

wymiary, uwarunkowania, wyzwania

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
TOM XI, Zeszyt 10

Redakcja naukowa:

Tadeusz DUDYCZ, Grażyna OSBERT-POCIECHA

Redakcja techniczna:

Bogumiła BRYCZ, Jacek LEWANDOWSKI,
Katarzyna WILCZYŃSKA, Beata WLAZIK-RĘKOSIEWICZ

Copyright© 2010 Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości
i Zarządzania, Wrocław – Łódź 2010

ISSN 1733-2486

Wydawnictwo INDYGO Zahir Media,
50-547 Wrocław, ul. Kamienna 105, lok. 9
www.zahir.pl

Od redaktorów

Wyróżnikiem naszych czasów stał się pośpiech¹..., szybkość myślenia i działania lansuje się jako atut w biznesie, sugerując, że w ramach konkutowania „to nie duzi zjadają małych, ale szybcy pokonują opieszalnych”². Skutkuje to wzrostem turbulencji warunków funkcjonowania organizacji, rosnącym tempem zmian, zwiększeniem częstotliwości dokonujących się przełomów. Skraca się cykl życia produktu, technologii, przejściowy charakter mają poszczególne koncepcje i narzędzia zarządzania, efemeryczny jest także sukces na rynku i przewaga konkurencyjna firmy.

Podważone zostały fundamentalne założenia tradycyjnej ekonomii,³ zmieniają się paradygmaty zarządzania⁴. W tej dynamicznej i ambiwalentnej rzeczywistości dążenie organizacji do bycia racjonalnym, skutecznym, sprawnym wciąż wydają się aktualne, a efektywność rozumiana jako pozytywny wynik i warunek urzeczywistnienia naturalnego celu organizacji, czyli przetrwania i rozwoju, wydaje się mieć ponadczasowy charakter.

Tym bardziej więc pojawia się nieustanna potrzeba penetrowania tej kategorii, identyfikowania kolejnych wymiarów jej istoty, rozpoznawania nowych jej uwarunkowań, doskonalenia sposobów jej pomiaru itp. w zmieniających się warunkach funkcjonowania podmiotów, zarówno komercyjnych, jak i zorientowanych w pierwszej kolejności na zaspokajanie potrzeb społecznych.

Fenomen efektywności mierzonej relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów tkwi w możliwościach ciągłej poprawy tej relacji, co stanowi niekończące się wyzwanie dla całej rzeszy menedżerów i przedsiębiorców.

Pogłębianiu tej problematyki poświęcona była czwarta edycja konferencji pt. „Efektywność – źródłem bogactwa narodów...”, która odbyła się 18-20 stycznia 2010 roku w Piechowicach k. Szklarskiej Poręby. Konferencja została zorganizowana jako wspólne przedsięwzięcie trzech uczelni: Politechniki Wrocławskiej, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi. Niniejsza publikacja jest owocem dyskusji, jaka toczyła się na tej konferencji.

Wszystkim osobom i instytucjom, dzięki którym ta praca powstała, a zwłaszcza wszystkim pleno titulo Recenzentom, którzy przyczynili się do zwiększenia poziomu merytorycznego tej publikacji, pragniemy serdecznie podziękować.

Tadeusz Dudycz i Grażyna Osbert-Pociecha

¹ Kotter J.P., *Sens pośpiechu. Mobilizacja w erze turbulencji*, Harvard Business Press, Studio Emka, Warszawa 2010.

² Jennings J., Houghton L., *Szybkość jako atut w biznesie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.

³ Ariely D., *Szyłek tradycyjnej ekonomii*, „Harvard Business Review Polska” 2009/2010 nr XII-I, s. 29.

⁴ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.

SPIS TREŚCI

WZROST WARTOŚCI JAKO KRYTERIUM OCENY DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Rise in value as an evaluation criterion of company activities

Jacek BARBURSKI

1

FUNKCJONOWANIE PLACÓWKI OCHRONY ZDROWIA W OCENIE KLIENTÓW (NA PRZYKŁADZIE ZOZU W ŻYRARDOWIE)

Functioning of the healthcare institution in the assessment of customers

Agnieszka BUKOWSKA-PIESTRZYŃSKA

15

ISTOTA KOOPETYCJI I PRZYKŁADOWE NARZĘDZIA JEJ BADANIA

Issues of competition and exemplary tools for its examination

Daniel GACH

25

ZNACZENIE INFORMACYJNE WSKAŹNIKA PI (PROFITABILITY INDEX)

Informational meaning of PI (profitability index)

Waldemar GIL

35

ANALIZA PORÓWNAWCZA NARZĘDZI WSPOMAGAJĄCYCH SPORZĄDZANIE ANALIZ FINANSOWYCH PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH Comparative analysis of tools supporting elaboration of financial reports

Sylvia HUCIK-GAICKA

45

KOMERCJALIZACJA SZPITALI DROGĄ DO EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA
Commercialization of hospitals for more effective management

63

Joanna KACAŁA

**EFEKTYWNOŚĆ CZYNNIKÓW PRODUKCJI W RODZINNYCH
GOSPODARSTWACH ROLNYCH**

71

The production efficiency factors in family households

Grażyna KARMOWSKA

**WYKORZYSTANIE METOD WARTOŚCIOWANIA POŚREDNIEGO W OCENIE
EFEKTYWNOŚCI PROJEKTÓW ZAGOSPODAROWANIA OBIEKTÓW
DZIEDZICTWA KULTUROWEGO**

85

Issues of the measurement of the efficiency of coopetition. Indirect valuation methods
in the efficiency of cultural heritage adaptation projects

Tomasz KOŁAKOWSKI

MODELE GOSPODAROWANIA ZAPASAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

99

Models of inventory management in enterprise

Mirosław KRAJEWSKI

**BADANIE EFEKTÓW SKALI OTWARTYCH FUNDUSZY EMERYTALNYCH
PRZY POMOCY METODY DEA**

113

Examinations of the effects of the opened pension funds scale by means of DEA method

Adam KUCHARSKI

ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚĆ W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

123

- PRZYCZYNEK DO DYSKUSJI

Value based management in a small company – a contribution to the discussion

Jacek KUCZOWIC

**USŁUGI KOMUNALNE – PROBLEMY Z OCENĄ EFEKTYWNOŚCI
ICH REALIZOWANIA**

133

Municipal services – problems of measurment of efficiency of their realization

Agnieszka KWARCINSKA

**WPLYW POLITYKI ZARZĄDZANIA NALEŻNOŚCIAMI I ZOBOWIĄZANIAM
NA EFEKTYWNOŚĆ INWESTYCJI**

143

Influence of the politics of management amounts due and obligations on the efficiency
of investment obligations

Małgorzata KWIEDOROWICZ-ANDRZEJEWSKA

WYBRANE ASPEKTY BUDŻETOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

153

Selected aspects of budgeting in enterprise

Jolanta LUBOMSKA-KALISZ

RELACJE: WYNAGRODZENIA - EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI

163

Relations between compensation and organizational performance

Magdalena MAJOWSKA, Piotr OSTROWSKI

CONTROLLING WARUNKÓW PRACY A CONTROLLING CZASU PRACY

175

The personal controlling in field of work conditions and the work time-controlling

Zofia MAKSIMOWICZ

POZYSKIWANIE FUNDUSZY UNIJNYCH PRZEZ ORGANIZACJE NON PROFIT

183

Funds acqisition by non-profit organizations

Anna MARCISZEWSKA

**WPLYW EKSPOZYCJI NA RYZYKO WYNIKAJĄCE Z DOBORU STRATEGII
FINANSOWANIA AKTYWÓW BIEŻĄCYCH NA STOPE KOSZTU KAPITAŁU
FINANSUJĄCEGO PRZEDSIĘBIORSTWO**

195

Influence of net working capital strategy risk exposition on the cost of capital financing the firm

Grzegorz MICHAŁSKI

ANALIZA FINANSOWA GRUPY KAPITAŁOWEJ

213

Financial analysis of capital group

Edyta MIODUCHOWSKA-JAROSZEWICZ

**OCENA EFEKTYWNOŚCI I SKUTECZNOŚCI INWESTYCJI W TECHNOLOGIE
INFORMACYJNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

Assessment of the effectiveness and efficiency of investments in information technology
in enterprise

Remigiusz ORZECOWSKI

231

**WPŁYW POMOCY PUBLICZNEJ NA EFEKTYWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA
FUNKCJONUJĄCEGO W SPECJALNEJ STREFIE EKONOMICZNEJ**

Influence of public support for efficiency of company from special economic zone

Radosław PASTUSIAK

241

**WPŁYW CZYNNIKÓW KSZTAŁTUJĄCYCH RENTOWNOŚĆ SPÓŁEK
Z INDEKSU WIG-SPOŻYWCZY**

Influence of factors determining the profitability of companies from the WIG-FOOD
INDUSTRY INDEX

Artur PAZDZIOR

249

**ANALIZA PORÓWNAWCZA WYBRANYCH METOD ESTYMACJI
PRAWDOPODOBIEŃSTWA SUBIEKTYWNEGO**

Comparative analysis of selected subjective probability estimation methods

Janusz PENO

259

EFEKTYWNOŚĆ PROGRAMÓW LOJALNOŚCIOWYCH – PRAWDY I MITY

The efficiency of loyalty programs – truths and myths

Aneta PUKAS

275

**OPTIMALIZACJA PROCESÓW POPRZECZ IMPLEMENTACJĘ ZASAD
SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU**

Optimization of processes by implementation of corporate social responsibility

Paulina ROSZKOWSKA

287

KIERUNKI ROZWOJU CONTROLLINGU MARKETINGOWEGO

Development trends in controlling of marketing

Katarzyna RUPIK, Tomasz ZYMNIKOWSKI

301

**RZECZYWISTA I WIRTUALNA KONSOLIDACJA ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH
Z RACHUNKÓW BANKOWYCH SPÓŁEK GRUPY KAPITAŁOWEJ**

Real cash pooling and notional cash pooling

Hanna SIKACZ

309

**EFEKTYWNOŚĆ GOSPODAROWANIA
W WARUNKACH ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU**

The efficiency of economizing in the conditions of the sustainable development

Barbara SIUTA-TOKARSKA

319

**CZŁOWIEK JAKO AKSJOLOGICZNA DETERMINANTA ROZWAŻAŃ
– O WARTOŚCIOWANIU EFEKTYWNOŚCI W KONTEKŚCIE
PRAGMATOLOGICZNYM**

Man as the axiological determinant of considerations

– about efficiency valuing in the pragmatological context

Janusz SOBCZYK

333

**JAKOŚĆ PRODUKTU, A RACJONALNOŚĆ GOSPODAROWANIA
KSZTAŁTOWANE TECHNOLOGIĄ INFORMATYCZNĄ NA PRZYKŁADZIE
URZĘDU STATYSTYCZNEGO W OPOLU – DOBRA PRAKTYKA**

Ewa SZKIC-CZECH

357

EFEKTY KONTROLI, WIELKOŚCI, PŁYNNOŚCI W WYCENIE ACJI/UDZIAŁÓW

Control premium, size premium, discounts for illiquidity and lack of marketability
in share valuation

Piotr SZYMANSKI

371

**BUDŻET ZADANIOWY JAKO INSTRUMENT POPRAWIAJĄCY
EFEKTYWNOŚĆ WYDATKOWANIA ŚRODKÓW W SEKTORZE PUBLICZNYM
(NA PRZYKŁADZIE MIASTA SZCZECIN)**

Activity-based budgeting as an instrument for improving effectiveness of expenditure
in the public sector (based on the example of the city of szczecin)

Marek TOMASZEWSKI

385

**WPLYW KONIUNKTURY GIELDOWEJ NA POLITYKĘ INWESTYCYJNĄ
OTWARTYCH FUNDUSZY EMERYTALNYCH**

**Influence of stock exchange economic situation on the policy of open pension funds
investment**

.....
Paweł TRIPPNER

395

**RESTRUKTURYZACJA JEDNOSTEK SŁUŻBY ZDROWIA W POLSCE
NA TLE SPECYFIKI SEKTORA USŁUG MEDYCZNYCH**

Restructuring of health-services units in Poland against a background of health sector

.....
Agnieszka WASILEWSKA

405

**CAŁKOWITY WYNIK FINANSOWY JAKO MIARA EFEKTYWNOŚCI
PRZEDSIĘBIORSTW**

Comprehensive income as a measure of business effectiveness

.....
Wojciech WIĘCŁAW

415

Jacek Barburski*Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

WZROST WARTOŚCI JAKO KRYTERIUM OCENY DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

RISE IN VALUE AS AN EVALUATION CRITERION OF COMPANY ACTIVITIES

STRESZCZENIE

Jednym z najważniejszych celów działalności każdego przedsiębiorstwa jest wzrost jego wartości. W praktyce pomiar wartości przysparza wciąż wiele problemów. W wielu przypadkach obiektywne ustalenia wartości jest wręcz niemożliwe.

Artykuł opisuje pojęcie wartości, główne założenia w systemie rachunkowości stosowane przy wycenie oraz najważniejsze mierniki oparte na wartości kreowanej. Mierniki te zostały wykorzystane do oceny działalności przedsiębiorstw wchodzących w skład WIG-20.

Słowa kluczowe: wartość ekonomiczna, wzrost wartości, pomiar wartości, ekonomiczna wartość dodania, rynkowa wartość dodania, ocena przedsiębiorstwa

ABSTRACT

One of the most important goals of each company's activities is increasing its value. In practice, value measurement still presents numerous problems. In many cases an objective determination of value is simply not possible. This article describes the concept of value, the main principles in the accounting system used in valuation appraisals and the most important measures based on the created value. The measures were used to evaluate activities of companies included in WIG-20.

Key words: economic value, rise in value, value measurement, economic value added, evaluation of companies

WPROWADZENIE

O wartości można mówić w wielu różnych kontekstach. Praktycznie pojęcie to występuje we wszystkich obszarach ludzkiej działalności. Jednak samo zdefiniowanie pojęcia wartości nie jest zadaniem

łatwym, jeśli w ogóle możliwym. Z przeglądu teorii na temat wartości wynika, że kryteria opisu tego pojęcia są bardzo zróżnicowane. Wartość bowiem raz jest celem, drugim razem kryterium wyboru celów działania, czasem przypisywana jest do przedmiotu, a czasem utożsamiana z normą, albo też jest subiektywnym odzwierciedleniem przekonań człowieka.

Problematyka wartości dotyczy także działalności każdego przedsiębiorstwa. W szczególności sposób pojawia się ona w procesie wyceny bilansowej poszczególnych składników majątkowych, jak też w wycenie wartości całego przedsiębiorstwa. W praktyce gospodarczej pomiar wartości przysparza wciąż wiele problemów.

Jednym z najważniejszych celów działalności każdego przedsiębiorstwa jest wzrost jego wartości. Wówczas ocena jego działalności powinna w szczególności sposób uwzględniać ten cel i stanowić zarazem podstawowe kryterium przyjęte w ocenie.

Głównym celem niniejszego artykułu jest dokonanie oceny działalności polskich przedsiębiorstw wchodzących w skład WIG-20, z wykorzystaniem mierników opartych na wartości kreowanej. Ponadto, artykuł przedstawia problem definiowania wartości w ekonomii, główne założenia w systemie rachunkowości stosowane przy wycenie oraz najważniejsze mierniki oparte na wartości kreowanej.

WARTOŚĆ W TEORII EKONOMII

Pojęcie wartości zajmuje czołowe miejsce w teorii ekonomii. Pojawia się ono w procesie każdej wyceny oraz występuje przy każdej transakcji kupna sprzedaży. Jasna i zrozumiała definicja wartości zwiększa bowiem bezpieczeństwo obrotu rynkowego i obniża poziom ryzyka transakcji mieniem. Ma to szczególne znaczenie dla mienia o znacznej wartości, do którego zaliczane są przedsiębiorstwa i jego składniki oraz nieruchomości.

Jedną z ważniejszych spraw przy definiowaniu wartości jest kwestia subiektywizmu i obiektywizmu wartości. W nauce o wartościach wyróżnia się dwie odmienne koncepcje istnienia wartości: subiektywistyczną i obiektywistyczną.

Według koncepcji subiektywistycznej nie ma wartości samych w sobie, a więc istniejących obiektywnie. Grecki filozof Protagoras, wyznając zasadę, że człowiek jest miarą wszystkich rzeczy, stwierdził, że o wartości rzeczy decyduje nie rzeczywistość, ale człowiek i jego subiektywne odczucie. Wartości są zatem zmienne, zależne od czasu, miejsca i okoliczności oraz od tego, kto się do nich odnosi i w nich uczestniczy.

Początek obiektywistycznej koncepcji istnienia wartości dał Arystoteles, nadając rzeczom różne, odpowiednie wartości. Według tej koncepcji wartości istnieją w sposób obiektywny, to znaczy niezależnie od tego, jak oceniają je ludzie oraz niezależnie od ich upodobań i zainteresowań. Wartościom przysługuje charakter absolutny i autonomiczny. Współcześnie coraz wyraźniej zarysowuje się tendencja do traktowania wartości jako zjawisk obiektywnych.

Najprawdopodobniej w kontekście ekonomicznym pojęcie wartości zostało najwcześniej użyte przez św. Tomasza z Akwinu (1225-1274), przy okazji rozważań na temat tak zwanej wymiany sprawiedliwej [Hostyński 2006, s. 53]. Stwierdził on, że w wymianie sprawiedliwej priorytetowe jest ustalenie dokładnej wartości wymienianych dóbr, która wyznaczałaby sprawiedliwą cenę. Wychodząc z tej definicji, ekonomiści z przełomu XVI i XVII wieku wprowadzili pojęcie „użyteczności”, rozróżniając w ten sposób „wartość właściwą” i „wartość użytecznościową”.

W zrozumieniu pojęcia „wartości” bardzo ważne znaczenie odegrał A. Smith (1723-1790), który określił „wynik” jako przyrost bogactwa, jak również wskazał na zasadność rozróżnienia wartości użytkowej i wartości wymiennej oraz na potrzebę określania rzeczywistego miernika wartości.

Z przeglądu teorii na temat wartości wynika, iż jednoznaczne zdefiniowanie tej kategorii nie jest możliwe. Istnienie wielu znanych teorii na temat wartości sprawia, iż można ją określać jedynie z przyjętego punktu widzenia. Niemniej, dokonując pewnego uogólnienia, można stwierdzić, że stosunkowo najwięcej uwagi przykuwały teorie wartości oparte na pracy oraz na subiektywnie pojmowanej użyteczności. Znacznie więcej zwolenników znalazły teorie wchodzące w skład drugiej grupy. Również praktyka przemawia na ich korzyść [Zarzecki 1999, s. 23].

Mając na uwadze wieloznaczność pojęcia wartości, zarówno w literaturze, jak i praktyce, przy określaniu podejścia do wartości bardzo często używa przymiotników wskazujących, o jaką wartość chodzi. Jest to wówczas tzw. wartość nazwana. I tak na przykład, można mówić o wartości bieżącej, bilansowej, ekonomicznej, wartości firmy, godziwej, inwestycji, księgowej, likwidacyjnej, odtworzeniowej, początkowej, wartości przedsiębiorstwa, rezydualnej, rynkowej, sprzedaży, subiektywnej, szacunkowej, użytkowej, kapitalizacji, wartości dla właściciela itp.

Oprócz wieloznaczności pojęcia wartości dodatkowym problemem przy jej definiowaniu jest także różne postrzeganie wartości w samym obszarze ekonomii i w obszarach z nią związanych. Ta sama „wartość” może być inaczej interpretowana i ustalana na gruncie rachunkowości, finansów, zarządzania czy też wyceny przedsiębiorstw.

Pośród różnych wartości „nazwanych”, jak się wydaje, szczególną i wyjątkową kategorią w dziedzinie ekonomii jest wartość ekonomiczna. Kategoria ta, oparta na zysku ekonomicznym, stała się podstawą do opracowania wielu mierników oceny działalności przedsiębiorstwa opartych na wartości kreowanej, do których należą m.in.: EVA, MVA, CVA, SVA, CFROI, TBR. Pojęcie zysku ekonomicznego po raz pierwszy do ekonomii wprowadził A. Marschall (1890), który stwierdził, że „to, co pozostaje z zysków (właściciela lub menedżera) po odjęciu odsetek według obowiązującej stopy procentowej, można nazwać zyskiem z przedsięwzięcia lub z tytułu sprawowania zarządu”. Zysk ekonomiczny należy tutaj rozumieć jako zysk operacyjny po opodatkowaniu pomniejszony o sumę odpowiadającą opłacie za użytkowany kapitał. W takim rozumieniu zysk ekonomiczny tworzy wartość ekonomiczną przedsiębiorstwa.

Oprócz trudności zdefiniowania pojęcia wartości w ekonomii być może jeszcze większym problemem pozostaje sam pomiar wartości. Pomiar ten dokonywany jest na gruncie rachunkowości, zaś przyjętą jednostką miary jest pieniądz.

KONCEPCJE POMIARU WARTOŚCI W RACHUNKOWOŚCI

Rachunkowość jako system ewidencyjny opisuje fakty i zdarzenia za pomocą pieniądza [Peché 1988, s. 11]. Pomiar wartości przeprowadzanych operacji gospodarczych jest jednym z najważniejszych elementów systemu rachunkowości, decydującym o rzeczywistej sytuacji finansowej danej jednostki. Przy jego dokonywaniu stosowane są dwa podejścia [Górski 1975, s. 122]:

1. „statyczna wycena aktywów”,
2. „dynamiczna wycena procesów gospodarczych”.

Istotą statycznej wyceny aktywów jest określenie właściwego zbioru cen (ceny historyczne, ceny bieżące, wartość realizacji), który doprowadzi do wspólnego mianownika wszystkie produkty statycznej obserwacji księgowej oraz umożliwi ich porównanie. Należy też przyjąć, że wycena aktywów jest działaniem pierwotnym w stosunku do wyceny pasywów, gdyż wielkość kapitału własnego jednostki, a przede wszystkim wynik finansowy zależy od wyceny aktywów. W przypadku wyceny zobowiązań związek ten jest jednorazowy i występuje w momencie powstania zobowiązania. Po jej dokonaniu zobowiązania uzyskują obiektywny byt prawny. Natomiast w przypadku procesów gospodarczych podstawowa trudność tkwi w wykrywaniu związków przyczynowych pomiędzy procesami występującymi w jednostce gospodarczej [Wielogórska-Leszczyńska 2000, s. 37]. Jednostka pieniężna, służąca do pomiaru zjawisk gospodarczych, nie jest bowiem jednostką stabilną w warunkach zmieniających się cen. Konsekwencją takiej sytuacji jest, między innymi, nieporównywalność tych samych zjawisk gospodarczych, mierzonych w kolejnych okresach [Sojak 1994, s. 22].

Wycena oparta na kosztach historycznych jest zasadna w ustabilizowanych warunkach gospodarczych, w których wartości nominalne – w każdym momencie – są tożsame z wartościami realnymi aktywów, pasywów i określonych operacji gospodarczych [Gmytrasiewicz, Karmańska, Olchowicz 1996, s. 47]. W przeciwnym wypadku zmiana w poziomie cen powoduje utratę zaufania do rachunków opartych na kosztach historycznych, ponieważ następuje niedoszacowanie kosztów prowadzących do powstania pozornych zysków [Jarugowa, Szycha 1994, s. 29] i powstaje pytanie, jaką część wypracowanego zysku jednostka może przeznaczyć na wypłaty, np. dywidendy, aby zachować taką samą pozycję, jak na początku roku obrotowego?

W ten sposób pomiar wartości wyniku finansowego znajduje swoje odniesienie do koncepcji zachowania kapitału, czyli wpływu zmian cen na możliwość odtworzenia majątku zaangażowanego w działalność gospodarczą, która rozpatrywana jest jako [MSR 1999]:

- zachowanie kapitału finansowego,
- zachowanie kapitału rzeczowego.

W większości przedsiębiorstw koncepcja zachowania kapitału finansowego przy sporządzaniu sprawozdań finansowych występuje w dwóch wersjach:

- zachowanie pieniężnego kapitału nominalnego,
- zachowanie pieniężnego kapitału realnego.

Pierwsza z nich zakłada stabilne warunki działania, stałą siłę nabywczą pieniądza oraz definiowanie kapitału w kategoriach nominalnych jednostek pieniężnych, tj. występowanie nie mniejszej nominalnej wartości kapitału na koniec okresu, niż wynosiła jego nominalna wartość na początek okresu. Oznacza to, że tak długo, jak przychody przewyższają ponoszone koszty, zysk odzwierciedla realny przyrost kapitału w danym okresie obrachunkowym, a tym samym odtworzenie zużytych w działalności składników majątku. Wynika to z faktu, że zużywane czynniki produkcji są wyceniane według kosztów (cen) historycznych, które są jednocześnie kosztami (cenami) rzeczywistymi bieżącymi. W warunkach inflacji ma ona jednak poważną wadę, będącą wynikiem traktowania wszystkich nominalnych kwot przewyższających zaangażowany kapitał pieniężny jako zysku. Zysk ten ma w części charakter pozorny, gdyż spowodowany jest inflacyjnym wzrostem cen [Wielogórska-Leszczyńska 2000, s. 38].

W celu uniknięcia wad występujących w powyższym podejściu koncepcja zachowania kapitału realnego zakłada spadek siły nabywczej pieniądza w czasie. Przy takim założeniu wynik obliczany jest

w relacji do zachowania siły nabywczej zainwestowanych środków przez właściciela, co oznacza, że wycofując swój kapitał, może on nabyć taką samą ilość dóbr, jak w momencie jego zainwestowania.

Do utrzymania substancji i struktury majątkowej jednostki oraz zdolności jej funkcjonowania w przyszłości odnosi się koncepcja zachowania kapitału rzeczowego. Przyjmuje ona, że dana jednostka gospodarcza powinna na koniec okresu sprawozdawczego mieć taki sam zestaw składników majątkowych, jaki miała na początku okresu. W przeciwnym wypadku może ona utracić zdolność operacyjną, czyli wytwórczą. Koncepcja ta przyjmuje do obliczania zasadę cen bieżących.

Wybór właściwej koncepcji uzależniony powinien być od potrzeb użytkowników sprawozdań finansowych, wycena w rachunkowości i związane z nią procedury obliczeniowe są bowiem zawsze „przypisane” celom, dla których przeprowadza się określoną wycenę [Gmytrasiewicz, Karmańska, Olchowicz 1996, s. 50]. W związku z różnymi metodami wyceny ten sam składnik aktywów może mieć w tym samym momencie różne wartości.

W rachunkowości przyjęto zasadę, że sprawozdania finansowe składane na zewnątrz, w tym także do celów podatkowych, sporządzane są według zasady nominalizmu, to znaczy według cen historycznych, które są w praktyce korygowane [Olchowicz 1997, s. 103]. Dodatkowo, w prawie bilansowym został uwzględniony rachunek inflacji dla środków trwałych, których wartość w ustalonych przepisami momentach podlega aktualizacji.

Należy podkreślić, że jak dotąd nie znaleziono uniwersalnego rozwiązania wszystkich problemów związanych z aktualizacją wyceny w rachunkowości. Złożoność tej problematyki wynika głównie ze sprzecznych interesów występujących ze strony różnych podmiotów gospodarczych, a ponadto praktyka dokonuje ostrej weryfikacji teoretycznych rozwiązań z punktu widzenia opłacalności ich stosowania [Zadroga 1987, s. 76-77].

W związku ze zmianą siły nabywczej pieniądza, będącej efektem inflacji bądź deflacji, rachunkowość musi wprowadzać określone metody wyceny składników majątkowych i kapitałowych. Oznacza to, że wszystkie składniki majątkowe i kapitałowe ujmowane w bilansie oraz uzyskane przychody i poniesione koszty, występujące w rachunku zysków i strat, powinny zostać tak wycenione, aby ustalony wynik finansowy jednostki był realny.

MIERNIKI OCENY DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA OPARTE NA WARTOŚCI KREOWANEJ

Ukierunkowanie celu działalności przedsiębiorstwa na wzrost wartości jednostki prowadzi do wykorzystania w jego ocenie mierników opartych na wartości kreowanej. U podstaw tej koncepcji leży przekonanie, że ocena rezultatów działalności gospodarczej powinna być oparta nie na miernikach zysku księgowego, lecz zysku ekonomicznego [Micherda 2003, s. 16]. Koncepcja ta została zapoczątkowana przez firmę konsultingową Stern Steward & Co.

Do podstawowych mierników charakteryzujących zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia wartości należą:

- ekonomiczna wartość dodana EVA® (*Economic Value Added*),
- rynkowa wartość dodana MVA (*Market Value Added*),
- wartość dodana wyrażona w kategoriach pieniężnych CVA (*Cash Value Added*),
- wartość dodana dla akcjonariuszy SVA (*Shareholder Value Added*),

- stopa zwrotu z inwestycji oparta na przepływach pieniężnych (*Cash Flow Return on Investment* – CFROI),
- całkowity zwrot z przedsiębiorstwa TBR (*Total Business Return*).

Do najbardziej znanych mierników spośród wyżej wymienionych należy EVATM. Podstawowa formuła obliczenia EVA[®] jest następująca:

$$\text{EVA}^{\text{®}} = \text{NOPAT} - (\text{WACC} * C) \quad (1)$$

gdzie:

NOPAT – skorygowany wynik (zysk lub strata) operacyjny po opodatkowaniu,

WACC – średni ważony koszt kapitału,

C – skorygowany kapitał zaangażowany w działalność operacyjną przedsiębiorstwa.

W zamyśle twórców EVA[®] ma stanowić oszacowanie nie księgowego, lecz faktycznego wyniku ekonomicznego, a dla ustalenia efektów zarządzania kapitałem istotne jest przede wszystkim określenie wielkości kapitału faktycznie przez nich zainwestowanego [Cwynar W., Cwynar A. 2000, s. 170]. W tym celu należy dokonać wielu korekt wielkości pochodzących ze sprawozdania finansowego. Z różnych względów w praktyce nie wszystkie korekty są jednak uwzględniane, co może obniżać wiarygodność końcowego wyniku. Z drugiej strony zaproponowana przez twórców tej koncepcji bardzo duża ilość korekt często sprawia duże trudności w zastosowaniu tego miernika.

Bardzo ważnym elementem w ustaleniu EVA[®] jest średni ważony koszt kapitału. Dokładne oszacowanie kosztu kapitału również nie należy do łatwych zadań i dlatego często przy jego pomiarze dokonuje się pewnych uproszczeń.

Dodatnia wartość EVA[®] oznacza, że przedsiębiorstwo wypracowało na rzecz swoich akcjonariuszy dodatkowe środki – wartość skorygowanego zysku operacyjnego po opodatkowaniu przekracza środki obsługi wszystkich kapitałów zaangażowanych w działalności tego przedsiębiorstwa. Innymi słowy, zrealizowana w rzeczywistości na zaangażowanym w firmie kapitale stopa zwrotu jest wyższa od kosztu tego kapitału. Sytuacja odwrotna wskazuje na marnotrawstwo środków udostępnionych firmie przez akcjonariuszy i wierzycieli, gdyż zysk z działalności operacyjnej nie pokryłby wówczas kosztu obsługi kapitału zaangażowanego w przedsiębiorstwie [Cwynar W., Cwynar A. 2000, s. 172].

Miarą, która służy do oceny wzrostu wartości przedsiębiorstw notowanych na giełdzie, jest MVA. Wartość MVA wynika bezpośrednio z weryfikacji przez inwestorów na rynku kapitałowym i jest obliczana w sposób następujący:

$$\text{MVA} = V - K \quad (2)$$

gdzie:

V – bieżąca rynkowa wartość przedsiębiorstwa, równa rynkowej wartości zainwestowanego kapitału własnego i obcego,

K – skorygowany kapitał zainwestowany (wartość księgowa).

Zarówno w teorii, jak i praktyce przyjmuje się upraszczające założenie, zgodnie z którym rynkowa wartość zobowiązań obciążonych odsetkami jest równa (lub bardzo bliska) ich wartości księgowej. Przy takim założeniu MVA można zapisać:

$$\begin{aligned} \text{MVA} &= \text{bieżąca rynkowa wartość kapitału własnego} \\ &\quad - \text{skorygowana wartość księgowa kapitału własnego} \end{aligned} \quad (3)$$

Z kolei rynkową wartość kapitału własnego można przedstawić jako iloczyn rynkowej ceny jednej akcji przedsiębiorstwa (p) oraz ilości wyemitowanych przez niego akcji (n). Wówczas MVA przyjmuje postać:

$$\text{MVA} = p \cdot n - \text{skorygowana wartość księgowa kapitału własnego} \quad (4)$$

Zbliżoną koncepcją do EVA[®] jest CVA. Różnica wynika z tego, że CVA opiera się na przepływach pieniężnych opracowanych przez Weissenriedera i Ottossona, co niewątpliwie jest dużą zaletą. Formuła obliczania CVA jest następująca:

$$\text{CVA}_t = \text{GOPAT}_t - (\text{WACC} \times \text{BA}_{t-1}) \quad (5)$$

gdzie:

CVA_t – gotówkowa wartość dodana,

GOPAT_t – gotówkowy zysk operacyjny brutto po opodatkowaniu uzyskany za okres od $t-1$ do t ,

BA_{t-1} – aktywa brutto;

$$\text{GOPAT} = \text{NOPAT}_t + d_t \quad (6)$$

gdzie:

d_t – amortyzacja.

Koncepcją pomiaru dokonań przedsiębiorstwa, która może być traktowana jako alternatywna w stosunku do EVA[®], jest wartość dodana dla akcjonariuszy – SVA [Karmańska 2009, s. 115]. Formułę ustalania tego miernika opracował A. Rappaport [Rappaport 1999, s. 115]. SVA uwzględnia zdyskontowaną wartość prognozowanych operacyjnych przepływów pieniężnych netto. Formułę SVA można wyrazić w następującej postaci:

$$\text{SVA} = \frac{\Delta \text{NOPAT}}{\text{WACC}} - \left(\Delta I_{FA} + \frac{\Delta I_{WC}}{(1 + \text{WACC})} \right) \quad (7)$$

gdzie:

I_{FA} – inwestycje w majątek trwały,

I_{WC} – inwestycje w majątek obrotowy.

Chcąc uzyskać bardziej uniwersalną formułę, która pozwala obliczać bieżącą wartość SVA w dowolnym momencie czasu, można wykorzystać współczynnik dyskonta $1/(1+WACC)^n$, przemnażając obie strony wyrażenia i wówczas [Dudycz, Szymański 2003, s. 107-117]:

$$PVSVA = \frac{\Delta NOPAT}{WACC \times (1+WACC)^n} - \left(\frac{\Delta I_{FA}}{(1+WACC)^n} + \frac{\Delta I_{WC}}{(1+WACC)^{n+1}} \right) \quad (8)$$

Doskonalenie systemu pomiaru dokonań przedsiębiorstwa przyczyniło się do pojawienia kolejnych propozycji mierzenia wartości kreowanej. Uważa się, że miarą konkurencyjną zarówno dla EVA®, jak i SVA jest stopa zwrotu z inwestycji oparta na przepływach pieniężnych – CFROI, zaproponowana przez Boston Consulting Group, ale rozwinięta pierwotnie przez HOLT Value Associates z Chicago. Miara ta wyrażona jest procentowo, co odróżnia ją od dotychczas zaproponowanych mierników [Karmańska 2009, s. 117]. Procedura ustalania CFROI jest podobna do sposobu obliczania wewnętrznej stopy zwrotu (IRR). Stopę tę otrzymujemy poprzez zestawienie operacyjnych przepływów pieniężnych brutto z wielkością wszystkich aktywów zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa, w celu wygenerowania tychże przepływów [Dudycz 2001, s. 219]:

$$CFROI = k \Rightarrow \sum_{t=1}^n \frac{BCF_t}{(1+k)^t} - \frac{ANA_n}{(1+k)^n} = IB \quad (9)$$

gdzie:

BCF_t – *cash flow* brutto,

ANA_n – aktywa nieamortyzowane,

IB – inwestycje brutto,

k – stopa dyskontowa.

Inną propozycją, opracowaną przez Boston Consulting Group, w zakresie oceny zarządzania wartością przedsiębiorstwa jest wskaźnik całkowitego zwrotu z przedsiębiorstwa – TBR. Wskaźnik ten ma zastosowanie także w przypadku przedsiębiorstw, których akcje nie są notowane na giełdzie. Może on być również wykorzystywany do oceny ośrodków odpowiedzialności wyróżnionych w przedsiębiorstwie. Jego formuła sprowadza się do obliczenia [Nita 2007, s. 137]:

$$TBR = FCF / BV + (EV - BV) / BV \quad (10)$$

gdzie:

FCF – przepływy pieniężne netto,

BV – wartość początkowa, tj. szacunek wartości rynkowej przedsiębiorstwa na początek danego okresu,

EV – wartość końcowa, tj. szacunek wartości rynkowej przedsiębiorstwa na koniec danego okresu.

OCENA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW WCHODZĄCYCH W SKŁAD WIG-20 Z WYKORZYSTANIEM MIERNIKÓW OPARTYCH NA WARTOŚCI KREOWANEJ

Poniższa analiza i ocena zdolności do kreowania wartości przedsiębiorstw wchodzących w skład WIG-20 została przeprowadzona na podstawie danych pochodzących z bazy „Notoria”. Przyjęty okres analizy obejmuje lata 2001-2008. Do obliczeń zostały wykorzystane następujące mierniki: EVA, MVA, TBR oraz dodatkowo ROE. W przypadku kilku przedsiębiorstw brak odpowiednich danych utrudnił dokonanie odpowiednich obliczeń. Z tego samego względu w obliczeniach zostały uwzględnione tylko nie-liczne korekty, a w niektórych przypadkach zostały przyjęte założenia upraszczające.

Tabela 1. EVA dla przedsiębiorstw WIG-20 w latach 2001-2008 (dane w tys. zł)

Lp.	Podmiot	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1.	Agora	36 892	-2 378	-69 754	-25 866	8 008	-96 891	-35 228	-49 486
2.	Assecopol	-12 251	-31 099	-726	-9 838	13 149	5 911	-32 774	-1 148
3.	Bioton	-14 784	-3 722	1 390	200	341	-7 886	-39 313	-111 309
4.	BRE	237 237	-913 527	-1 003 604	-1 011 247	-	-801 402	-855 701	-1 497 803
5.	BZWBK	-417 962	-432 439	-710 029	-301 590	-	-	-462 020	-973 928
6.	Cersanit	-824	-9 124	-19 465	-16 647	-26 701	-58 314	-25 363	-40 549
7.	CEZ	-	-	-	-	1 255 002	8 034 864	13 415 928	18 074 676
8.	CYFRPLSAT	-	-	-	-	-	18 737	90 447	222 664
9.	Getin	-	-	-	-	-	-179 923	146 479	-328 429
10.	GTC	-13 690	-53 937	-60 389	-81 279	-118 661	-197 259	-281 418	-304 851
11.	KGHM	-324 504	-183 050	-81 201	679 768	1 583 459	2 775 555	3 088 522	2 118 732
12.	Lotos	-71 049	62 792	125 078	220 315	126 447	-57 155	-92 565	-972 866
13.	PBG	8 758	9 262	2 981	1 605	-4 176	-350	-31 573	-15 129
14.	PEKAO	-784 065	-879 293	-867 783	-692 609	-	-445 346	-1 824 613	-844 407
15.	PGNIG	-23 109	113 020	450 538	370 652	302 778	215 471	370 917	-1 094 032
16.	PKNORLEN	-156 973	-137 983	117 003	1 065 473	1 105 492	122 092	-53 062	-1 205 117
17.	PKOBP	-677 704	-1 410 935	-1 531 435	-1 170 583	-	-1 166 825	-658 081	-1 184 622
18.	POLIMEXMS	-907	3 441	12 177	-25 399	-8 712	-11 504	-54 748	-42 398
19.	TPSA	1 245 953	964 782	-417 927	533 178	-152 622	-176 466	-490 440	-431 472
20.	TVN	10 173	42 161	44 857	54 109	121 328	131 481	224 066	276 846

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z pochodzących z bazy „Notoria”.

Analizując kształtowanie się poziomu EVA w ocenianych przedsiębiorstwach, należy przede wszystkim stwierdzić dość duże zróżnicowane wartości tego miernika co do znaku oraz – w wielu przypadkach – dużą jego zmienność (por. tabela 1). Większość obliczonych wielkości EVA charakteryzuje się wartościami ujemnymi, co oznacza, iż przedsiębiorstwa te nie wypracowują na rzecz swoich akcjonariuszy wystarczających środków – koszty obsługi wszystkich zainwestowanych kapitałów przewyż-

szają wielkość wypracowanego zysku operacyjnego po opodatkowaniu. Najwyższym poziomem EVA wykazała się spółka CEZ, która osiągnęła wartości wynoszące od 1 255 002 tys. zł w 2001 r. do 18 074 676 tys. zł w 2008 r. Druga w kolejności pod tym względem była spółka KGHM, która w 2007 r. wypracowała 3 088 522 tys. zł EVA. Z kolei największe ujemne wartości wystąpiły w spółkach: BRE, PEKAO i PEKAO BP. Pozostałe obliczenia w tym zakresie zostały przedstawione w poniższej tabeli 1.

Tabela 2. MVA dla przedsiębiorstw WIG-20 w latach 2001-2008 (dane w tys. zł)

Lp.	Podmiot	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1.	Agora	1 863 340	1 539 658	1 655 269	1 877 441	2 624 629	656 928	1 666 262	-447 256
2.	Assecopol	-75 591	-41 794	338 646	148 938	450 715	675 452	1 061 805	-1 625 011
3.	Bioton	-	-	-	-	1 771 454	4 878 286	1 050 012	-960 131
4.	BRE	-17 033 397	-17 146 965	-18 299 862	-20 364 539	2 723 215	-18 344 748	-22 594 298	-49 907 449
5.	BZWBK	-15 701 597	-13 768 052	-12 726 061	-13 778 139	7 134 950	12 802 819	-13 062 835	-36 259 710
6.	Cersanit	165 403	254 301	676 622	1 154 654	1 402 210	4 172 715	3 677 935	192 279
7.	CEZ	-	-	-	-	-	-186 859 030	-163 422 587	-264 735 236
8.	CYFRPLSAT	-	-	-	-	-	-	-	2 880 466
9.	Getin	1 030 849	533 198	1 158 816	1 787 463	3 727 146	347 141	-2 059 728	-18 868 670
10.	GTC	-	-	-	249 354	1 673 760	6 473 026	5 486 002	-2 244 854
11.	KGHM	-3 379 690	-3 624 063	-1 014 594	-906 446	4 063 723	7 918 848	9 067 906	-7 602 710
12.	Lotos	-	-	-	-	-1 637 597	83 380	-2 088 460	-7 108 378
13.	PBG	-	-	-	-	476 053	2 418 828	2 933 421	1 407 748
14.	PEKAO	-	-	-	-18 168 624	20 803 742	-5 650 342	-41 565 660	-67 210 329
15.	PGNIG	-	-	-	-	2 598 443	6 566 040	7 679 338	-948 673
16.	PKNORLEN	-2 598 896	-3 702 450	-1 693 435	684 951	8 961 860	-4 576 999	-6 901 614	-17 769 479
17.	PKOBP	-	-	-	-40 137 282	20 219 606	-32 837 422	-31 226 711	-68 997 000
18.	POLIMEXMS	-128 333	-186 585	-137 337	-347 240	437 209	1 311 860	2 081 358	-835 885
19.	TPSA	-7 749 969	-10 655 887	-6 641 809	380 364	3 573 800	7 532 400	6 333 000	3 190 747
20.	TVN	-	-	-	1 400 526	3 913 800	6 365 002	6 284 198	1 383 356

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z pochodzących z bazy „Notoria”.

W przypadku kształtowania się poziomu kolejnego miernika, jakim jest MVA, należy wskazać także na dość duże zróżnicowanie zarówno pod względem wartości tego miernika, jak i jego znaku. W przypadku wartości ujemnych spółki te nie dostarczają swoim akcjonariuszom dodatkowych korzyści finansowych, a rynkowa ich wartość, którą wyznacza cena akcji na giełdzie, jest niższa od wartości księgowej (por. tabela 2). W wyniku przeprowadzanej analizy należy zauważyć dwa istotne zjawiska. Po pierwsze, w przypadku każdej spółki na przełomie lat 2007/2008 występuje znaczący spadek mierników MVA, który jest wynikiem pojawienia się w tym czasie kryzysu finansowego. Po drugie, nie ma istotnej korelacji pomiędzy wartością EVA[®] i MVA. W wielu przypadkach spółki, które charakteryzują się ujemną wartością EVA[®], uzyskują dodatnie wartości MVA i odwrotnie.

Tabela 3. ROE oraz TBR dla przedsiębiorstw WIG-20 w latach 2002-2008 (w %)

Lp.	Podmiot	Wskaźniki	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1.	Agora	ROE	7,0	0,8	3,8	12,4	-0,9	7,1	2,5
		TBR	8,3	-0,5	15,1	1,6	6,8	3,6	-8,2
2.	Assecopol	ROE	-128,1	-3,3	-3,8	18,1	17,0	5,4	7,9
		TBR	-83,2	-38,6	58,9	14,8	5,0	79,4	41,8
3.	Bioton	ROE	3,4	8,6	3,9	8,5	9,3	-8,3	-10,4
		TBR				18,9	67,1	31,2	17,2
4.	BRE	ROE	-24,0	0,4	-15,3	10,6	13,8	20,7	22,9
		TBR	-4,8	24,1	17,9	-1076,3	96,0	20,5	34,5
5.	BZWBK	ROE	10,7	4,6	14,7	14,0	16,4	21,0	18,3
		TBR	-0,2	-6,7	12,1	-552,4	11,7	90,7	31,4
6.	Cersanit	ROE	0,3	1,1	-4,9	1,2	-14,5	-5,1	7,8
		TBR	13,3	30,5	26,4	26,4	43,6	-1,3	47,3
7.	CEZ	ROE				10,1	12,0	21,0	30,4
		TBR					13,3	-3,7	21,1
8.	CYFRPLSAT	ROE						184,2	91,3
		TBR							45,3
9	Getin	ROE			5,4	7,1	7,8	20,2	14,1
		TBR			100,0	63,0	93,4	27,4	44,6
10.	GTC	ROE	11,3	11,7	9,4	7,0	21,5	9,9	-5,7
		TBR			38,3	19,6	43,3	41,5	20,1
11.	KGHM	ROE	6,3	15,2	26,2	36,8	42,8	42,4	27,6
		TBR	6,6	1,4	13,4	33,7	19,3	16,3	5,5
12.	Lotos	ROE	8,3	17,0	19,4	13,1	9,3	14,7	-15,4
		TBR				36,2	-0,2	20,7	17,2
13.	PBG	ROE	22,4	36,5	9,3	10,6	10,1	7,0	7,7
		TBR			63,5	38,8	29,6	73,5	-10,5
14.	PEKAO	ROE	11,4	12,9	17,0	17,6	20,1	14,0	21,5
		TBR			-7,1	-459,6	90,1	49,6	3,2
15	PGNIG	ROE	4,3	2,7	9,2	10,0	13,2	12,1	3,2
		TBR				29,9	5,7	22,7	-2,1
16.	PKNORLEN	ROE	5,3	11,3	18,8	19,6	14,7	15,5	-10,2
		TBR	4,8	8,7	21,4	15,1	28,3	13,8	-0,7
17.	PKOBP	ROE	19,2	18,6	18,7	19,1	20,4	23,2	21,3
		TBR			4,9	-673,7	92,4	-1,0	18,9
18.	POLIMEXMS	ROE	5,4	12,6	3,4	14,9	16,0	6,8	9,8
		TBR	21,4	4,7	68,1	12,3	32,1	44,1	12,6
19.	TPSA	ROE	7,1	5,8	11,0	7,0	6,4	5,7	4,2
		TBR	4,0	-1,4	5,8	4,2	-14,5	-6,6	-5,0
20.	TVN	ROE	50,4	46,7	57,1	51,9	19,8	14,6	24,7
		TBR			5,6	3,8	43,5	4,8	31,2

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z pochodzących z bazy „Notoria”.

Uzyskane wyniki w przypadku badanych przedsiębiorstw nie wskazują zatem na istnienie istotnego związku pomiędzy EVA® i MVA. Należy przy tym podkreślić, iż obliczenia, z uwagi na brak odpowiednich danych, zostały dokonane w uproszczony sposób, co należałoby uznać na główną przyczynę otrzymanych wyników.

Dodatkowym elementem analizy i oceny może być porównanie wskaźników TBR i ROE. Należy wskazać, iż tym przypadku w większości spółek wchodzących w skład WIG-20 występuje dodatnia korelacja pomiędzy tymi miernikami (por. tabela 3). Ponadto w większości analizowanych spółek wartości tych wskaźników są na dość wysokim poziomie.

PODSUMOWANIE

Analiza i ocena działalności spółek wchodzących w skład WIG-20 przeprowadzona z punktu widzenia ich zdolności do kreowania wartości wykazała, że w większości przypadków przedsiębiorstwa te nie wygospodarowały dodatkowej wartości, a tym samym nie wypracowały dodatkowych korzyści dla swoich akcjonariuszy. Świadczą o tym ujemne wartości zarówno EVA®, jak i MVA, które występują w przypadku większości przedsiębiorstw. Na uwagę zasługuje brak korelacji pomiędzy tymi miernikami oraz duże zróżnicowanie ich wartości.

LITERATURA

1. Cwynar W., Cwynar A., *Nowe tendencje w teorii i praktyce finansów – koncepcje EVA® i MVA®, „Rachunkowość” nr 3*, 2000.
2. Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
3. Dudycz T., Szymański P., *Pomiar wartości dodanej dla akcjonariuszy*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
4. Gmytrasiewicz M., Karmańska A., Olchowicz I., *Rachunkowość finansowa*, tom I, Difin, Warszawa 1996.
5. Górski J., *Metody poznawcze rachunkowości*, PWE, Warszawa 1975.
6. Hostyński L., *Wartości w świetle konsumpcji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006.
7. Jarugowa A., Szycha A. (red.), *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1994.
8. Karmańska A., *Wartość ekonomiczna*, Difin, Warszawa 2009.
9. Micherda B., *Ewolucje oceny rezultatów działalności jednostek gospodarczych*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 633, 2003.
10. Nita B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
11. Olchowicz I., *Podstawy rachunkowości*, cz. I, Difin, Warszawa 1997.
12. Peché T. (red.), *Teoretyczne podstawy rachunkowości*, SGPiS, Warszawa 1988.
13. Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.
14. Skrzywan S., *Teoretyczne podstawy rachunkowości*, PWE, Warszawa 1971.
15. Sojak S., *Rachunkowość zarządcza w warunkach inflacji*, TNOiK, Toruń 1994.

16. Wielogórska-Leszczyńska J., *Rachunkowość w zarządzaniu bankiem*, Centrum Szkoleniowo-Wydawnicze KWANTUM Sp. z o. o., Warszawa 2000.
17. Zadroga S., *Koncepcje aktualizacji wyceny w rachunkowości krajów kapitalistycznych*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, t. XIII, Warszawa 1987.
18. *Założenia koncepcyjne sporządzania i prezentacji sprawozdań finansowych*, Międzynarodowe Standardy Rachunkowości 1999, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1999.
19. Zarzecki D., *Metody wyceny przedsiębiorstw*, wydanie I, FRR w Polsce, 1999.

Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska

Uniwersytet Łódzki

FUNKCJONOWANIE PLACÓWKI OCHRONY ZDROWIA W OCENIE KLIENTÓW (NA PRZYKŁADZIE ZOZ W ŻYRARDOWIE)

FUNCTIONING OF THE HEALTHCARE INSTITUTION IN THE ASSESSMENT OF CUSTOMERS

STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia istotę pozamedycznej jakości funkcjonowania placówki zdrowotnej oraz wyniki badań przeprowadzonych w ZOZ-ie w Żyrardowie (oczekiwania pacjentów oraz stopień ich zaspokojenia w zakresie wybranych czynników obsługi oraz samoocenę pracowników w tym zakresie).

Słowa kluczowe: placówka zdrowotna, jakość pozamedyczna

ABSTRACT

The article shows the essence of extramedical qualities in functioning of the healthcare institution and findings conducted in Żyrardów (expectations of patients and the degree of satisfaction within the range of chosen factors of the service and the self-assessment of employees in this respect).

Key words: healthcare institution, extramedical quality

WSTĘP

Deficyt środków finansowych w systemie ochrony zdrowia sprawia, że uwaga jego uczestników (menedżerów i pracowników ZOZ, NFZ, Ministerstwa Zdrowia, polityków zajmujących się tą problematyką) koncentruje się na kwestii „nakładów na zdrowie”, a przecież w funkcjonowaniu podmiotu na rynku finanse stanowią jeden z wielu obszarów zarządzania. Istotną kwestią pozostaje również budowanie (z wykorzystaniem jakości *stricte* medycznej oraz pozamedycznych czynników – w tym marketingowych) wizerunku podmiotów ochrony zdrowia w oczach klientów. Dyrektorzy ZOZ-ów powinni zauważyć rolę nowoczesnego sektora publicznego oraz konieczność odejścia od pasywnego

administrowania na rzecz wprowadzenia zasad zarządzania z typowym dla niego oparciem – jak w sektorze prywatnym – na ustalonych standardach pracy i wskaźnikach jej efektywności, kontrolowaniu przygotowywanych planów i wyników realizowanych działań, promowaniu działań, jednocześnie na racjonalizacji wydatków publicznych. Jednym z możliwych do zastosowania w ZOZ-ach działań jest pomiar stopnia zaspokojenia potrzeb pacjentów-klientów w zakresie jakości obsługi. I właśnie temu zagadnieniu poświęcony jest niniejszy artykuł, który przedstawia istotę pozamedycznej jakości funkcjonowania placówki zdrowotnej oraz wyniki badań przeprowadzonych w ZOZ-ie w Żyrardowie. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, jak pacjenci oceniają wybrane elementy funkcjonowania placówki zdrowotnej oraz skonfrontowanie tych ocen z poglądami pracowników w analizowanych obszarach.

KIERUNKI ZMIAN W PUBLICZNYCH PLACÓWKACH OPIEKI ZDROWOTNEJ

Reforma opieki zdrowotnej w 1999 r. oraz pojawienie się na rynku usług zdrowotnych prywatnych konkurentów (i ich prorynkowych sposobów działania) stało się jedną z przyczyn zmian w funkcjonowaniu publicznych podmiotów ochrony zdrowia. Obowiązek racjonalnego gospodarowania posiadanymi zasobami przyczynił się do większego zainteresowania efektywnością działania (która jest w dużym stopniu uzależniona od jakości – np. wyeliminowanie marnotrawstwa, naprawiania błędów, podwójnego wykonywania tych samych działań itp.). Ponadto w ostatnich latach placówki opieki zdrowotnej, w celu dostosowania struktury organizacyjnej i posiadanych zasobów do rzeczywistych (rynkowych) potrzeb, podjęły wiele działań z zakresu restrukturyzacji, związanych m.in. z likwidacją, łączeniem czy przekształceniem podmiotów lub ich części. Do działań tych można zaliczyć m.in.:

- outsourcing części zakresów leczenia (głównie w zakresie diagnostyki, świadczeń ambulatoryjnych, sporadycznie także oddziałów szpitalnych),
- outsourcing niemedycznych obszarów działalności (np. sprzątanie, wyżywienie, usługi pralnicze w szpitalach), którego celem – oprócz obniżki kosztów – powinno być podniesienie jakości,
- rozwój nowych usług, które umożliwiały zwiększenie strony przychodowej placówek oraz pozwalały na konkurowanie z innymi placówkami zdrowotnymi,
- przebudowę struktury organizacyjnej publicznych jednostek ochrony zdrowia poprzez profilowanie specjalistyczne oddziałów szpitalnych (co powinno przyczynić się do poprawy jakości *stricte* medycznej).

I w końcu: pojawiło się zainteresowanie pacjentem, jako klientem ZOZ-u, gdyż utrata pacjenta oznacza brak źródła przychodów, stąd wynika konieczność zaspokajania również pozamedycznych potrzeb pacjentów i wzrost roli jakości obsługi (m.in. komunikacja z personelem, terminowość świadczeń).

JAKOŚĆ W DZIAŁANIU PUBLICZNEJ PLACÓWKI MEDYCZNEJ

WHO przyjmuje, że jakość w opiece zdrowotnej jest jednym z najważniejszych priorytetów i zaleca, aby „do 2010 r. zapewnić zarządzanie w opiece zdrowotnej w kierunku przejścia na programy zorien-

owane na populację oraz na opiekę medyczną ukierunkowaną na wynik zdrowotny”¹, co implikuje konieczność dążenia do zadowolenia pacjenta (z uwzględnieniem jego potrzeb) oraz poprawianie jakości świadczonych usług. Definicja, zgodnie z którą jakość usługi medycznej polega na pełnym zaspokojeniu zapotrzebowania na usługi zdrowotne przy możliwie najniższych kosztach własnych świadczeniodawców, w ramach obowiązujących regulacji i limitów ustanawianych przez władze administracyjne i instytucje finansujące usługi, prezentuje operacyjne i systemowe podejście do problematyki. W taki sposób pojmują jakość przede wszystkim administratorzy różnego szczebla, którzy dążą do oszczędności w korzystaniu z zasobów dostępnych w służbie zdrowia. Dodatkowo kwestie te są regulowane stosownymi przepisami prawnymi, które mówią o [Krot 2008, s. 25-26]:

- nakazie świadczenia usług zgodnie z aktualną wiedzą medyczną,
- warunkach, jakie musi spełnić świadczeniodawca w zakresie pomieszczeń i wyrobów medycznych,
- wymaganiach dotyczących osób wykonujących zawód medyczny,
- przebiegu procesu udzielania świadczeń zdrowotnych z zapewnieniem właściwej dostępności i jakości,
- możliwości wydania certyfikatu akredytacyjnego potwierdzającego spełnienie określonych standardów jakości,
- nakazie uwzględniania jakości w udzielanych przez oferenta świadczeniach przy zawieraniu kontaktów,
- możliwości kontrolowania przez Narodowy Fundusz Zdrowia jakości świadczeń udzielanych przez świadczeniodawców,
- nadzorze sprawowanym przez podmiot, który utworzył zakład, nadzór ten polega na kontroli i ocenie działalności opieki zdrowotnej oraz pracy kierownika zakładu i obejmuje głównie realizację zadań statutowych oraz dostępność i poziom udzielanych świadczeń zdrowotnych.

Nie ulega wątpliwości, że jakość w placówkach opieki zdrowotnej jest pojęciem złożonym, wymaga bowiem uwzględnienia specyfiki usługi zdrowotnej, określenia jej rzeczywistych odbiorców (klientów) oraz zdefiniowania, czym powinna charakteryzować się publiczna placówka zdrowotna, by móc dostarczać usługi wysokiej jakości. Można postawić tezę, że „dobre rządzenie” publicznym ZOZ-em w zależy w dużej mierze od zarządzania jakością usług, gdyż wyposaża władze polityczne (rządowe i samorządowe) oraz menedżerów w niezbędne narzędzia służące do osiągania celów społecznie akceptowanych (zadowolenie klientów z jakości usług nabywanych w instytucjach publicznych) [Frąś 2008, s. 40].

W instytucjach publicznych można wyróżnić trzy poziomy jakości usług [Frąś 2007, s. 253-261]:

- makro – inicjatywa ustawodawcza zmian, na tym poziomie powstają zmiany, pozwalające na poprawę funkcjonowania instytucji publicznych, np. w zakresie źródeł finansowania działalności; to także jakość ustawodawstwa (od jakości aktów prawnych zależy jakość i sprawność dostarczania usług publicznych); poziom ten pozostaje poza obszarem zainteresowania niniejszego artykułu;

¹ Cel 16 dokumentu „Zdrowie 21” WHO, za: [Karski 1999, s. 34].

- mezo – to poziom menedżerów, którzy podejmują decyzje o poprawie jakości usług, o wyznaczeniu celów strategicznych w tym zakresie, o motywowaniu pracowników;
- mikro – decyzje o realizacji celów należą do pracowników kontaktujących się z klientami. Ranga poziomu mikro uwidacznia się w odbiorze społecznym działalności podmiotu, który zależy w głównej mierze od pracowników pierwszej linii, kontaktujących się bezpośrednio z klientami [Frąś 2008, s. 43] i kreują wizerunek placówki zdrowotnej w oczach pacjentów. Dlatego rola pracowników liniowych jest nie do przecenienia w budowaniu relacji na płaszczyźnie pacjent – placówka ochrony zdrowia². Mają one wpływ na jakość zarządzania w ZOZ-ie, choć nie ulega wątpliwości, że to płaszczyzna mikro jest obszarem newralgicznym z punktu widzenia pacjentów.

Menedżerowie placówek zdrowotnych, zarządzający jakością usług, mogą wykorzystywać normy ISO 9000:2000, które określają osiem zasad zarządzania jakością [Jazdon 2001, s. 88]:

- ukierunkowanie na klienta: ZOZ jest zależny od swoich klientów (zewnętrznych i wewnętrznych), dlatego powinien badać bieżące i prognozować przyszłe potrzeby swoich klientów, powinien spełniać ich wymagania, a nawet je przekraczać (klient powinien być nie tylko zadowolony z nabywanych usług, ale wręcz nimi zachwycony); norma ta znajduje swój wyraz w realizacji koncepcji 11c [Gordon 1998]: *customer* (klient), *categories* (kategorie produktów), *capabilities* (zasoby i zdolności), *cost, profitability and value* (koszt, opłacalność i wartość), *control of the contact to cash processes* (kontrola procesów od kontaktu do rozliczenia), *collaboration and integration* (integracja i współpraca), *customization* (indywidualizacja), *communications, interaction and positioning* (komunikacja interaktywna i plasowanie), *customer measurements* (ocena dostawcy przez klienta), *customer care* (dbałość o klienta), *chain of relationships* (łańcuch partnerstwa);
- przywództwo: menedżerowie placówki opracowują strategię zamierzeń oraz ustanawiają wewnętrzną politykę, w której pracownicy powinni być w pełni zaangażowani w osiąganie celów ZOZ-u;
- zaangażowanie pracowników: podstawowym ogniwem placówek usługowych są pracownicy, ich pełne zaangażowanie umożliwia wykorzystanie ich potencjału do osiągnięcia maksymalnych korzyści;
- podejście procesowe: oczekiwany rezultat jest osiągany bardziej efektywnie, gdy powiązanymi zasobami i działaniami zarządza się jak procesami;
- systemowe podejście do zarządzania: identyfikowanie, rozumienie i zarządzanie systemem wzajemnie powiązanych procesów dla określonego celu przyczynia się do wzrostu efektywności i wydajności instytucji publicznych;
- ciągłe doskonalenie: podstawowym celem każdej instytucji jest ciągłe doskonalenie wszystkich procesów;
- oparte na faktach podejście do podejmowania decyzji: efektywne decyzje opierają się na logicznej lub intuicyjnej analizie danych oraz zebranych informacji;

² Menedżerowie placówek zdrowotnych powinni zwrócić uwagę na to, jak postawy pracowników liniowych są postrzegane przez pacjentów, gdyż wiedza ta pozwoli im na wprowadzenie zmian w zarządzaniu placówką. Interesujące może być porównanie ocen dokonywanych przez pacjentów z samooceną pracowników (ta kwestia zostanie przedstawiona w dalszej części artykułu), gdyż pozwoli to na spojrzenie na relację: pacjent – pracownik placówki zdrowotnej z dwóch punktów widzenia, a tym samym umożliwi stworzenie nieco mniej subiektywnej oceny funkcjonowania podmiotu.

- wzajemne korzystne stosunki z dostawcami: zdolność instytucji do tworzenia wartości jest podwyższana przez wzajemne korzystne stosunki oparte na partnerstwie.

Nie można zapominać, że elementem wpływającym na ocenę jakości usług zdrowotnych jest sam podmiot oceniający, gdyż z jakością usług medycznych wiążą się sprzeczności interesów różnych uczestników rynku usług medycznych:

- pacjenta³,
- pracownika medycznego – głównie lekarza i pielęgniarki,
- placówki medycznej – reprezentowanej przez osoby zarządzające,
- płatnika – NFZ i inne instytucje finansujące,
- polityka zdrowotnego.

Każdy z wymienionych podmiotów stosuje inne kryteria oceny lub też nadaje im inną wagę; tak więc percepcja jakości świadczeń medycznych jest różna dla poszczególnych uczestników systemu ochrony zdrowia, np. płatnik publiczny będzie szukał odpowiadającej mu jakości usługi przy możliwie minimalnym koszcie, pacjent-konsument indywidualny pragnie wolności wyboru i satysfakcjonującego standardu, natomiast świadczeniodawca pragnie utrzymać lub zwiększyć dochody [Opolski, Dykowska, Możdżonek 2009, s. 35]. Przedmiotem zainteresowania niniejszego artykułu jest ocena – wybranych aspektów – jakości funkcjonowania placówki zdrowotnej z perspektywy klienta zewnętrznego – pacjenta i klienta wewnętrznego – pracownika. Stosunki międzyludzkie zachodzące między usługodawcą a usługobiorcą w dużej mierze decydują o ocenie jakości usługi, dlatego poziom opieki personelu szpitalnego zależy od wzajemnych kontaktów pomiędzy pacjentem a personelem szpitala oraz relacjami pomiędzy samymi pracownikami. Ponadto w ocenie jakości usług istotne są następujące aspekty [Łańcucki 1999]:

- system sterowania jakością usług powinien uwzględniać aktywne uczestnictwo pacjenta w procesie świadczenia usług (pacjent jest zarówno odbiorcą – świadczenia, jak i dostawcą – informacji o swoim zdrowiu) i tym samym minimalizowanie luki niezgodności pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą,
- projektowanie i realizację usługi zdrowotnej cechuje indywidualizacja (każdy pacjent subiektywnie ocenia zadowalający go poziom usług), co wymaga ścisłej współpracy pacjenta i personelu ZOZ-u,
- poziom usatysfakcjonowania pacjenta z konsumowanej usługi jest w dużej mierze funkcją spełnionych oczekiwań; od momentu gdy wyobrażenia i życzenia kreują oczekiwania pacjenta stają się wyróżnikami jakości.

METODOLOGIA I WYNIKI BADANIA

Przedmiotem badania były wybrane elementy funkcjonowania ZOZ-u w Żyrardowie. Jego celem – ocena tych elementów z perspektywy klientów: zewnętrznych – pacjentów i wewnętrznych – pra-

³ O jakości usług z perspektyw pacjenta decyduje:

– jakość techniczna – będąca wynikiem procesów operacyjnych (odnosi się do *stricte* medycznego obszaru funkcjonowania ZOZ-u),
– jakość funkcjonalna – będąca wynikiem kontaktów między pacjentem-usługobiorcą i pracownikiem ZOZ-u – usługodawcą; określa sposób pozyskania usługi i obejmuje pozamedyczne czynniki usługi (np. zachowanie personelu względem pacjenta, terminowość świadczenia usługi).

owników. Narzędziem badawczym był kwestionariusz Servqual⁴ wypełniany przez pacjentów (w artykule przedstawiona jest część zebranych wyników) oraz ankieta, w której pracownicy ZOZ-u ustosunkowali się do podobnych aspektów funkcjonowania placówki, jak pacjenci.

Badanie zostało przeprowadzone na grupie 40 pacjentów i 34 osób z personelu medycznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Żyrardowie. Dane, które zostały zebrane na przełomie miesiąca marca i kwietnia 2009 r., są przedstawione w tabelach 1 i 2.

Tabela 1. Ocena funkcjonowania ZOZ-u – perspektywa pacjenta

	Jak powinno być	Jak było	Luka doskonałości
Gabinety lekarskie wyposażone są w nowoczesny sprzęt	6,30	3,73	-2,57
Pracownicy placówki reagują na Państwa potrzeby	5,88	5,89	0,01
Usługa realizowana jest w wyznaczonym terminie	5,96	5,70	-0,26
Pracownicy zawsze chętnie udzielają odpowiedzi na zadawane im pytania	6,07	6,00	-0,07
Szybka i niezawodna obsługa	6,07	5,35	-0,72
Personel medyczny zachowuje się grzecznie i kulturalnie wobec pacjentów	6,00	6,15	0,15
Personel medyczny dysponuje dużą wiedzą na temat innowacyjnych metod leczenia	5,95	6,12	0,17
Obsługa nowoczesnego sprzętu jest znana personelowi medycznemu	5,93	6,18	0,25
Każdy nowy pacjent zostaje poinformowany o regulaminie placówki	5,28	5,30	0,02
Każdy z pacjentów jest postrzegany jako indywidualna jednostka	5,60	5,90	0,30

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pacjenci w skali od 1 (mało ważne/bardzo niska ocena) do 7 (bardzo istotne/bardzo wysoka ocena) ocenili swoje oczekiwania i odczucia po skorzystaniu z usługi. Oczekiwania pacjentów są na wysokim poziomie – wszystkie badane obszary funkcjonowania ZOZ-u powyżej 5⁵. Największe znaczenie miały dla pacjentów:

- wyposażenie gabinetów w nowoczesny sprzęt;
- szybka i niezawodna obsługa;
- chęć pracowników do udzielania odpowiedzi na zadawane im pytania.

⁴ Metoda Servqual traktuje jakość usług jako różnicę między oczekiwaniami klientów a rzeczywistymi ich doświadczeniami po skorzystaniu z usługi. Można wyróżnić następujące przypadki:

- postrzegana jakość usługi jest taka jak oczekiwania wobec niej, wówczas usługa zyskuje akceptację klienta;
- oczekiwania klienta zostają przekroczone w trakcie świadczenia usługi, wywołuje to pozytywne reakcje i uznanie klienta;
- oczekiwania nie zostają spełnione w trakcie realizacji usługi, co owocuje niezadowoleniem klienta.

Servqual odnosi się do pięciu kryteriów oceny usług:

- materialnego świadectwa usługi,
- niezawodności usługodawcy,
- wrażliwości usługodawcy na potrzeby klientów,
- pewności, wynikającej z kwalifikacji i uprzejmości pracowników (wzbudzających w klientach zaufanie),
- empatii (wykazania troski i indywidualnego zainteresowania każdym klientem).

[Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985].

⁵ Pomimo małej liczebności próby badawczej zdecydowano się na prezentację wyników do drugiego miejsca po przecinku, aby możliwe było uchwycenie luki doskonałości świadczonej usługi.

Nowoczesność sprzętu została oceniona przez pacjentów bardzo nisko, a tym samym ten aspekt funkcjonowania placówki stał się „największym rozczarowaniem”, gdyż luka doskonałości wyniosła -2,57. Ujemną wartość luki mają również dwa pozostałe obszary.

Najlepiej zostały ocenione przez pacjentów:

- znajomość obsługi nowoczesnego sprzętu przez pracowników,
- grzeczne i kulturalne zachowanie personelu wobec pacjentów,
- wiedza pracowników na temat innowacyjnych metod leczenia.

I obszary te mają dodatnią wartość luki doskonałości (tak więc pracownicy ZOZ-u przekroczyli oczekiwania pacjentów). Indywidualne traktowanie pacjenta jest również elementem, który „pozytywnie zaskoczył” pacjentów. Jak widać, postawy personelu zostały wysoko ocenione przez pacjentów, co jest wyraźnym sygnałem dbałości o jakość obsługi w placówce.

Ankieta przeprowadzona wśród pracowników pozwoliła na zobrazowanie jakości usług w ocenie osób je świadczących (por. tabela 2).

Tabela 2. Ocena funkcjonowania ZOZ-u – perspektywa pracownika

Pytanie	Raczej nie	Nie	Raczej tak	Tak
Czy według Pani/Pana placówka jest wyposażona są w nowoczesny sprzęt?	32%	38%	24%	6%
Czy Pani/Pan reaguje na potrzeby pacjenta?	0%	0%	21%	79%
Czy przyjmuje Pani/Pan pacjenta dokładnie w wyznaczonym terminie (dzień, godzina)?	6%	3%	21%	71%
Czy udziela Pani/Pana chętnie odpowiedzi na zadawane pytania przez pacjenta?	0%	3%	32%	65%
Czy według Pani/Pana obsługa szpitala jest szybka i niezawodna?	12%	24%	35%	29%
Czy według Pani/Pana średni personel medyczny zachowuje się uprzejmie, z należytym szacunkiem w stosunku do pacjentów?	0%	0%	38%	62%
Czy według Pani/Pana wyższy personel medyczny zachowuje się uprzejmie, z należytym szacunkiem w stosunku do pacjentów?	0%	6%	74%	21%
Czy Pani/Pana bierze udział w szkoleniach poświęconych tematyce nowoczesnych metod leczenia?	18%	21%	50%	12%
Czy Pani/Pana bierze udział w szkoleniach poświęconych tematyce obsługi innowacyjnych urządzeń?	15%	24%	41%	21%
Czy pacjent jest zawsze informowany o swoich prawach i obowiązkach?	15%	12%	47%	27%
Czy każdy pacjent jest traktowany jako indywidualna jednostka?	9%	0%	38%	53%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Niska ocena udzielona „nowoczesności sprzętu” przez pacjentów (w większości laików w tej dziedzinie) znajduje swoje potwierdzenie w ocenie pracowników – 70% badanych stwierdziło, że placówka nie jest wyposażona w nowoczesny sprzęt.

Pacjenci wysoko ocenili wiedzę pracowników w zakresie metod leczenia i obsługi sprzętu, a 62% pracowników zadeklarowało, że bierze udział w szkoleniach dotyczących nowych metod leczenia i obsługi nowoczesnych urządzeń, tak więc można zauważyć pewną zgodność w tym zakresie.

Wszyscy pracownicy zadeklarowali, że reagują na potrzeby pacjentów, co jest zgodne z odczuciami pacjentów. Również kultura pracowników w kontaktach z pacjentami została wysoko oceniona przez usługobiorców i usługodawców. Zbieżne są także oceny w zakresie indywidualnego traktowania pacjentów.

Terminowość usługi zadeklarowało aż 92% badanych pracowników, ale nie pozwoliło to na zaspokojenie potrzeb pacjentów (luka -0,26). Podobnie 97% pracowników chętnie odpowiada na pytania pacjentów, ale nie jest to wystarczające dla pacjentów (luka -0,07). Niezawodność usług 64% pracowników oceniło dobrze, ale pacjenci odczuwali w tym aspekcie dyskomfort (luka -0,72).

Wpływ klientów na poprawę jakości usług ochrony zdrowia jest bardzo duży. Badanie satysfakcji pacjenta – klienta pozwala odpowiedzieć na pytanie, na ile system sprawowania opieki zaspokaja oczekiwania pacjentów oraz co w oferowanych przez ZOZ usługach jest źródłem niezadowolenia. Wykorzystanie informacji, uzyskanych na podstawie badań, pozwala dostosować działania placówki do potrzeb pacjentów. Źródłem wiedzy o jakości usług mogą być również klienci wewnętrzni – pracownicy ZOZ-u, którzy na co dzień stykają się z pacjentami. Ponadto mogą oni mieć koncepcję usprawniania pracy i poprawy jakości na swoim stanowisku oraz współpracujących z nim.

Dyrekcja ZOZ-u w Żyrardowie wyraziła zadowolenie z wyników badań. Prowadzona przez placówkę polityka projakościowa – wyrażona w postawach personelu jest zgodna z oczekiwaniami pacjentów. Do poprawy zostaje szybkość i terminowość usług (i tu potrzebne będą zmiany organizacyjne w placówce) oraz wyposażenie ZOZ-u (i tu – niestety – będą potrzebne pieniądze).

WNIOSKI

Choć publiczne placówki ochrony zdrowia są podmiotami *non profit*, to powinny funkcjonować zgodnie z regułami ekonomicznymi (a także etyką biznesu i etyką lekarską), a że jest to możliwe pokazują dyrektorzy wielu publicznych ZOZ-ów. Przedstawione w artykule wyniki badań pozwalają na stwierdzenie, że projakościowe działania podejmowane na poziomie mezo i mikro w ZOZ-ie są akceptowane i realizowane przez pracowników-klientów wewnętrznych placówki oraz pozytywnie oceniane przez pacjentów-klientów zewnętrznych.

Racjonalne i efektywne działanie podmiotów sektora publicznego jest o tyle ważne, że istnieją bezpośrednie powiązania pomiędzy poziomem jakości, skuteczności i sprawności realizowanych w sektorze publicznym zadań i pełnionych funkcji a stanem zasobów finansowych, pozostających do dyspozycji tych podmiotów. Aby placówki medyczne mogły przejść z procesu administrowania na właściwe zarządzanie, powinny mieć na uwadze zarządzanie przez jakość połączone z zarządzaniem

marketingowym, co pozwoli na postawienie pacjenta w centrum uwagi⁶. Marketing usług wymaga bowiem kompleksowych działań w obszarze:

- marketingu zewnętrznego (obejmującego działania placówki, polegające na przygotowaniu usługi zgodnie z oczekiwaniami klientów),
- marketingu wewnętrznego (obejmującego działania ZOZ-u, mające na celu przeszkolenie i motywowanie pracowników do lepszej obsługi pacjentów) oraz
- marketingu interakcyjnego (obejmującego kształtowanie relacji: pacjent – personel placówki zdrowotnej).

Myślenie „w kategoriach marketingowych” ułatwi osiągnięcie celów jakościowych placówkom zdrowotnym. Jest to o tyle istotne, że znaczna część szpitali w Polsce to podmioty publiczne⁷, których sposób funkcjonowania wpływa na wizerunek ochrony zdrowia w oczach Polaków.

LITERATURA

1. Gordon I.H., *Relationship marketing: New strategies, techniques and technologies to win the customers so want and keep them forever*, John Wiley, Ontario 1998.
2. Jazdon A., *Doskonalenie zarządzania jakością*, Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2001.
3. Karski J.B., *Zdrowie 21 – zdrowie dla wszystkich w XXI wieku*, Centrum Organizacji i Ekonomiki Ochrony Zdrowia, Warszawa 1999.
4. Krot K., *Jakość i marketing usług medycznych*, wyd. ABC, Warszawa 2008.
5. Lenartowicz H., *Zarządzanie jakością*, wyd. CEM, Warszawa 1998.
6. Łańcucki J., *Determinanty oceny jakości w sferze usług*, „Problemy Jakości” nr 6, 1999.
7. Opolski K., Dykowska G., Możdżonek M., *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych*, wyd. CeDeWu, Warszawa 2009.
8. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *A Conceptual Model of Services Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing”, 1985.
9. Rąś J., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 446, Szczecin 2007.
10. *Rocznik Statystyczny 2007*, GUS, Warszawa 2008.
11. *Zarządzanie jakością usług w instytucjach publicznych*, red. J. Rąś, Wyd. USz, Szczecin 2008.
12. *Zintegrowany system zarządzania jakością w ochronie zdrowia. Wymagania dla certyfikacji wg normy ISO 9001:2000 i dla akredytacji CMJ*, red. T. Romańczyk, M. Jedlicki, TUV NORD Polska sp. z o.o., Katowice 2006.

⁶ Strategię postępowania z pacjentem powinno charakteryzować uważne wsłuchiwanie się w jego potrzeby i oczekiwania (również pozamedyczne). Wymaga to stworzenia i utrwalania pro jakościowej kultury pracy w ZOZ-ie, integrowania wszystkich komponentów procesów świadczenia usług (w tym: kwalifikacje medyczne i pozamedyczne, ustalenie odpowiednich relacji wśród personelu oraz wypracowanie skutecznych form komunikacji, doprecyzowanie celów i odpowiedzialności za zakresy świadczeń, poziom przyjętych standardów medycznych i standardów postępowania okołomedycznego, poziom jakości środków technicznych, stan infrastruktury, wsparcie informatyczne itp.) [Romańczyk, Jedlicki 2006, s. 10].

⁷ Np. W 2007 r. funkcjonowało 578 szpitali publicznych (w 2006 r. – 589, a w 1995 r. – 696) i 170 niepublicznych (w 2006 r. – 153, a w 1995 r. – 9).

Daniel Gach*Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

ISTOTA KOOPETYCJI I PRZYKŁADOWE NARZĘDZIA JEJ BADANIA

ISSUES OF COOPETITION AND EXEMPLARY TOOLS FOR ITS EXAMINATION

STRESZCZENIE

W artykule wskazano instrumenty pomocne w pomiarze efektywności funkcjonowania organizacji w ramach układu koopetycyjnego. W części pierwszej omówiona została istota koopetycji oraz przybliżone zostały podstawowe jej rodzaje. Przedstawione zostały również wyniki badań nad koopetycją, które dostępne są w literaturze. Dodatkowo wskazano zagrożenia związane z funkcjonowaniem firmy w układzie koopetycyjnym. W drugiej części artykułu zaprezentowane zostały macierz kooperencji i macierz transformacji, które mogą być traktowane jako narzędzia wspomagające proces identyfikacji wszystkich zmiennych opisujących strategię koopetycji, a niezbędnych dla prawidłowego pomiaru jej efektywności.

Słowa kluczowe: koopetycja, macierz kooperencji, macierz transformacji

ABSTRACT

The auxiliary instruments for measurement of the functioning of organization within the confines of co-opetition match, were introduced. In the first part of the paper the essence of co-opetition, its basic kinds and results of researches over co-opetition available in the literature, were discussed. The author also indicated the threats related with functioning of firm in co-opetition match. In the second part of the article the matrixes of co-opetition and transformation, were presented. They can be treated as tools helpful in the process of identification of all variables describing the co-opetition strategy and necessary for correct measurement of its efficiency.

Key words: coopetition, the matrix of the coopetition, the matrix of change

WPROWADZENIE

W obecnej sytuacji rozwiniętej globalizacji, wysokiego poziomu konkurencji (hiperkonkurencji), gwałtownej zmienności otoczenia oraz kryzysu finansowego firmy, stosując strategię czystej rywalizacji, przyczyniają się do wzrostu poziomu wzajemnej izolacji i ograniczania możliwości wykorzystania nadarzających się okazji wspólnego podejmowania przedsięwzięć z obszaru tzw. nowej ekonomii. Realizacja niezwykle i wyzywających projektów wymaga łączenia zasobów posiadanych przez różne organizacje, co wiąże się z przekonywaniem władz innych firm do realizacji wspólnych planów oraz poszukiwania dróg wzajemnego rozwoju, które zapewnią zarówno osiągnięcie założonych celów, jak i będą źródłem nowych, niedostrzeganych obecnie możliwości. Stan ten powoduje, że przedsiębiorstwa poszukują potencjalnych partnerów biznesowych również wśród dotychczasowych konkurentów i podejmują z nimi współpracę. Ta sytuacja jednoczesnej współpracy i konkurowania nosi nazwę „koopetycji”. Celem artykułu jest prezentacja tego zjawiska oraz wskazanie dwóch narzędzi – macierzy kooperencji i macierzy transformacji, które mogą być wykorzystywane w zakresie poszukiwania i wykorzystywania informacji niezbędnych do prawidłowego pomiaru efektywności układu koopetycyjnego.

ISTOTA KOOPETYCJI I JEJ RODZAJE

Za twórcę pojęcia *coopetition* uznaje się R. Noorda – założyciela firmy Noevell In., który w roku 1993 opublikował pierwszy artykuł zajmujący się tą tematyką, a zatytułowany po prostu „Co-opetition” [Rzońca 2005, s. 83]. Termin ten powstał poprzez połączenie dwóch angielskich słów *co-operation* i *competition*, oznaczających współpracę i konkurowanie (przy czym w literaturze polskiej można również spotkać się z próbą spolszczenia tego terminu i jest on wówczas tłumaczony jako „kooperencja” [por. Cygler 2009b]). Przyjmuje się, że ideą przewodnią koopetycji jest podejmowanie przez dotychczasowych konkurentów wspólnych przedsięwzięć, w celu powiększenia rynku, na którym razem działają, przy zachowaniu swojej odrębności organizacyjnej. Przy czym samo zjawisko koopetycji uznawane jest za złożone, a nawet paradoksalne. Spowodowane jest to faktem, że wymaga ona od podmiotów rynkowych dwóch odmiennie różnych podejść do siebie nawzajem: podejścia partnerskiego, bazującego na zaufaniu i współpracy (kooperacja), i podejścia wrogiego, cechującego się ciągłą walką i rywalizacją (konkurencja). W praktyce firmy rozwiązują ten problem poprzez jasne i w miarę precyzyjne oddzielanie obszarów, w ramach których mają współpracować od obszarów pozostawionych w sferze konkurowania oraz przydzielanie zadań z tych dwóch domen różnym jednostkom organizacyjnym. Jeżeli nie jest to możliwe, to wówczas pozostaje opcja zatrudnienia zewnętrznej firmy kontrolującej i koordynującej konfliktowe zadania. Koopetycja definiowana jest również jako „spłot współdziałania oraz konkurencji dwóch lub więcej przedsiębiorstw, podejmowany w celu osiągnięcia lepszych wyników niż możliwe do uzyskania samodzielnie” [Czakon 2007, s. 37]. Oczywiście jest, że relacje pomiędzy stopniem kooperacji i poziomem wzajemnej rywalizacji mogą być różne dla różnych przypadków szczególnych.

Przedstawiane w literaturze klasyfikacje koopetycji uwzględniają szereg różnorodnych kryteriów. Przyjmując jako kryterium podziału stopień określenia celu kooperacji oraz czas jej trwania w układzie koopetycyjnym, I.C. Mustata wskazuje trzy następujące typy koopetycji [Rzońca 2005, s. 85]:

- Typ A – zarówno cel, jak i czas trwania kooperacji są z góry jasno określone, przy czym jest to czas krótki lub średni; podstawowym celem w tym typie jest wzmocnienie w krótkim czasie konkurencyjności partnerów kooperacji względem pozostałych konkurentów, np. poprzez poznanie i zastosowanie nowej technologii lub zdobycie dostępu do określonego rynku, w takim przypadku strony umowy w pełni ze sobą konkurują, zarówno przed podpisaniem umowy, jak i po jej wygaśnięciu;
- Typ B – cele, które firmy zamierzają osiągnąć dzięki kooperacji są bardziej złożone oraz niemożliwe jest precyzyjne oszacowanie czasu trwania sojuszu, przy czym zakłada się, że jest on skończony; mogą to być następujące przykładowe sytuacje: obrona przed konkurentami, którzy zaczynają dominować na rynku;
- Typ C – cele są złożone, a czas trwania kooperacji jest otwarty i z założenia długi, przykładem jest kooperacja firm, którym grozi wyparcie z rynku.

W pracy G.B. Dagnino i G. Paduli jako wyróżnik klasyfikacji rodzajów kooperacji przyjęto dwa wymiary: liczbę firm uczestniczących w sojuszu kooperacyjnym i liczbę stopni łańcucha wartości objętych kooperacją [Rzońca 2005, s. 85]. W tak opisanym zbiorze możliwe jest wyróżnienie czterech rodzajów kooperacji:

- Typ I – uczestniczą dwie konkurujące firmy, a kooperacją objęty jest jeden poziom łańcucha, np. dwie firmy prowadzą wspólnie prace w zakresie badania i rozwoju;
- Typ II – dwa rywalizujące przedsiębiorstwa współpracują na większej liczbie poziomów łańcucha wartości, np. wspólnie podejmują się badań rozwojowych oraz realizują wspólnie część produkcji;
- Typ III – sieć co najmniej trzech konkurencyjnych firm współpracuje w jednym obszarze;
- Typ IV – sieć konkurentów współpracujących w wielu różnych obszarach.

Zdaniem F. Garraffo kooperację można rozpatrywać w dwóch wymiarach: poziomu zobowiązań dotyczących kreowania rynku oraz poziomu zobowiązań dotyczących rozwoju technologii [Ross 2004, s. 26]. W tak opisanym przestrzeni możliwe jest wyróżnienie czterech podstawowych rodzajów układów kooperacyjnych:

- Wymiana wiedzy – niewielkie zobowiązania stron zarówno co do wspólnego rozwoju nowych technologii, jak i do wspólnego wysiłku na rzecz kreowania nowych rynków;
- Kooperacja w zakresie prac badawczo-rozwojowych, przy czym firmy koncentrują się głównie na poszukiwaniu i rozwoju nowych technologii, a mniejszy nacisk kładą na zdobycie odpowiedniej pozycji na rynku;
- Alianse zawierane w celu ustalenia nowych standardów rynkowych – głównym celem współpracujących stron jest wspólny wysiłek na rzecz kreowania i rozwoju nowych rynków, przy niewielkim wysiłku w zakresie rozwoju nowych technologii;
- Umowy o współpracy, mające na celu integrację dotychczasowych działań biznesowych – szeroka współpraca zarówno w zakresie rozwoju nowych technologii, jak i kreowania dla nich właściwych rynków.

Choć sama kooperacja nie jest w swej istocie zjawiskiem nowym, to jednak nie ma odpowiednich, dogłębnych i przekrojowych badań nad nią, nad jej skutkami, uwarunkowaniami bądź też dyspozycjami do niej. Pomimo tego stanu rzeczy publikowane są wyniki prac badawczych w tym

zakresie prowadzonych, zestawienia wyników tych prac dokonuje w swojej publikacji W. Rzońca [Rzońca 2005, s. 88]:

- T.R. Eikebrokk i D.H. Olsen na podstawie badań przeprowadzonych na próbie 339 małych i średnich e-firm z Norwegii, Finlandii i Hiszpanii, działających w branży turystycznej, transportowej i spożywczej, stwierdzili występowanie pozytywnej korelacji pomiędzy stopniem kooperacji występującym między podmiotami sojuszu koopetycyjnego a osiąganym przez nich sukcesem i to zarówno w przypadku, gdy wykorzystywane były obiektywne mierniki tworzenia wartości, jak i subiektywne odczucia menedżerów koopetujących firm.
- C. Garcia i C. Velasco po ponad sześcioletnich badaniach 73 małych i średnich europejskich firm odgrywających znaczącą rolę w branży biotechnologicznej otrzymali wyniki potwierdzające pozytywną rolę koopetycji w ich funkcjonowaniu, m.in. potwierdzili hipotezę badawczą, mówiącą, iż strategia koopetycji ma większy pozytywny wpływ na możliwości innowacyjne firm aniżeli czysta strategia kooperacyjna lub czysta strategia konkurencyjna.
- M. Bengtsson i S. Kock oraz H. Kotzab i I. Teller w swoich oddzielnie prowadzonych badaniach wykazali, że firmy funkcjonujące w układach koopetycyjnych głównie kooperują ze sobą w tych obszarach, które znajdują się daleko od klienta (np. prace badawczo-rozwojowe), a konkurują w tych, które są blisko klienta (np. wdrożenie i urynkowienie nowych rozwiązań i technologii).

J. Cygler, wskazując, że relacje koopetycyjne tworzone są dla realizacji określonych celów strategicznych w określonym i wydłużonym horyzoncie czasowym, przedstawia również inne, następujące korzyści koopetycji [Cygler 2009a, s. 24-25]:

- wymiana wiedzy i doświadczenia, pozyskanie informacji, w przypadku złożonych układów korzyści tego typu możliwe są do osiągnięcia przez większą liczbę uczestników;
- uzyskanie korzyści skali i zasięgu, dzięki specjalizacji i korzyściom wynikającym z krzywej doświadczeń; wytwarzane produkty lub świadczone usługi mogą być oferowane z sukcesem większej liczbie odbiorców z różnych segmentów i obszarów rynku;
- ułatwione wejście dla zaangażowanych stron na nowe rynki geograficzne;
- obniżenie ryzyka funkcjonowania, szczególnie w zakresie realizacji dużych projektów inwestycyjnych, wprowadzania nowych technologii i produktów;
- oszczędność czasu w zakresie pokonywania barier wzrostu wynikających z innowacyjności, wdrożenia nowych rozwiązań technologicznych, ekspansji rynkowej, skrócenia dystansu strategicznego itp.;
- wzmocnienie siły przetargowej, zwłaszcza wobec dostawców oraz władz państwowych.

Podkreśla się, że do koopetycji dążą głównie organizacje, które mają silną pozycję w sektorze, lecz nie posiadają zasobów strategicznych, będących w dyspozycji konkurenta [Wyrwicka 2009, s. 272]. W głównej mierze dążą one do pozyskania zasobów niematerialnych, które współcześnie uznawane są za kluczowy czynnik sukcesu. Działania te podejmowane są w celu maksymalizacji efektu synergii nowo powstałego układu gospodarczego.

Można przyjąć, że podstawowym zagrożeniem związanym z funkcjonowaniem firmy w układzie koopetycyjnym jest możliwość wykorzystania przez pozostałych uczestników tego powiązania wiedzy, sieci relacji, opracowanych innowacji do zwiększenia swojej przewagi konkurencyjnej, samodzielnego wejścia na nowe rynki czy też w skrajnym przypadku do wrogiego przejęcia. Na zagrożenia

te w sposób obrazowy i metaforyczny zwraca uwagę B. Quint, tytułując swój artykuł poświęcony tej tematyce: „Kooperacja: śpiąc z wrogiem” (w angielskojęzycznym oryginale: „Coopetition: sleeping with the Enemy”) [Quint 1997, s. 7]. Do pozostałych zagrożeń płynących z funkcjonowania w układzie kooperacyjnym możemy zaliczyć:

- Oportunistyczne zachowania kooperentów – strony w sposób podstępny starają się pozyskać zasoby (materialne i niematerialne), które nie są uwzględnione w umowach;
- Niekontrolowany wyciek informacji;
- Asymetria układu kooperacyjnego – wynikająca z błędów popełnionych w trakcie kreowania relacji, a wyrażająca się dysproporcją osiąganych korzyści w stosunku do ponoszonych nakładów;
- Brak kompatybilności we wzajemnej współpracy konkurentów – różnice kulturowe, sprzeczność celów strategicznych, różnice w budowie struktur organizacyjnych itp.;
- Możliwość wykorzystania przez uczestników układu pozyskanych zasobów do zwiększenia swojej przewagi konkurencyjnej, samodzielnego wejścia na nowe rynki, czy też do wrogiego przejęcia.

Tego typu zagrożenia i szanse (przykładowo dana firma może być tą, która dokonuje przejęcia, wykorzystuje pozyskaną wiedzę do zwiększenia swojej przewagi konkurencyjnej itp.) powodują, że prognozowanie zarówno kosztów, jak i dochodów związanych z funkcjonowaniem w ramach układu kooperacyjnego jest bardzo trudne. Już na wstępie możliwe jest przyjęcie stwierdzenia, że współpraca z konkurentem zwiększa poziom ryzyka przejęcia czy też odniesienia porażki rynkowej względem partnerów tego układu.

NARZĘDZIA WSPOMAGAJĄCE PROCES BADANIA EFEKTYWNOŚCI UKŁADÓW KOOPERACYJNYCH

Pomocnym narzędziem w zakresie szacowania ryzyka związanego z niestabilnością układów kooperacyjnych jest opracowana i zweryfikowana przez J. Cygler „macierz kooperencji”. [Cygler 2009b, s. 198 i dalsze]. Jest ona tworzona z uwzględnieniem takich wymiarów, jak potencjał kooperacyjny sektora i potencjał kooperacyjny przedsiębiorstwa (macierz ta przedstawiona jest w tabeli 1).

Tabela 1. Macierz kooperencji

Potencjał kooperacyjny sektora	100%	duży	Konkurencyjna kooperacja niestabilna	Kooperacja stabilna		
	60%					
	mały	mały	Brak kooperacji	Kooperacyjna kooperacja niestabilna		
	20%					
		20 %	mały	60 %	duży	100 %

Potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw

Źródło: [Cygler 2009b, s. 199].

Potencjał kooperacyjny sektora informuje zarówno o występowaniu, jak i określa siłę oddziaływania czynników sektorowych wpływających na decyzję firm konkurencyjnych o tworzeniu więzi kooperacyjnych [Cygler 2009b, s. 189]. Świadczy on o znaczeniu relacji kooperacyjnych dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw w warunkach otoczenia sektorowego. Jako kryteria oceny potencjału kooperacyjnego sektora przyjęto: zaawansowanie technologiczne, nasilenie walki konkurencyjnej, podatność na globalizację, strukturę sektora, stopień koncentracji, tempo wzrostu sektora, rentowność sektora, bariery wejścia, pewność zaopatrzenia, groźbę pojawienia się substytutów, wiek sektora.

Potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw określa stopień dopasowania czynników korporacyjnych firm konkurencyjnych, umożliwiających im tworzenie więzi kooperacyjnych [Cygler 2009b, s. 193]. Analizie poddawana jest kompatybilność rywalizujących przedsiębiorstw, które decydują się na współpracę. Za kryteria oceny potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw uznano: komplementarność zasobów, zbieżność celów, zbieżność strategii firm, zbieżność kultur organizacyjnych, reputacja, symetria wielkości firm, dostosowanie struktur organizacyjnych, system powiązań z innymi konkurentami, umiejętność współdziałania z konkurentami.

W obydwu wymiarach każdemu z kryteriów oceny przypisany jest odpowiedni klucz analityczny, na podstawie którego przyznawane są noty punktowe – od 1 do 5. Ze względu na fakt, iż część z rozpatrywanych czynników sektorowych i korporacyjnych ma kompleksowy charakter, w ramach nich zostały odszukane elementy składowe i to one zostają poddane analizie. W takim przypadku przyjęto, że wartość oceny danego czynnika jest równa średniej arytmetycznej wartości wszystkich jego składowych. Potencjał kooperacyjny sektora oraz przedsiębiorstw liczony jest podobnie i jest to suma iloczynów wag przyznanych poszczególnym kryteriom i uzyskanych not punktowych. Te dwie wartości są współrzędnymi wskazującymi ułożenie analizowanego układu kooperacyjnego w macierzy kooperacyjnej. Z punktu widzenia analizy tego zjawiska w ramach tej przestrzeni interesujące są trzy obszary [Cygler 2009b, s. 198-202]:

- Konkurencyjna kooperacja niestabilna – konkurenci decydują się na współpracę ze względu na presję czynników sektorowych. Kooperacja jest koniecznym warunkiem przetrwania i rozwoju stron. Niski potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw powoduje brak trwałości współpracy między konkurentami. Kooperacja traktowana jest jako „zło konieczne”, które obarczone jest bardzo wysokimi kosztami transakcyjnymi. Jest to układ niestabilny ewoluujący w kierunku zaniku współpracy na rzecz działań czysto konkurencyjnych;
- Kooperacyjna kooperacja niestabilna – przedsiębiorstwa nie są bezpośrednio zagrożone sytuacją w sektorze i mogą uznać, że samodzielne funkcjonowanie jest dla nich korzystne. Strony decydują się na współpracę, ze względu na korzyści, jakie wynikają z samego współdziałania i połączenia wysiłków kompatybilnych organizacji. Przy czym samo duże dopasowanie firm, przy braku presji ze strony czynników sektorowych, może okazać się niewystarczającym warunkiem dla zapewnienia trwałości współpracy konkurencyjnej;
- Kooperacja stabilna – istotność współpracy konkurencyjnej dla zaangażowanych stron oraz realizacji ich strategii jest znaczna. Trudności samodzielnego funkcjonowania w sektorze są dość duże, co powoduje, że konkurenci zainteresowani są współpracą, dodatkowo wysoki stopień kompatybilność kooperentów obniża koszty ich współdziałania.

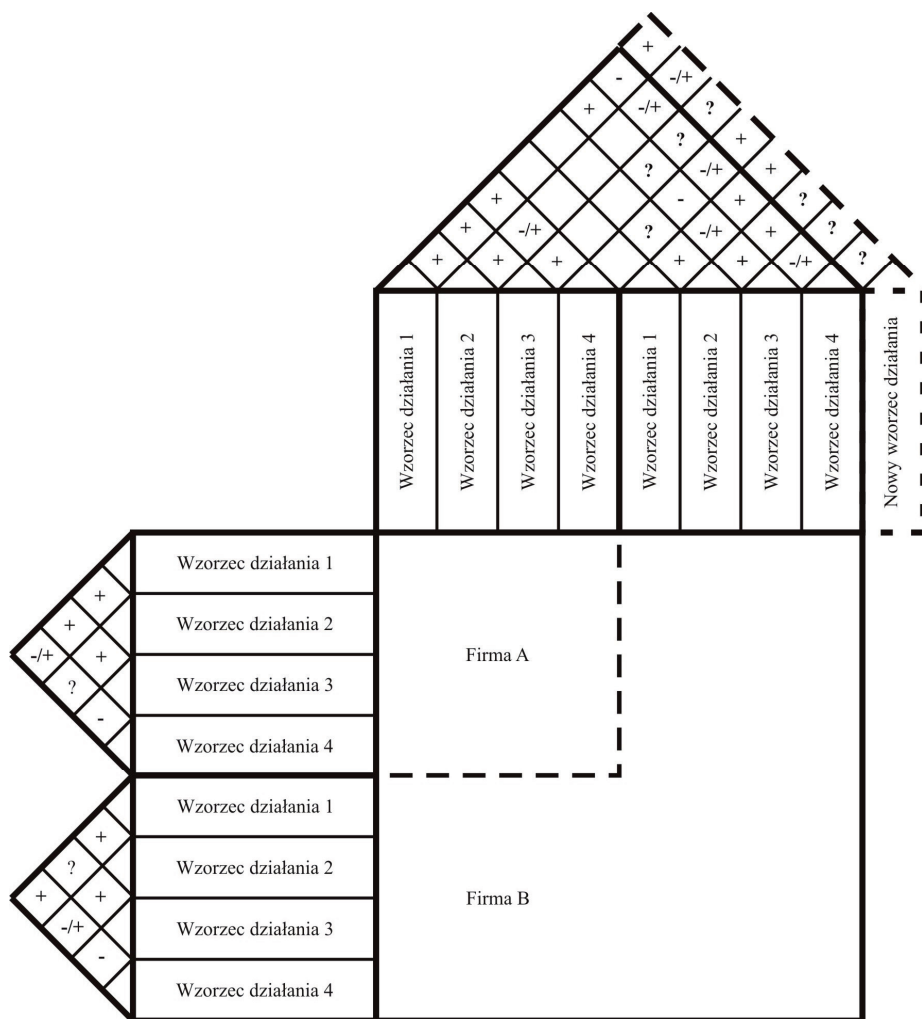
Macierz kooperencji jest narzędziem, które może być wszechstronnie wykorzystywane przez aktualnych, jak i potencjalnych uczestników układów kooperacyjnych w zakresie [Cygler 2009b, s. 2007]:

1. wsparcia procesu planistycznego w podejmowaniu decyzji strategicznych firmy o wejściu w układ kooperacyjny lub pozostania w nim;
2. realizacji funkcji kontrolnej.

Macierz kooperencji traktowana jako instrument planistyczny, dzięki pomiarowi potencjału kooperacyjnego sektora, umożliwia określenie zasadności podejmowania współpracy z konkurentami. Dodatkowo analiza tego potencjału w ujęciu dynamicznym umożliwia prognozowanie jego zmian w przyszłości, dzięki czemu firma może podjąć stosowne działania dostosowawcze. Z drugiej strony analiza potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstw umożliwia wybór najlepszego z potencjalnych partnerów układu kooperacyjnego oraz ułatwia odszukanie kluczowych czynników korporacyjnych zwiększających lub ograniczających stabilność relacji. Informacje te mogą być wykorzystane do przygotowania odpowiedniego planu restrukturyzacji. Uznanie macierzy kooperencji za narzędzie kontrolne wiąże się z jej możliwością rejestracji zmian zachodzących w układzie kooperacyjnym, co z kolei może stać się podstawą oceny kooperacji w zakresie jej istotności i stabilności.

Informacje uzyskane dzięki tym działaniom mogą być pomocne w szacowaniu ryzyka i zagrożeń płynących z kooperacji, jak również są niezbędne przy określaniu pełnego zbioru wszystkich potencjalnych i bieżących korzyści, jakie firma osiąga z funkcjonowania w układzie kooperacyjnym.

Kolejnym narzędziem, które może być wykorzystywane w ramach oceny efektywności układu kooperacyjnego, jest adaptowana do tego celu przez E. Bonel i E. Rocco macierz transformacji [Bonel, Rocco 2007, s. 74-77]. Macierz ta może być głównie wykorzystywana w zakresie oceny relacji jakościowych pomiędzy wyróżnionymi obszarami funkcjonowania członków układu kooperacyjnego (rys. 1). Pierwowzorem dla tego narzędzia jest macierz zmian dla pojedynczej organizacji. Punktem wyjścia do opracowania tego instrumentu badawczego jest odszukanie i zdefiniowanie wszystkich wzorcowych praktyk działania, jakie w ramach firmy można wyróżnić. Mogą to być przykładowo: elastyczna polityka zatrudnienia, elastyczny czas pracy, systemy kontroli jakości, system zarządzania relacjami z klientami, automatyzacja zarządzania zapasami magazynowymi itp. Aktualnie zdefiniowane wzorcowe praktyki działania znajdują się w wierszach macierzy. W łączących je i przecinających się trójkątach w sposób symboliczny opisuje się wzajemne relacje, jakie między nimi zachodzą. I tak „+” oznacza pozytywny wzajemny wpływ, „-” to ujemne oddziaływanie, „-/+” wskazuje na mieszane relacje, „?” jest symbolem informującym o występujących relacjach trudnych do określenia bądź jeszcze niezbadanych, natomiast brak jakiegokolwiek symbolu oznacza brak wzajemnego oddziaływania. W kolumnach identyfikowane są pożądane wzorce działania i podobnie w łączących je polach trójkątów oznaczane są zachodzące oraz prognozowane między nimi relacje. Tak tworzona macierz może być rozszerzona na dwie lub więcej firmy, tworzące układy kooperacyjne. Wówczas możliwe jest zarówno wskazanie oddziaływań pomiędzy wzorcowymi praktykami działania dla poszczególnych firm, jak i między nimi. Narzędzie to może być również wykorzystywane do identyfikacji nowych, wyłaniających się pod wpływem kooperacji praktyk funkcjonowania.



Rys. 1. Macierz transformacji układu koopetycyjnego.

Źródło: [Bonel, Rocco 2007, s. 75].

Największą trudnością w opracowaniu macierzy transformacji jest zbadanie wzajemnego wpływu wyróżnionych wzorcowych praktyk działania zachodzących pomiędzy badanymi firmami. Równie trudne jest prognozowanie możliwości pojawienia się nowych kompetencji danej organizacji, których źródłem jest funkcjonowanie w układzie koopetycyjnym. Pomocne w tym zakresie są odpowiednie badania statystyczne. Opracowana macierz transformacji może być traktowana jako źródło informacji na temat szczegółowych relacji zachodzących pomiędzy firmami na poziomie procesów czy też jednostek organizacyjnych. Dodatkowo identyfikuje kierunek tego wpływu, stając się w ten sposób instrumentem wspomagającym proces decyzyjny o pozostaniu w relacji koopetycji oraz przygotowaniu szczegółowych planów restrukturyzacyjnych i dostosowawczych.

ZAKOŃCZENIE

Omawiając zagadnienia kooperacji i jej efektywności, należy podkreślić złożoności i wielowymiarowość tego zjawiska. Obejmuje ona jednocześnie odmienne zachowania dwóch lub więcej podmiotów rynkowych względem siebie – współpracę i konkurowanie. Dodatkowo w każdym z nich pojawiają się trudne do określenia i zmierzenia elementy niematerialne, takie jak, przykładowo: kapitał społeczny, kapitał relacyjny, zaufanie, transfer wiedzy i informacji. Ich wystąpienie zwiększa poziom trudności właściwego pomiaru wszystkich zmiennych opisujących układ kooperacyjny. Dodatkowo samo pojęcie efektywności jest złożone i wielowymiarowe. Jednakże bez względu na sposób jego traktowania możliwe jest wskazanie, że dla jego odpowiedniego pomiaru konieczna jest znajomość dwóch kategorii zmiennych. Pierwsza to wszystkie zjawiska, zdarzenia i wartości, które są dla danego podmiotu kosztem lub źródłem kosztów. Druga kategoria zmiennych to te „obiekty”, zjawiska i wartości, które odbierane są przez organizację, z punktu widzenia jej funkcjonowania jako pozytywne, a dokładniej wpływające na wzrost osiągniętych efektów. Pełniejszy i dokładniejszy obraz tych zmiennych jest źródłem poprawnej i dokładnej oceny efektywności funkcjonowania danej organizacji w różnych konfiguracjach rynkowych. Stąd też wynika poszukiwanie technik i narzędzi, które do tego celu mogą być wykorzystywane.

LITERATURA

1. Bonel E., Rocco E., *Coopeting to Survive; Surviving Coopetition*, „International Studies of Management and Organization”, vol. 37, no. 2, 2007, Summer.
2. Cygler J., *Kooperencja jako stymulator budowania przewagi strategicznej przedsiębiorstwa*, [w:] *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. naukowa: A. Adamik, S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej nr 1834, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009a.
3. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009b.
4. Czakon W., *Kooperacja jako niestabilność więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, [w:] *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. naukowa A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
5. Quint B., *Coopetition: sleeping with the Enemy*, „Information Today” 1997, January.
6. Ross F., *A Novel Aproach*, „PM Network”, vol. 18, 2004, June.
7. Rzońca W., *Kooperacja – przejaw przeobrażeń we współczesnej praktyce zarządzania*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. naukowa J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1092, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
8. Wyrwicka M.K., *Kooperencja – typowa relacja w klastrach*, [w:] *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. naukowa: A. Adamik, S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej nr 1834, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.

Waldemar Piotr Gil*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

ZNACZENIE INFORMACYJNE WSKAŹNIKA PI (PROFITABILITY INDEX)

INFORMATIONAL MEANING OF PI (PROFITABILITY INDEX)

STRESZCZENIE

Niniejszy artykuł stanowi refleksję nad znaczeniem informacyjnym wskaźnika PI. Analizowane są możliwości zobrazowania tego wskaźnika we współczesnej literaturze. W wyniku badań wyartykułowano istotę informacyjną indeksu „profitability index”, podając przy tym jego propozycję obliczeniową.

Słowa kluczowe: efektywność, rachunek ekonomiczny, analiza wskaźnikowa, wskaźnik PI

ABSTRACT

The article is a reflection upon the informational meaning of PI. The possibilities of illustration of the index in modern literature is analysed. As a result of research, the informational essence of profitability index was defined and the calculation proposal of that index was given.

Key words: effectiveness, economic calculation, index analysis, index PI

WPROWADZENIE

Współczesna teoria ekonomii (jako nauka społeczna) wyróżnia dwa nurty wartościujące działania gospodarcze. Są to nurty ekonomii normatywnej i ekonomii pozytywnej. Ekonomia normatywna stawia sobie za cel ocenę rzeczywistości gospodarczej według wartości i norm etycznych, ustala dobre stany gospodarcze i formułuje warunki konieczne do ich uzyskania [Klimczak 2006, s. 24-25]. Ekonomia pozytywna natomiast zajmuje się opisywaniem i wyjaśnianiem zjawisk i procesów gospodarczych w taki sposób, by były one przewidywalne.

O ile pierwszy z tych nurtów koncentruje się na subiektywnych kryteriach wartości, o tyle drugi opiera się na konkretnych wielkościach i/lub wartościach liczbowych. Bezpośrednio z punktu widzenia interesariuszy wewnętrznych, zewnętrznych (zaangażowanych kapitałowo lub tylko informacyjnie) niewątpliwie bardziej doniosłe znaczenie będą miały przesłanki nurtu ekonomii pozytywnej. Skoro narzędziem ekonomii pozytywnej są wielkości i wartości ekonomiczne, to możliwa jest więc ocena efektywności działania na podstawie analizy wskaźnikowej. Idąc dalej, skoro analiza wskaźnikowa jest narzędziem ekonomii pozytywnej, to bezcelowe wydaje się współczesne upraszczanie znaczenia informacyjnego analizy wskaźnikowej oraz niemal nieograniczona dowolność jej stosowania i interpretowania.

Na tej podstawie niniejsza praca stanowi próbę identyfikacji istoty informacyjnej wskaźnika PI (*profitability index*). Fundamentalnie problem nie jest nowy, jednak konieczne trzeba zaakcentować, że wskaźnik PI w literaturze jest mniej szczegółowo i intensywnie opisywany niż np. NPV i przez to są pewne różnice w formułach obliczeniowych. Ze względu na konieczność precyzyjnego określenia każdego wskaźnika problem ten istotny jest z naukowego punktu widzenia. Jest to również ważne zagadnienie dla praktyki. Zasadniczym więc celem pracy jest określenie znaczenia informacyjnego wskaźnika PI. Realizacja tego celu prowadzona jest w oparciu o badania literaturowe, wsparte autorскими przykładami matematycznymi, przy zastosowaniu metody dedukcyjnej.

EFEKTYWNOŚĆ A RACHUNEK EKONOMICZNY

Poszukując istoty informacyjnej wskaźnika PI, warto zastanowić się nad przesłankami informacyjnymi, jakie niesie on za sobą. Wskaźnik ten ma bowiem na celu odzwierciedlenie bieżącej wartości korzyści w relacji do bezwzględnej (tzn. dodatnio ujętej) bieżącej wartości nakładów inwestycyjnych. Jest on więc relacją efektu do nakładu. Należy zatem dokładnie zdefiniować pojęcie „efektu” i „nakładu”.

Przyjmując więc za *Słownikiem języka polskiego* należy przyjąć, że „efekt” (łac. *effectus* – wykonanie, skutek) jest to „skutek czegoś, rezultat, wynik” [*Uniwersalny słownik...* 2006, T. 1, s. 788]. Z kolei „nakład”, jak podaje dalej ten słownik, to „suma pieniędzy, ilość pracy, energii itp. włożona w wykonanie jakiegoś zadania; wydatek, koszt” [*Uniwersalny słownik...* 2006, T. 2, s. 800]. Wynika z tego, że w odniesieniu do wskaźnika musi on uwzględniać osiągnięty rezultat działań ekonomicznych w relacji do poniesionych wydatków z tym związanych.

Analizując dalej, trzeba zastanowić się nad pojęciem efektywności i odróżnić ją od rachunku ekonomicznego. „Efektywność” zatem, na gruncie słownika języka polskiego oznacza w swej istocie „wydajność, skuteczność” [*Uniwersalny słownik...* 2006, T. 1, s. 788]. Skoro tak, to powstaje pytanie – czym jest rachunek ekonomiczny, jakie miejsce zajmuje w nim wskaźnik PI, co tak naprawdę on określa i czy „efektywność” a „rachunek ekonomiczny” nie jest powielaniem pojęć, prowadzącym do zatarcia znaczeniowego badanego wskaźnika?

W poszukiwaniu odpowiedzi na zadane pytania warto zwrócić uwagę, że zarówno „efekt”, jak i „efektywność” są określonym „skutkiem”. Jednakże to właśnie relacja „efektu” do „nakładu” determinuje „efektywność”. Ta z kolei niejako definiuje „rachunek ekonomiczny”. „Efektywność” bowiem „dotyczy stosunku między wartością poniesionych nakładów a wartością uzyskanych dzięki tym nakładom efektów” [*Słownik ekonomiczny...* 1996, s. 58]. Nie jest wobec tego uprawnione wymienne

używanie pojęć „efektu”, „efektywności”, „rachunku ekonomicznego”. Ten ostatni w swej istocie oznacza „zestawienie nakładów i wyników danej działalności wyrażonych w jednostkach pieniężnych, umożliwiających porównywalność. Rachunek ekonomiczny służy procesowi podejmowania decyzji i porównywaniu wariantów decyzyjnych z punktu widzenia ich ekonomicznej efektywności” [*Słownik ekonomiczny...* 1996, s. 180]. W związku z powyższym, należy przyjąć w znaczeniu ekonomicznym, że uzyskane wpływy ściśle powiązane są z ponoszonymi nakładami¹. Oznacza to, że rachunek ekonomiczny charakteryzowany jest wprost przez efektywność, ta zaś ustalana jest w relacji porównywalnych ze sobą efektów i nakładów, w odniesieniu do wskaźnika PI oznaczających bieżącą wartość wpływów środków pieniężnych do bieżącej wartości poniesionych nakładów inwestycyjnych.

ANALIZA WSKAŹNIKOWA NARZĘDZIEM POMIAROWYM EFEKTYWNOŚCI

Zdaniem autora, analiza wskaźnikowa jest narzędziem służącym przede wszystkim do pomiaru efektywności. W zależności od tego, czego pomiar dotyczy, wskaźniki mogą przyjmować określone wartości całkowite, jednostkowe lub mogą być wyrażane bezjednostkowo. W związku z tym przyjmują one postać konkretnych równań matematycznych. Zadaniem analityka jest jednak odczytanie informacji ekonomicznych, na gruncie pojemności informacyjnej wskaźnika, w oparciu o stan wiedzy ekonomicznej. Zatem w zależności od rozpatrywanego problemu oczekuje się w kolejnych etapach odpowiedzi na konkretne pytania, by finalnie zyskać osąd danego problemu (tabela 1). „Ocena wagi problemu jest punktem wyjścia do opracowania działań zaradczych i wykonania ich” [Wędzki 2006, s. 209].

Sygnalizowane problemy badawcze wskazują kierunek możliwych do zastosowania rozwiązań. Analiza wskaźnikowa stanowi bowiem szerokie spektrum oceny przedsiębiorstwa. Fundamentalna jest jednak odpowiedź na pytanie – co badać i dlaczego². Ponadto budowa wskaźników finansowych nie musi opierać się na tych samych kategoriach. Mogą one bowiem dotyczyć różnych kategorii, tj. kategorii stanu i/lub strumienia³. Dlatego też – słusznie zdaniem autora – w celu wykazania rzeczywistej efektywności jednostki gospodarczej wskaźniki finansowe zaczyna się współcześnie poddawać pewnej kategoryzacji. Podejście takie może budzić dyskusję i jest to zasadne, jednak rację należy przyznać m.in. T. Dudyczowi i W. Skoczylas, podejmującym próbę nie tyle „usankcjonowania” wskaźników, ale usystematyzowania sektorowych wskaźników analizy finansowej⁴. Propozycja tak zestawionych wskaźników może w swej istocie stanowić skuteczne narzędzie pomiaru efektywności.

¹ Por.: Gil W., *Znaczenie dla rachunku ekonomicznego w warunkach umiędzynarodowienia systemu informacyjnego rachunkowości prowadzonego w środowisku informatycznym*, [w:] red. T. Dudycz, *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, Zeszyt 1A, SWSPiZ Łódź, AE Wrocław, Łódź-Wrocław 2006, s. 137.

² Por.: Sawicki K., *Analiza finansowa na potrzeby rady nadzorczej*, Rachunkowość, nr 3, 2001, s. 142.

³ Por.: Gil W.P., *Impact of marketing activities upon financial rentability of swiss small enterprises of the service sector in the process of internationalization*, UNINE, Neuchâtel 2009, s. 11-14.

⁴ Komisja ds. Analizy Finansowej Rady Naukowej SKwP podejmuje w ostatnim czasie próbę usystematyzowania wskaźników analizy finansowej. Działania te są na tyle uzasadnione, że każdy wskaźnik ekonomiczny, jeśli ma przekazywać wiarygodne informacje, musi odzwierciedlać stan faktyczny i może być porównywalny wyłącznie z danymi (lub po przetworzeniu informacjami) porównywalnymi. Zobacz szerzej na ten temat m.in.: Dudycz T., Skoczylas W., *Wykorzystanie wskaźników sektorowych do oceny przedsiębiorstwa*, [w:] *Sektorowe wskaźniki finansowe. Opracowanie Komisji ds. Analizy Finansowej Rady Naukowej SKwP*, „Rachunkowość” nr 7, 2007 (wpinka).

Tabela 1. Problemowa procedura analizy wskaźnikowej

Etap	Problem do rozwiązania	Narzędzie niezbędne do rozwiązania problemu
1.	Jaki problem zmierzyć?	wiedza ekonomiczna o rzeczywistości
2.	Czy problem jest istotny: – co do treści ekonomicznej – co do kwoty – co do rozmiaru – co do kierunku zmiany – co do siły zmiany?	– wiedza ekonomiczna o rzeczywistości i subiektywna ocena jej przydatności – analiza wstępna: • analiza kwot • analiza pionowa • analiza pozioma
3.	Jak zmierzyć problem: – jakie jest zagrożenie dla istnienia w najbliższym czasie – jakie jest zagrożenie dla istnienia w odległym czasie – jakie są sposoby postępowania, które mogą uchronić przed zakończeniem istnienia lub umożliwią lepsze wykorzystanie obecnego źródła korzyści?	wybór i obliczenie wskaźnika analizy rozwiniętej w zakresie: – płynności finansowej – wypłacalności długoterminowej – sprawności zarządzania
	– jakie są sposoby postępowania, które mogą zwiększyć istniejące korzyści – jaki jest rozmiar już realizowanych i potencjalnych korzyści?	– sprawności zarządzania – rentowność
4.	Czy pomiar jest wiarygodny?	– ocena uwarunkowań sytuacji finansowej przedsiębiorstwa – wiedza na temat budowy wskaźników analizy rozwiniętej
5.	Jaki jest poziom istotności problemu: – jaki jest poziom wskaźnika – jaki jest kierunek zmiany wskaźnika – jaka jest siła zmiany wskaźnika w czasie – jaka jest przyczyna poziomu i kierunku wskaźnika?	– wybór i interpretacja bazy porównania – badanie charakteru rozwiniętych wskaźników finansowych – badanie charakteru rozwiniętych wskaźników finansowych – badanie zależności przyczynowo-skutkowej
6.	Jak ocenić problem?	formułowanie skali oceny
7.	Jaka jest jednolita ocena problemu?	sformułowanie syntetycznej oceny problemów
8.	Jakie działania rozwiążą problem i jak je wykonać	wiedza ekonomiczna o rzeczywistości

Źródło: Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 210.

ISTOTA WSKAŹNIKA PI

Charakterystyczną cechą projektów inwestycyjnych jest oczekiwanie, że poniesione nakłady inwestycyjne przyniosą w przyszłości pożądane wpływy środków pieniężnych. Punktem wyjścia jest tu relacja korzyści do kosztów działania, odnosząca się bezpośrednio do wskaźnika ekonomiczności znanego z prakseologii. Teoria sprawnego działania podkreśla znaczenie kalkulacji ekonomicznej, dotyczącej kalkulacji pieniężnej jako narzędzia działania. Kalkulacja ta jest bowiem podstawą racjonalnego podejmowania decyzji. Zgodnie z nią założeniem jest więc odpowiednio korzystny efekt w relacji do poniesionego nakładu. Wskaźnik PI zatem – jako wskaźnik rentowności – winien odzwierciedlać niniejszą relację jako zależność efektu do nakładu. Jak jednak wspomniano, wartości (ewentualnie wielkości) tegoż efektu i nakładu mogą przyjmować różne kategorie. Chodzi więc o to, by wartości te były ze sobą porównywalne. Oczywiście jest fakt, że chodzi nie tylko o porównania matematyczne, ale w szczególności o możliwe do uzyskania informacje ekonomiczne płynące z pojemności informacyjnej wskaźnika PI. Należy więc zadać pytanie – jakie kategorie informacyjne winien zawierać ten wskaźnik, by przekazywał rzetelną informację? Jest to szczególnie istotne w sytuacji, gdy literatura przedmiotu przyjmuje założenie, że przedsięwzięcie inwestycyjne jest opłacalne jeśli wskaźnik PI jest większy od jedności, jeśli jest jej równy przedsięwzięcie jest neutralne, zaś jeżeli wskaźnik ten jest mniejszy od jedności to przedsięwzięcie inwestycyjne jest nieopłacalne i należy je odrzucić.

Współczesna literatura nie jest szczególnie zainteresowana możliwościami indeksu PI. Nieliczni poruszają jego tematykę, w dodatku różnie go identyfikując. Zdaniem autora, powodem do dyskusji mogą być poglądy prezentowane przez Waldemara Rogowskiego, Andrzeja Rutkowskiego oraz Bożenę Pomykalską i Przemysława Pomykalskiego.

Stanowisko przyjęte przez W. Rogowskiego zakłada m.in., że współczynnik korzyści do nakładów wyraża sumę zdyskontowanych przepływów pieniężnych do bieżącej wartości wydatków inwestycyjnych i przedstawia je wzorem [Rogowski 2004, s. 110 i 142]:

$$PI = \frac{\sum_{t=m+1}^n \frac{NCF_t^{'+}}{(1+k)^t}}{PVI} \quad (1)$$

gdzie:

$t = m+1$ do n – kolejne okresy cyklu życia przedsięwzięcia inwestycyjnego, w których generuje ono dodatnie korzyści netto (przepływy pieniężne netto),

$NCF_t^{'+}$ – dodatnie przepływy pieniężne netto w kolejnych okresach $t = m+1$ do n cyklu życia przedsięwzięcia inwestycyjnego,

$(1+k)^t$ – procent składany,

PVI – wartość bieżąca nakładów inwestycyjnych.

Pogląd prezentowany z kolei przez A. Rutkowskiego stanowi, że wskaźnik PI (nazywany tu wprost jako „wskaźnik rentowności”) przyjmuje postać [Rutkowski 2007, s. 229]:

$$PI = PV(wpływów) / PV(wydatków) \quad (2)$$

gdzie:

$PV(wpływów)$ – suma wartości bieżącej wpływów z projektu inwestycyjnego,

$PV(wydatków)$ – suma wartości bieżącej wydatków inwestycyjnych.

Bożena Pomykańska natomiast oraz Przemysław Pomykański uważają, że współczynnik PI (nazywany tu „indeksem rentowności”) powinien być liczony jako relacja [Pomykańska, Pomykański 2007, s. 212, 217 i 222]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{C_0} \quad (3)$$

gdzie:

CF_t – przepływy pieniężne od roku pierwszego do roku „t”,

$(1+r)^t$ – procent składany,

C_0 – kapitał finansujący początkowe wydatki inwestycyjne (przepływ pieniądza w okresie „t₀”),
lub jako [Pomykańska, Pomykański 2007, s. 222]:

$$PI = \frac{NPV}{NPI} \quad (4)$$

gdzie:

NPV – wartość bieżąca netto,

NPI – wartość zaktualizowana nakładów inwestycyjnych.

W nawiązaniu zatem do pytań zadawanych przez Kazimierza Sawickiego na łamach branżowych pism – co badać i dlaczego? – należałoby w tej sytuacji zapytać – jak badać? W rezultacie powstaje pytanie – w jakim miejscu znajduje się nauka w odniesieniu do analizy wskaźnikowej i możliwości jej wykorzystania?

Widoczne jest, iż zasób informacyjny przedstawionych równań matematycznych określających znaczenie informacyjne wskaźnika PI jest dalece zróżnicowany i w efekcie nie prowadzi do tego samego wyniku. Jest wobec tego nie do przyjęcia, by (pomijając różnorodność oznaczeń tych samych danych) informacje płynące z różnych formuł obliczeniowych mogły różnić się od siebie. Sytuacja taka prowadzi do „kreatywnej analizy wskaźnikowej”.

Próbując uporządkować wiedzę na temat metody wskaźnika rentowności PI, należy zwrócić uwagę, że finalnie musi on odpowiadać sumie wskaźnika wartości zaktualizowanej netto (NPVR) i jedności, tzn.:

$$PI = NPVR + 1 \quad (5)$$

gdzie:

$$NPVR = \frac{NPV}{PVI} \quad (6)$$

gdzie:

PVI – ujęte jest jako wartość dodatnia.

Ponadto trzeba zastanowić się nad odpowiedzią na pytanie – co jest nakładem, a co jest efektem? Problem tkwi w dowolnym traktowaniu ściśle określonych kategorii ekonomicznych. Porównując ze sobą kolejne wzory, jako nakład otrzymuje się różnie: PVI , PV (wydatków), C_0 , NPI . Zestawiając z kolei efekt przyjmuje się: $\sum_{t=m+1}^n (NCF_t^{''+}/(1+k)^t)$, PV (wpływów), $\sum_{t=1}^n (CF_t/(1+r)^t)$, NPV . Refleksje nad bogactwem oznaczeń autor pozostawia ocenie czytelnika, zaś nade wszystko konieczne jest uświadomienie, iż przepływy pieniężne nie są tym samym co wpływy pieniężne. Przepływy pieniężne (*cash flow*) są bowiem różnicą wpływów i wydatków. Wynika z tego, że nie wolno utożsamiać ze sobą wpływów, przepływów pieniężnych, przepływów pieniężnych netto.

Konsekwentnie zatem istnieje potrzeba wyrażenia korzyści do kosztów działania jako ewidentne nawiązanie do wskaźnika ekonomiczności znanego z prakseologii. Stanowisko takie jest potwierdzeniem celowości założeń interesariuszy zaangażowanych kapitałowo w przedsięwzięcie inwestycyjne, tj. maksymalizacji korzyści do poniesionych wydatków. Informacje te, jako kategorie ekonomiczne, przedstawić można następująco za pomocą równań matematycznych:

$$PI = NPVR + 1 = \frac{NPV}{PVI} + \frac{PVI}{PVI} = \frac{NPV + PVI}{PVI} = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t} + \sum_{t=0}^n \frac{|I_t|}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{|I_t|}{(1+r)^t}} \quad (7)$$

gdzie:

$NPVR$ – wskaźnik wartości zaktualizowanej netto,

NPV – wartość zaktualizowana netto,

PVI – wartość bieżąca całkowitych nakładów inwestycyjnych,

$\sum_{t=0}^n (NCF_t/(1+r)^t)$ – suma zdyskontowanych przepływów pieniężnych w okresie od roku bazowego do zakończenia projektu inwestycyjnego,

$\sum_{t=0}^n (|I_t|/(1+r)^t)$ – suma zdyskontowanych wydatków inwestycyjnych w okresie od roku bazowego do zakończenia projektu inwestycyjnego.

Wyrażenie to ma jednak sens wyłącznie wtedy, gdy działalność gospodarcza przedsiębiorstwa nie jest istotnie obciążona działalnością finansową i wynikiem zdarzeń nadzwyczajnych. Obciążenie takie powodowałoby bowiem znaczące odchylenie bezpośrednie wskaźnika przepływów pieniężnych. Powszechnie wiadomo, że korzyści to zdyskontowane przepływy operacyjne, zaś kosztem działania inwestycyjnego są nakłady inwestycyjne. Idąc dalej, przepływy pieniężne to nadwyżka wpływów nad wydatkami operacyjnymi.

W związku z tym celem realizacji rozważań za punkt wyjścia przyjmuje się istotę działań inwestycyjnych. Chodzi bowiem o to, że stanowisko takie pozwala bezpośrednio powiązać inwestycyjny potencjał informacyjny i jego wpływ na operacyjne przepływy pieniężne. Dlatego też, korygując dalej przyjęte ustalenia, wskazać należy, że:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CFO_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{|I_t|}{(1+r)^t}} = \frac{PVT}{PVI} \quad (8)$$

Do szczegółowej analizy znaczenia informacyjnego wskaźnika PI posłużyć się można przykładem liczbowym, w którym zakłada się określone uwarunkowania projektu inwestycyjnego (tabela 2).

Tabela 2. Przykładowe wyznaczenie wskaźnika PI dla $r = 10\%$

Lata			0	1	2	3	4	Σ
Dane	Oznaczenie	Wzór						
Nakłady	I		50 000	20 000	10 000			80 000
Operacyjne przepływy pieniężne	CFO			10 000	20 000	50 000	80 000	160 000
Przepływy pieniężne netto	NCF	$CFO - I$	-50 000	-10 000	10 000	50 000	80 000	80 000
Wartość zaktualizowana netto	NPV	$\sum_{t=0}^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t}$	-50 000	-9091	8264	37 566	54 641	41 380
Wartość bieżąca nakładów inwestycyjnych	PVI	$\sum_{t=0}^n \frac{ I_t }{(1+r)^t}$	50 000	18 182	8264			76 446
Wartość bieżąca wpływów inwestycyjnych	PVT	$\sum_{t=0}^n \frac{CFO_t}{(1+r)^t}$	0	9091	16 529	37 566	54 641	117 827
Wskaźnik wartości zaktualizowanej netto	$NPVR$	$\frac{NPV}{PVI}$						0,54
PROFITABILITY INDEX	PI	$NPVR + 1$						1,54
PROFITABILITY INDEX	PI	$\frac{PVT}{PVI}$						1,54

Źródło: Opracowanie własne.

Przykład ten jest na tyle uniwersalny, iż odzwierciedla nie tylko teoretyczne rozważania, ale również praktyczne możliwości wykorzystania wskaźnika PI. Chodzi o to, że poczynając od roku bazowego aż do zakończenia procesu inwestycyjnego, mogą ciągle pojawiać się nakłady inwestycyjne. Niewątpliwie ma to bezpośredni wpływ na uzyskane wyniki. Widać wyraźnie, iż prawidłowe obliczenie opiera się na przepływach pieniężnych. Niezależnie od sposobu liczenia (tj. NPVR + 1 lub PVT / PVI), podejście takie prowadzi do poprawnego wyznaczenia wskaźnika PI.

WNIOSKI

Na gruncie przeprowadzonych rozważań nasuwa się konkluzja w aspekcie „znaczenia informacyjnego wskaźnika PI”. Odnotować trzeba, że wskaźnik ten:

- kompleksowo uwzględnia zmienność wartości pieniądza w czasie,
- opierając się na korzyściach netto, odzwierciedla bezpośrednio, tj. kasowo (a nie pośrednio memoriałowo) opłacalność przedsięwzięcia inwestycyjnego,
- oparty na metodzie dyskontowej znajduje wyraźne potwierdzenie w relacji bieżących wpływów pieniężnych do bieżących wydatków pieniężnych,
- pozwala zauważać bezpośrednio korzyści (efekty) w relacji do poniesionych nakładów,
- wyznacza margines bezpieczeństwa projektu inwestycyjnego.

Przyjmując zrozumiałość, oczekiwaną klarowność obliczeniową i pojemność informacyjną oraz możliwości praktycznego zastosowania w gospodarce wskaźnik ten doskonale wkomponowany jest w relacje powiązań wskaźnikowych.

PODSUMOWANIE

Niniejsza praca stanowi próbę identyfikacji znaczenia informacyjnego wskaźnika PI. Jest ona jednocześnie powodem do dyskusji nad zasadnością i celowością wykorzystywania analizy wskaźnikowej.

Punktem wyjścia tychże rozważań było odniesienie analizy wskaźnikowej jako narzędzia ekonomii pozytywnej. Okazało się bowiem, żeby zidentyfikować znaczenie informacyjne „profitability index” konieczne jest ściśle sprecyzowanie pojęć efektu, nakładu, efektywności i odnieść je do pojęcia rachunku ekonomicznego. Dzięki temu wykazano, że indeks rentowności jest stricte narzędziem służącym do pomiaru efektywności.

Poszukując dalej istoty wskaźnika PI, zadano zasadnicze pytanie – jakie kategorie informacyjne winien zawierać ten wskaźnik, by przekazywał rzetelną informację? W poszukiwaniu odpowiedzi na tak zadane pytanie przytoczono poglądy prezentowane we współczesnej literaturze. Ponadto na gruncie refleksji Kazimierza Sawickiego oraz autorskich wątpliwości wykazana została istota wskaźnika PI determinująca jego znaczenie informacyjne, udokumentowana przykładem liczbowym. Finałnie możliwe było zdefiniowanie kategorii informacyjnych wskaźnika PI, by rzetelnie odzwierciedlał on informacje ekonomiczne.

LITERATURA

1. Dudycz T., Skoczylas W., *Wykorzystanie wskaźników sektorowych do oceny przedsiębiorstwa*, [w:] *Sektorowe wskaźniki finansowe*. Opracowanie Komisji ds. Analizy Finansowej Rady Naukowej SKwP, „Rachunkowość” 7/2007 (wpinka), Warszawa 2007.
2. Gil W., *Znaczenie dla rachunku ekonomicznego w warunkach umiędzynarodowienia systemu informacyjnego rachunkowości prowadzonego w środowisku informatycznym*, [w:] red. T. Dudycz, *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, SWSPiZ Łódź, AE Wrocław, Łódź-Wrocław 2006.
3. Gil W.P., *Impact of marketing activities upon financial rentability of swiss small enterprises of the service sector in the process of internationalization*, UNINE, Neuchâtel 2009.
4. Klimczak B., *Mikroekonomia*, AE Wrocław, Wrocław 2006.
5. Pomykańska B., Pomykański P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
6. Rogowski W., *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
7. Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2007.
8. Sawicki K., *Analiza finansowa na potrzeby rady nadzorczej*, „Rachunkowość” 3/2001, Warszawa 2001.
9. *Słownik ekonomiczny*, red. Z. Dowgiałło, Znicz, Szczecin 1996.
10. *Uniwersalny słownik języka polskiego*, red. S. Dubisz, PWN, Warszawa 2006.
11. Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.

Sylvia Hucik-Gaicka*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

ANALIZA PORÓWNAWCZA NARZĘDZI WSPOMAGAJĄCYCH SPORZĄDZANIE ANALIZ FINANSOWYCH PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH

COMPARATIVE ANALYSIS OF TOOLS SUPPORTING ELABORATION OF FINANCIAL REPORTS

STRESZCZENIE

Artykuł poświęcono analizie porównawczej narzędzi wspomagających przeprowadzanie analiz kondycji finansowej spółek. Przedyskutowano tezę, że interesariusze analizujący dane sprawozdawcze przedsiębiorstw mają do dyspozycji bogaty zestaw różnych narzędzi analizy finansowej, formułowanych w teorii i powszechnie polecanych, a mimo to bazują oni na gotowych oprogramowaniach, które oferują dostawcy i firmy generujące informacje gospodarcze w postaci raportów online i własnych bazach danych online.

Słowa kluczowe: analiza porównawcza, analizy finansowe, bazy danych, analiza fundamentalna

ABSTRACT

The article is dedicated to comparative analysis of tools supporting elaboration of financial reports and estimation of financial standings. In spite of the fact, that share-holders and investors making financial estimations are equipped with set of tools of financial analysis, which are well known and recommended, they use ready programs. These programs, offered by deliverers and firms supplied economic information, are online reports or own data bases online.

Key words: comparative analysis, financial reports, data bases, fundamental analysis

WSTĘP

Waga i znaczenie analizy finansowej podmiotów gospodarczych w dzisiejszych czasach nie budzą większych wątpliwości. Konieczność oceny sytuacji finansowej dowolnej firmy jest niemal oczywista. Staje przed nią każdy inwestor, każdy zarząd spółki, każdy jej właściciel, akcjonariusz czy analityk

banku. Wszyscy oni poszukują takiego syntetycznego opisu stanu finansowego firmy, aby móc odpowiedzieć sobie na kluczowe dla nich pytanie, czy przedsiębiorstwo przynosi lub będzie przynosić zysk i czy zapewnione jest dalsze przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa.

Dane finansowe pochodzące ze sprawozdań spółek są podstawą do oceny działalności przez właścicieli. W oparciu o nie podejmowanych jest wiele kluczowych decyzji. Poza pewnymi wymogami wynikającymi z przepisów niewątpliwie na wagę i znaczenie sprawozdań finansowych wpływa szerokie zainteresowanie różnych grup interesariuszy: inwestorów giełdowych, banków, leasingodawców, analityków, kontrahentów, organów skarbowych, czyli szeroko pojętego rynku i otoczenia gospodarczego przedsiębiorstwa.

Artykuł prezentuje dostawców informacji gospodarczych i instytucje je generujące dla potrzeb tworzenia narzędzi analitycznych wspomagających sporządzanie analizy kondycji finansowej spółki. Zapoznanie się z analizą porównawczą wybranych narzędzi pozwoli grupom zainteresowanym znaleźć odpowiedzi na pytania dotyczące partnera biznesowego.

Artykuł poświęcono analizie porównawczej narzędzi wspomagających sporządzanie analiz finansowych spółek, które są powszechnie dostępne dla grup zainteresowanych i które są najpopularniejsze oraz najszersze stosowane przez interesariuszy otoczenia.

Założono tezę, że interesariusze analizujący dane sprawozdawcze przedsiębiorstw mają do dyspozycji bogaty zestaw różnych narzędzi analizy finansowej, formułowanych w teorii i powszechnie polecanych, a mimo to bazują oni na gotowych oprogramowaniach, które oferują dostawcy i firmy generujące informacje gospodarcze w postaci raportów online i własnych bazach danych online.

Założono również, że analizy, raporty i własne bazy danych, przygotowywane przez instytucje generujące informacje gospodarcze od dostawców tych informacji na użytek interesariuszy, są wykorzystywane przez tych ostatnich do podejmowania właściwych decyzji biznesowych.

Celem artykułu jest porównanie i przeanalizowanie pod względem funkcjonalności i możliwości wykorzystywania narzędzi w praktyce trzech wybranych produktów online (w postaci oprogramowań komputerowych baz danych), opracowanych przez instytucje gromadzące i przetwarzające informacje gospodarcze (Info Credit, BIK, Wolters Kluwer). Firmy te są podmiotami prywatnymi działającymi na rynku informacji gospodarczych oraz zajmują się przygotowywaniem i dostarczaniem gotowych analiz opartych na źródłach danych, pochodzących m.in. z Monitora Polskiego „B”, od spółek, GUS-u, KRS-u, sądu rejonowego (BIG).

Do analizy porównawczej wybrano następujące narzędzia:

1. Baza danych online raportów handlowych QUICK REPORT w formie programu komputerowego TEGIEL (InfoCredit),
 2. Raport online BIK4 Company (BIK S.A.),
 3. Program komputerowy online ANALITYK FINANSOWY (Wolters Kluwer),
- które porównano pod względem 32 kryteriów oceny według sześciu grup:
1. wskaźników finansowych,
 2. wyszukiwania danych,
 3. prezentacji graficznej wyników,
 4. analizy i oceny finansowej,
 5. importowania własnych danych,
 6. cech samego narzędzia.

Wybór tych czynników został oparty na badaniach własnych, poprzedzonych analizą wybranych programów komputerowych, stron internetowych firm generujących informacje gospodarcze i instrukcjami dla użytkowników tych narzędzi.

ISTOTNOŚĆ ANALIZY KONDYCJI FINANSOWEJ PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH

Przeprowadzenie analizy finansowej samodzielnie, w sposób prawidłowy, kompleksowy, dogłębny i zorganizowany jest czasochłonne oraz wymaga posiadania dużej wiedzy. Liczy się tu umiejętność czytania i analizowania sprawozdań finansowych, znajdowania w nich słabych i mocnych stron, wychwytywania sztuczek księgowych [13, s. 61]. Analiza ta wymaga od analityka merytorycznie i empirycznie ugruntowanej wiedzy w zakresie zdolności przedsiębiorstwa do generowania zysków (przepływów pieniężnych), a więc jego otoczenia oraz kompetencji-potencjału. W przeciwnym razie przygotowywane przez niego rekomendacje będą miały znikomą wartość decyzyjną, a ewentualne decyzje z nich wyprowadzone mogą przynieść interesariuszom straty. Pracochłonność analizy finansowej wynika stąd, że obejmuje ona wiele obszarów wskaźników, głównie: płynność, rentowność, sprawność zarządzania, wypłacalność długoterminową. [12, s. 151]. Dlatego przedmiotem zainteresowania coraz większej liczby interesariuszy jest sama analiza wskaźnikowa.

Wiadomo, że sytuację finansową przedsiębiorstwa najlepiej bada się za pomocą takiego narzędzia, jak analiza jego sprawozdania finansowego, czyli bilansu, rachunku zysków i strat itd. Zgodnie z teorią rachunkowości to właśnie sprawozdanie finansowe jest „wiernym obrazem” sytuacji finansowej firmy. Jednak z różnych powodów zawartość samego sprawozdania nie wystarcza i wtedy konieczna okazuje się dalsza praca nad badaniem kondycji spółki, której najważniejszą częścią jest analiza wskaźnikowa. To ona dostarcza badaczom najważniejszych informacji o sytuacji finansowej i cieszy się popularnością wśród praktyków [17, s. 11]. Jednak i ta analiza wymaga poświęcenia czasu na czytanie grubych książek po angielsku (większość dobrych podręczników występuje tylko w wersji oryginalnej), poznawania zasad rachunkowości, sporządzania i czytania sprawozdań finansowych, śledzenia na bieżąco zmieniających się przepisów prawnych. W dodatku potrzeba lat praktyki, by nauczyć się ją stosować, by nabrać doświadczenia. Dlatego wszyscy interesariusze, chcący podejmować mądre decyzje biznesowe, z woli oszczędności czasu i braku umiejętności czytania kondycji finansowej spółki chętnie korzystają z gotowych narzędzi dostarczanych przez wykwalifikowane w tym zakresie firmy.

Analiza wskaźnikowa jest narzędziem opierającym się na sprawozdaniach finansowych, służącym do przewidywania przyszłych zysków i przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa. Jest ona użyteczna także jako punkt wyjścia do planowania działań mających wpływ na przyszłe położenie firmy. Generalnie analiza ta umożliwia stawianie diagnoz oraz ułatwia podejmowanie decyzji interesariuszom [10, s. 5-8].

Do podstawowych wskaźników finansowych używanych w analizie wskaźnikowej należą:

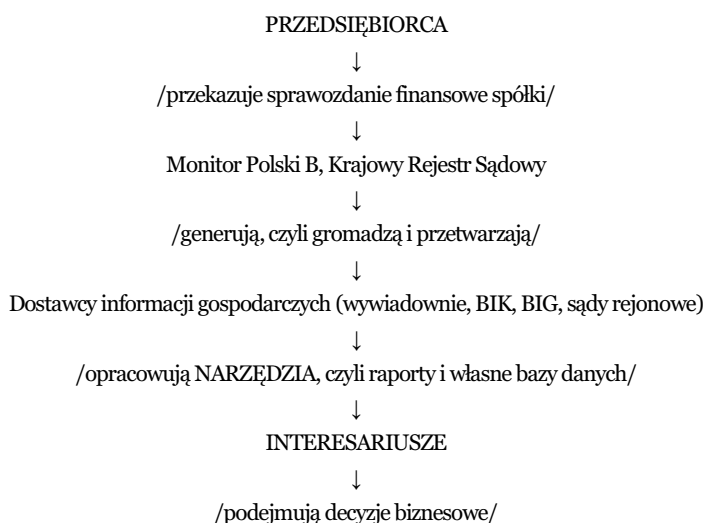
1. wskaźniki rentowności – mają za zadanie pomiar zdolności przedsiębiorstwa (zarówno jako całości, jak i poszczególnych jego składników majątkowych) do generowania zysku. Pośrednio także mogą informować o możliwościach wzrostu majątku właścicieli. Wskaźniki te pokazują kumulatywny wpływ płynności, zarządzania aktywami i zarządzania długiem na wyniki działalności przedsiębiorstwa;

2. wskaźniki płynności – mają za zadanie pomiar płynności, czyli zdolności przedsiębiorstwa do regulowania wszystkich jego wymagalnych zobowiązań;
3. wskaźniki zadłużenia – mają za zadanie pomiar stopnia finansowania się przez przedsiębiorstwo długiem;
4. wskaźniki sprawności działania (m.in. zarządzania aktywami, szybkości obrotu lub aktywności) – określają one sprawność obrotu zapasów, należności, aktywów ogółem;
5. wskaźniki rynkowe – służą zarządowi jako informacja o postrzeganiu przedsiębiorstwa przez potencjalnych inwestorów. Cenę rynkową spółki odnosi się do jej zysków i wartości księgowej [10, s. 121-126].

Ponieważ dane wykorzystywane powszechnie w analizie wskaźnikowej w dużej mierze bazują na księgach rachunkowych, analityk musi bardzo ostrożnie interpretować dostępne dane, a czasem na nowo je odczytywać, jeśli chce pozostać w zgodzie z celem analizy. To on odpowiada za to, by wybrana procedura analizy i uzyskane rezultaty prezentowały właściwy obraz sytuacji finansowej spółki lub wnikliwą diagnozę ekonomiczną [3, s. 203].

CHARAKTERYSTYKA DOSTAWCÓW INFORMACJI GOSPODARCZYCH

W sytuacji intensywnego rozwoju podmiotów gospodarczych i ich zwiększonej aktywności w wymianie handlowej, działalność instytucji ułatwiających poznawanie wiarygodności przedsiębiorstw stała się nieodłącznym elementem gospodarki. Powstała potrzeba tworzenia różnego rodzaju baz i rejestrów, które ułatwiałyby podejmowanie decyzji biznesowych interesariuszom.



Rys. 1. Droga informacji gospodarczych od spółki do interesariuszy
Źródło: Opracowanie własne.

Obecnie w obrocie gospodarczym funkcjonują takie instytucje, zajmujące się informacją gospodarczą, jak: wywiadownie gospodarcze, agencje ratingowe, Biuro Informacji Kredytowej, Biuro Informacji Gospodarczej, wydziały gospodarcze sądów rejonowych. Podmioty te w sposób profesjonalny zajmują się gromadzeniem, opracowywaniem oraz przekazywaniem zainteresowanym jednostkom informacji o podmiotach gospodarczych i przedsiębiorcach (rys. 1).

Wywiadownie gospodarcze opracowują raporty i nie wnikają, do jakich celów są one przez zamawiającego wykorzystane. Ich zadaniem jest zgromadzenie maksimum obiektywnych danych na temat wskazanego przez klienta, zarejestrowanego podmiotu gospodarczego, a także osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą. Najważniejszym elementem raportu wywiadowni jest analiza dotycząca kondycji firmy wraz z sugerowanym limitem kredytu kupieckiego. Wywiadownia może także rekomendować dodatkowe zabezpieczenia przy transakcji handlowej, akredytywę czy weksel. Dzięki temu przedsiębiorca uzyskuje nie tylko potwierdzenie istnienia firmy w odpowiednich urzędach, ale także dostaje fachową rekomendację, na ile warto zaangażować się w biznes [11].

Źródłem informacji dla opracowywanych raportów – oprócz sprawozdań finansowych pozyskanych od spółek – są także rejestry gospodarcze, spisy, ewidencje oraz prasa i publikowane w niej: wywiady, artykuły, ogłoszenia, obwieszczenia o fuzjach, podziałach, upadłościach, procesach sądowych itp.

Największe wywiadownie mają własne bazy danych, w których gromadzą niekiedy wieloletnie historie firm i zawierają unikatowe informacje. Jednak stworzenie takiej bazy wymaga wielu lat żmudnej pracy. Najbardziej znaną polską wywiadownią jest InfoCredit.

Rozwój rynku kapitałowego pociągnął za sobą konieczność opracowania dla inwestorów ratingów spółek, obligacji czy akcji itp. Rosnące zainteresowanie inwestorów coraz bardziej złożonymi analizami rynku giełdowego, w tym papierów wartościowych, stworzyło potrzebę powstania agencji ratingowych. Ocenom ratingowym poddawane są przedsiębiorstwa, fundusze inwestycyjne, fundusze emerytalne, miasta, samorządy lokalne, a nawet kraje.

W Polsce również istnieje rating kraju. Uzyskanie ratingu przez państwo jest warunkiem objęcia ocenami ratingowymi krajowych przedsiębiorstw. Jest to zgodne z obowiązującą w dziedzinie ratingu zasadą, że ocena danego podmiotu nie może być wyższa niż ocena kraju, w którym podmiot funkcjonuje. Pierwsze oceny wiarygodności kredytowej Polska uzyskała w maju 1995 r. Uzyskanie ratingu przez państwo otworzyło drogę do ubiegania się o ratingi indywidualnym podmiotom gospodarczym [9, s. 137].

Jednak największe doświadczenie w obszarze oceny wiarygodności potencjalnych klientów mają banki. Same także opracowały na własny użytek różne metody oceny wypłacalności kredytobiorców i badania ich wiarygodności. W 1997 r. powstało Biuro Informacji Kredytowej SA, zajmujące się gromadzeniem, przetwarzaniem i sprzedażą w formie raportów kredytowych informacji pozwalających na odtworzenie historii kredytowej potencjalnego klienta i tym samym lepszą ocenę ryzyka kredytowego. Obecnie z informacji BIK korzystają przede wszystkim banki badające wiarygodność przyszłych kredytobiorców, ale mogą korzystać z nich także inne instytucje (firmy leasingowe, ubezpieczeniowe, prowadzące sprzedaż ratalną na własny rachunek, duże sieci handlu detalicznego).

Informacje te mogą być również przekazane do Biura Informacji Gospodarczej (BIG SA), którego działalność opiera się na pośrednictwie w udostępnianiu informacji, czyli na: przyjmowaniu, przekazywaniu i ujawnianiu informacji gospodarczych od przedsiębiorców [15]. Do otrzymania in-

formacji gospodarczej z BIG SA są upoważnieni: prokuratorzy, komendanci główni policji, inspektorzy kontroli skarbowej i finansowej, dyrektorzy izb skarbowych, generalny inspektor nadzoru bankowego, prezes NIK i sądy.

Podmioty prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski są wpisane do Krajowego Rejestru Sądowego [16], prowadzonego przez wydziały gospodarcze sądów rejonowych (Monitor Sądowy i Gospodarczy). Sądy prowadzą rejestry: przedsiębiorstw państwowych, zagranicznych, spółdzielni, handlowe, jednostek naukowo-badawczych, cechów i izb rzemieślniczych, izb gospodarczych oraz towarzystw ubezpieczeń wzajemnych. KRS jest jawny i udostępniany do wglądu każdemu, kto wykaże w tym swój interes. Dostarcza on wiarygodne informacje o podmiotach gospodarczych służące bezpieczeństwu obrotu gospodarczego, zwłaszcza gdy chodzi o działalność gospodarczą przedsiębiorstw. Rejestr umożliwia zdobycie podstawowej informacji o potencjalnych kontrahentach – ułatwia sprawdzenie, czy faktycznie prowadzą oni zarejestrowaną działalność gospodarczą. Jest to ważny aspekt badania wiarygodności partnera w interesach. Aby ułatwić zainteresowanym dostęp do informacji, utworzono Centralną Informację Krajowego Rejestru Sądowego z oddziałami przy sądach rejonowych.

Przedstawieni dostawcy informacji gospodarczych, ułatwiający poznanie kontrahenta, opracowują źródła informacji w postaci: opinii BIK, zakresu informacji udostępnianej przez BIG, rejestru przedsiębiorstw i rejestru niesolidnych dłużników.

Oprócz tego, istnieje jeszcze wiele innych źródeł informacji, z których warto korzystać m.in.: raporty wywiadowni gospodarczych, ratingi, rankingi, prospekty emisyjne spółek, memoranda informacyjne, źródła informacyjne GPW, katalogi różnych wydawnictw, prasę światową, krajową i lokalną o tematyce gospodarczej.

OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY WOBEC NARZĘDZI WSPOMAGAJĄCYCH ANALIZY FINANSOWE

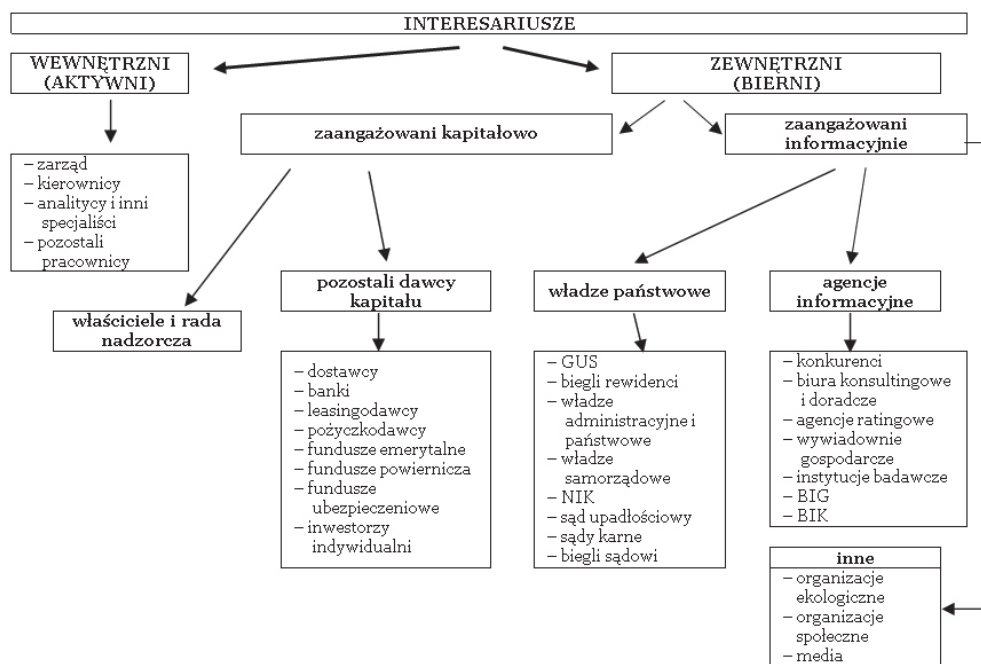
L. Kowalczyk [7, s. 33] podkreśla, że informowanie o firmie opinii publicznej oraz partnerów gospodarczych jest elementem poprawiającym wizerunek firmy w otoczeniu, który oddziałuje na jej wiarygodność. Klienci pozbawieni należytej informacji mogą mieć złą opinię o firmie i jej produktach, co wpłynie na wysokość sprzedaży. Dostawcy mogą sobie wyrobić negatywny wizerunek przedsiębiorstwa jako partnera gospodarczego (np. przez niekorzystne informowanie o warunkach płatności). Tak samo mogą potraktować firmę instytucje finansowe – niepełna informacja może wzbudzić ich nieufność i zniechęcić do kredytowania. Można wymienić też inne grupy osób oczekujących informacji o firmie: władze administracyjne, pośrednicy, akcjonariusze, osoby kształtujące opinię publiczną (dziennikarze). Informowanie o sobie powinno stworzyć wśród tych grup ludzi dobry wizerunek firmy, który pozwoli jej zyskać wiarygodność i zaufanie.

Tak więc znajomość sytuacji finansowej przedsiębiorstwa jest koniecznością dla różnych grup interesariuszy podejmujących właściwe decyzje finansowe. Właściciele firm oczekują jednoznacznej opinii „jest dobrze” lub „jest źle”, inwestorzy giełdowi inwestują gotówkę w akcje najlepszych spółek, z kolei partnerzy handlowi chcą spać spokojnie i nie dać się oszukać w biznesie, natomiast bank chce poznać kondycję finansową firmy-kredytobiorcy, badając jego wiarygodność kredytową. Wszyscy oni chcą mieć dostęp do najlepszych narzędzi analitycznych pomocnych w samodzielnym badaniu spr-

wozdań finansowych albo chcą korzystać z gotowych baz danych sprawozdań finansowych spółek i gotowych porównań branżowych.

W efektywnym prowadzeniu przedsiębiorstwa, zgodnie z oczekiwaniami podmiotów z nim związanych, pomagają wzajemne oddziaływania między firmą a interesariuszami. Ważne okazują się również zasoby różnego rodzaju (rzeczowe, niematerialne i ludzkie), które przedsiębiorstwo wykorzystuje do osiągnięcia celów swoich i tych formułowanych przez podmioty wewnątrz spółki oraz w jej otoczeniu (instytucje i osoby), które w jakiś sposób wpływają na jego funkcjonowanie [8, s. 19]. W rezultacie liczba interesariuszy przedsiębiorstwa jest duża (rys. 2).

Należy też mieć na uwadze, że większość interesariuszy podejmuje decyzje biznesowe w sposób subiektywny i nieracjonalny, pod wpływem szumu informacyjnego, nie wykorzystując teorii sprawdzonych, które są kanonem w praktyce. Ponadto jako biznesmeni czują się ekspertami w podejmowaniu decyzji, ale charakteryzują się przy tym różnymi przekonaniami, odmiennymi doświadczeniami, różnym zasobem wiedzy, różnym sposobem postrzegania świata oraz mają nadmierne zaufanie do własnej wiedzy i umiejętności analitycznych [19, s. 51]. Poza tym dynamiczny rozwój rynku finansowego w Polsce sprawił, że warsztat analityczny musi ulec znacznemu rozszerzeniu [14, s. 11], aby interesariusze nie tracili czasu na przeglądanie makulatury w postaci nieaktualnych sprawozdań spółek, aby mieli dostęp do prognoz opartych o najświeższe informacje.



Rys. 2. Rodzaje odbiorców narzędzi wspomagających analizy finansowe przedsiębiorstw
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [17, s. 16].

Obecnie, dzięki internetowi i narzędziom oferowanym przez dostawców informacji gospodarczych, interesariusze oszczędzają czas na „milenie liczb”, a część pracy wykonuje za nich nowoczesne oprogramowanie komputerowe. Dzięki takim możliwościom zarówno duży, jak i mali odbiorcy

mają bezpośredni dostęp do bieżących informacji o spółkach. Czas analizowania danych jest bardzo ważny, ponieważ każdy interesariusz w oparciu o gotowe informacje chce uprzedzić innych, biorąc udział w wyścigu w przetwarzaniu informacji.

Interesariusze oczekują od instytucji generujących informacje gospodarcze specjalistycznych i efektywnych narzędzi badawczych do analizy kondycji spółek, które umożliwiłyby:

I. WSKAŹNIKI FINANSOWE:

1. liczenie wskaźników dla spółek i przeprowadzanie analiz finansowych,
2. eksportowanie danych oraz wyliczonych wskaźników do różnych stosowanych formatów (np. Excell, Power Point, PDF),
3. szacowanie wskaźników firm w sytuacji braku oryginalnych sprawozdań,
4. ekstrapolacja (prognozowanie) wartości wskaźników dla okresów, w których firma nie opublikowała sprawozdań,
5. porównywanie wybranej firmy z ogólnym wzorcem (benchmarkiem) branżowym, tj. opartym o średnie wartości wskaźników w danej branży,
6. porównywanie badanej spółki ze szczegółowym wzorcem branżowym, np. największym konkurentem, najmniejszym konkurentem, najsilniejszym konkurentem itp.,
7. minimalizacja ryzyka handlowego poprzez tworzenie zestawień ratingowych i scoringowych firm, również na podstawie porównań wartości wskaźników finansowych.

II. WYSZUKIWANIE DANYCH:

8. wyszukiwanie firm według kryterium branżowego (wg kodu EKD),
9. wyszukiwanie firm według kryterium geograficznego,
10. wyszukiwanie firm według kryterium poziomu zatrudnienia,
11. wyszukiwanie firm według kryterium finansowego po wybranych wartościach pozycji ze sprawozdania (przychody, aktywa, kapitały własne, zysk brutto),
12. wyszukiwanie firm według kryterium wskaźnikowego,
13. wyszukiwanie firm według kryterium trendu rozwojowego,
14. wyszukiwanie firm według wielu kryteriów jednocześnie (nazwa, PKD, dane teleadresowe, REGON, przychody ze sprzedaży, suma bilansowa, wartości wskaźników finansowych, takich jak: płynność bieżąca, dynamika sprzedaży, poziom zadłużenia, ROE itp.),
15. szybkie odnajdywanie najbliższych konkurentów badanej spółki,
16. wyszukiwanie informacji historycznych.

III. PREZENTACJA GRAFICZNA:

17. syntetyczna (łącząca w całość), graficzna prezentację sytuacji firmy,
18. jednoczesne zilustrowanie sytuacji firmy i jej pozycji na tle spółek konkurencyjnych i całego sektora.

IV. ANALIZA I OCENA FINANSOWA:

19. syntetyczna ocena analizowanej firmy (ocena całościowa łącząca wszystkie elementy),
20. przeprowadzanie analiz uzyskanych danych pod kątem zdolności kredytowej,
21. przeprowadzanie analiz uzyskanych danych pod kątem marketingowym – oceny partnerów handlowych, branż, konkurencji, planowania strategii marketingowej, poszukiwanie nowych, obiecujących rynków zbytu w postaci grup przedsiębiorstw o określonym profilu,
22. oceny wiarygodności potencjalnych partnerów w biznesie (klientów, kontrahentów, dostawców),

23. analiza kondycji finansowej niestabilnych i niepewnych kontrahentów,
24. tworzenie obrazu środowiska konkurencyjnego poprzez ustalanie rankingów firm, działających w danej branży,
25. poznanie położenia swojej firmy względem konkurentów z branży dzięki analizie sektorowej.

V. IMPORTOWANIE WŁASNYCH DANYCH:

26. definiowanie i używanie własnych wskaźników, czyli importowanie prywatnych sprawozdań oraz posługiwanie się nimi w analizach,
27. wprowadzanie własnych sprawozdań do programu i wykorzystywanie ich w dalszych analizach.

VI. CECHY – MOŻLIWOŚCI SAMEGO NARZĘDZIA:

28. forma, czytelność i zwięzłość prezentacji,
29. możliwość sprawdzenia zawartości narzędzia przed zakupem,
30. tłumaczenie na język obcy,
31. możliwość wyboru terminów aktualizacji sprawozdań (roczna, półroczna, kwartalna),
32. drukowanie etykiet adresowych wybranych firm.

CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH NARZĘDZI WSPOMAGAJĄCYCH ANALIZY SPÓŁEK

Wybrane narzędzia bazują na bazach danych finansowych spółek i raportach wewnętrznych dostawców informacji gospodarczych (tabela 1). Są one dostępne w formie programów komputerowych na nośnikach CDR i DVD oraz przez internet online.

Tabela 1. Wybrane narzędzia wspomagające analizy finansowe spółek

Instytucje generujące informacje gospodarcze do analiz spółek służące do analizy*	Produkty narzędziowe online
Wywiadownia handlowa Info Credit (powstała w 1990 r.)	1. QUICK REPORT 
	2. TEGIEL 
Biuro Informacji Kredytowej SA (powstało w 1997 r.)	BIK4 Company Standard 
	BIK4 Company Dynamiczny 
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. (powstała w 2008 r.)	ANALITYK FINANSOWY 

* oparte na raportach i własnych bazach danych

Źródło: Opracowanie własne.

InfoCredit jest najstarszą polską prywatną wywiadownią gospodarczą i zajmuje się dostarczaniem informacji gospodarczej oraz weryfikacją wiarygodności kredytowej firm. Sporządza i udostępnia

nia również raporty o firmach oraz bazy danych finansowych. W obydwu przypadkach źródłami informacji są: własna baza danych, Monitor Polski B, Krajowy Rejestr Sądowy, rejestry dłużników, informacje od firm i partnerów, publikacje, internet i inne. Wiarygodność i rzetelność informacji bazy danych finansowych oraz raportów o firmach, zarówno polskich, jak i zagranicznych, wynika przede wszystkim z długoletnich doświadczeń InfoCredit w działalności w tej branży oraz narzuconych sobie wysokich europejskich standardów weryfikacji pozyskiwania i przetwarzania danych.

InfoCredit tworzy własne bazy sprawozdań finansowych firm europejskich (AMADEUS) i firm polskich (TEGIEL) oraz rozbudowuje narzędzia służące do analizy baz danych (raporty), zawierające charakterystykę działalności firm polskich. Od początku 2009 r. firma InfoCredit, rozpoczęła współpracę z Biurem Informacji Kredytowej SA, umożliwiającą wykorzystywanie danych z bazy QUICK REPORT w procesie generowania Raportów BIK4Company, będących produktem systemu oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej – ESOR. Jednym z przykładów wykorzystania własnych bazy danych jest coroczne opracowanie „sektorowych wskaźników finansowych”.

1. Baza danych w formie programu komputerowego TEGIEL (InfoCredit)

Oprogramowanie bazy TEGIEL umożliwia m.in.:

- a) szybki dostęp do informacji o firmie poprzez przywołanie raportu,
- b) przeprowadzanie analiz uzyskanych danych pod kątem:
 - – stanu finansów firm na podstawie danych liczbowych oraz wykresów ilustrujących zmiany wartości parametrów na przestrzeni ostatnich lat,
 - – zdolności kredytowej,
 - – marketingowym – oceny partnerów handlowych, rynków, branż, konkurencji, planowania strategii marketingowej,
- c) wyszukiwanie firm według kryteriów, takich jak: branżowe (wg kodu EKD), geograficzne, poziom zatrudnienia, finansowe (przychody, aktywa, kapitały własne, zysk brutto), wskaźnikowe, trendy rozwojowe,
- d) tworzenie list rankingowych wybranych firm,
- e) eksport danych i dalsze ich przetwarzanie, np. w Excelu lub Lotusie,
- f) drukowanie etykiet adresowych wybranych firm.

TEGIEL jest narzędziem, zawierającym dane najaktywniejszych polskich firm z wszystkich branż, z wyjątkiem banków i towarzystw ubezpieczeniowych. Baza danych TEGIEL dostępna jest w formie programu komputerowego na nośniku CD-ROM. Istnieje możliwość wyboru wersji językowej (polskiej lub angielskiej) i terminów aktualizacji. Oprogramowanie to jest łatwe w instalacji, proste w obsłudze i przyjazne dla użytkownika.

2. Raport handlowy online QUICK REPORT (InfoCredit)

Narzędzie w postaci raportu handlowego QUICK REPORT jest informacją gospodarczą o polskich firmach (online). Narzędzie w postaci nowoczesnego serwisu internetowego zawiera czytelną i zwięzłą formę prezentacji danych finansowych. Jego zawartość można każdorazowo sprawdzić przed zakupem – zarówno pod kątem ilości okresów sprawozdawczych, jak i charakteru prezentowanych informacji. Dzięki dokładnemu tłumaczeniu na język angielski odbiorcami narzędzia mogą być także klienci zagraniczni. Syntetyczny charakter danych, płynących z QUICK REPORT, umożliwia również m.in. [5]:

- a) sprawdzenie i ocenę zdolności kredytowej firm,

- b) analizę kondycji finansowej niestabilnych i niepewnych kontrahentów,
- c) poszukiwanie nowych, obiecujących rynków zbytu w postaci grup przedsiębiorstw o określonym profilu,
- d) tworzenie obrazu środowiska konkurencyjnego poprzez ustalanie rankingów firm, działających w danej branży,
- e) poznanie położenia swojej firmy względem konkurentów z branży dzięki sekcji analizy sektorowej,
- f) minimalizację ryzyka handlowego poprzez tworzenie zestawień ratingowych i scoringowych firm – również na podstawie porównań wartości wskaźników finansowych,
- g) wyszukiwanie informacji o znaczeniu strategicznym – trendy rozwojowe, zaplecze kapitałowe spółek i wiele innych danych gospodarczych,
- h) ułatwienie wyborów, dokonywanych w trakcie tworzenia strategii marketingowej.

Quick Report zawiera m.in. dane rejestrowe i teleadresowe firm, dane finansowe zaczerpnięte z bilansów i rachunków zysków i strat, informacje o zatrudnieniu, zarządzie, udziałowcach, audytorach oraz banku prowadzącym rachunek firmy.

3. Raport online BIK4 Company (BIK S.A.)

Raporty BIK4Company (Standard, Dynamiczny) są narzędziami generowanymi poprzez Biuro Informacji Kredytowej S.A., udostępnianymi w systemie informacji gospodarczej QUICK REPORT poprzez platformę InfoCredit online.

Narzędzie w postaci raportu BIK4Company zawiera:

- a) ocenę sytuacji ekonomiczno-finansowej – w postaci jednej z 10 klas ryzyka, powstałej poprzez ocenę ilościową pięć obszarów działalności podmiotu, tzn.: płynność finansową, rentowność, sprawność działania, strukturę finansowania (zadłużenie), zyskowność.
- b) porównanie sytuacji ekonomiczno-finansowej ocenianego podmiotu gospodarczego na tle branży – wykorzystanie rozkładów decylowych wskaźników branżowych do pozycjonowania ocenianego podmiotu gospodarczego na tle branży, w której prowadzi działalność.

W Raporcie BIK4Company Standard wszystkie informacje przekazywane są w układzie statycznym, bo dotyczą tylko jednego okresu sprawozdawczego. Natomiast w Raporcie Dynamicznym analizie poddaje się od 2 do 5 okresów sprawozdawczych, co umożliwia prezentowanie zachodzących zmian w sytuacji ocenianego podmiotu w pewnym okresie czasu, a więc w sposób dynamiczny. Raporty BIK4Company generowane są w języku polskim.

4. Program komputerowy online ANALITYK FINANSOWY (Wolters Kluwer)

Firma Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. generuje informacje z zakresu finansów, prawa i biznesu. Wprowadziła na rynek narzędzie poprawiające sprawność operacyjną przedsiębiorstw oraz zwiększające ich przewagę konkurencyjną. Jest to oprogramowanie komputerowe online ANALITYK FINANSOWY, który pozwala w szybki i prosty sposób sprawdzić wiarygodność kontrahentów, ich wyniki finansowe, a także pozycję własnej firmy na tle konkurentów i całej branży [18].

W dobie kryzysu gospodarczego i szybko zmieniającej się sytuacji na rynku niezwykle ważny stał się dostęp do wiarygodnych oraz aktualnych informacji. Program ANALITYK FINANSOWY skierowany jest do wszystkich osób na co dzień zajmujących się analizą sytuacji i sprawności gospodarowania firm. Pozwala na jednoczesne zilustrowanie pozycji firmy na tle spółek konkurencyjnych i całego sektora. Ponadto narzędzie to umożliwia porównanie danego podmiotu gospodarczego za-

równy z ogólnym wzorem branży, jak i z wybranymi konkurentami, a także prognozowanie przyszłej sytuacji badanej firmy. Stworzony został na podstawie cenionej wśród finansistów książki Dariusza Wędkiego *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*.

Narzędzie ma zdefiniowane wskaźniki pozwalające przeprowadzać złożone analizy finansowe, a co ważniejsze, daje możliwość określenia własnych wskaźników oraz importowania gotowych sprawozdań, które np. dostarczają klienci. ANALITYK FINANSOWY pozwala w prosty sposób sprawdzić dowolną firmę, zakres jej działalności, wypłacalność, obroty w ciągu ostatnich kilku lat itp. Analizy przedstawiane są w czytelnej graficznie formie, w trzech powszechnie używanych formatach: PDF, Excel oraz Power Point.

Dzięki temu narzędziu użytkownik oprogramowania – analizujący sytuację finansową firm, ich sprawność operacyjną i benchmarking – może sporządzić profesjonalny raport finansowy według swoich potrzeb. Dostawca tego oprogramowania oferuje:

- szereg funkcjonalności, które umożliwiają liczenie wskaźników dla spółek i przeprowadzanie analiz finansowych,
- definiowanie i używanie własnych wskaźników, importowanie prywatnych sprawozdań,
- eksportowanie danych oraz wyliczonych wskaźników do różnych powszechnie stosowanych formatów (np. Excell, Power Point, PDF),
- wyszukiwanie firm według wielu kryteriów (nazwa, PKD, dane teleadresowe, REGON, przychody ze sprzedaży, suma bilansowa, wartości wskaźników finansowych, takich jak płynność bieżąca, dynamika sprzedaży, poziom zadłużenia, ROE itp.),
- szacowanie wskaźników firm w sytuacji braku oryginalnych sprawozdań,
- szybkie odnajdywanie najbliższych konkurentów badanej spółki,
- syntetyczna, graficzna prezentacja sytuacji firmy,
- jednoczesne zilustrowanie sytuacji firmy i jej pozycji na tle spółek konkurencyjnych i całego sektora.

Narzędzie ANALITYK FINANSOWY zawiera aktualizowaną na bieżąco bazę sprawozdań finansowych spółek zarejestrowanych w Polsce, publikowanych od roku 2003 w Monitorze Polskim „B”, a także bazę wskaźników branżowych zbudowanych na podstawie aktualnych oraz historycznych (od 2003 r.) danych sektorowych, opracowywanych przez GUS i aktualizowanych co trzy miesiące o dane z kwartału poprzedniego.

Informacje zawarte w raportach finansowych o spółkach, ujętych w zaprezentowanych narzędziach online wspomagających analizy, są gromadzone i przetwarzane z zachowaniem staranności, jednak firmy te nie biorą odpowiedzialności za wiarygodność źródeł ani za błędy korespondentów i dostawców biorących udział w procesie pozyskiwania danych.

Kompleksowe i aktualne dane zawarte w systemach narzędziowych pomagają interesariuszom zlokalizować i sprawdzić wiarygodność partnera biznesowego, a czytelna analiza danych finansowych ułatwia podejmowanie strategicznych decyzji.

Gromadzone i przetwarzane przez dostawców informacji gospodarczych w postaci baz danych finansowych mają szerokie zastosowanie przy m.in. głębokiej i szybkiej analizie branż, firm i rynków; analizie kredytowej; ocenie stanu finansów firm; ocenie partnerów handlowych i konkurencji; badaniach marketingowych (przy planowaniu strategii marketingowej); planowaniu przyszłej strategii firmy (rozwój działalności, zamrożenie, zmiana profilu, zmiana grupy docelowej).

PORÓWNANIE NARZĘDZI DOSTAWCÓW INFORMACJI GOSPODARCZYCH

O wyniku oceny analizy porównawczej (tabela 2) zdecydowała liczba lat funkcjonowania na rynku informacji gospodarczych, a w związku z tym doświadczenie firm przetwarzających dane finansowe.

Baza danych InfoCredit w formie programu komputerowego TEGIEL, opracowywana na podstawie oprogramowania QUICK REPORT, jest najstarszym narzędziem spośród analizowanych. Wywiadownia działa na rynku od 1990 r. i w ciągu prawie dwudziestu lat zdążyła zgromadzić bazę około 40 tys. podmiotów, czym wyprzedza pozostałe nowsze narzędzia, jak np. ANALITYK FINANSOWY, będący w obiegu interesariuszy dopiero od 2008 r., gromadzący dane z KRS-u od 2003 r. i skutecznie doganiający swoimi funkcjami najstarszy TEGIEL. Z kolei baza BIK4Company została stworzona głównie pod kątem oceny wiarygodności i zdolności kredytowej przedsiębiorstw, dlatego spełnia funkcje co do potrzeb interesariuszy w podobnym zakresie jak TEGIEL.

Pod względem wymagań interesariuszy co do wskaźników finansowych najlepsze okazały się dwa narzędzia – TEGIEL (QUICK REPORT) i ANALITYK FINANSOWY. W zakresie możliwości wyszukiwania danych o spółkach i oceny sytuacji finansowej niewątpliwie najlepszy był TEGIEL, ponieważ – jak wspomniano – najdłużej funkcjonuje na rynku i zgromadził największą liczbę danych o przedsiębiorstwach. Tu interesariusze mają największe możliwości wyszukiwania interesujących ich danych. Natomiast w przypadku możliwości prezentacji graficznej najlepszy okazał się ANALITYK FINANSOWY. Należy wnioskować, że najmłodsze narzędzie (od 2008 r.) zostało stworzone w celu współczesnych oczekiwań interesariuszy co do prezentacji za pomocą wykresów. W latach 90., kiedy powstawała baza TEGIEL, oczekiwania grup zainteresowanych analizami finansowymi spółek były zupełnie inne. Rynek informacji gospodarczych dopiero się formował, na rynku działało mniej przedsiębiorstw, a i interesariusze najbardziej pożąдали wyszukiwania danych, a nie prezentowania ich graficznie. Dlatego ANALITYK FINANSOWY jest najmłodszym narzędziem i stworzonym dla odbiorców informacji pod kątem najnowocześniejszym.

Tabela 2. Ocena porównawcza funkcji i możliwości narzędzi wspomagających sporządzanie analiz spółek według oczekiwań interesariuszy

Narzędzie online wspomagające analizę spółki	Program ANALITYK FINANSOWY	Baza danych w formie programu komputerowego TEGIEL + baza danych z oprogramowaniem QUICK REPORT	Raporty online BIK4 Company
WSKAŹNIKI FINANSOWE	+++++	+++++	+
WYSZUKIWANIE DANYCH	+++++	+++++++	+++++
PREZENTACJA GRAFICZNA	++	+	+
ANALIZA I OCENA FINANSOWA	++++	+++++++	+++++
IMPORTOWANIE WŁASNYCH DANYCH	++		
CECHY – MOŻLIWOŚCI SAMEGO NARZĘDZIA	++	+++++	+
Miejsce oceny	2	1	3

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. Funkcje i możliwości narzędzi wspomagających sporządzanie analiz spółek według oczekiwań interesariuszy – porównanie

Główne źródła informacji gospodarczych		Monitor „B”	Monitor „B”, KRS	Monitor „B”, KRS
Dostawcy informacji gospodarczych		BIK, GUS,	Wywiadownia handlowa InfoCredit	Wywiadownia handlowa InfoCredit
Instytucje generujące informacje gospodarcze		Wolters Kluwer Sp. z o.o.		
Narzędzie online wspomagające analizę spółki		Program ANALITYK FINANSOWY	Baza danych w formie programu komputerowego TEGIEL + Baza danych z oprogramowaniem QUICK REPORT	
WSKAŹNIKI FINANSOWE				
1)	liczenie wskaźników dla spółek i przeprowadzanie analiz finansowych	tak	tak	tak
2)	eksportowanie danych oraz wyliczonych wskaźników do różnych stosowanych formatów (np. Excell, Power Point, PDF)	tak	nie	tak
3)	szacowanie wskaźników firm w sytuacji braku oryginalnych sprawozdań	tak	tak	nie
4)	ekstrapolacja (prognozowanie) wartości wskaźników dla okresów, w których firma nie opublikowała sprawozdań	tak	tak	nie
5)	porównywanie wybranej firmy z ogólnym wzorcem (benchmarkiem) branżowym, tj. opartym na średnich wartościach wskaźników w danej branży	tak	tak	nie
6)	porównywanie badanej spółki ze szczegółowym wzorcem branżowym, np. największym konkurentem, najmniejszym konkurentem, najsilniejszym konkurentem itp.	tak	tak	tak
7)	minimalizacja ryzyka handlowego poprzez tworzenie zestawień ratingowych i scoringowych firm, również na podstawie porównań wartości wskaźników finansowych	nie	tak	nie
WYSZUKIWANIE DANYCH				
8)	wyszukiwanie firm według kryterium branżowego (wg kodu EKD)	tak	tak	tak
9)	wyszukiwanie firm według kryterium geograficznego	tak	tak	tak
10)	wyszukiwanie firm według kryterium poziomu zatrudnienia	nie	tak	nie
11)	wyszukiwanie firm według kryterium finansowego po wybranych wartościach pozycji ze sprawozdania (przychody, aktywa, kapitały własne, zysk brutto)	tak	tak	tak
12)	wyszukiwanie firm według kryterium wskaźnikowego	nie	tak	nie
13)	wyszukiwanie firm według kryterium trendu rozwojowego	nie	tak	nie

14)	wyszukiwanie firm według wielu kryteriów jednocześnie (nazwa, PKD, dane teleadresowe, REGON, przychody ze sprzedaży, suma bilansowa, wartości wskaźników finansowych, takich jak płynność bieżąca, dynamika sprzedaży, poziom zadłużenia, ROE itp.)	tak	tak	nie
15)	szybkie odnajdywanie najbliższych konkurentów badanej spółki	tak	tak	tak
16)	wyszukiwanie informacji historycznych	tak	tak	tak
PREZENTACJA GRAFICZNA				
17)	syntetyczna (łącząca w całość), graficzna prezentacja sytuacji firmy	tak	tak	tak
18)	jednoczesne zilustrowanie sytuacji firmy i jej pozycji na tle spółek konkurencyjnych i całego sektora	tak	nie	nie
ANALIZA I OCENA FINANSOWA				
19)	syntetyczna ocena analizowanej firmy (ocena całościowa łącząca wszystkie elementy)	tak	tak	tak
20)	przeprowadzanie analiz uzyskanych danych pod kątem zdolności kredytowej	nie	tak	tak
21)	przeprowadzanie analiz uzyskanych danych pod kątem marketingowym – oceny partnerów handlowych, branż, konkurencji, planowania strategii marketingowej, poszukiwanie nowych, obiecujących rynków zbytu w postaci grup przedsiębiorstw o określonym profilu	tak	tak	tak
22)	oceny wiarygodności potencjalnych partnerów w biznesie (klientów, kontrahentów, dostawców)	tak	tak	tak
23)	analiza kondycji finansowej niestabilnych i niepewnych kontrahentów	nie	tak	nie
24)	tworzenie obrazu środowiska konkurencyjnego poprzez ustalenie rankingów firm, działających w danej branży	nie	tak	tak
25)	poznanie położenia swojej firmy względem konkurentów z branży dzięki analizie sektorowej	tak	tak	nie
IMPORTOWANIE WŁASNYCH DANYCH				
26)	definiowanie i używanie własnych wskaźników, czyli importowanie prywatnych sprawozdań oraz posługiwanie się nimi w analizach	tak	nie	nie
27)	wprowadzanie własnych sprawozdań do programu i wykorzystywanie ich w dalszych analizach	tak	nie	nie
CECHY – MOŻLIWOŚCI SAMEGO NARZĘDZIA				
28)	forma, czytelność i zwięzłość prezentacji	tak	tak	tak
29)	możliwość sprawdzenia zawartości narzędzia przed zakupem	tak	tak	nie
30)	tlumaczenie na język obcy	nie	tak	nie
31)	możliwość wyboru terminów aktualizacji sprawozdań (roczna, półroczna, kwartalna)	nie	tak	nie
32)	drukowanie etykiet adresowych wybranych firm	nie	tak	nie

Źródło: Opracowanie własne.

Dziesięć lat temu, kiedy rynek informacji gospodarczych był nienasycony, interesariusze mieli skromne wymagania i oczekiwania w stosunku do narzędzi analitycznych. Współcześni odbiorcy informacji już w większym stopniu oczekują możliwości importowania własnych danych. Każde z analizowanych trzech narzędzi zostało stworzone w celu możliwości przeprowadzania analiz finansowych spółek, jednak z punktu widzenia ilości lat działania na rynku, każde z nich spełnia swoje funkcje w innym zakresie.

PODSUMOWANIE

Z przedstawionych narzędzi systemowych online korzystają banki, firmy consultingowe, fundusze inwestycyjne, firmy leasingowe oraz przedsiębiorstwa handlowe, produkcyjne i usługowe. Narzędzia wspomagające sporządzanie analiz finansowych o firmach służą głównie do oceny wiarygodności potencjalnych partnerów w biznesie (klientów, kontrahentów, dostawców).

Aby unikać błędnych decyzji biznesowych, współpracować tylko z rzetelnymi płatniczo firmami, sprzedawać produkty i usługi klientom, którym można zaufać, firmy generujące informacje gospodarcze zachęcają do korzystania ze swoich produktów-narzędzi. Każdy interesariusz powinien regularnie monitorować swoich dostawców, odbiorców i oczywiście konkurencję.

W miarę gwałtownego postępu technologicznego i rozwoju polskiego rynku finansowego rośnie zapotrzebowanie interesariuszy na profesjonalne narzędzia analityczne badające kondycję spółek. Ze względu na duże zainteresowanie sprawozdaniami finansowymi niebagatelного znaczenia nabiera ich treść, szczegółowość, kompletność, przejrzystość oraz wiarygodność i użyteczność zawartych tam informacji [2]. „Informacja jest jak światło rzucone na cel, do którego strzelasz. Bez tego światła na pewno spudłujesz. Bez prawidłowej informacji nie możesz wiedzieć, czy stoisz po właściwej stronie rynku” [1, s. 159]. Skoro zwiększa się liczba interesariuszy, to rekomendacje powinny być jak najbardziej profesjonalne, wiarygodne, obiektywne i racjonalne.

Dzięki porównaniu wybranych narzędzi analizy finansowej, będących w ofercie dostawców i firm generujących informacje gospodarcze o spółkach, interesariusze – żądni poznania kondycji jakiegoś przedsiębiorstwa – mogą zawsze na bieżąco szybko je wyszukać i porównać jego wskaźniki finansowe ze wskaźnikami sektorowymi lub spółek analogicznych. Niektóre z tych narzędzi pozwalają również porównywać wyniki badanej spółki na przestrzeni lat albo automatycznie tworzyć raport prezentujący kondycję finansową przedsiębiorstwa i jego pozycję na tle sektora czy innych podmiotów. Istnieje też możliwość umieszczenia danych finansowych na wykresach.

Otoczenie każdego przedsiębiorstwa nieustannie przeszukuje różnego typu informacje finansowo-ekonomiczne o nim. Np. inwestor chce wiedzieć, czy warto kupić akcje akurat tej spółki, bank chce poznać płynność i wiarygodność kredytową swojego klienta-przedsiębiorstwa, a właściciel firmy chce wiedzieć, czy jej kondycja finansowa jest dobra albo jak wychodzi konkurencja na tle wyników finansowych itd. Ponadto dzięki odpowiedniej kombinacji wskaźników charakteryzujących każdą firmę z dużym prawdopodobieństwem można przewidzieć jej bankructwo.

Nowoczesne metody analizy wskaźnikowej, oferowane przez dostawców informacji gospodarczej, dają grupom zainteresowanym zestaw właściwych, jasnych i przejrzystych narzędzi do podejmowania decyzji biznesowych, a także chronią ich interesy.

Przeprowadzenie analizy wskaźnikowej za pomocą gotowych narzędzi, jest ułatwionym zadaniem dla interesariuszy, którzy nie muszą już tracić czasu i energii na wnikliwe analizowanie samych sprawozdań finansowych spółek. Poza tym na podstawie gotowych raportów, przygotowanych przez dostawców informacji gospodarczych, interesariuszom łatwiej będzie podejmować istotne decyzje biznesowe.

Artykuł nie tylko prezentuje najpopularniejsze i najczęściej stosowane narzędzia analizy, ale także prowokuje do wyjaśniania innych danych oraz szukania dróg, którymi należy dążyć, aby poznać najlepszy sposób podejmowania decyzji biznesowych przez interesariuszy. Pozwoli to w przyszłości dostosować infrastrukturę rynku finansowego i szukać odpowiedzi na pytanie: Jaki jest stan świadomości w zakresie wiedzy na temat analizy finansowej? To sprowokuje do oceny profesjonalizmu działań instytucji generujących informacje gospodarcze oraz wartości udzielanych przez nich porad. Oczywiście należy korzystać ze wszystkich dostępnych narzędzi analitycznych, ale jednocześnie trzeba mieć świadomość ich wiarygodności.

Analiza porównawcza zaprezentowanych najpopularniejszych narzędzi analizy finansowej stwarza możliwość praktycznego ich zastosowania i odpowiada współczesnym potrzebom interesariuszy.

LITERATURA

1. Becket M., *Jak działa giełda*, K.E.Liber, Warszawa 2007.
2. Czyż W., Musiał M., *Jakość sprawozdań finansowych to podstawa*, [w:] „Gazeta Prawna” nr 40, z 26 lutego 2009 r.
3. Helfert Erich A., *Techniki analizy finansowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
4. <http://www.infocredit-online.pl/>, listopad 2009.
5. <http://www.quickreport.pl>, listopad 2009.
6. Hucik-Gaicka S., *Czy analiza fundamentalna ma sens?*, Studia Ekonomiczne – Economic Studies Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk nr 4 (LI), 2006.
7. Kowalczyk L., *Praktyczne i teoretyczne aspekty badania wiarygodności firmy*, Difin, Warszawa 2006.
8. Marcinkowska M., *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2004.
9. Mączyńska E., *Rating jako narzędzie pomiaru i kontroli ryzyka w działalności gospodarczej*, [w:] *Ekonomiczne aspekty upadłości przedsiębiorstw w Polsce*, Materiały i Prace IFGN, SGH Warszawa 2005.
10. Michalski G., *Leksykon zarządzania finansami*, C.H.BECK, Warszawa 2004.
11. Molga T., *Wywiadownia, czyli jak uniknąć nieuczciwego kontrahenta?*, [w:] „Rynki Zagraniczne”, s. 14 lutego 2008 r., <http://www.bankier.pl>, grudzień 2009.
12. Ostrowska E., *Inwestycje finansowe*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
13. Ritchie J., *Analiza fundamentalna*, WIG-Press, Warszawa 1997.
14. Tarczyński W., Zwolankowski M., *Inżynieria finansowa*, Placet, Warszawa 1999.
15. Ustawa z dnia 14 lutego 2003 r. o udostępnianiu informacji gospodarczych (DzU z 2003 r. nr 50, poz. 424 ze zm.).
16. Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (DzU nr 121 z 1997 r., poz. 770 ze zm.).
17. Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Tom 2, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
18. Wiśniewski K., *Kluczowe informacje o produkcji Analityk Finansowy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
19. Zielonka P., *Behawioralne aspekty inwestowania na rynku papierów wartościowych*, Cedewu.pl, Warszawa 2006.

Joanna Kacała*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

KOMERCJALIZACJA SZPITALI DROGĄ DO EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA

COMMERCIALIZATION OF HOSPITALS FOR MORE EFFECTIVE MANAGEMENT

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest przedstawienie uwarunkowań wpływających na sposób realizacji usług zdrowotnych przez administrację samorządową oraz próba odpowiedzi na pytanie, czy świadczenie usług w dotychczasowej formie może być jeszcze efektywne. Zdefiniowano różnice między pojęciami komercjalizacją i prywatyzacją. Przedstawiono wpływ uwarunkowań formalnoprawnych na zasady funkcjonowania szpitali oraz możliwości efektywnego zarządzania nimi.

Słowa kluczowe: szpital, komercjalizacja, zarządzanie

ABSTRACT

The aim of the report was to introduce the conditioning which influence the method of health services implementation by local government administration, as well as to answer the question, if provision of these services in a present form, can be still effective. The differences between concept of commercialization and privatization was defined.

The influence of formal-legal conditioning on principles of functioning of hospitals and possibilities of effective management.

Key words: hospital, management, commercialization

WSTĘP

Restrukturyzacja szpitali, przygotowana przez rząd pod nazwą „Plan B”, jest kolejnym pomysłem na przekształcenia systemowe w ochronie zdrowia. Jego celem jest pomoc organom samorządowym

w uporządkowaniu relacji: samorząd – szpital – rynek. Zmiana formy prawnej działalności szpitala powinna urealnić jego działalność w zakresie nadzoru właścicielskiego, zarządzania, odpowiedzialności kierownika, spraw pracowniczych i gospodarki finansowej wraz z rozszerzoną gamą pozyskiwania środków na działalność.

Jednostki samorządu terytorialnego w wyniku zapisów konstytucyjnych (Konstytucja RP z 17 października 1992 r., art. 71 i 72) ustawowo zajmują się organizacją świadczenia usług publicznych. Szybko się jednak okazało, że konstrukcja formalnoprawna SPZOZ nie określiła jednoznacznej odpowiedzialności zarządzającego i nie zawierała elementów motywujących go do efektywnego działania. Gdy na błędny system nałożymy podstawowy cel funkcjonowania jednostki, jakim jest ratowanie życia i zdrowia pacjentów, który spycha na dalszy plan rzeczywiste koszty funkcjonowania szpitala, trudno oczekiwać efektywnego zarządzania.

Mając na uwadze powyższe uwarunkowania, celem tego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, jakie konsekwencje dla efektywnego zarządzania niosą za sobą zmiany formy prawnej szpitala.

SAMORZĄD A KAPITAŁ PRYWATNY

Znajdujące się pod presją fiskalną samorządy muszą zmienić podejście do swojej działalności. Urynkowanie części usług publicznych może okazać się skutecznym rozwiązaniem dla obniżenia cen, wymuszenia efektywności działania i poprawy jakości niż odgórne regulacje.

Obszar potencjalnej współpracy między kapitałem publicznym a prywatnym jest bardzo szeroki, tzn. od przejęcia niewielkich udziałów, dzierżawę aż po sprzedaż placówki.

Zasobami wnoszonymi przez podmiot publiczny są [Moszoro 2005, s. 34]:

- kapitał w formie gotówki,
- majątek,
- gwarancje i poręczenia, mające wpływ na zmniejszenie oprocentowania kredytów,
- opłaty z budżetu za niektóre usługi świadczone przez podmiot prywatny.

Sektor prywatny oprócz środków pieniężnych może wnieść:

- kredyty długoterminowe w inwestycjach infrastrukturalnych,
- obligacje wieloletnie,
- ubezpieczenia inwestycji,
- *know-how*, czyli wiedzę z zakresu zarządzania inwestycjami, doświadczenia w zarządzaniu przyczyniające się do zwiększenia obrotów i zmniejszenia kosztów, doświadczenia z zakresu negocjowania kontraktów.

Istotna jest jednak świadomość odmienności celów sektora prywatnego i publicznego. Sektor prywatny zainteresowany będzie maksymalizacją wartości, natomiast sektor publiczny kierować będzie się zasadą dobra wspólnego poprzez realizację ustaw, regulacji i akt wykonawczych i dążyć do ekspansji usług.

Układ taki może rodzić konflikt na linii: efektywność – ekspansja, np. w nadmiernej skłonności podmiotów publicznych do ingerowania w sprawy techniczne lub finansowe, podważając możliwość osiągnięcia zysku ekonomicznego.

KOMERCJALIZACJA A PRYWATYZACJA USŁUG PUBLICZNYCH

Komercjalizacja jest to ogół zmian, mających na celu oparcie czegoś na zasadach komercyjnych, czyli przystosowanie do warunków gospodarki rynkowej. W myśl Ustawy z 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji, polega na przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę skarbu państwa – w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjnej. Np. szpital (SPZOZ) zostaje przekształcony w spółkę prawa handlowego, gdzie jedynym właścicielem pakietu akcji lub głównym udziałowcem jest samorząd.

Prywatyzacja zaś w ujęciu ogólnym jest transferem własności lub władzy zarządczej ze sfery publicznej do sfery prywatnej. W przypadku sfery użyteczności publicznej faktyczna prywatyzacja wymaga przeniesienia własności i kompetencji do zarządzania czy wykonywania zadań publicznych w taki sposób, aby podmioty prywatne cieszyły się niezależną władzą, nieskrępowaną nadmierną regulacją, która nie jest tożsama z własnością większościową [Moszoro 2005, s. 28].

Ze względu na charakter użyteczności publicznej sprywatyzowanych zadań podmiot publiczny musi zachować kontrolę nad wykonywanymi przez podmiot prywatny zadaniami, zwłaszcza w zakresie wykorzystania przekazywanych podmiotom prywatnym środków publicznych. Prywatyzację przedsiębiorstwa użyteczności publicznej od zwykłego procesu prywatyzacyjnego przedsiębiorstwa państwowego odróżnia:

- pozostawienie w gestii administracji publicznej strategicznej kontroli nad przedsięwzięciami,
- możliwość określania wymaganych standardów świadczenia usług.

Podmiot publiczny może wówczas regulować sprywatyzowane przedsiębiorstwo, tj. określać w zależności od możliwości ekonomicznych, poziom i dostępność usług dla społeczeństwa, kontrolować akceptowalny poziom zysku przedsiębiorcy prywatnego, jak również kompensować różnice pomiędzy kosztami działalności a akceptowanym poziomem cen [Prawelska-Skrzypek 2006, s. 34]. Natomiast pojęcie prywatyzacji usług publicznych należy rozpatrywać już na poziomie trzech płaszczyzn [Moszoro 2005, s. 50-55], tj.:

- prywatyzacji mienia komunalnego (aktywa);
- prywatyzacja realizacji zadań komunalnych (produkcja);
- prywatyzacja zadań komunalnych (realizacja).

Przykładowo, można sprzedać budynek szpitalny i to będzie prywatyzacja mienia albo dopuścić podmiot prywatny do wykonania zadania publicznego na mieniu publicznym lub sprywatyzowanym, albo skreślić obowiązek prowadzenia opieki zdrowotnej, co oznaczałoby prywatyzację organizacji zadania publicznego.

OCZEKIWANE EFEKTY ZMIAN FORMY WŁASNOŚCIOWE SZPITALA

W krajach rozwiniętych proces prywatyzacji wynika z trzech podstawowych dążeń:

1. zmniejszenia kosztów,
2. uzyskania dostępu do nowych technologii dla uzyskania lepszych efektów w ramach tych samych kosztów,

3. zmniejszenie ryzyka związanego ze świadczeniem usług.

W krajach rozwijających się należy dodać czwarty powód:

4. potrzeby kapitału inwestycyjnego, koniecznego do modernizacji infrastruktury i odciążenie sektora publicznego od finansowania inwestycji infrastrukturalnych.

Samorząd, przekształcając SPZOZ w spółkę prawa handlowego i wprowadzając udziałowca prywatnego, może oczekiwać większej efektywności działania wynikającej z wprowadzenia sił rynkowych do:

- sprawnego zarządzania inwestycją i dostępnymi zasobami,
- zmniejszenia kosztów operacyjnych dzięki doświadczeniu i niechęci do nadmiernego rozbudowywania administracji,
- efektywnego zarządzania marketingowo-logistycznego, poprzez skuteczną promocję, wykorzystanie kanałów dystrybucji, odpowiednią lokalizację, co pozwala zwiększyć przychody operacyjne,
- większych umiejętności w negocjowaniu i stosowaniu różnego rodzaju instrumentów i konstrukcji finansowych,
- większej presji opinii publicznej, żeby prowadzić działalność jawnie i czytelnie, w oparciu o ekonomiczny rachunek kosztów,
- ograniczenia wpływów politycznych na decyzje gospodarcze.

Niepubliczne szpitale samorządowe mają dokładnie takie same cele statutowe, jak SP ZOZ-y, a celem nadrzędnym każdego zakładu opieki zdrowotnej jest zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego lokalnej społeczności, niezależnie od formy organizacyjnej, w której działa. W publicznym szpitalu o podziale zysku decyduje dyrektor po uzyskaniu opinii rady społecznej. Po przekształceniu w spółkę handlową taką decyzję podejmuje samorząd. Władze samorządowe mogą sprzedać część udziałów w szpitalu podmiotom prywatnym (osobom, spółkom). Jest to jeden ze sposobów na dofinansowanie placówek szpitalnych. Dzięki temu szpitale zyskują dodatkowe środki na rozwój. W 2008 r. w Polsce działało ponad 200 szpitali niepublicznych, w tym 62 samorządowe. Korzyści z przekształcenia w niepubliczne szpitale samorządowe to:

- podpisane kontrakty z NFZ, dzięki czemu pacjenci są leczeni bezpłatnie;
- możliwość wykonywania świadczenia odpłatnie (czego nie mogą robić „zwykłe” szpitale publiczne), dzięki czemu uzyskują dodatkowe środki finansowe;
- brak długów – prowadzą przejrzystą politykę finansową, a zarządzający nimi ponoszą pełną odpowiedzialność za sytuację w swoich placówkach;
- odpowiedzialność samorządów za leczenie pacjentów w swoim regionie.

Zmiana formy prawnej w pierwszej kolejności wymusza na zarządzających wdrażanie takich zmian, jak:

- odpowiedzialność kierownictwa za wyniki. Dyrektor SPZOZ tak naprawdę nie odpowiadał za nic i przed nikim. Natomiast prezes spółki odpowiada własnym majątkiem. To motywuje do pracy;
- zmiana optyki dysponowania zasobami i majątkiem szpitala – gospodarność i efektywność w wykorzystaniu posiadanych zasobów;

- likwidacja nadmiernego zatrudnienia w administracji – nie przetrwa placówka, która ma dwa razy więcej personelu niż łóżek. W szpitalach publicznych stanowi ona nawet 30 proc. zatrudnionych, w niepublicznych – ok. 2 proc.;
- szybkość i niezależność w podejmowaniu decyzji;
- wdrożenie pełnego monitoringu kosztów na oddziałach i pozostałych obszarach szpitala wraz z odpowiedzialnością kierowników do kształtowania poziomu kosztów i przychodów;
- monitoring kluczowych procesów, tj.: obsługa pacjenta (w obszarze administracyjnym, diagnostycznym, lekarskim, pielęgniarstwie), przepływ materiałów i leków, wykorzystanie sprzętu i materiałów, negocjacje z dostawcami itp.;
- lepsza kontrola nad jednostką – w SPZOZ organ założycielski w praktyce nie miał na nic wpływu i jedynie mógł zmienić dyrektora. W formule spółki prawa handlowego samorząd ma wszelkie uprawnienia właścicielskie wynikające z kodeksu spółek handlowych. To zarząd powiatu jest walnym zgromadzeniem i powołuje radę nadzorczą, która następnie powołuje zarząd szpitala. Właściciel ma pełną kontrolę, zachowany jest też bardzo dobry przepływ informacji.

Ten ostatni punkt, czyli lepsza kontrola właściciela nad szpitalem, staje się gwarantem rozszerzeniu pola wpływów bez angażowania jego kapitałów lub aktywów bezpośrednio, ale poprzez rozwijanie silnych związków z podmiotami otoczenia i ich kontrolowanie.

Układ ten opiera się na powiązaniach umownych o charakterze wewnętrznym z pracownikami, dzięki czemu przestają być biernymi uczestnikami organizacji (często wręcz nieidentyfikującymi się ze szpitalem, lecz tylko z wykonywaną profesją), a stają się lojalnymi członkami, oraz na powiązaniach o charakterze zewnętrznym, między innymi z:

- pacjentami, których opinia wpływa na wizerunek i prestiż szpitala,
- nabywcami (NFZ i prywatni, firmy ubezpieczeniowe, przedsiębiorstwa itp.),
- organami administracji, których przekonanie o roli szpitala w regionie będzie miało wpływ na ilość otrzymywanych środków na rozwój i zakup sprzętu medycznego oraz rozwój infrastruktury,
- dostawcami, których przekonanie o celowości działania szpitala i jego społecznego posłannictwo ułatwia szpitalowi współpracę, negocjowanie umów, podpisywanie kontraktów itp.,
- stakeholdersami (współpracujący lekarze rodzinni i specjaliści, inne ZOZ-y, przedsiębiorstwa i koncerny farmaceutyczne, stowarzyszenia naukowe itp.), którzy poprzez swoje zachowanie istotnie wpływają na sprawność funkcjonowania i efektywność działania szpitala.

Poprzez system umów z tymi podmiotami i włączenie ich do łańcucha wartości szpitala można uzyskać:

- wzrost zakresu przestrzennego oddziaływania szpitala,
- możliwość wzmocnienia i uzyskania efektu skali działania na skutek wzrostu ilości usług,
- lepsze wykorzystanie zasobów,
- doskonalenie umiejętności,
- bezpieczeństwo i większą pewność zrównoważonego rozwoju.

Mimo licznych zalet, jakie mogą wynikać z przekazania szpitali samorządom, należy również podkreślić mogące wystąpić zagrożenia, tj.:

- obawa, że samorządy, aby „pozbyć się” przynoszących straty szpitali, będą je odsprzedawać za symboliczną złotówkę, a nowi właściciele będą mogli je likwidować;

- proponowane zmiany mogą wymusić wzrost składki zdrowotnej lub wzrost nakładów z budżetu na ochronę zdrowia (gdyż inaczej szpitale mogą nie wykonywać nieopłacalnych z ekonomicznego punktu widzenia zabiegów);
- eksperci uważają, że warunkiem komercjalizacji szpitali jest ustawowe zadbanie o zdrowie pacjentów w taki sposób, aby na pomoc lekarską mogły liczyć także osoby, które nie są w stanie za to zapłacić.

Podstawowe różnice dotyczące zasad funkcjonowania szpitali o różnej konstrukcji formalno-prawnej w wybranych obszarach przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Wpływ konstrukcji formalnoprawnej na zasady funkcjonowania szpitali

SPZOZ	SPÓŁKA PRAWA HANDLOWEGO
NADZÓR WŁAŚCICIELSKI	
Rada społeczna – ciało doradcze bez odpowiedzialności	Rada nadzorcza – ciało nadrzędne, odpowiedzialność karna
Zarząd i rada samorządu – odpowiedzialność polit.	Zgromadzenie wspólników – odpowiedzialność karna
Nadzór polityczny	Nadzór profesjonalny wynikający z kodeksu spółek handlowych
ZARZĄDZANIE W JEDNOSTCE	
Odpowiedzialność rozmyta pomiędzy kierownictwem i organem założycielskim	Odpowiedzialność zarządu za mienie i finanse
Długotrwałe procedury uzgadniania i podejmowania decyzji	Samodzielność podejmowania decyzji
Niezbędna formalna zgoda organu założycielskiego na większość działań	Szybkość i elastyczność działania
ODPOWIEDZIALNOŚĆ KIEROWNIKA	
Wynika z ustawy o ZOZ; ocena polityczna działalności	Szczegółowo uregulowana przez kodeks prawa handlowego; ocena merytoryczna
Przed komisją dyscypliny finansów publicznych oraz odpowiedzialność karna	Odpowiedzialność karna
Brak procedur, brak środków przymusu do planowania, realizacji założeń i odwoławczych	Jasne procedury, coroczne sprawozdania, ocena podstawą odwołania
SPRAWY PRACOWNICZE	
Ustawowy wymóg konsultowania obsadzania stanowisk kierowniczych z korporacjami i związkami zawodowymi	Kryterium efektywności zarządzania
Konkursy na stanowiska ordynatorskie – kryterium społeczne zaufania	Brak wymogu konkursowego – kryterium efektywności działania
Regulaminy płacowe uzależnione od zapisów ustawy i rozporządzeń ministra	Przejrzyste regulaminy płacowe, na bazie kodeksu pracy, płaca zależna od efektów
GOSPODARKA FINANSOWA	
Zakład nie może być zlikwidowany z powodu ujemnego wyniku finansowego, który jest pokrywany przez organ założycielski	Przekroczenie zobowiązań powyżej kapitału zakładowego, skutkuje wnioskiem o upadłość; pokrywane przez masę upadłościową
Gospodarka finansowa prowadzona na zasadach ogólnych	Zasada określone szczegółowo w kodeksie spółek handlowych
Brak realnej odpowiedzialności dyrektora za nierzetelność	Odpowiedzialność karna za działania na szkodę spółki

Źródło: Na podstawie: Zarządzanie komercyjną firmą medyczną, red. K. Perechuda, ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.

Wśród przeciwników komercjalizacji szpitali wymieniane są jeszcze trzy przyczyny lepszej efektywności osiągananej przez szpitale prywatne w porównaniu z pozostałymi szpitalami:

1. prywatne szpitale osiągają większą efektywność niż pozostałe szpitale, ponieważ dokonują selekcji pacjentów, tzn. celowego doboru pacjentów według najbardziej zyskowych procedur medycznych;
2. prywatne szpitale mają niższe koszty, a dzięki temu wyższą efektywność, ponieważ świadczą usługi medyczne o niższej jakości;
3. wyżysk pracowników.

Powyższe zagrożenia zostały obalone przez autorów badań przeprowadzonych w Niemczech. Przebadano tam 504 szpitale prywatnych i publicznych. Autorzy raportu „Bedeutung der Krankenhäuser in privater Trägerschaft” obalają te mity, udowadniając, że żadna z trzech powyższych sytuacji nie zachodzi w Niemczech i nie ma wpływu na osiąganie wyższej efektywności przez niemieckie szpitale prywatne. Wyodrębnione natomiast zostały trzy czynniki powodujące wyższą efektywność szpitali prywatnych nad publicznymi, są to:

- zorientowanie na sukces kadry zarządzającej oraz niezależność przedsiębiorstwa,
- gospodarność,
- zyskowość.

Porównanie wyników z działalności szpitali samorządowych z publicznymi zdecydowanie przechyliła szalę na stronę samorządowych. Według Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Niepublicznych Szpitali Samorządowych z siedzibą w Kluczborku, po zmianie formy prawnej następujące wskaźniki uległy znacznej poprawie:

- wzrost wartości kontraktu z NFZ,
- dodatni wynik finansowy,
- koszt wynagrodzeń spadł z poziomu 70% do poziomu 45%,
- wzrost środków finansowych na infrastrukturę szpitala,
- znaczący wzrost środków finansowych z działalności komercyjnej.

PRZYSZŁOŚĆ SZPITALI

Obserwując zachowania klasy politycznej, można by wysnuć wnioski, że czteroletnia kadencja członków samorządu zamiast motywować do wytężonej pracy na rzecz poprawy warunków życia i funkcjonowania mieszkańców, stanie się bazą do kształtowania zachowań populistycznych i braku decyzyjności. Na szczęście są to coraz częściej odosobnione przykłady. Samorządowcy doskonale zdają sobie sprawę z powagi sytuacji zadłużających się szpitale i ich decydującym wpływie na budżet jednostki. Jeśli samorząd ma dług w wysokości np. 60% swojego rocznego budżetu, to każdy dodatkowy milion przejętych zobowiązań szpitala skutkuje wprowadzeniem zarządu komisarycznego. To może być poważny problem ograniczający liczbę przekształcanych placówek medycznych. Raport Ministerstwa Zdrowia z kwietnia 2006 r. stwierdza jednoznacznie, że „brak efektywnego nadzoru właścicielskiego ze strony podmiotów, które utworzyły SPZOZ, skutecznych mechanizmów zarządzania wprowadzonych w zakładach oraz brak faktycznej odpowiedzialności zakładów i ich organów założycielskich za powstanie zobowiązań jest główną przyczyną braku kompetencji menedżerskich osób kierujących działalnością zakładów oraz efektywności gospodarowania” [Informacja... 2006]. Dlatego też należy postawić pytanie, czy większą

odpowiedzialnością kierują się samorządowcy komercjalizując szpital czy zadłużając się ponad stan, żeby sztucznie utrzymywać nieefektywnie działający ZOZ.

LITERATURA

1. Beetham D., *Legitymizacja władzy*, [w:] *Elity, demokracja, wybory*, red. J. Szczupaczyński, Warszawa 1993.
2. Czyż M., *Prywatyzacja szpitali – prywatyzować czy nie prywatyzować*, „Rzeczpospolita” z 12.06 2008.
3. Dolnicki B., *Samorząd terytorialny*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Zakamycze 2003.
4. Frączkiewicz-Wronka A., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
5. Informacja z przebiegu realizacji Ustawy z dnia 15 kwietnia 2005 r. o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej, Ministerstwo Zdrowia, Warszawa 2006.
6. Izdebski H., Kulesza M., *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Warszawa 1998.
7. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.
8. Koźuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005.
9. Moszoro M., *Partnerstwo publicznoprawne*, SGH, Warszawa 2005.
10. Praweńska-Skrzypek G., *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Fundacja WZ, Kraków 2006.
11. Rek T., *Samorząd musi spłacić długi szpitali*, „Gazeta Prawna” z 7.07.2009.
12. *Usługi społeczne w gospodarce samorządu terytorialnego w Polsce*, red. E. Denek, Zeszyty Naukowe nr 38, AE, Poznań 2003.
13. Uchwała TK z 27.09.1994 r.
14. *Zarządzanie komercyjną firmą medyczną*, red. K. Perechuda, ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.
15. <http://www.kul.lublin.pl/files/42/Odpowiedzialnosc.pdf>
16. http://www.rp.pl/artukul/22,134929_Spolki_byly_warunkiem_oddluzenia_szpitali.htm
17. <http://samorząd.infor.pl/>

Grażyna Karmowska*Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie*

EFEKTYWNOŚĆ CZYNNIKÓW PRODUKCJI W RODZINNYCH GOSPODARSTWACH ROLNYCH

THE PRODUCTION EFFICIENCY FACTORS IN FAMILY HOUSEHOLDS

STRESZCZENIE

Ekonomicznym kryterium efektywności przy analizie gospodarstwa rolnego powinien być jeden z mierników nadwyżki. Obiektem badań są gospodarstwa rolne województwa zachodniopomorskiego w latach 2004-2007. W opracowaniu dokonano analizy efektywności w oparciu o podstawowe relacje efektów do nakładów dla ośmiu typów gospodarstw. Oceniono produktywność ziemi, efektywność pracy. Poza tym dla oceny doboru czynników produkcji wykorzystano funkcje produkcji i funkcje kosztów. Zaproponowano dla budowy wskaźników efektywności, zależności funkcyjne.

Słowa kluczowe: wskaźniki efektywności, produktywność, analiza gospodarstwa rolnego

ABSTRACT

During households analysis, for the economical productivity requirement, one of the surplus measures should be chosen. The subjects subjected to evaluation were west-pomeranian farms, between 2004 and 2007. The soil and work productivity were measured. Productivity analysis were based on the basic relations between effect and input for eight types of households. Besides that, for efficiency measure, the function dependence of production and costs functions were used. Functional relations were proposed for the creation of efficiency factors.

Key words: efficiency ratios, productivity, household analysis

WSTĘP

Podstawowym celem działalności gospodarstwa rolnego jest maksymalizacja dochodów lub minimalizacja kosztów przy danym poziomie produkcji. W analizie gospodarstwa rolnego ekonomicznym

kryterium efektywności jest kategoria nadwyżki bezpośredniej, a zasada racjonalności gospodarowania odgrywa tutaj rolę jedynie warunku koniecznego, ale nie dostatecznego.

Ekonomiczną efektywność [Heady 1967, s.132] wyznacza się wówczas, gdy stosuje się zasoby w taki sposób, aby uzyskać maksymalny poszczególny cel lub wielkość końcową, odnoszącą się do rozważanej przez nas jednostki ekonomicznej. Jeżeli jednostką taką jest gospodarstwo rolne, jako czyste przedsiębiorstwo, odnośną wielkością, którą trzeba maksymalizować, jest zysk. Efektywność produkcji osiąga się wówczas, gdy zasoby zorganizowane są w sposób dający maksymalny zysk. Jeśli jednostka ekonomiczna obejmuje zarówno przedsiębiorstwo rolne, jak i rodzinne gospodarstwo domowe, odnośną wielkością, którą trzeba maksymalizować, będzie dobrobyt rodzinny lub mierzona w ten sposób użyteczność i efektywność zasobów.

Celem artykułu jest określenie zmian i dynamiki podstawowych mierników efektywności w gospodarstwach rolnych województwa zachodniopomorskiego w latach 2004-2007. Poza tym podjęto próbę wyznaczenia mierników efektywności, z wykorzystaniem funkcji produkcji i funkcji kosztów, dla poszczególnych typów gospodarstw rolnych. Mierniki te mogłyby być pomocne przy określeniu wielkości standardowych wykorzystywanych w planowaniu i prognozowaniu.

METODY BADAWCZE

W ocenie gospodarowania używa się różnych mierników [Stachak 1998, s. 347]. Do jednorelatywnych mierników gospodarności zalicza się mierniki efektywności oraz chłonności. Do mierników efektywności są zaliczane mierniki produktywności (zasobów, nakładów, kosztów produkcji) oraz dochodowości (zasobów, nakładów, kosztów). W oparciu o powyższe w niniejszym opracowaniu jako podstawowe wskaźniki przyjęto:

- Efektywność produkcyjną zasobów czynników produkcji (produkcja/zasoby ziemi):
 - produkcja ogółem/powierzchnia UR,
 - produkcja roślinna/powierzchnia UR,
 - produkcja zwierzęca/powierzchnia UR;
- Efektywność ekonomiczną zasobów czynników produkcji (dochód/zasoby):
 - dochód z gospodarstwa/pow. UR,
 - SGM/ powierzchnia UR,
 - wartość dodana netto/zatrudnienie,
 - dochód z gospodarstwa/zatrudnienie (rodziny)¹.

Następnie w celu zagregowania wielkości efektu i nakładu posłużono się miernikiem wykorzystującym funkcję produkcji (P) i funkcję kosztów (K).

Miernik ten może być wyrażony w wielkościach bezwzględnych i stanowi różnicę między wartością produkcji a wartością kosztów. Według Kisiela podstawą oceny efektywności (E') na szczeblu gospodarstw jest relacja $E' = P - K$ [Kisiel 1999].

Postać względną tego wskaźnika można również przedstawić jako relację wartości produkcji do wartości kosztów.

¹ Nakłady pracy członków rodziny.

W relacjach tych wartości produkcji i kosztów mogą być wyrażone za pomocą funkcji produkcji i funkcji kosztów.

Dynamikę zmian efektywności mierzono z wykorzystaniem indeksów łańcuchowych [Statystyka... 1998].

CHARAKTERYSTYKA OBIEKTU BADAŃ

Obiektem badań są gospodarstwa rolne województwa zachodniopomorskiego w latach 2004-2007. W poszczególnych latach badaniami objęto odpowiednio od 314 do 349 gospodarstw (w poszczególnych latach liczba gospodarstw zawartych w bazie danych zmieniała się). Źródłem danych jest Polski FADN² oraz wszelkie definicje przyjęto zgodnie z jego terminologią. Badane gospodarstwa charakteryzują się wielkością ekonomiczną powyżej 2 ESU³. Wielkość ekonomiczna gospodarstwa rolnego jest określana na podstawie sumy wartości standardowych nadwyżek bezpośrednich (SGM)⁴ wszystkich działalności występujących w gospodarstwie.

Kisiel [1999] uważa, że ekonomicznym kryterium efektywności przy analizie gospodarstwa rolnego powinien być jeden z mierników nadwyżki bezpośredniej. Nadwyżką taką jest SGM. Gospodarstwa badano w podziale na typy rolnicze (8 typów). Ze względu na obowiązujące zasady upowszechniania danych FADN jest dopuszczalne publikowanie wyników z grupy obejmującej co najmniej 15 gospodarstw. Ponieważ wśród badanych gospodarstw nie wszystkie typy spełniały to kryterium, z tego względu przedstawiono rezultatów badań dla 5 typów działalności rolniczej (tabela 1).

Tabela 1. Przeciętne wartości SGM na gospodarstwo

Typ działalności rolniczej	2004	2005	2006	2007
Uprawy polowe	129 597	128 611	147 598	106 362
Krowy mleczne	69 790	78 590	97 688	64 964
Zwierzęta żywione w systemie wypasowym	242 040	123 154	142 451	140 817
Zwierzęta ziarnożerne	250 536	190 832	173 959	103 807
Mieszane	139 136	147 984	139 431	127 767

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

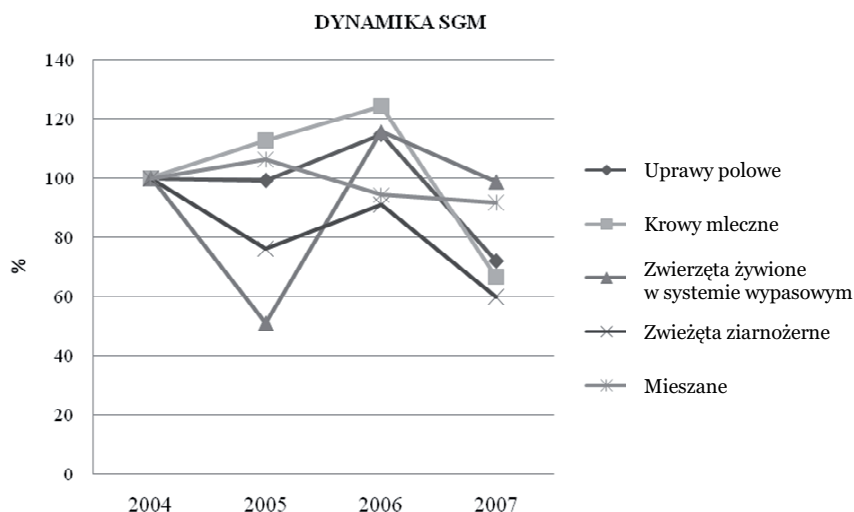
Najmniej opłacalnym typem działalności rolniczej w roku 2007 są „krowy mleczne”, przynoszące najniższą nadwyżkę wartości produkcji nad kosztami (ok. 65 tys. PLN). Pozostałe działalności osiągały nadwyżkę w granicach 100-140 tys. PLN. Najwyższą przeciętną SGM uzyskano z hodowli zwierząt ziarnożernych (250 tys. PLN) oraz żywionych w systemie wypasowym (242 tys. PLN) w roku 2004.

² FADN (*Farm Accountancy Data Network*) – europejski system zbierania danych rachunkowych z gospodarstw rolnych.

³ ESU (*European Size Unit*) – europejska jednostka wielkości = 1200 euro.

⁴ SGM (*Standard Gross Margin*) – nadwyżka wartości produkcji danej działalności rolniczej nad wartością kosztów bezpośrednich w przeciętnych dla danego regionu warunkach produkcji. W celu wyeliminowania wpływu zmian w produkcji lub cen produktów i środków produkcji do obliczeń przyjmowane są średnie z trzech lat odpowiedniego okresu, na podstawie uśrednionych danych rocznych z danego regionu. Liczone są dla każdego regionu statystycznego i dla każdej prowadzonej działalności w odniesieniu do 1 ha uprawy lub 1 sztuki zwierzęcia.

Wszystkie typy działalności wykazywały spadek SGM w badanym okresie (rys. 1). Typ działalności „zwierzęta ziarnożerne” najwyższą SGM osiągał również w latach 2005 i 2006, ale w roku 2007 nadwyżka ta wynosiła jedynie 41,43% SGM z roku 2004.



Rys. 1. Dynamika SGM na gospodarstwo
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

Dla typu „zwierzęta żywione w systemie wypasowym” wartość SGM w roku 2007 wynosiła 58,18% wartości roku 2004. Największą stabilność zapewniały „uprawy polowe” (82,07% SGM z roku 2004) oraz typ „mieszany” (91,83% z roku 2004). Duży wpływ na ich stabilność miały ceny zbóż.

O poziomie gospodarstwa rolnego świadczy m.in. kapitał pracujący. Jest on liczony jako suma wartości zwierząt, upraw trwałych, urządzeń melioracyjnych, budynków, maszyn i urządzeń oraz kapitał obrotowy. Poszczególne gospodarstwa rolne, w zależności od rodzaju prowadzenia działalności rolniczej, charakteryzują się różną wartością kapitału. Jego poziom w latach 2004-2007 został przedstawiony w tabeli 2.

Tabela 2. Wartości średnie⁵ i dynamika kapitału pracującego w gospodarstwie

Typ działalności rolniczej	Lata							
	2004		2005		2006		2007	
	PLN	%	PLN	%	PLN	%	PLN	%
Uprawy polowe	474 101	100	430 755	90,9	499 291	115,9	473 273	94,8
Krowy mleczne	340 726	100	422 419	124,0	422 064	99,9	329 723	78,1
Zwierzęta żywione w systemie wypasowym	899 907	100	423 995	47,1	402 949	95,0	492 916	122,3
Zwierzęta ziarnożerne	1 093 839	100	794 741	72,7	651 181	81,9	751 644	115,4
Mieszane	424 823	100	472 109	111,1	456 246	96,6	452 387	99,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

⁵ Średnia arytmetyczna wartość kapitału pracującego: (stan na początek roku + stan na koniec roku obrachunkowego)/2.

W badanych latach, największą stabilnością zasobów okazały się gospodarstwa z typem działalności „uprawy polowe” oraz „mieszane”. Największe wahania (spadek do 47,12% w roku 2005 w porównaniu z rokiem 2004, a w roku 2007 wzrost do 122,33% w porównaniu z rokiem 2006) wartości kapitału wykazały gospodarstwa z produkcją zwierzęcą. Podstawową przyczyną były spadki cen zwierząt, które są częścią wartości kapitału.

W poszczególnych typach gospodarstw widoczne są znaczne różnice w wartości kapitału pracującego, co uzasadnione jest, między innymi, specjalistycznym wyposażeniem dla poszczególnych działalności produkcyjnej.

WYNIKI BADAŃ

Dla osiągnięcia celu, tj. określenia zmian i dynamiki podstawowych mierników efektywności w gospodarstwach rolnych województwa zachodniopomorskiego w latach 2004-2007, analizowano wybrane mierniki efektywności produkcyjnej i ekonomicznej zasobów czynników produkcji, tj. ziemia i praca.

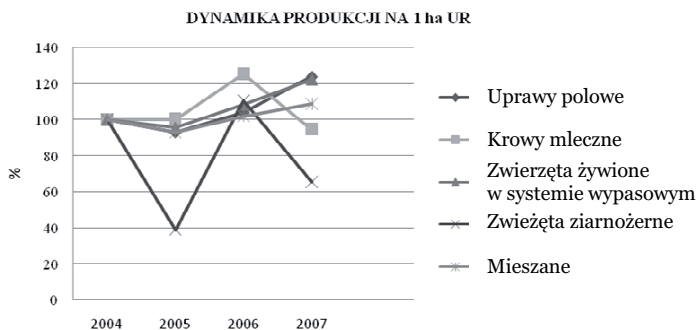
Produktywność ziemi

Produktywność ziemi wykazywała najbardziej stabilne wartości, a nawet wzrostowe w roku 2007, dla wszystkich typów działalności z wyjątkiem „zwierząt ziarnożernych” i „krów mlecznych” (tabela 3).

Tabela 3. Przeciętne wartości produkcji ogółem gospodarstwa na 1 ha UR [PLN]

Typ działalności rolniczej	2004	2005	2006	2007
Uprawy polowe	2659	2475	2575	3191
Krowy mleczne	3337	3349	4198	3969
Zwierzęta żywione w systemie wypasowym	3539	3381	3660	4477
Zwierzęta ziarnożerne	181 304	70 648	78 112	51 128
Mieszane	3551	3305	3368	3660

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.



Rys. 2. Dynamika produkcji na 1 ha UR [%]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

Najwyższą wartość produkcji z 1 ha osiągnęto w działalności typu „zwierzęta ziarnożerne” w roku 2007, mimo że wykazywały one największe wahania produkcji w analizowanym okresie (rys. 1).

Na wartość produkcji ogółem składają się: produkcja roślinna, produkcja zwierzęca oraz pozostała produkcja. W zależności od typu działalności gospodarstwa, produktywność ziemi, dla poszczególnych produkcji przedstawiono w tabelach 4 i 5.

W roku 2005 wszystkie typy działalności wykazywały spadek wartości produkcji roślinnej na 1 ha w granicach 66-92% w porównaniu z rokiem 2004. W kolejnych latach, 2006 i 2007, wszystkie działalności wykazały tendencję wzrostową (z wyjątkiem typu „krowy mleczne” w roku 2006).

Tabela 4. Przeciętne wartości i dynamika produkcji roślinnej gospodarstwa na 1 ha UR

Typ działalności rolniczej	Lata							
	2004		2005		2006		2007	
	PLN	%	PLN	%	PLN	%	PLN	%
Uprawy polowe	2271	100	2036	89,7	2135	104,9	2646	123,9
Krowy mleczne	849	100	680	80,1	638	93,8	1002	157,1
Zwierzęta żywione w systemie wypasowym	962	100	643	66,8	889	138,3	1230	138,4
Zwierzęta ziarnożerne	1191	100	1100	92,4	1324	120,4	1533	115,8
Mieszane	1720	100	1383	80,4	1585	114,6	2037	128,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

Tabela 5. Przeciętne wartości i dynamika produkcji zwierzęcej gospodarstwa na 1 ha UR

Typ działalności rolniczej	Lata							
	2004		2005		2006		2007	
	PLN	%	PLN	%	PLN	%	PLN	%
Uprawy polowe	365	100	414	113,4	404	97,6	474	117,3
Krowy mleczne	2486	100	2665	107,2	3553	133,3	2902	81,7
Zwierzęta żywione w systemie wypasowym	2474	100	2696	109,0	2710	100,5	2474	91,3
Zwierzęta ziarnożerne	180 112	100	69 405	38,5	76 748	110,6	49 554	64,6
Mieszane	785	100	1891	204,9	1717	90,8	1568	91,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

Wartość produkcji zwierzęcej na 1 ha UR dla typu działalności rolniczej „zwierzęta ziarnożerne” wykazywała największe wahania (spadek do 38,5% w roku 2005, wzrost do 110,58% w roku 2006 i kolejny spadek do 64,57% w roku 2007). Na wyniki te znaczny wpływ miały zmiany cen skupu żywca.

Dochód z rodzinnego gospodarstwa rolnego jest opłatą za zaangażowanie własnych czynników wytwórczych do działalności operacyjnej gospodarstwa oraz opłatą za ryzyko podejmowane przez prowadzącego gospodarstwo rolne w roku obrachunkowym (tabela 6).

Tabela 6. Dochód z rodzinnego gospodarstwa rolnego na 1 ha UR

Typ działalności rolniczej	Lata							
	2004		2005		2006		2007	
	PLN	%	PLN	%	PLN	%	PLN	%
Uprawy polowe	621	100	712	114,7	814	114,3	1 413	173,6
Krowy mleczne	719	100	858	119,3	1417	165,2	905	63,9
Zwierzęta żywione w systemie wypasowym	1093	100	1117	102,2	1361	121,8	1538	113,0
Zwierzęta ziarnożerne	1352	100	1855	137,2	1494	80,5	2092	140,0
Mieszane	751	100	873	116,3	976	111,8	1216	124,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

Wartość dochodu uzyskana z jednego hektara UR⁶ wykazywała tendencję rosnącą. Jedyne typ „krowy mleczne” w 2007 r. wykazał znaczny spadek dochodu (do 63,87% roku 2004). Podobny spadek w 2006 r. wykazał typ „zwierzęta ziarnożerne” (do 80,54% roku 2004), ale w roku 2007 dochód wzrósł ponownie.

Działalność gospodarcza wymaga ponoszenia kosztów. Jednym z mierników kosztochłonności produkcji rolniczej jest przeciętny koszt ogółem⁷ na 1 ha UR. Kosztochłonność na 1 ha UR dla poszczególnych typów działalności rolniczej jest przedstawiona w tabeli 7.

Tabela 7. Przeciętne koszty ogółem gospodarstwa na 1 ha UR

Typ działalności rolniczej	Lata							
	2004		2005		2006		2007	
	PLN	%	PLN	%	PLN	%	PLN	%
Uprawy polowe	2003	100	2118	105,7	2253	106,4	2428	107,8
Krowy mleczne	2614	100	2491	95,3	3013	121,0	2889	95,9
Zwierzęta żywione w systemie wypasowym	2706	100	2575	95,2	2671	103,7	2932	109,8
Zwierzęta ziarnożerne	170 875	100	64 093	37,5	73 556	114,8	43 806	59,6
Mieszane	2815	100	2863	101,7	2961	103,4	7185	242,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

Działalności typu: „uprawy polowe”, „krowy mleczne” i „zwierzęta żywione w systemie wypasowym” oraz „mieszane” ponosiły koszty przeciętne na 1 ha na poziomie 2-3 tys. zł, z wyjątkiem roku 2007 dla typu „mieszanego”, gdzie koszty wzrosły ponad 2-krotnie. Typ działalności „zwierzęta ziarnożerne” był najbardziej kosztochłonny. W roku 2004 koszt ten był ponad 56-krotnie wyższy, a w 2007 r. 14-krotnie wyższy niż w pozostałych typach działalności. Najwyższą dynamiką wykazał się typ działalności produkcyjnej „mieszany” w roku 2007 (ponad 242% w porównaniu z rokiem 2006).

⁶ UR – użytki rolne.

⁷ Koszty ogółem obejmują koszty bezpośrednie, ogólnogospodarcze, amortyzację i koszt czynników zewnętrznych.

Porównując przyrosty przeciętnych kosztów ogółem (tabela 7) z przyrostami przeciętnej wartości produkcji (tabela 3), można zauważyć, że jedynie dla typu działalności produkcyjnej „krowy mleczne” oraz „zwierzęta żywione w systemie wypasowym” zachodzi relacja $\Delta K < \Delta P$ (przyrost kosztów jest mniejszy niż przyrost produkcji) w całym badanym okresie. Z tego punktu widzenia te typy działalności można by uznać za opłacalne. Może to świadczyć o dobrej kondycji i ciągłym rozwoju tych gospodarstw mimo spadku SGM w roku 2007 dla typu „krowy mleczne”.

OCENA EFEKTYWNOŚCI PRACY

Efektywność ekonomiczną osób pełnozatrudnionych⁸ w poszczególnych typach działalności rolniczej przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Wartość dodana netto na osobę pełnozatrudnioną⁹

Typ działalności rolniczej	Lata							
	2004		2005		2006		2007	
	PLN	%	PLN	%	PLN	%	PLN	%
Uprawy polowe	37 380	100	39 197	104,9	47 300	120,7	66 113	139,8
Krowy mleczne	10 148	100	20 582	202,8	32 062	155,8	27 259	85,0
Zwierzęta żywione w systemie wypasowym	34 117	100	26 667	78,2	37 813	141,8	37 798	100,0
Zwierzęta ziarnożerne	41 500	100	48 468	116,8	39 556	81,6	34 100	86,2
Mieszane	23 878	100	29 179	122,2	31 666	108,5	33 942	107,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

Prezentowane dane wykazują zmniejszanie efektywności w porównaniu z rokiem poprzednim w typie działalności produkcyjnej „zwierzęta ziarnożerne” (w latach 2006 i 2007), jej wzrost w „uprawach polowych” i „mieszanych”. W roku 2005 w porównaniu z rokiem 2004 typ działalności „krowy mleczne” wykazał najwyższą dynamikę wzrostu wartości dodanej netto na osobę pełnozatrudnioną (202,82%), ale w roku 2007 nastąpił spadek do 85% z roku 2006. Jednoznacznie przyczynę takiej dynamiki trudno wskazać. Niewątpliwie duży wpływ miały zmiany cen produktów roślinnych i zwierzęcych.

Dochód z gospodarstwa na osobę pełnozatrudnioną (tabela 9) wykazywał dynamikę rosnącą dla typu działalności „uprawy polowe”. Pozostałe typy wykazywały wahania np. dla „zwierząt żywionych w systemie wypasowym” w roku 2005 nastąpił spadek do 41% i wzrost do 145% w roku 2006. Również tutaj podstawową przyczyną były wahania cen żywca.

Rentowność aktywów¹⁰ mierzona ilorazem SGM i aktywów ogółem była bardzo wyrównana we wszystkich działalnościach (tabela 10).

⁸ Osoba pełnozatrudniona = 2200 godz./rok.

⁹ Wartość dodana netto – opłata za zaangażowanie czynników wytwórczych do działalności operacyjnej gospodarstwa rolnego. Na osobę pełnozatrudnioną (jednostkę przeliczeniową pracy) – iloraz wartości dodanej netto przez nakłady pracy ogółem.

¹⁰ Aktywa ogółem obejmują tylko aktywa stanowiące własność rolnika.

Tabela 9. Dochód z rodzinnego gospodarstwa rolnego na osobę pełnozatrudnioną rodziny¹¹

Typ działalności rolniczej	Lata							
	2004		2005		2006		2007	
	PLN	%	PLN	%	PLN	%	PLN	%
Uprawy polowe	43 602	100	43 772	100,4	54 990	125,6	76 715	139,5
Krowy mleczne	9372	100	16 366	174,6	30 185	184,4	27 425	90,9
Zwierzęta żywione w systemie wypasowym	67 904	100	28 379	41,8	41 166	145,1	38 990	94,7
Zwierzęta ziarnożerne	53 740	100	55 909	104,0	45 908	82,1	80 748	175,9
Mieszane	27 456	100	34 426	125,4	34 225	99,4	41 526	121,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

Tabela 10. Rentowność aktywów

Typ działalności rolniczej	Lata			
	2004	2005	2006	2007
Uprawy polowe	0,21	0,24	0,23	0,15
Krowy mleczne	0,18	0,19	0,18	0,18
Zwierzęta żywione w systemie wypasowym	0,20	0,25	0,29	0,22
Zwierzęta ziarnożerne	0,21	0,22	0,24	0,26
Mieszane	0,27	0,28	0,25	0,21

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

Jedna jednostka aktywów generuje przeciętnie nadwyżkę bezpośrednią w granicach 0,18-0,29. W badanym okresie nastąpił wzrost rentowności aktywów dla typu działalności „zwierzęta ziarnożerne” z 0,21 do 0,26. Na niezmiennym poziomie rentowność ta utrzymywała się w typie „krowy mleczne” (0,18). Dla typu działalności „uprawy polowe” w roku 2007 rentowność była najniższa (0,15). Spadek rentowności wynika głównie ze spadku uzyskanej nadwyżki, przy danych aktywach.

OCENA DOBORU CZYNNIKÓW PRODUKCJI NA PRZYKŁADZIE FUNKCJI PRODUKCJI

Wykorzystanie przy budowie wskaźników zależności funkcyjnych pozwoliłoby na określenie efektywności, w zależności od wartości zmiennych niezależnych występujących w tych funkcjach. Dla badanych gospodarstw oszacowano funkcje produkcji i funkcje kosztów dla danych typów działalności rolniczej dla lat 2004-2007. Z badanych pięciu typów gospodarstw ocenie poddano dwa typy: „uprawy polowe” oraz „mieszane”, dominujące w strukturze typów działalności rolniczej.

Z szacowanych różnych postaci funkcji regresji (m.in. liniowej, potęgowej, wykładniczej, logarytmicznej), dla funkcji produkcji najlepiej dopasowana okazała się postać potęgowa typu Cobb-Douglasa, natomiast dla funkcji kosztów postać liniowa. Funkcje te spełniają wymogi istotności

¹¹ Jest ilorazem wartości dodanej netto (opłaty za czynniki wytwórcze do działalności operacyjnej gospodarstwa rolnego) przez nakłady pracy własnej (nakłady pracy w ramach działalności operacyjnej gospodarstwa rolnego osób nieopłaconych, członków rodziny = FWA – Family Work Unit).

parametrów, losowości reszt, wysokiego dopasowania modelu do danych empirycznych. Zaletą obu postaci funkcji jest łatwość ich interpretacji. Współczynniki regresji w funkcji liniowej oznaczają wzrost kosztów przy zmianie danej produkcji o jednostkę, przy założeniu, że pozostałe produkcje są na stałym poziomie. W funkcji potęgowej, potęgi oznaczają współczynniki elastyczności produkcji na zmianę nakładu danego czynnika, przy założeniu, że pozostałe czynniki pozostają bez zmian. Dobór zmiennych do modelu został przeprowadzony za pomocą metody krokowej wstecznej.

Dla funkcji produkcji zmienną zależną jest produkcja ogółem:

y_{SE131} – produkcja ogółem [zł]

natomiast zmiennymi niezależnymi: ziemia (powierzchnia UR), nakłady pracy oraz kapitał pracujący:

x_{SE010} – nakłady pracy ogółem (praca) [AWU],

x_{SE025} – powierzchnia użytkowanych użytków rolnych (ziemia) [ha],

x_{SE510} – średnia wartość kapitału pracującego (kapitał) [zł].

Dla funkcji kosztów zmienną zależną są koszty ogółem:

y_{SE131} – koszty ogółem [zł]

natomiast zmiennymi niezależnymi: produkcja roślinna, zwierzęca oraz pozostała:

x_{SE135} – produkcja roślinna [zł],

x_{SE206} – produkcja zwierzęca [zł],

x_{SE256} – pozostała produkcja [zł].

Dla typu działalności rolniczej „uprawy polowe” oszacowano funkcje produkcji dla poszczególnych lat badań (tabela 11).

Tabela 11. Funkcje produkcji dla typu działalności rolniczej „uprawy polowe”

Rok	Funkcja	R ²
2004	$y_{SE131}^{2004AB} = 25,2468 X_{SE010}^{0,5798} X_{SE025}^{0,4005} X_{SE510}^{0,4005}$ (0,7630) (0,0617) (0,0736)	0,8204
2005	$y_{SE131}^{2005AB} = 98,9387 X_{SE010}^{0,3848} X_{SE025}^{0,4780} X_{SE510}^{0,3939}$ (0,8821) (0,0817) (0,0599) (0,0794)	0,8089
2006	$y_{SE131}^{2006AB} = 9,7767 X_{SE010}^{0,3978} X_{SE025}^{0,6220} X_{SE510}^{0,6220}$ (0,7243) (0,06319) (0,0708)	0,7539
2007	$y_{SE131}^{2007AB} = 55,4011 X_{SE010}^{0,5825} X_{SE025}^{0,3753} X_{SE510}^{0,3753}$ (0,7888) (0,0692) (0,0771)	0,7914

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

Proponowanymi zmiennymi niezależnymi były: nakłady pracy ogółem, powierzchnia użytkowanych UR oraz średnia wartość kapitału pracującego. Jedynie w roku 2005 wszystkie te zmienne okazały się istotne i występują w modelu, w pozostałych latach zmiennymi niezależnymi są ziemia i kapitał. Współczynniki elastyczności produkcji względem ziemi malały od wartości 0,5798 w roku 2004 do 0,3978 w roku 2006. W roku 2007 nastąpił ich wzrost do wartości 0,5825. Współczynnik elastyczności produkcji względem kapitału najwyższy był w roku 2006 (0,6220). W pozostałych

latach przyjmował wartości do 0,4005. Rosnąca skala produkcji¹² w roku 2006 (1,2567) wskazywała na rozwój intensywny gospodarstw, natomiast w pozostałych latach skala produkcji przyjmowała wartości bliskie jedności (oznacza to rozwój równomierny).

Funkcja produkcji dla typu działalności rolniczej „mieszane” (tabela 12) jedynie w roku 2007 zawiera zaproponowane zmienne niezależne: praca, ziemia i kapitał.

Tabela 12. Funkcje produkcji dla typu działalności rolniczej „mieszane”

Rok	Funkcja	R ²
2004	$y_{SE131}^{2004I} = 54,1739 X_{SE025}^{0,6282} X_{SE510}^{0,4328}$ (0,8327) (0,0614) (0,0774)	0,8024
2005	$y_{SE131}^{2005I} = 19,5036 X_{SE025}^{0,5435} X_{SE510}^{0,5294}$ (0,7881) (0,0656) (0,0755)	0,8079
2006	$y_{SE131}^{2006I} = 124,3624 X_{SE025}^{0,5825} X_{SE510}^{0,3753}$ (0,7888) (0,0692) (0,0771)	0,7914
2007	$y_{SE131}^{2007I} = 111,7651 X_{SE010}^{0,3949} X_{SE025}^{0,4914} X_{SE510}^{0,3931}$ (0,7773) (0,0960) (0,0669) (0,0740)	0,8320

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

W pozostałych latach praca okazała się nieistotna. Najwyższą wartość współczynnik elastyczności produkcji względem ziemi przyjął w roku 2004 (0,6282), a najniższą w 2007 (0,4914). Kapitał najwyższą elastyczność osiągnął w roku 2005 (0,5294). Skala produkcji w latach 2004-2006 była bliska jedności, natomiast w roku 2007 rosnąca (1,2794), co oznacza rozwój intensywny gospodarstw prowadzących mieszaną produkcję rolniczą.

Funkcje kosztów dla gospodarstw z działalnością rolniczą „uprawy polowe” przyjęły postać liniową (tabela 13). Zaproponowane zmienne niezależne to produkcja roślinna, zwierzęca oraz pozostała. Wszystkie trzy typy produkcji występują w modelu jedynie w roku 2007. Świadczyć to może o poszukiwaniu przez gospodarstwa innych źródeł dochodu, poza podstawową. W pozostałych latach zmiennymi niezależnymi są produkcja roślinna i zwierzęca.

Współczynniki regresji przy zmiennych niezależnych oznaczają jednostkowe koszty zmienne, przy założeniu, że pozostałe zmienne są na poziomie przeciętnym. W roku 2004 i 2006 koszty jednostkowe produkcji roślinnej i zwierzęcej był na tym samym poziomie (0,7 i 0,8). W roku 2005 trzykrotnie większe koszty, niż produkcji roślinnej, miała pozostała produkcja (2,12 wobec 0,77). W roku 2007 wystąpiły zróżnicowane koszty jednostkowe poszczególnych produkcji. Najniższe koszty miała produkcja roślinna (0,63), a najwyższe pozostała produkcja (1,15).

Dla gospodarstw rolnych z mieszaną działalnością rolniczą koszty przyjęły również postać funkcji liniowych (tabela 14).

¹² Skala produkcji równa jest sumie elastyczności poszczególnych czynników produkcji. Oznacza łączny wpływ czynników produkcji na wzrost produkcji.

Tabela 13. Funkcje kosztów dla typu działalności rolniczej „uprawy polowe”

Rok	Funkcja	R ²
2004	$y_{SE270}^{2004AB} = 0,7511X_{SE135} + 0,7627X_{SE206}$ (0,0168) (0,0550)	0,9521
2005	$y_{SE270}^{2005AB} = 0,8524 + 0,7739X_{SE206} + 2,1191X_{SE256}$ (0,0148) (0,0341) (0,5741)	0,9737
2006	$y_{SE270}^{2006AB} = 14869,71 + 0,8300X_{SE135} + 0,8600X_{SE206}$ (6074,28) (0,0210) (0,0490)	0,9318
2007	$y_{SE270}^{2007AB} = 18969,19 + 0,6300X_{SE135} + 0,7100X_{SE206} + 1,1500X_{SE256}$ (6231,48) (0,0190) (0,0520) (0,2290)	0,8989

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

Tabela 14. Funkcje kosztów dla typu działalności rolniczej „mieszane”

Rok	Funkcja	R ²
2004	$y_{SE270}^{2004I} = 16494,27 + 0,7900X_{SE135} + 0,6200X_{SE206}$ (4425,98) (0,0300) (0,0320)	0,9603
2005	$y_{SE270}^{2005I} = 0,7779X_{SE135} + 0,9025X_{SE206}$ (0,0410) (0,0292)	0,9677
2006	$y_{SE270}^{2006I} = 11538,57 + 0,7700X_{SE135} + 0,8800X_{SE206}$ (6286,15) (0,0540) (0,0330)	0,9408
2007	$y_{SE270}^{2007I} = 1,0063X_{SE135} + 0,5813X_{SE206}$ (0,0185) (0,0279)	0,9859

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FADN.

W modelu zmiennymi niezależnymi są produkcja roślinna i zwierzęca. W analizowanym okresie koszty jednostkowe tych produkcji były zróżnicowane. W analizowanym okresie koszty jednostkowe tych produkcji były zróżnicowane. Produkcja roślinna najwyższy koszt jednostkowy osiągnęła w roku 2007 (1,01), a w pozostałych latach utrzymała go na podobnym poziomie (0,77-0,79). Dla produkcji zwierzęcej, najniższy koszt jednostkowy był w roku 2007 (0,58), a najwyższy w 2005 (0,90).

ANALIZA EFEKTYWNOŚCI WYBRANYCH TYPÓW GOSPODARSTW ROLNYCH

Podstawą oceny efektywności na szczeblu gospodarstw jest parametr $E' = P - K$, stanowiący różnicę między wartościami produkcji i kosztu. Na przykład dla roku 2007 typu działalności rolniczej „uprawy polowe”, z uwzględnieniem przeciętnego gospodarstwa (zmienne przyjmują wartości przeciętne), wartość tego parametru wynosiła 25,3 tys. PLN, a dla typu „mieszane” 35,4 tys. PLN. Jego wyliczenie przedstawia wzór 1.

$$E' = y_{SE131}^{2007} - y_{SE270}^{2007} \quad (1)$$

Oznacza to, że w roku 2007 przeciętne gospodarstwo rolne typu „uprawy polowe” przynosiło niższą nadwyżkę wartości produkcji nad kosztami niż typ „mieszany”.

Można również wyznaczyć względny współczynnik efektywności zbudowany z wykorzystaniem funkcji produkcji i funkcji kosztów (wzór 2). Określa on relacje między efektem a nakładami dla roku 2007 dla gospodarstwa typu „uprawy polowe”.

$$E = \frac{y_{SE131}^{2007AB}}{y_{SE270}^{2007AB}} = \frac{55,4011 X_{SE025}^{0,5825} X_{SE510}^{0,3753}}{18969,19 + 0,63 X_{SE135} + 0,71 X_{SE206} + 1,15 X_{SE256}} \quad (2)$$

Z jednej jednostki nakładu (1 zł) uzyskano przeciętnie 1,38 zł wartości produkcji, a dla gospodarstw rolnych typu „mieszane” – 1,20 zł. W roku 2007 przeciętne gospodarstwa rolne typu „uprawy polowe” były bardziej efektywne niż „mieszane”.

Efektywność produkcyjną zasobów czynników produkcji wyznaczono z wykorzystaniem oszacowanych funkcji. Na przykład dla gospodarstwa rolnego typu „uprawy polowe” w roku 2004 na 1 ha UR (przy założeniu przeciętnych wartości kapitału i UR) przypadało przeciętnie 689,43 zł wartości produkcji (wzór 3).

$$y_{SE131/SE025}^{2004AB} = 25,2468 X_{SE025}^{-0,4202} X_{SE510}^{0,4005} = 689,43 \text{ PLN} / 1 \text{ ha} \quad (3)$$

a z jednostki kapitału uzyskano 0,14 zł produkcji (wzór 4):

$$y_{SE131/SE510}^{2004AB} = 25,2468 X_{SE025}^{0,5798} X_{SE510}^{-0,5995} = 0,1427 \quad (4)$$

W oparciu o oszacowane funkcje wyznaczono cząstkową efektywność krańcową, dla poszczególnych nakładów:

a) dla ziemi, otrzymując efekt jednostkowy zwiększenia uprawianej ziemi:

$$\frac{dy_{SE131}^{2004AB}}{dx_{SE025}} = 14,6381 X_{SE025}^{-0,4202} X_{SE510}^{0,4005} = 399,73 \text{ PLN} / 1 \text{ ha} \quad (5)$$

oznacza to, że z 1 ha dodatkowo uprawianej ziemi w roku 2004 w gospodarstwach rolnych typu „uprawy polowe” można było uzyskać 399,73 zł wartości produkcji (wzór 5),

b) dla kapitału, otrzymując efekt jednostkowy zwiększenia kapitału:

$$\frac{dy_{SE131}^{2004AB}}{dx_{SE510}} = 10,1113 X_{SE025}^{0,5798} X_{SE510}^{-0,5995} = 0,0571 \quad (6)$$

oznacza, że ze zwiększenia kapitału o jednostkę w roku 2004 w gospodarstwach rolnych typu „uprawy polowe” można było uzyskać 0,06 zł wartości produkcji.

Powyższe zależności pozwalają na wyznaczenie odpowiednich współczynników na konkretnym, zadanym poziomie poszczególnych rodzajów produkcji, jak i czynników produkcji. W oparciu o nie można wyznaczyć wartości standardowe (przeciętne), które mogą być punktem odniesienia dla analizy poszczególnych gospodarstw.

WNIOSKI

Wszystkie typy działalności rolniczej wykazywały spadek standardowej nadwyżki bezpośredniej na przestrzeni badanych lat. Jest to realnie odzwierciedlona sytuacja w rolnictwie. Wynika to ze sposobu liczenia SGM. Jest to nadwyżka produkcji danej działalności rolniczej nad wartością kosztów bezpośrednich w przeciętnych dla danego regionu warunkach produkcji. W celu wyeliminowania wpływu zmian w produkcji lub cen produktów i środków produkcji, do obliczeń przyjmowane są średnie z trzech lat odpowiedniego okresu, na podstawie uśrednionych danych rocznych z danego regionu. Liczone są dla każdego regionu statystyczne-go i dla każdej prowadzonej działalności w odniesieniu do 1 ha uprawy lub 1 sztuki zwierzęcia.

Stabilnością zasobów okazały się gospodarstwa z typem działalności „uprawy polowe” oraz „mieszane”. Wynika to ze specyfiki produkcji w tych typach gospodarstw.

Produktywność ziemi wykazuje najbardziej stabilne wartości, a nawet wzrostowe w roku 2007. Widoczne są znaczne różnice w wartości kapitału w poszczególnych typach gospodarstw.

Dochód z rodzinnego gospodarstwa rolnego na 1 ha UR z roku na rok wykazał tendencję wzrostową, dla wszystkich typów działalności, z wyjątkiem „zwierząt ziarnożernych” w roku 2006, oraz „krów mlecznych” w 2007. Wynika to m.in. z dopłat do działalności operacyjnej.

Rentowność aktywów mierzona ilorazem SGM i aktywów ogółem była bardzo wyrównana we wszystkich typach działalności rolniczej.

W oparciu o dane źródłowe, po zastosowaniu funkcji produkcji i funkcji kosztów, uzyskano wartości wskaźników, które mogą stanowić wielkości standardowe do planowania i prognoz rozwoju poszczególnych gospodarstw rolnych. Ponieważ okres obserwacji stanowiły 4 lata, zaleca się wypracowanie wartości standardowych po dłuższym okresie obserwacji i badań.

LITERATURA

1. Borkowski B., Dudek H., Szczesny W., *Ekonometria. Wybrane zagadnienia*, PWN, Warszawa 2003.
2. Czekaj T., *Dochodowość materialnych czynników produkcji w gospodarstwach indywidualnych w 2004 roku*, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2006.
3. *Ekonomika produkcji rolniczej*, pr. zb. pod red. R. Kisiel, wyd. ART, Olsztyn 1999.
4. Heady E.O., *Ekonomika produkcji rolniczej*, PWRiL, Warszawa 1967.
5. Kaczmarek J., *Zróżnicowanie regionalne potencjału produkcyjnego oraz wyników produkcyjno-ekonomicznych indywidualnych gospodarstw rolnych w Polsce z uwzględnieniem wybranych typów rolniczych (na podstawie FADN)*; www.ekrol.sggw.pl/publikacje; 2009-12-04.
6. Stachak S., *Ekonomika agrofirmy*, PWN, Warszawa 1998.
7. *Statystyka – opis statystyczny*, pr. zb. pod red. J. Hozera, Szczecin 1998.

Tomasz Kołakowski*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

WYKORZYSTANIE METOD WARTOŚCIOWANIA POŚREDNIEGO W OCENIE EFEKTYWNOŚCI PROJEKTÓW ZAGOSPODAROWANIA OBIEKTÓW DZIEDZICTWA KULTUROWEGO

ISSUES OF THE MEASUREMENT OF THE EFFICIENCY OF COOPETITION. INDIRECT VALUATION METHODS IN THE EFFICENCY OF CULTURAL HERITAGE ADAPTATION PROJECTS

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania metod wartościowania pośredniego w ocenie efektywności projektów zakładających zagospodarowanie i wykorzystanie obiektów dziedzictwa kulturowego. Zaprezentowane zostaną m.in.: metoda kosztów podróży, metoda hedoniczna, metoda nakładów prewencyjnych i kosztów restytucyjnych. Dzięki wspomnianym metodom możliwe jest uwzględnienie w powyższej ocenie elementów całkowitej wartości ekonomicznej obiektów dziedzictwa kulturowego oraz wskazanie wpływu tej wartości na ocenę rozpatrywanych projektów.

Słowa kluczowe: efektywność, metody wartościowania pośredniego, całkowita wartość ekonomiczna, dziedzictwo kulturowe

ABSTRACT

The main aim of the article is to present the possibility of using indirect valuation methods in the effectiveness evaluation of cultural heritage adaptation projects. In the article some of the most popular methods: travel cost method, hedonic method, preventive expenditure and replacement cost method, etc. are presented. Moreover, the paper presents necessity of properly using data and information, which derive from valuation methods, in the analysis and evaluation of that projects.

Key words: efficiency, indirect valuations methods, total economic value, cultural heritage

WSTĘP

Ocena projektów gospodarczych wymaga od osób ją dokonujących rzetelnego podejścia w kwestii związanej z właściwym określeniem efektów, jakie mogą stać się następstwem realizacji danego przedsięwzięcia. W przypadku projektów, których produktami są dobra i usługi stanowiące bezpośredni przedmiot obrotu na rynku i które zostały wytworzone w oparciu o zasoby, będące przedmiotem ogólnorynkowej wymiany, ustalenie opłacalności oraz efektywności ich realizacji nie stanowi większej trudności. Dotychczas wypracowano wiele metod, dzięki którym możliwa jest ocena efektywności i opłacalności tego typu przedsięwzięć. Jednak w przypadku niektórych projektów, bazujących na wykorzystywaniu nietypowych zasobów, efekty ich realizacji są niekiedy trudne do wyznaczenia i oszacowania w sposób bezpośredni. W takiej sytuacji konieczne staje się zastosowanie specyficznych metod, dzięki którym możliwe będzie choć częściowe uwzględnienie ich w procesie oceny danego przedsięwzięcia.

Przykładem takich zasobów są między innymi obiekty dziedzictwa kulturowego. Mimo iż mogą one stanowić przedmiot obrotu na rynku, np. zabytkowy pałac czy dwór może być przedmiotem obrotu na rynku nieruchomości, to jednak cena ich nabycia nie zawsze będzie odzwierciedlać całkowitą wartość ekonomiczną, jaką sobą reprezentują. Zagospodarowanie takiego obiektu, np. na cele hotelarsko-wystawiennicze, może bowiem wiązać się z pojawieniem się efektów, których sam inwestor nie będzie brał pod uwagę przy finansowej ocenie swojego przedsięwzięcia ani też w strategii funkcjonowania, natomiast będą one istotne dla rozwoju danego obszaru, otoczenia danego obiektu. Podstawą takiego podejścia staje się więc prawidłowe rozpoznanie wartości zasobów, na których projekt będzie się opierał i z których będzie korzystał, oraz efektów ekonomiczno-społecznych, będących następstwem jego realizacji. Przyjęcie tego typu podejścia staje się podstawą do przeprowadzenia analizy kosztów i korzyści w ramach ekonomicznej oceny opłacalności i efektywności projektu gospodarczego.

Celem niniejszego artykułu jest więc przedstawienie wspomnianych wcześniej metod (metody wartościowania pośredniego) oraz wskazanie możliwości ich wykorzystania w procesie oceny efektywności projektów zakładających zagospodarowanie i wykorzystanie obiektów dziedzictwa kulturowego. Dzięki zaprezentowanym metodom, m.in.: kosztów podróży, hedoniczna, nakładów prewencyjnych i kosztów restytucyjnych, możliwe jest bowiem uwzględnienie w powyższej ocenie elementów całkowitej wartości ekonomicznej obiektów dziedzictwa kulturowego oraz wskazanie wpływu tej wartości na ocenę rozpatrywanych projektów. Dokonany w artykule przegląd istniejących metod oraz ich syntetyczne zestawienie może stanowić punkt wyjścia w procesie doboru właściwej metody w przypadku dokonywania analizy ekonomicznej omawianych projektów.

DZIEDZICTWO KULTUROWE – KIERUNKI I STRATEGIE ZAGOSPODAROWANIA

Pojęcie dziedzictwa kulturowego

Pojęcie dziedzictwa kulturowego doczekało się wielu interpretacji, zaś w literaturze występuje szereg definicji tego terminu, dlatego też bardzo często pojawiają się trudności w jego stosowaniu [Zeidler 2007, s. 15]. Wynika to z faktu, iż tak naprawdę samo pojęcie dziedzictwa jest bardzo szerokie rozu-

miane, można powiedzieć bowiem, iż dziedzictwem nazywamy wszystko to, co jest spuścizną po poprzednich pokoleniach, że jest to ogół wartości odziedziczonych po przodkach.

Zgodnie z definicją zawartą w Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004-2013, „dziedzictwem są wytwory i czynności danego narodu, należące do kategorii kultury symbolicznej, mające wyjątkową, powszechną wartość, szczególnie dla danego narodu – dającą poczucie identyfikacji oraz budującą więzi społeczne” [*Narodowa Strategia...* 2004, s. 6].

Natomiast dziedzictwo kulturowe definiowane jest jako obecny dowód i przejaw dawnej działalności człowieka, jego funkcjonowania w społeczeństwie, dokonań, dorobku oraz odkryć [*Environmental Assessment...* 2003, s. 93; *Cultural Heritage in...* 1994, s. 1].

W Konwencji UNESCO w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego za dziedzictwo kulturalne uważa się:

- zabytki, m.in.: dzieła architektury, rzeźby, malarstwa, elementy o charakterze archeologicznym, oraz
- zespoły budowli oddzielnych lub łącznych,

przedstawiające wyjątkową wartość dla całej ludzkości z punktu widzenia historii, sztuki lub nauki. Ponadto zalicza się do niego miejsca zabytkowe obejmujące „dzieła człowieka lub dzieła łączne człowieka i przyrody, jak również strefy, a także stanowiska archeologiczne, przedstawiające wyjątkową wartość dla całej ludzkości z punktu widzenia historycznego, estetycznego, etnologicznego lub antropologicznego” [*Konwencja w sprawie...* 1972, art. 1].

K. Broński wskazuje, iż „dziedzictwo kulturowe jest kwestią wyboru i akceptacji przez dziedziczących. Jest nim nie wszystko to, co w spadku kulturalnym zostawiły minione pokolenia, lecz to, co dziedziczący z niego chcą przyjąć na własność i za co chcą wziąć odpowiedzialność” [Broński 2006, s. 12].

Ten sam autor wskazuje również na pojęcie zasobu kulturowego społeczeństwa, który jest spuścizną jego przeszłości i który obejmuje „wszystkie dobra stworzone ludzkim talentem, mające obiektywną wartość historyczną i artystyczną”. Zasoby kulturowe mogą mieć zarówno wymiar materialny (m.in. układy urbanistyczne, zabytkowa zabudowa reprezentująca różne style architektoniczne, wartości archeologiczne, a także zasoby ruchome – kolekcje, archiwa, zbiory biblioteczne i muzealne), jak i niematerialny (więzi i struktury wewnątrz społeczności, historyczne tradycje miejsc i społeczności, umiejętności, nazwy, zwyczaje itd. [Broński 2006, s. 12].

Istotną grupą obiektów w ramach dziedzictwa kulturowego są zabytki, których wykorzystywanie i zagospodarowywanie stanowi przedmiot unormowań prawnych na poziomie krajowym i międzynarodowym, a to głównie ze względu na fakt, iż obiekty te są ważnym elementem kształtowania przestrzeni kulturowej poszczególnych obszarów i społeczeństw. Zabytek, zgodnie z zapisami ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, jest to rzecz (nieruchomość lub krajobraz kulturowy albo rzecz ruchoma) lub zespół rzeczy, które są dziełem człowieka lub są związane z jego działalnością i stanowią świadectwo minionej epoki bądź zdarzenia, które powinny być zachowane ze względu na swoją wartość artystyczną, naukową i historyczną [*Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r.*]. Oprócz zabytków rzeczowych mamy do czynienia również z zabytkami przyrodniczymi, natomiast wszystkie zabytki łącznie (z dziedziny budownictwa, rzemiosła, sztuki, archeologii i przyrody) stanowią zasoby dziedzictwa kulturowego.

Wpływ dziedzictwa kulturowego na rozwój regionu

Bez wątpienia obiekty dziedzictwa kulturowego od wielu wieków stanowią dla człowieka przedmiot zainteresowania i poznania. Mogą być również istotnym elementem wpływającym na kierunki funkcjonalnego rozwoju danej przestrzeni, pod warunkiem że są właściwie wykorzystywane, tzn. nie są postrzegane wyłącznie jako zasób materialny (niekiedy niechciany i niedoceniany), ale jako istotny element gospodarki danego regionu, właściwe w nią wkomponowany i zintegrowany. Takie podejście i związane z nim sprzężenia zwrotne dają szansę na pojawienie się dodatnich korzyści ekonomicznych i efektów mnożnikowych. Postrzeganie dziedzictwa jako elementu potencjału rozwojowego danego obszaru może przybierać różną postać:

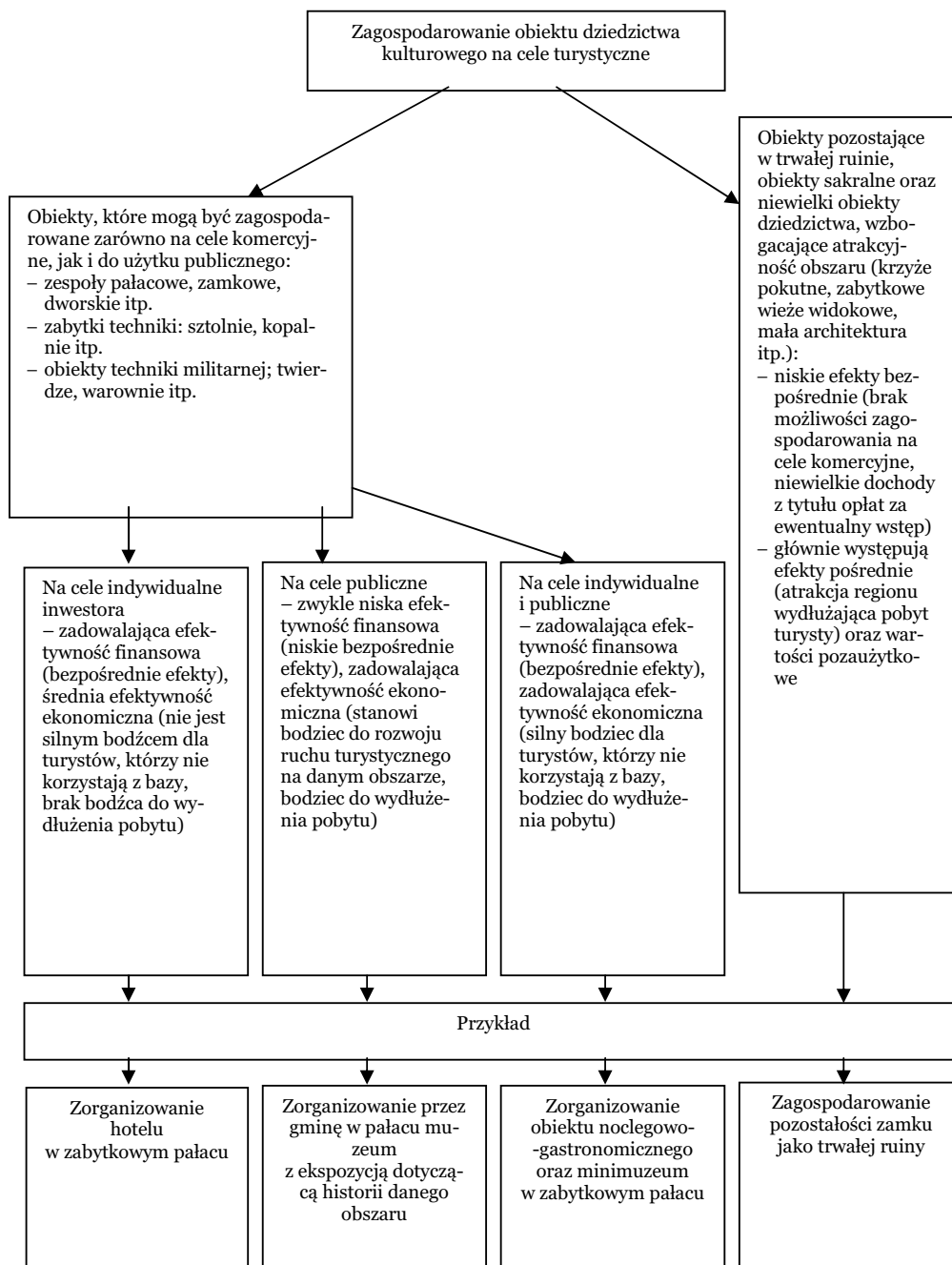
- stanowi przedmiot bezpośredniej oferty rynkowej, w której obiekt dziedzictwa kulturowego staje się swoistego rodzaju produktem turystycznym (sam lub w połączeniu z innymi obiektami) – jest podstawą rozwoju turystyki kulturowej definiowanej, m.in. jako podróżowanie, którego podstawowym motywem jest dziedzictwo kulturowe, pojmowane w dwojaki sposób: po pierwsze, jako zabytki oraz dzieła sztuki (dziedzictwo sensu *stricte*); po drugie uwzględniające takie elementy, jak życie codzienne, nauka i technika (fabryki, urzędy), środowisko geograficzne (krajobrazy i ich interpretacje, sposoby użytkowania przestrzeni dawniej i dziś), literatura, kuchnia, itd. (dziedzictwo sensu *largo*) [Mikos 2008, s. 8]
- stanowi istotny czynnik wzmacniający tożsamość regionalną, co może sprzyjać mobilizacji społecznej, a przez to i rozwojowi danego obszaru;
- może być istotnym elementem promocji, tworzenia wizerunku i marki danego obszaru, a przez to wpływać na jego gospodarczy rozwój [Broński 2006 s. 14-18].

Dlatego tak ważne jest, by wykorzystywanie i zagospodarowywanie dziedzictwa kulturowego jako podstawowego zasobu w ramach konkretnego przedsięwzięcia przybierało postać działań odpowiednio zaplanowanych i przemyślanych, i to zarówno na poziomie instytucji publicznych (samorząd, instytucje rządowe) – cele publiczne, jak i podmiotów prywatnych (cele komercyjne). Jak prezentuje rys. 1, wykorzystanie materialnych obiektów dziedzictwa kulturowego, głównie z punktu widzenia rozwoju turystyki na danym obszarze, może przybierać różnorodną postać.

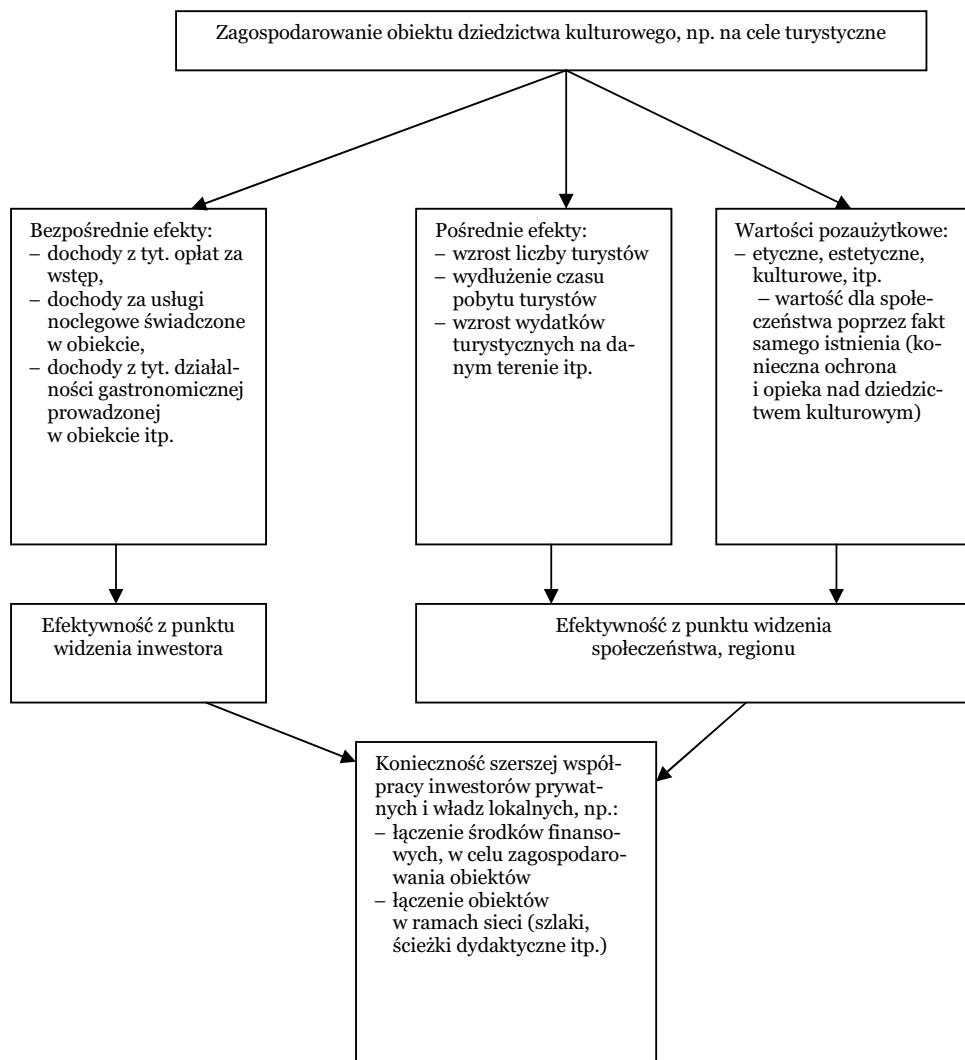
Również podejście do efektów tego typu przedsięwzięć musi uwzględniać szerokie spektrum korzyści i kosztów, będących następstwem ich realizacji. Efekty te mogą być rozpatrywane przez pryzmat użytkowników, którzy je odczuwają. Jak wskazuje J.T. Winpenny, korzyści te można podzielić na trzy grupy [Winpenny 1995, s. 72]:

- efekty wynikające z faktycznego wykorzystywania danego obiektu – rzeczywista wartość użytkowa;
- wartości wynikające z potencjalnego wykorzystania zasobu w przyszłości – żyjący obecnie i przyszłe pokolenia, którzy mogą stać się użytkownikami danych zasobów w przyszłym okresie (użytkownicy, potencjalni) – alternatywna wartość użytkowa;
- wartość istnienia – korzyść, rozumiane jako satysfakcja dla człowieka, wynikająca z samego faktu istnienia danego obiektu dziedzictwa kulturowego.

Przykładowy podział efektów wynikających z zagospodarowania materialnych obiektów dziedzictwa kulturowego prezentuje rys. 2.



Rys. 1. Sposoby zagospodarowania obiektów dziedzictwa kulturowego w kontekście rozwoju turystyki
Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 2. Efekty i wartości związane z zagospodarowaniem dziedzictwa kulturowego na cele turystyczne
Źródło: Opracowanie własne.

Poziom tych efektów warunkowany jest wieloma względami wynikającymi z atrakcyjności samego obiektu, m.in.: okres powstania, stan zachowania, dostępność, niepowtarzalność itp. Również charakter ich rozmieszczenia przestrzennego ma tu istotne znaczenie. Obiekty takie mogą bowiem występować punktowo (średniowieczny zamek na szczycie góry), pasmowo (zabytkowa linia kolejowa z całym zapleczem infrastrukturalnym: stacje, bocznice, wiadukty itp.) bądź jako mniej lub bardziej zagęszczone skupisko (zabytkowe obiekty rozsiane na danym terenie stanowiące elementy jednego kompleksu militarnego lub zabytkowy układ urbanistyczny centrum miasta).

Przytoczone powyżej podejście, dające możliwość określania wartości dziedzictwa kulturowego poprzez pryzmat różnych wymiarów korzyści, jakie są następstwem ich zagospodarowania, można odnieść do koncepcji całkowitej wartości ekonomicznej (TEV – *total economic value*).

WARTOŚĆ DZIEDZICTWA KULTUROWEGO A METODY WARTOŚCIOWANIA POŚREDNIEGO

Całkowita wartość ekonomiczna zasobów

Koncepcja całkowitej wartości ekonomicznej (TEV) odwołuje się do teorii wartości ekonomicznej dóbr, która zakłada, iż dobra stają się dla człowieka wartościowe, gdy w jakiś sposób zaspokajają jego potrzeby. Tak więc gusty i preferencje konsumentów są podstawowym czynnikiem motywującym do określonego wyboru. Wartość ekonomiczna danego dobra jest definiowana jako kwota, którą jednostka będzie skłonna wydać, w celu otrzymania danego dobra w taki sposób, że zachowałaby ona taki sam poziom dobrobytu, jak w sytuacji, gdyby nie posiadała dobra, ale pieniądze [Opaluch 1996, s. 15]. Jest to więc pieniężny miernik, wyrażający zmiany dobrobytu jednostki w wyniku zmian w jakości szeroko rozumianego środowiska [Guide to cost-benefit... 2002, s. 113], na przykład w wyniku realizacji określonego projektu. Jednym z podejść, dającym możliwość określenia tej wartości, jest tzw. gotowość do zapłaty (*willingness to pay* – WTP) – maksymalna kwota, jaką jednostka jest skłonna zapłacić za dobro zamiast z niego zrezygnować [Boardman 2006, s. 28-29].

Zgodnie z zaprezentowanym podejściem na całkowitą wartość ekonomiczną składają się następujące elementy: [Valuing the Priceless... 2005, s. 5; Cal, Parumog 2002, s. 3; Pagiola 1996, s. 2-3]:

- wartość użytkowa (*use value*):
 - wartość wynikająca z bezpośredniego użytkowania (*direct use value, extractive use value*) – ustalana na podstawie cen rynkowych działań i usług świadczonych za pośrednictwem wykorzystywania konkretnych zasobów,
 - wartość wynikająca z pośredniego użytkowania (*indirect use value*) – wartości, których nie można ustalić w sposób bezpośredni i nie zawsze dotyczą one podmiotu wykorzystującego dany zasób, jednak mogą one wpływać pozytywnie lub negatywnie, np. na otoczenie projektu (wartości trudniejsze do wyceny);
- wartość niezwiązana z użytkowaniem, pozaużytkowa (*nonuse value*)
 - wartość opcjonalna (*optional value*) – odnosi się do korzyści uzyskiwanych w przyszłości, wiąże się z odroczonym w czasie użytkowaniem zasobu,
 - wartość dziedziczna, spuścizny (*bequest value*) – stanowi wartość, którą obecni użytkownicy pragną zachować dla przyszłych pokoleń,
 - wartość egzystencjalna, istnienia (*existence value*) – wynika z samego faktu istnienia danego zasobu.

Powyższe podejście do zasobów i ich ekonomicznej wartości jest stosowane przede wszystkim w przypadku określenia wartości elementów środowiska naturalnego. Jednak obiekty dziedzictwa kulturowego, tak jak zasoby środowiskowe, wyróżnia bardzo często niepowtarzalność i unikatowy charakter (wartości historyczne, sentymentalne, estetyczne itp.). Często cena sprzedaży zabytkowego obiektu, rozumiana jako rynkowy wyraz jego wartości, nie odzwierciedla w pełni całkowitej wartości ekonomicznej. Ponadto nie zawsze tego typu transakcje dokonywane są na zorganizowanych ryn-

kach, a niekiedy taki rynek nie istnieje (np. projekt zakładający zagospodarowanie na cele turystyczne obszaru średniowiecznego grodziska). Z tego też względu uzasadnione jest zastosowanie powyższego podejścia do określania pełnej wartości ekonomicznej, a następnie włączenia otrzymanych wyników do oceny opłacalności i efektywności projektów bazujących na obiektach dziedzictwa kulturowego. Dzięki temu podejściu możliwe jest choćby ułamkowe uwzględnienie w ramach realizowanego działania wartości nierynkowych tak specyficznych zasobów, jakimi są obiekty dziedzictwa kulturowego.

Dotychczas powstało kilka metod, dzięki którym możliwe jest określenie wartości poszczególnych elementów składowych, a przez to i całkowitej wartości użytkowej określonych zasobów. Dzięki nim istnieje możliwość skwantyfikowania (niekiedy w sposób przybliżony) kosztów i korzyści będących następstwem realizacji lub zaniechania określonego przedsięwzięcia gospodarczego opierającego się na rozpatrywanych zasobach kulturowych. Metody te ujmowane są w dwóch grupach [Śleszyński 2000, s. 92-93; Kurowski, Rodawski, Sztando 2007, s. 14; Mason 2005, s. 11-20]:

- *metody wartościowania pośredniego* – wycena dokonywana jest w sposób pośredni poprzez: odczytywanie ujawnionych preferencji użytkowników (*revealed preferences*), wykorzystanie wyrażonych wartościowo informacji dostępnych na rynku konwencjonalnym lub bazując na informacjach cenowych z rynków zastępczych (*related markets*);
- *metody wartościowania bezpośredniego* – wartość dóbr i usług jest określana m.in. na podstawie gotowości jednostek do zapłaty (WTP) pewnych środków pieniężnych w związku z udostępnieniem lub wyłączeniem z użytkowania określonych zasobów. Bazuje więc na informacjach uzyskanych z rynków hipotetycznych (*hypothetical markets*). W tej grupie metod można wskazać m.in. na eksperyment oraz metodę wyceny warunkowej¹.

W dalszej części pracy zaprezentowane zostaną metody wartościowania pośredniego, dzięki którym możliwe jest określenie wartości obiektów dziedzictwa kulturowego głównie poprzez wycenę elementów ich bezpośredniej i pośredniej wartości użytkowej. Dzięki temu, iż metody te starają się bazować na danych pochodzących z istniejących rynków lub rynków zastępczych, otrzymywane wyniki mają bardziej realistyczny wymiar niż w przypadku metod wartościowania bezpośredniego. Podstawowym bowiem zarzutem w stosunku do metod bezpośrednich, mimo że są one również stosowane z powodzeniem w praktyce gospodarczej, jest fakt, iż nie opierają się one na efektywnym popycie, a więc nie odnoszą się do rzeczywistych rynkowych zachowań konsumentów (są to tylko wartości hipotetyczne). Metody te dają jednak możliwość określenia w większym stopniu niemierzalnych elementów TEV.

Metody wartościowania pośredniego w projektach zagospodarowania dziedzictwa kulturowego

Jedną z najpopularniejszych metod wartościowania pośredniego jest metoda efektów produkcyjnych (produktywności). Znajduje ona zastosowanie wówczas, gdy w wyniku oddziaływania projektu na otoczenie następuje wpływ na koszty i zyski podmiotu gospodarczego, a w konsekwencji poprzez zmiany podaży danego dobra lub usługi oraz ich ceny, na dobrobyt konsumentów lub innych pod-

¹ Więcej na temat metody wyceny warunkowej patrz, np. Kołakowski T., *Metoda wyceny warunkowej w projektach zagospodarowania obiektów dziedzictwa kulturowego na cele turystyczne*, [w:] red. nauk. G. Golembki, *Nowe trendy rozwoju turystyki*, Wydawnictwo PWSZ, Sulechów, 2008, s. 444-451.

miotów. Jest ona najbardziej popularna i najczęściej stosowana wśród wspomnianych metod wartościowania. Jej realizacja przebiega dwustopniowo. Pierwszy etap to określenie fizycznych efektów oddziaływania projektu. W drugim etapie zidentyfikowanym efektem przypisuje się pieniężną wartość. Skuteczność tej metody zależy przede wszystkim od właściwego określenia relacji między skutkami wykorzystania danego zasobu a wynikami funkcjonowania i zachowań producentów i konsumentów [Winpenney 1995, s. 73; Kurowski 2004 s. 232].

Kolejną metodą pośrednią jest metoda kosztów podróży, będąca szczególnym przypadkiem metody funkcji produkcji gospodarstwa domowego. Wykorzystuje się ją do wyceny tych zasobów, z których wykorzystaniem wiąże się poniesienie pewnego wysiłku mającego jakąś cenę rynkową [Żylicz 2004, s. 39]. Jako wysiłek przyjmowany jest tu czas dojazdu do jakiegoś atrakcyjnego pod względem rekreacyjnym, jak i turystycznym miejsca, powiększony o opłaty za wstęp oraz wydatki na wyposażenie niezbędne do konsumpcji danego dobra lub usługi. Bazuje więc na informacjach dotyczących preferencji i skłonności płatniczej osób docierających do konkretnego miejsca [Czaja, Becla 2002, s. 266]. Na tej podstawie określa się funkcję popytu, gdzie koszty podróży warunkują częstotliwość przyjazdu turystów. Stanowi to podstawę do wyznaczenia wartości nierynkowych elementów oraz związanych z nimi usług, które mogą powstawać w wyniku realizacji danego przedsięwzięcia [*Ecosystem Valuation...*, www.ecosystemvaluation.org/travel_costs.htm].

Metoda hedoniczna (cen przyjemności) oparta jest na założeniach hedonizmu, gdzie przyjemność jest tym kryterium, które stanowi podstawę i motyw postępowania [Madej 2002, s. 104]. Metoda ta analizuje rzeczywiste rynki dóbr i usług, na których określone czynniki wpływają na kształtowanie się cen. Najczęstszymi przykładami wymienianymi w literaturze są: wartość nieruchomości oraz praca człowieka [Winpenney 1995, s. 84]. W pierwszym przypadku cena, np. domu będzie zależała od lokalizacji i związanej z nią jakości otoczenia oraz dodatkowych udogodnień, takich jak: estetyczne widoki lub bliskość miejsc rekreacji, zachowanych dzięki zaniechaniu realizacji określonej inwestycji. Natomiast praca człowieka i związane z tym zarobki zależą m.in. od zagrożeń środowiskowych i związanych z nimi dodatków do płacy, powodujących chęć podjęcia przez pracowników działań właśnie w takich warunkach [*Ecosystem Valuation...*, www.ecosystemvaluation.org/hedonic_pricing.htm]. W metodzie tej cechy nierynkowe wycenia się w oparciu o obserwacje transakcji rynkowych dóbr mających różne nasilenie badanej cechy [Madej 2002, s. 104].

Metoda prewencyjna i metoda odtworzenia (restytucyjna) stanowią przykład metod kosztowych. Pierwsza z nich odzwierciedla zmiany zachodzące w otoczeniu w wyniku realizacji projektu, które przejawiają się w ilości środków pieniężnych wydawanych przez instytucje na łagodzenie skutków tych zmian lub też ich całkowite zapobieżenie. Są więc to kwoty, jakie ludność jest gotowa ponieść, aby powstrzymać degradację danego zasobu lub ją ograniczyć. Natomiast metoda odtworzenia, jak sama nazwa wskazuje, polega na wyliczeniu wartości nakładów niezbędnych do całkowitego lub częściowego przywrócenia (rekultywacja, naprawa) uszkodzonych, w wyniku realizacji projektu elementów szeroko pojmowanego środowiska. Z tego też względu może być stosowana głównie dla tych zasobów, dla których istnieje możliwość odtworzenia [Śleszyński 2000, s. 102].

Metoda kosztu alternatywnego, której podstawą jest teoria kosztów alternatywnych, bazuje na założeniu, że wybory jednostki wymagają rezygnacji z czegoś, co wiąże się z działalnością w ramach ograniczonego budżetu. Koszt alternatywny wyznaczany jest na podstawie najcenniejszej jednostki, z której człowiek jest skłonny zrezygnować. Innymi słowy, ekonomiczną wartość można odnieść do

potencjalnych dochodów możliwych do uzyskania, które są utracone w związku z zaniechaniem alternatywnej działalności lub sposobu użytkowania [Opaluch 1996, s. 235]. Pojawia się tu tzw. imputacja cen, oznaczająca nadawanie cen zasobom nierynkowym na podstawie cen dóbr rynkowych, będących substytutami (cena ostatniej najcenniejszej jednostki dobra X, z której rezygnujemy w celu nabycia jednostki Y) [Madej 2002, s. 104].

Kolejna metoda – korzyści przeniesionych (transfer korzyści) – polega na przyjęciu korzyści podobnego projektu, zrealizowanego w innej części kraju, jako przybliżonych korzyści projektu, który jest realizowany. Jedyną trudnością może być znalezienie projektu o podobnej specyfice i rozmiarach oraz krytyczna ocena jakości jego wyników i dopasowanie rachunku korzyści do realizowanego projektu.

W innej metodzie z grupy metod pośrednich, tj. metodzie z funkcją oddziaływanie-skutek, podstawą kwantyfikacji są zależności pomiędzy oddziaływaniem, przybierającym zwykle postać negatywnego wpływu na dane środowisko (obiekt, przestrzeń), a fizycznymi konsekwencjami tego oddziaływania. Korzystając z funkcji prezentującej opisywaną zależność, ustala się, na podstawie cen rynkowych lub ich substytutów, wielkości jednostkowych lub całkowitych efektów (strat) [Opaluch 1996, s. 25].

W tabeli 1 w syntetyczny sposób przedstawiono możliwości wykorzystania metod wartościowania pośredniego w procesie oceny projektów bazujących na zasobach dziedzictwa kulturowego.

Scharakteryzowane metody nie wyczerpują pełnej listy metod wartościowania pośredniego, np. wśród metod kosztowych można wyróżnić jeszcze metodę substytucji czy kompensacji. Ważne jest jednak, aby każdorazowo przy ocenie projektu rozpatrzyć możliwość zastosowania kilku metod i ostatecznie wybrać taką, która najlepiej będzie odzwierciedlała wartość ekonomiczną danego obiektu oraz uwzględniała efekty przedsięwzięcia. Ponadto dane uzyskane z wyceny zasobów dziedzictwa powinny stanowić istotny punkt ekonomicznej oceny opłacalności i efektywności projektów związanych z ich zagospodarowaniem, np. przy szacowaniu wskaźników wartości bieżącej netto (NPV), wewnętrznej stopy zwrotu (IRR) czy wskaźnika korzyści/koszty (BCR). Włączenie tych danych w proces oceny projektu może prowadzić także do zmian strategii działania podmiotów go realizujących, do wyznaczenia nowych kierunków w dotychczas obranej strategii lub też całkowicie przeorientować podejście inwestora do potencjalnego wykorzystania danego zasobu.

Tabela 1. Metody wartościowania pośredniego – możliwości zastosowania w projektach zagospodarowania dziedzictwa kulturowego

Metoda	Projekty bazujące na zasobach dziedzictwa kulturowego	
	Potencjalne zastosowanie	Ograniczenia w stosowaniu
Metoda efektów produkcyjnych	Określenie efektów projektu, mającego na celu rewitalizację zabytkowego obiektu, polega na użyciu cen rynkowych, np. wzrost cen sprzedaży i wynajmu nieruchomości zlokalizowanych w odrestaurowanej zabytkowej kamienicy, wzrost dochodów podmiotów znajdujących się w otoczeniu projektu zakładającego wykorzystanie zabytkowej kopalni jako podziemnej trasy turystycznej itp.	Niekiećdy relacje między zmianami zasobów a efektami są trudne do określenia, szczególnie w przypadku wyodrębnienia jednego efektu i ustalenia jednej (główniej) jego przyczyny.
Metoda kosztów podróży	Oceny efektów związanych z realizacją projektu opartego o zasób dziedzictwa kulturowego powodującego: likwidację lub udostępnienie nowego atrakcyjnego miejsca, zmiany w kosztach dostępu dla miejsca atrakcji, jakościowe zmiany środowiska (otoczenia) w miejscu realizacji przedsięwzięcia, np. określenie wartości ruin zamku, które po zagospodarowaniu stanowiąc mają główną (jedyną) atrakcję turystyczną danego obszaru.	Trudności w określeniu wartości czasu dojazdu do atrakcyjnego obiektu. Ograniczenie zastosowania do punktowych, (pojedynczych) obiektów dziedzictwa kulturowego – w przypadku gdy projekt realizowany jest w miejscu, gdzie występują inne atrakcje, pojawia się problem alokacji kosztu podróży między różne składniki podróży (poszczególne obiekty dziedzictwa kulturowego zlokalizowane blisko siebie stanowiące cel podróży), np. realizacja projektu na terenie zabytkowego miasta, gdzie już istnieje kilka atrakcji stanowiących cel podróży, a nowy obiekt ma tylko wzbogacić ofertę.
Metoda hedoniczna	Możliwość wyceny zabytkowej tkanki urbanistycznej miasta poprzez porównanie np. cen wynajmu mieszkania lub pokoju w hotelu zlokalizowanym na terenie zabytkowej dzielnicy oraz cen w hotelu o podobnym standardzie w innej (niezabytkowej) części miasta.	Konieczność dysponowania odpowiednio dużą liczbą obserwacji, co wpływa na koszty przeprowadzania badań.
Metoda przewencyjna	Wydatkowanie środków przez podmioty publiczne na zabezpieczenie i niedopuszczenie do całkowitej degradacji zabytkowego obiektu, aż do momentu przeprowadzenia kompleksowej rewitalizacji danego obiektu.	Ograniczenie wykorzystania do tych zasobów dziedzictwa, dla których istnieje możliwość zapobiegania lub odwrócenia. W niektórych przypadkach nie ma możliwości pełnego odtworzenia, dlatego metoda odtworzenia może dawać zaniżone oszacowania.
Metoda odtworzenia	Określenie kosztów związanych z przemieszczeniem zabytkowej drewnianej karczmy lub wiejskiej chaty, położonej na linii przebiegu nowo projektowanej drogi, w nowe miejsce, np. do parku etnograficznego.	
Metoda kosztu alternatywnego	Określenie strat (zmniejszonych dochodów) wynikających z odmiennego wykorzystania obiektu dziedzictwa kulturowego, przykładowo: zmniejszony ruch turystyczny na danym obszarze (mniejsze dochody z turystyki) w związku z przeniesieniem zabytkowego pałacu na cele mieszkalne, podczas gdy mógłby on odgrywać rolę atrakcji turystycznej, np. muzeum pałacowe.	Ograniczenie zastosowania dla tych obiektów dziedzictwa kulturowego, które faktycznie mogą odgrywać rolę potencjalnej atrakcji turystycznej.
Metoda korzyści przeniesionych	Ocena efektów realizacji projektu bazującego na obiekcie dziedzictwa kulturowego, na podstawie podobnego realizowanego w innej części kraju, np. przyjęcie efektów związanych z rewitalizacją zabytkowego zespołu pałacowego na Mazowszu, na potrzeby podobnego projektu realizowanego w województwie dolnośląskim.	Trudności w znalezieniu właściwego punktu odniesienia – podobnego projektu, o podobnej specyfice, rozmiarach, lokalizacji itp. Konieczność krytycznej oceny danych transferowanych z innego projektu oraz dopasowanie ich do warunkowań projektu realizowanego.
Metoda z funkcją oddziaływania-skutek	Określenie negatywnego wpływu realizacji przedsięwzięcia na zasoby dziedzictwa kulturowego na danym obszarze, np. projekt zakładający otwarcie ruchu dla samochodów w zabytkowym centrum miasta powinien uwzględniać szkody dla zabytków w związku ze zwiększonym zanieczyszczeniem powietrza, drganiem itp.	Niekiećdy skutki, będące przedmiotem analiz, mogą być powodowane przez wiele czynników, a wtedy wyznaczenie wpływu konkretnego czynnika, który stanowi podstawę badań, może być utrudnione.

Źródło: Opracowanie własne.

ZAKOŃCZENIE

Jak już wspomniano, opisane metody, u podstaw których leży teoria wartości ekonomicznej, najczęściej znajdują swój wyraz w przypadku określenia wartości i wyceny zasobów środowiska naturalnego. Jednak zabytkowe obiekty, tak jak zasoby środowiska naturalnego, cechuje niepowtarzalność i unikatowy charakter, można by rzec, iż są to dobra rzadkie, dlatego też uzasadnione wydaje się zastosowanie wspomnianych metod do określania ich całkowitej wartości ekonomicznej. Każdy taki obiekt, oprócz bezpośrednich korzyści, jakie można z niego czerpać, może stać się nośnikiem efektów pośrednich oraz wyróżnia się pewnymi wartościami nieużytkowymi: społecznymi, estetycznymi czy sentymentalnymi. Nieuwzględnienie ich w ocenie efektywności projektów może prowadzić do podejmowania decyzji nieekonomicznych.

Metody pośrednie mogą być ponadto pomocne przy dokonywaniu wyceny korzyści ekonomicznych projektów z zakresu zagospodarowywania dziedzictwa kulturowego, która jest wymagana przez instytucje zarządzające programami UE, a która to wycena przysparza obecnie wiele problemów. Ponadto może ona stanowić punkt wyjścia do rozmów pomiędzy prywatnym inwestorem zagospodarującym zabytkowy obiekt a władzami samorządowymi. Uwzględnienie w opracowaniach i studiach zagospodarowania elementów składowych TEV w postaci konkretnych korzyści ekonomicznych może stanowić podstawę udzielania ewentualnej pomocy ze strony instytucji publicznych dla inwestora. Dążąc bowiem do osiągania indywidualnych korzyści, może on przyczyniać się do poprawy sytuacji i pojawienia się pozytywnych efektów również w otoczeniu, np.: wzrost ruchu turystycznego, wzrost atrakcyjności i poprawa estetyki obszaru, ochrona i opieka nad dziedzictwem kulturowym danego społeczeństwa.

LITERATURA

1. Boardman A.E., *Cost-benefit analysis, Concepts and Practice*, Pearson Practice Hall, New Jersey 2006.
2. Broński K., *Rola dziedzictwa kulturowego w rozwoju lokalnym. Doświadczenie polskie doby transformacji (po 1989 r.)*, Zeszyty Naukowe nr 706 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
3. Cal P.C., Parumog M.G., *Economic valuation of cultural heritage preservation in road planning*, National Center for Transportation Studies, University of the Philippines, 2002.
4. *Cultural Heritage in Environmental Assessment*, Environmental Sourcebook Update 8, The World Bank, September 1994.
5. Czaja, Becla, *Ekologiczne podstawy procesów gospodarowania*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2002.
6. *Ecosystem Valuation, Dollar-based Ecosystem Valuation Methods*, www.ecosystemvaluation.org/travel_costs.htm
7. *Environmental Assessment Guidelines*, Asian Development Bank, 2003.
8. *Guide to cost-benefit analysis of investment projects*, Evaluation Unit, DG Regional Policy, European Commission 2002.
9. *Konwencja w Sprawie Ochrony Światowego Dziedzictwa Kulturalnego i Naturalnego*, Paryż 1972, ratyfikowana przez Polskę w 1976 r. (DzU z 1976 r. nr 32, poz. 190), <http://www.mk.gov.pl/pknbt/polskadoc006.php>

10. Kurowski L., *Ocena projektów gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
11. Kurowski L., Rodawski B., Sztando A., Ładysz J., *Selected methods of estimation of the cultural heritage economic value with the special reference to historical town districts adaptation*, [w:] *Urban heritage: re-search, interpretation, education*, Vilnius Gediminas Technical University, Wilno 2007.
12. Madej T., *Gospodarka a środowisko przyrodnicze*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
13. Mason R., *Economics and historic preservation: a guide and review of the literature*, The Brookings Institution, Metropolitan Policy Program, 2005.
14. Mikos v. Rohrscheidt Armin, *Turystyka Kulturowa – wokół definicji*, [w:] *Turystyka kulturowa*, Czasopismo Internetowe nr 1/2008, listopad 2008, www.turystykakulturowa.org.
15. *Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013*, Ministerstwo Kultury, Warszawa 2004.
16. Opaluch J.J., *Rynkowe metody wyceny ekonomicznej*, [w:] red. G. Anderson, J. Śleszyński, *Ekonomiczna wycena środowiska przyrodniczego*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1996.
17. Pagiola S., *Economic analysis of Investments in Cultural Heritage: Insights from Environmental Economics*, World Bank, Environment Department, June 1996.
18. Śleszyński J., *Ekonomiczne problemy ochrony środowiska*, Wydawnictwo ARIES, Warszawa 2000.
19. Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, DzU 2003 nr 162, poz. 1568.
20. *Valuing the Priceless: The Value of Historic Heritage in Australia*, Research Report 2, The Allen Consulting Group, Australia, November 2005, www.environment.sa.gov.au.
21. Winpenny J.T., *Wartość środowiska. Metody wyceny ekonomicznej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.
22. Zeidler K., *Prawo ochrony dziedzictwa kultury*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2007.
23. Żylicz T., *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

Miroslaw Krajewski

Uniwersytet Gdański

MODELE GOSPODAROWANIA ZAPASAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

MODELS OF INVENTORY MANAGEMENT IN ENTERPRISE

STRESZCZENIE

Polityka utrzymania określonego poziomu zapasów jest ciągłym poszukiwaniem optymalnego ich stanu, z punktu widzenia ponoszonych kosztów, a co za tym idzie – zarządzania finansowego przedsiębiorstwa. Zarówno niski stan zapasów, jak i za wysoki powoduje ponoszenie dodatkowych kosztów, co wiąże się z utratą określonej rentowności w przedsiębiorstwie. Pojęcie efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie wiąże się z szybkością przekształcania zapasów w gotówkę.

Słowa kluczowe: koszty utrzymania zapasów, efektywność, modele zarządzania zapasami, zarządzanie finansami, wartość

ABSTRACT

The maintenance of the specific level of stores should be optimal, as regards the costs, and therefore the management of finances. Both the low and state of wrestlings generates additional costs, which contributes to the loss of definite rentability in enterprise. The concept of the efficient management is connected with the rate of inventory transforming into a cash.

Key words: inventories maintenance costs, effectivity, models inventory management, financial management, value

WSTĘP

Jednym z problemów związanych z procesem podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie jest określenie wielkości i struktury zapasów [Patrz również: Kisperska-Moroń, 1995, nr 11; *Cele zarządza-*

nia... 1994, nr 12; D. Kempny 1995, nr 708; H. Woźniak 1993, s. 75]. Każda decyzja musi nieść ze sobą następujące aspekty:

- wielkość i strukturę zapasów materiałowych dostosowaną do procesu technologicznego w przedsiębiorstwie,
- prawidłową ilościową wewnętrzną strukturę poziomu zapasów pomiędzy materiałami, produkcją w toku a wyrobami gotowymi. Szczegółowa analiza wymienionych poszczególnych elementów zapasów jest źródłem informacji o sytuacji związanej z procesem produkcyjnym w przedsiębiorstwie, co związane jest np. z większą dynamiką tworzenia zapasów produkcji w toku niż wyrobów gotowych. Zarządzanie zapasami nawet podporządkowane określonym regułom nie zawsze przynosi pozytywne efekty, gdyż uzyskiwane rezultaty ich stosowania zależą od wielu czynników, przede wszystkim ryzyka bankowego, a także miejsca i czasu oraz istniejących realiów ekonomicznych i pozycji danego przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu [Znanińska 1995, s. 106],
- dostosowanie wielkości produkowanego produktu finalnego przedsiębiorstwa do zapotrzebowania na rynku,
- zakupy zaopatrzeniowe, proces przetwarzania materiałów w wyroby gotowe to ciągły proces poszukiwania źródeł finansowania ponoszonych kosztów.

Powyższe stwierdzenia pozwalają na następującą klasyfikację zapasów [Bień 2000, s. 226]:

- zapasy bieżące, konieczne do zapewnienia ciągłości produkcji (dotyczy zapasów, surowców i materiałów) oraz sprzedaży (dotyczy wyrobów i towarów),
- zapasy sezonowe, przekraczające bieżące potrzeby, gromadzone przed okresami wzmożonego zbytu,
- zapasy nadmierne, tj. przekraczające uzasadnione ekonomiczne potrzeby w okresie zapasów bieżących i sezonowych,
- zapasy zbędne, które nie mogą być w ogóle wykorzystane w przedsiębiorstwie (np. wskutek zmiany produkcji lub sprzedaży) i powinny być zlikwidowane lub odsprzedane po obniżonych cenach, w celu uniknięcia dalszych kosztów utrzymania.

Celem artykułu jest dokonanie przeglądu modeli gospodarowania zapasami, których znajomość oraz możliwość wykorzystania staje się istotnym zagadnieniem w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

ZARZĄDZANIE ZAPASAMI W ASPEKCIE PONOSZONYCH KOSZTÓW

Koszty związane z utrzymywaniem zapasów możemy podzielić na dwie grupy [Zarządzanie finansami... 1993, s. 177-178]:

1. koszty zmieniające się zgodnie z wielkością zapasów,
2. koszty zmieniające się odwrotnie do wielkości zapasów.

W grupie pierwszej możemy wyróżnić koszty kapitału (część zasobów pieniężnych przedsiębiorstwa zamrożona w zapasach), koszty magazynowania, koszty przeładunków (przemieszczanie zapasów lub dostarczanie do innych wydziałów), koszty ubezpieczenia zapasów, koszty zużycia itp.

W grupie drugiej wyróżniamy zaś koszty realizacji zamówień, koszty utraty rabatu od wielkości zamówień, koszty wyczerpania zapasów (utrata potencjalnej sprzedaży, przerwy i straty w produkcji itp.).

Koszty związane z utrzymywaniem zapasów można również podzielić na cztery podstawowe grupy, a mianowicie [Business Financial... 1991, s. 475]:

- koszty planowania i kontroli zapasów są związane z wydatkami na sprzęt i personel wykonujący wymienione czynności [Zarządzanie finansowe 1998, s. 575],
- koszty wynikłe z braku zapasów – ponoszone są wówczas, kiedy przedsiębiorstwo traci możliwość sprzedaży z powodu braku wyrobów gotowych, surowców lub półproduktów,
- koszty zamówień – związane są zarówno ze sporządzaniem zamówienia, jak i kontrolą jego realizacji,
- koszty utrzymywania zapasów obejmują nakłady związane np. z kapitałem zaangażowanym w zapasach, powierzchnią i pomieszczeniami magazynowymi, zepsuciem lub moralnym zestarzeniem się zapasów itp.

Jak więc widać, polityka utrzymania określonego poziomu zapasów jest ciągłym poszukiwaniem optymalnego ich stanu, z punktu widzenia ponoszonych kosztów, a co za tym idzie – zarządzania finansowego przedsiębiorstwa. Zarówno niski stan zapasów, jak i za wysoki powoduje ponoszenie dodatkowych kosztów, co wiąże się z utratą określonej rentowności w przedsiębiorstwie.

Wymieniona powyżej druga grupa kosztów to przykłady dodatkowych kosztów związanych z niskim stanem zapasów.

Wysoki poziom zapasów w stosunku do procesu technologicznego w przedsiębiorstwie wywołuje ujemne, ale czasami i dodatnie konsekwencje dla przedsiębiorstwa, a mianowicie [Praktyczne zarządzanie... 1992, s. 70-71]:

1. konsekwencje ujemne to:
 - a) wyższe koszty składowania i utrzymania zapasów,
 - b) wyższe koszty ubezpieczenia,
 - c) możliwość kradzieży,
 - d) niszczenie,
 - e) ubytki naturalne,
 - f) zaprzepaszczenie alternatywnych możliwości inwestycyjnych,
 - g) wyższe koszty finansowe;
2. konsekwencje pozytywne zaś to:
 - a) możliwość realizacji zamówień z krótkim terminem dostawy,
 - b) nienarażanie klientów na przejściowe braki towarów,
 - c) mniejsze prawdopodobieństwo opóźnień produkcyjnych,
 - d) mniejsza czułość na wzrost cen,
 - e) możliwość uzyskania rabatów za zakupy większych partii surowców i materiałów,
 - f) mniejsza liczba zamówień zaopatrzeniowych (poprzez większe partie materiałów i surowców) oraz mniejsze koszty akwizycyjne,
 - g) mniejsze relatywnie koszty produkcji dla większych partii,
 - h) unikanie dodatkowych kosztów w przypadku niesolidnych dostawców.

Biorąc powyższe stwierdzenia pod uwagę, można sformułować trzy podstawowe zasady, którymi powinni kierować się menedżerowie w przedsiębiorstwie:

- wielkość materiałów oraz produkcji w toku musi być dostosowana do procesu technologicznego przedsiębiorstwa. Dotyczy to możliwości produkcyjnych oraz czasu związanego z dostarczaniem materiałów (zaopatrzenie) oraz ich przetwarzaniem (produkcją), w celu uzyskania wyrobów gotowych lub usług,
- zgodność wielkości zapasów z możliwościami zbycia produktów finalnych przez przedsiębiorstwo,
- dostosowanie wielkości zapasów do możliwości wywiązania się przedsiębiorstwa z zobowiązań, powstałych w wyniku ich tworzenia. Są to zobowiązania fakturowe, bankowe itp.

Powyższe zasady prowadzą do sporządzania w przedsiębiorstwie analiz dotyczących [*Gestion...* 1987, s. 99-100]:

1. podziału zapasów (ich grupowania z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstwa) według poszczególnych wytwarzanych w przedsiębiorstwie wyrobów gotowych lub usług;
2. możliwości zbierania informacji związanych z kosztami w zakresie zakupu, przetwarzania, składowania, zapasów itp.;
3. procesu logistyki związanego z:
 - a) zaopatrzeniem (odległości dostawców materiałów, półproduktów, komponentów itp. oraz możliwości związane z ilością lub asortymentowością w zakresie zakupu zapasów),
 - b) zgodnością wielkości i struktury zapasów z procesem technologicznym,
 - c) zbytem produktów finalnych.

W procesie zarządzania zapasami należy wspomagać się wskaźnikami określającymi:

- wielkość zapasów z punktu widzenia kosztów oraz zabezpieczenia procesu produkcyjnego,
- aktywność zapasów w tworzeniu przychodów ze sprzedaży oraz wartości nowo wytworzonej,
- źródła finansowania zapasów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa.

MODELE JAKO NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA ZAPASAMI

Interesującym problemem dotyczącym wielkości zapasów jest określenie optymalnej ilości danego rodzaju lub grupy asortymentu zaopatrzeniowego w każdej dostawie zabezpieczającej proces produkcyjny.

Służy temu następujący wzór [Van Horn 1978, s. 76-78]:

$$Q = \sqrt{\frac{2xSxO}{C}} \quad (1)$$

gdzie:

Q – optymalna partia dostawy,

S – sprzedaż roczna wyrażona w jednostkach zapasów,

O – koszt związany ze złożeniem jednego zamówienia i jego realizacją,

C – roczny koszt utrzymania (jednostki zapasu).

Model optymalnej partii pojedynczej dostawy można również przedstawić za pomocą innego wzoru, a mianowicie [*Zarządzanie finansowe* 1998, s. 577]:

$$Q = \sqrt{\frac{2xSxO}{pxc}} \quad (2)$$

gdzie:

p – koszty utrzymania na jednostkę wyrażone jako procent kosztu zakupu zapasów,

c – koszt zakupu jednostki zapasów lub koszt wytworzenia jednostki zapasów.

Jeżeli koszty zamówienia (występujące w liczniku) wzrastają w relacji do kosztów składowania (w mianowniku), wówczas optymalna wielkość pojedynczej dostawy wzrasta. Przedsiębiorstwo powinno dokonywać więc mniejszej ilości „większych” zamówień i płacić wyższe koszty zamówienia. Z kolei jeżeli koszty zamówienia obniżają się w porównaniu z kosztami zamówień, następuje sytuacja odwrotna i optymalna wielkość partii dostawy ulega obniżeniu.

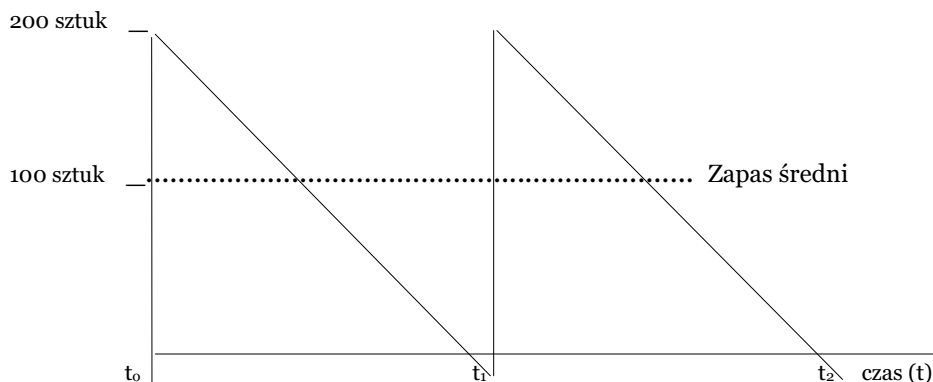
W celu szerszej interpretacji powyższych wzorów zostanie poniżej przytoczony następujący przykład, przy uwzględnieniu następujących danych:

- sprzedaż roczna przedsiębiorstwa wynosi 2000 szt. wyrobów gotowych,
- koszty zamówienia wynoszą 400 PLN od każdej dostawy,
- koszt zakupu jednostki zapasu wynosi 200 PLN,
- koszty utrzymania jednostki zapasu wynoszą 20% ceny zakupu.

Biorąc powyższe dane pod uwagę, optymalną partią dostawy „a” powinna wynieść 200 sztuk zapasów, co zostało wyliczone w sposób następujący:

$$Q = \sqrt{\frac{2x2000x400PLN}{0,2x200PLN}} = 200 \text{ sztuk}$$

Rozszerzeniem tego zagadnienia jest przedstawienie poziomu zapasów w czasie, przy wykorzystaniu wyliczonej optymalnej partii dostawy w ilości 200 sztuk. Zostało to przedstawione na rys. 1.



Rys. 1. Poziom zapasów w czasie przy optymalnej partii dostawy wynoszącej 200 sztuk

Źródło: J. Gajdka, E. Walińska, Zarządzanie finansowe, s. 587.

Z powyższego schematu wynika, iż średni stan zapasu w ciągu roku wynosi 100 sztuk. Ta wielkość wynika również z przeciętnego stanu zapasów w okresie określonej dostawy, tzn. pomiędzy t_0 a t_1 , t_1 a t_2 itd. Można to również zapisać w postaci następującego wzoru:

$$P_Z = \frac{Z_{t_0} + Z_{t_1}}{2} \quad (3)$$

gdzie:

P_Z – przeciętny stan zapasów pomiędzy dostawami,

Z_{t_0} – stan zapasów na początek określonej dostawy,

Z_{t_1} – stan zapasów na koniec określonej dostawy.

Wykorzystując dane z poprzedniego przykładu, otrzymujemy:

$$P_Z = \frac{200 + 0}{2} = 100$$

Znając przeciętny stan zapasów (P_Z), koszty utrzymania jednostki zapasu (p), koszty (cena) zakupu jednostki (c) i stałe koszty zamówienia, można obliczyć:

1. roczne koszty utrzymania zapasu według następującego wzoru (K_{UZ}) [Brigham, 1996, s. 191]:

$$K_{UZ} = p \times c \times P_Z \quad (4)$$

tj.

$$K_{UZ} = 0,2 \times 200 \text{ PLN} \times 100 = 4000 \text{ PLN}$$

2. całkowite koszty zamawiania zapasów (K_{ZZ})

$$K_{ZZ} = K_{SZ} \times L \quad (5)$$

gdzie:

K_{SZ} – stałe koszty zamówienia,

L – liczba zamówień składanych w ciągu roku.

Dla wyliczenia całkowitego kosztu zamawiania zapasów należy obliczyć liczbę zamówień „ L ”. Jest to stosunek planowanej sprzedaży rocznej do optymalnej ilości partii dostawy, tzn.:¹

¹ Takie same wnioski można wysunąć, stosując inny wskaźnik (W), określający, co ile dni należy zrealizować dostawę, a mianowicie:

$$W = \frac{\text{przeciętny stan zapasów materiałowych}}{\text{przeciętna dzienna wielkość zużytych materiałów}}$$

Tak obliczoną liczbę dni wykorzystujemy przy obliczeniu np. liczby dostaw w ciągu roku (L), tj.:

$$L = \frac{365}{W}$$

Lauzel P., *Compatibilite analytique et gestion*, Sirey, Paris 1997.

$$L = \frac{2000}{200} = 10 \text{ zamówień (dostaw)}$$

Tak więc całkowite koszty zamówienia zapasów wynoszą:

$$K_{ZZ} = 400 \text{ PLN} \times 10 = 4000 \text{ PLN}$$

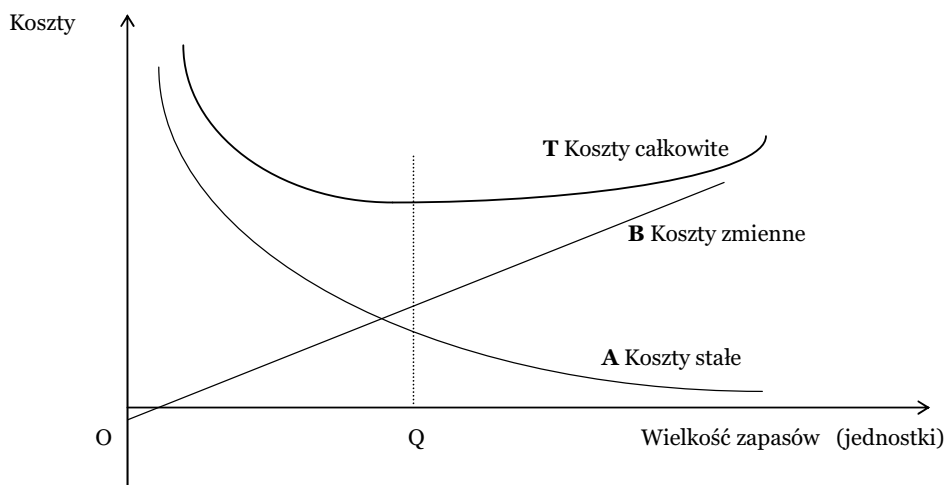
całkowite koszty zapasów (K_{CZ})

$$K_{CZ} = K_{UZ} + K_{ZZ} \quad (6)$$

Zgodnie z powyższym wzorem wynoszą one 8000 PLN, tj.:

$$K_{CZ} = 4000 \text{ PLN} + 4000 \text{ PLN} = 8000 \text{ PLN}$$

Przedstawione powyżej rozważania dotyczą tzw. modelu deterministycznego zakładającego, że popyt na wyroby danego przedsiębiorstwa oraz czas realizacji zamówienia są znane i pewne. Model ten można przedstawić za pomocą rys. 2.



Rys. 2. Model deterministyczny zapasów

Źródło: Jog V., Riding A., Levy H., Sarnot M., *Principles of Financial Management Canadian Edition*, s. 434.

Innym modelem zapasów jest tzw. model dwuskładnikowy [Zarządzanie finansami... 1993, s. 181-182]. Model dwuskładnikowy (*two-bin model*) pozwala przedsiębiorstwu składać zamówienia za każdym razem, gdy zapasy spadają poniżej określonego poziomu (gdy jeden składnik jest „pusty”). Metoda dwuskładnikowa jest przedstawiona na rys. 3. Przyjmijmy, że przedsiębiorstwo decyduje się na złożenie zamówienia za każdym razem, gdy zapasy spadają poniżej poziomu Q_0 . Zatem, punkty t_1 ,

t_2 i t_3 są momentami zamawiania towarów. W praktyce gospodarczej model ten można zastosować również w przedsiębiorstwach, gdzie istnieje wiele pozycji zapasów. Należy wtedy uwzględnić te, których ilość stanowi wysoki procent ogółu zapasów. Struktura zapasów jest więc punktem wyjścia do wykorzystania przedstawianego modelu dwuskładnikowego. Momenty zamawiania zapasów powinny być skorelowane z procesem technologicznym produkcji lub działalności gospodarczej, wielkością planowanych zleceń (planowanej sprzedaży) oraz na warunki polskie możliwościami finansowo-produkcyjnymi producentów zapasów oraz otoczeniem transportu (stan dróg komunikacyjnych, ewentualne postoje na granicach itp.).

Powyższe stwierdzenia dowodzą, iż przedsiębiorstwa, które zdają sobie sprawę, iż są to dodatkowe elementy ryzyka uzyskania planowanej sprzedaży, oraz przedsiębiorstwa, które spotykają się z bardzo wysokim stopniem ryzyka związanego ze zdarzeniami losowymi, np. energetyka lub telekomunikacja, muszą utrzymywać tzw. margines bezpieczeństwa zapasów.

Margines bezpieczeństwa zapasów można wyliczyć według następującego wzoru [Zarządzanie finansowe... 1998, s. 580]:

$$U_{pz} = S \times T + S \times T_1 \quad (7)$$

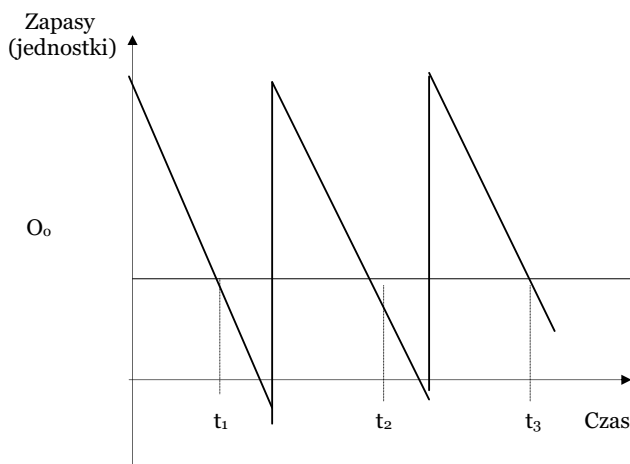
gdzie:

U_{pz} – margines bezpieczeństwa zapasów,

S – wielkość sprzedaży (zużycia) zapasów w okresie (np. w 1. dniu),

T – czas na zrealizowanie dostawy (np. w dniach),

T_1 – okres, na który powinien wystarczyć zapas bezpieczeństwa (np. w dniach).



Rys. 3. Model dwuskładnikowy zapasów
Źródło: Zarządzanie płynnością... Warszawa 1997, s. 123.

Podsumowując zagadnienia związane z poziomem zapasów w przedsiębiorstwie, należy również wspomnieć o systemach sterowania zapasami. Systemy te polegają na stosowaniu metody czerwonej

linii lub też dwóch skrzyń [Brigham 1992, s. 824-826]. Pierwszy z wymienionych wariantów polega na tym, że zapasy są przechowywane w skrzyni, w której wewnątrz narysowana jest czerwona linia na poziomie wyznaczającym moment złożenia kolejnego zamówienia [Zarządzanie finansowe... 1998, s. 583-584]. Gdy linia ta jest widoczna, pracownik odpowiedzialny za gospodarkę zapasami składa zamówienie. Przy zastosowaniu drugiej z wymienionych metod zapasy przechowywane są w dwóch skrzyniach. Gdy pierwsza z nich jest pusta, składane jest kolejne zamówienie. Metody te nadają się jednak do stosowania jedynie w odniesieniu do niektórych rodzajów zapasów.

Bardziej zaawansowane systemy sterowania działają z wykorzystaniem sprzętu komputerowego. Każda dostawa zapasów i ich pobranie koryguje zarejestrowane w komputerze saldo zapasów gdy zaś osiągany jest poziom zapasów wyznaczający złożenie kolejnego zamówienia, komputer składa je automatycznie. W ostatnim czasie zyskuje na znaczeniu system sterowania zapasami, określany mianem *just in time* (dokładnie na czas). W klasycznej postaci polega on na powiązaniu dostaw produktów i materiałów z szybkością przesuwania się taśmy montażowej. W przypadku jego stosowania zapasy są dostarczane nie dłużej aniżeli kilka godzin przed ich zastosowaniem. W znakomitym stopniu zmniejsza to koszt zapasów, jednak wymaga doskonałej koordynacji działań producenta oraz jego kooperantów. Jak dotychczas system ten znalazł najszerze zastosowanie w przemyśle samochodowym i często towarzyszy mu przesuwanie produkcji części do zewnętrznych dostawców. Może on być jednak z powodzeniem wykorzystywany także w innych branżach. Systemy sterowania zapasami powinny być elementem systemu gospodarowania majątkiem obrotowym przedsiębiorstwa. Prowadzą one do poszukiwań lepszej efektywności posiadanych aktywów, przez co wpływają na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Pojęcie efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie wiąże się z szybkością przekształcania zapasów i należności w gotówkę [Skov 1994, s. 107]. Idąc tokiem tego rozumowania, dochodzimy do schematu 4., pokazującego drogę przemiany zapasów w środki finansowe. Wynika z niego, że w celu mierzenia efektywności zapasów wykorzystujemy:

- wartość przychodu ze sprzedaży,
- koszty wytworzenia sprzedanych wyrobów lub usług,
- zyski ze sprzedaży wyrobów gotowych lub usług.

Miary efektywności zapasów stanowią pierwszy etap badania działalności gospodarczej przedsiębiorstwa w ramach oceny aktywów obrotowych [patrz także: Bień 2000, s. 179-184].

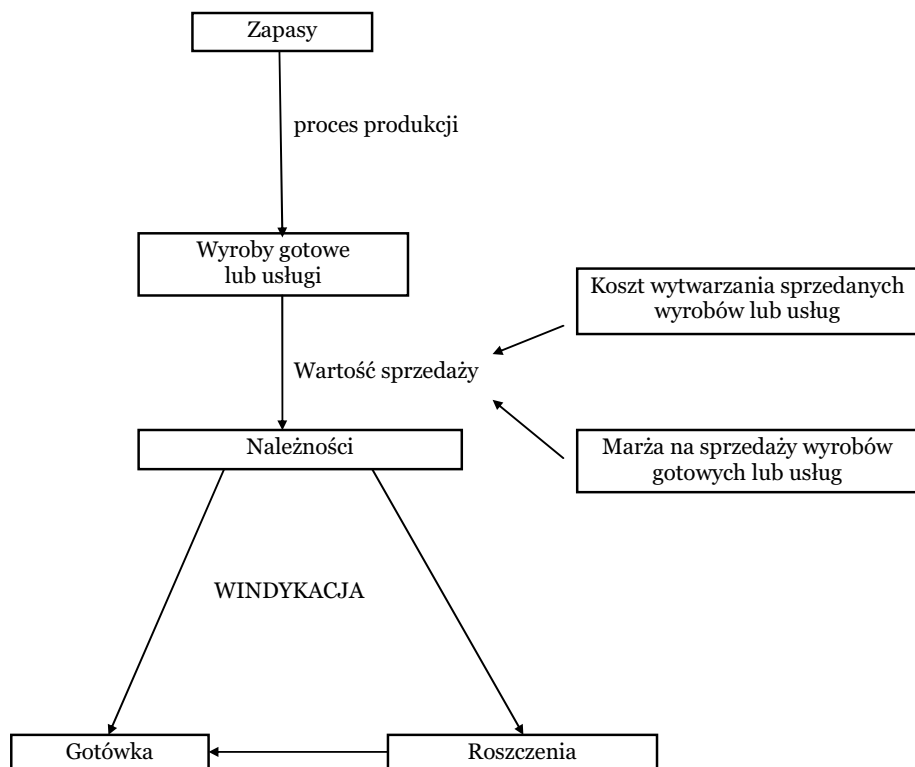
Poniżej zostanie zaprezentowany system badania efektywności wykorzystania zapasów w przedsiębiorstwie. Pierwszym elementem tego systemu jest wskaźnik efektywności zapasów ogółem (S_{nez}) [Praktyczne zarządzanie... 1992, s. 70]:

$$S_{nez} = \frac{S_n}{Z_p} \quad (8)$$

gdzie:

S_n – przychody ze sprzedaży,

Z_p – przeciętny stan zapasów.



Rys. 4. Cykl przemiany zapasów w środki finansowe
Źródło: Opracowanie własne.

Wskaźnik ten można nazwać również produktywnością zapasów. Wyraża on wartość sprzedaży wyrobów gotowych (usług), przypadającą na jednostkę przeciętnych zapasów. Rozpatrując ten wskaźnik systematycznie w badanych okresach (kwartałach, latach), możemy zaobserwować zmiany w prowadzeniu w przedsiębiorstwie gospodarki zapasami. Powinien on wykazywać tendencję rosnącą, wskazującą na efektywne wykorzystanie zapasów w przedsiębiorstwie.

Powyższy wskaźnik możemy zaprezentować w wersji rozszerzonej, a mianowicie rozpatrywać go dla poszczególnych rodzajów zapasów, budując piramidę wskaźników². Zostało to zaprezentowane na rys. 5.

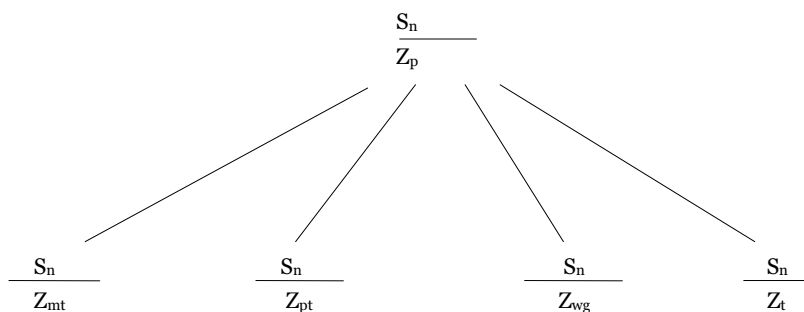
Jeżeli okaże się, że w wyniku przeprowadzonych badań (w porównywalnych okresach) w przedsiębiorstwie nastąpił spadek efektywności zapasów, to rozpatrując prezentowane wskaźniki, możemy dojść do wniosku, który rodzaj zapasów najbardziej spowodował taką niekorzystną sytuację.

² Stany zapasów ogółem lub stany poszczególnych ich rodzajów można również badać dynamicznie według ich wielkości na koniec interesujących nas okresów.

Rozszerzeniem powyższej piramidy może być szczegółowe rozpatrywanie stanu zapasów materiałowych. W Polsce problem prawidłowości gospodarowania zapasami materiałowymi jest ciągle istotnym elementem procesu zarządzania przedsiębiorstwem.

Pierwszym wskaźnikiem związanym z szerszym rozpatrywaniem gospodarki materiałowej jest wskaźnik dotyczący produktywności materiałów zużytych w działalności gospodarczej w danym okresie (S_{nzm}). Jego wzór jest następujący [Guide... 1988, s. 31-32]:

$$S_{nzm} = \frac{\text{sprzedaż netto}}{\text{zużycie materiałów w danym okresie}} \quad (9)$$



Rys. 5. Piramida produktywności zapasów w przedsiębiorstwie
Źródło: Opracowanie własne.

gdzie:

- Z_p – przeciętny stan zapasów ogółem,
- Z_{mt} – przeciętny stan zapasów materiałowych,
- Z_{pt} – przeciętny stan produkcji w toku,
- Z_{wg} – przeciętny stan wyrobów gotowych,
- Z_t – przeciętny stan towarów.

Przedstawiony wskaźnik dotyczący produktywności zaangażowanych materiałów można liczyć dla miesiąca, kwartału lub roku.

Zakładając dane liczbowe, wyliczenie tego wskaźnika jest następujące:

1. badany okres wynosi 1 miesiąc,
2. sprzedaż netto wynosi 250 000 jednostek,
3. zużycie materiałowe w danym okresie wyniosło 130 000 jednostek:

$$S_{nzm} = \frac{250\,000}{130\,000} = 1,92$$

Wyliczona wielkość oznacza, że z każdej jednostki pieniężnej zawartej w materiałach w ciągu miesiąca w przedsiębiorstwie uzyskuje się 1,92 jednostki sprzedaży netto.

Prezentowany wskaźnik należy liczyć systematycznie w badanych okresach, zwracając szczególną uwagę na jego trend. Pozytywnie ocenić należy w przedsiębiorstwie trend rosnący, mówiący o coraz większej efektywności w prowadzeniu gospodarki zapasami materiałowymi.

Wielkość produkcji w toku w przedsiębiorstwie musi być wypadkową między wielkością zakupionych materiałów zaopatrzeniowych a wielkością wyrobów gotowych. Jednakże wzrost wielkości produkcji w toku zawsze związany jest ze wzrostem ilości materiałów zaopatrzeniowych, ale nie zawsze wiąże się ze wzrostem ilości wyrobów gotowych. Może się to wiązać:

1. z sezonowością rynku w zakresie zakupów produktów finalnych, co powoduje, że przedsiębiorstwo wcześniej przygotowuje się do zabezpieczenia wzmożonej przyszłej sprzedaży,
2. ze stosowaniem tzw. okresu przeczekania do czasu lepszej koniunktury na rynku, bez przerywania procesu produkcyjnego. Jednak sytuacja taka wpływa na stan finansowy przedsiębiorstwa (ponoszenie wydatków, wzrost zobowiązań, spadek sprzedaży), o czym powinni pamiętać zarządzający przedsiębiorstwem, podejmując taką decyzję.

Innym ważnym elementem w zarządzaniu materiałami może być określenie wskaźnika prawidłowej gospodarki materiałowej. Punktem wyjścia jest prezentowana wcześniej wielkość zużycia materiałów w danym okresie.

Zużycie materiałów uzależnione jest od wielu czynników, ale najważniejsze to:

- a) normy technologiczne,
- b) optymalne wykorzystanie materiałów przez pracowników zgodnie z ich przeznaczeniem,
- c) materiałochłonność procesu produkcyjnego.

Zużycie materiałów jest bezpośrednio związane z przeciętnym planem zapasów materiałowych.

Chodzi o to, ażeby stan magazynowy materiałów nie spowodował:

1. wstrzymania produkcji z powodu braku materiałów w magazynie,
2. zamrożenia środków finansowych w materiałach, co wpływa na zmniejszenie płynności finansowej.

Następną grupą wskaźników badających poziom efektywności posiadanych zapasów są wskaźniki, które rozpatrujemy z punktu widzenia ponoszonych kosztów w przedsiębiorstwie.

Pierwszym wskaźnikiem jest wskaźnik rotacji (obrotu) zapasów [Skov 1994, s. 97]. Występuje on w dwóch formach:

1. wskaźnik rotacji (obrotu) zapasów (W_{oz})

$$W_{oz} = \frac{\text{koszty wytworzenia}}{\text{przeciętny stan zapasów}} \quad (10)$$

Wyrażony on jest w liczbie obrotów, tzn. wskazuje, ile obrotów wykonuje przeciętna jednostka zapasu, w celu przekształcenia się w koszt wytworzenia w danym okresie. Inaczej mówiąc, jest to ta wielkość kosztu wytworzenia, która przypada na jednostkę zapasu. Zapas jest tym bardziej efektywny, im mniej przypada na jego jednostkę kosztu wytworzenia.

2. wskaźnik rotacji (obrotu) zapasów w dniach (W_{oz}):

$$W_{oz} = \frac{\text{przeciętny stan zapasów}}{\text{koszty wytworzenia}} \times \text{liczba dni w badanym okresie} \quad (11)$$

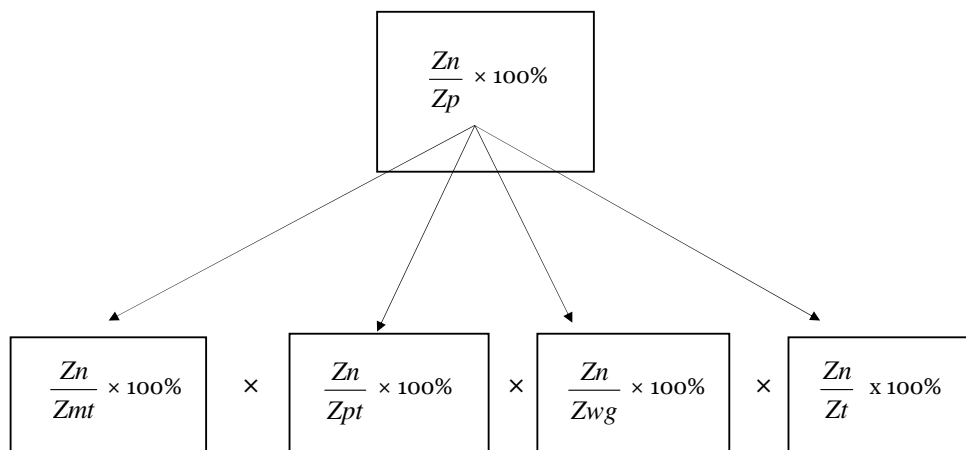
Wskaźnik ten wskazuje, ile przeciętnie dni potrzebuje przeciętna jednostka zapasu, aby stać się kosztem wytworzenia. Spadek liczby dni, wskazuje na prawidłową gospodarkę zapasami.

Innym wariantem powyższych wskaźników jest badanie produktywności zapasów w dniach (W_{ozsn}), a mianowicie:

$$W_{ozsn} = \frac{\text{przeciętny stan zapasów}}{\text{przychody ze sprzedaży}} \times \text{liczba dni w badanym okresie} \quad (12)$$

Wskaźnik ten wskazuje liczbę dni, jaką potrzebuje jednostka zapasu, aby wytworzyć przychody ze sprzedaży.

Innym kierunkiem badania prawidłowej gospodarki zapasami jest badanie ich rentowności. Służy temu następująca piramida wskaźników przedstawiona na rys. 6.



Rys. 6. Rentowność zapasów
Źródło: Opracowanie własne.

Na rys. 6 poszczególne symbole oznaczają:

Z_n – zysk netto,

Z_p – zapasy ogółem,

Z_{mt} – zapasy materiałów,

Z_{pt} – zapasy produkcji w toku,

Z_{wg} – zapasy wyrobów gotowych,

Z_t – zapasy towarów.

Powyższa piramida może być rozpatrywana statycznie (na dany moment) lub dynamicznie, przy porównaniu okresu bieżącego z poprzednim lub prognozowanego z bieżącym.

Spojrzenie statyczne pozwala określić, który z zapasów (materiał, produkcja w toku, wyrób gotowy lub towar) miał największy udział w kształtowaniu się rentowności zapasów ogółem.

Spojrzenie dynamiczne zaś pozwala określić, który z zapasów wpłynął najbardziej na wzrost lub spadek rentowności zapasów ogółem, np. w okresie bieżącym w porównaniu z okresem ubiegłym.

LITERATURA

1. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2000.
2. Brigham E.F., *Podstawy zarządzania finansami*, PWE, Warszawa 1996.
3. Dobbins R., Frąckowiak W., Witt S.F., *Praktyczne zarządzanie kapitałem przedsiębiorstwa*, PAANPOL, Poznań 1992.
4. Gajdka J., Walińska E., *Zarządzanie finansowe*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
5. Jog V., Riding A., Levy H., Sarnot M., *Principles of Financial Management Canadian Edition*, Prentice Hall Canada Inc, 1993.
6. Jog V., Suszyński C., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1993.
7. Kempny D., *Koszty zapasów*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” nr 708, 1995.
8. Kisperska-Moroń D., *Czynniki kształtujące poziom i strukturę zapasów w przedsiębiorstwach*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” nr 11, 1995.
9. Lauzel P., *Compatibilite analitique et gestion*, Sirey, Paris 1997.
10. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997.
11. Skov N.A., *Finanse i zarządzanie*, Pret S.A. Warszawa 1994.
12. Sz wajda D., Caputa W., *Cele zarządzania dystrybucją fizyczną w przedsiębiorstwie*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” nr 12, 1994.
13. Van Horn J.C., *Gestion et politique financiere*, T.I, Dunod, Paris 1978.
14. Woźniak H., *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo PTE, Gdańsk 1993.
15. Znaniecka K., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Zarząd Główny, Warszawa 1995.

Adam Kucharski*Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi*

BADANIE EFEKTÓW SKALI OTWARTYCH FUNDUSZY EMERYTALNYCH ZA POMOCĄ METODY DEA

EXAMINATIONS OF THE EFFECTS OF THE OPENED PENSION FUNDS SCALE BY MEANS OF DEA METHOD

STRESZCZENIE

Praca ma na celu wykorzystanie metody DEA do oceny efektywności otwartych funduszy emerytalnych. Na podstawie danych pochodzących z kwartalnych sprawozdań funduszy obliczyliśmy miary efektywności i określiliśmy efekty skali związane z zaangażowaniem nakładów. Oceniliśmy także dynamikę zmian efektywności. Stwierdziliśmy, że większość funduszy efektywnie wykorzystuje powierzone środki, choć nadal spora ilość OFE powinna poprawić sprawność zarządzania. Niepokój nasz budzi jednak duże zróżnicowanie dynamiki zmian efektywności, które może świadczyć o niefrasobliwym podejściu do gospodarowania czynnikami.

Słowa kluczowe: OFE, fundusze emerytalne, DEA, efektywność

ABSTRACT

The work is aimed at using DEA method for the evaluation of effectiveness of opened pension funds. On the basis of data coming from quarterly reports we calculated measures of the effectiveness and determined economies of scale associated with engaged outlay. We evaluated also changes in dynamics of the effectiveness. We stated that the majority of funds was effectively administered, although still the management of considerable amount of the Open Pension Funds should be subjected to improvement. However the diversity of dynamics of effectiveness changes, which may indicate the carefree approach toward the management, arouse our anxiety.

Key words: OFE, pension funds, DEA, efficiency

WSTĘP

Otwarte fundusze emerytalne (OFE) stanowią stały oraz istotny element rynków: ubezpieczeniowego, a także kapitałowego. Podejmowane przez nie decyzje inwestycyjne (nawet w wąskich granicach, wytyczonych przepisami prawa) znacząco wpływają przynajmniej na część gospodarki. Kilkanaście działających obecnie funduszy łączy: cel ich powstania oraz wzajemna rywalizacja o klientów, którymi w tym wypadku są przyszli emeryci.

Prowadzenie działalności w tym samym segmencie rynku wywołuje chęć tworzenia porównań i rankingów. Polskie prawo nakazuje wręcz regularną ocenę i rangowanie funkcjonujących funduszy. Wypadające najslabiej mogą spotkać z tego tytułu kary finansowe. Wybór stopy zwrotu z jednostki rozrachunkowej jako kryterium oceny jakości zarządzania funduszem, choć popularny, ma zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Z pewnością zaś nie jest to jedyna dostępna metoda porównywania OFE.

W pracy zaprezentowane zostaną modele DEA jako sposób oceny efektywności zarządzania otwartych funduszy emerytalnych. Zbadamy nie tylko stopień wykorzystania nakładów, ale również efekty skali wynikające z prowadzonej działalności. Określimy także dynamikę efektywności poszczególnych funduszy w ciągu dwóch lat. Wierzmy, że artykuł ten stanie się głosem w dyskusji nad sposobami oceny funkcjonowania otwartych funduszy emerytalnych.

METODA DEA JAKO NARZĘDZIE OCENY EFEKTYWNOŚCI

Początki metody DEA sięgają lat siedemdziesiątych XX wieku, kiedy to A. Charnes, W.W. Cooper i E. Rhodes dokonali uogólnienia mikroekonomicznej funkcji produktywności [*Measuring the efficiency...* 1978, s. 1078-1092]. W miejsce pojedynczych: efektu i nakładu wykorzystali ważoną sumę efektów oraz ważoną sumę nakładów.

Zastosowanie metody DEA w badaniach efektywności rynków finansowych i pieniężnych zyskało na popularności w latach 90. ubiegłego wieku i popularność ta trwa do dziś. W polskiej literaturze spotykamy publikacje poruszające wspomnianą tematykę na przykład w odniesieniu m.in. do działalności banków [*Badanie efektywności technicznej banków komercyjnych...* „Bank i Kredyt” 5/2002, s. 52-64].

Metoda DEA sprowadza się do wyznaczenia relatywnej miary efektywności technologicznej w zbiorze jednorodnych obiektów i polega na porównaniu ważonej sumy P nakładów (x_{pi}) i R efektów (y_{ri}) inwestycji dla każdego z osobno analizowanych obiektów ($i=1,...,n$):

$$e_i = \frac{\sum_{r=1}^R \mu_r y_{ri}}{\sum_{p=1}^P \nu_p x_{pi}} \quad (1)$$

gdzie:

e_i – efektywność obiektu i ;

μ_r – waga efektu r ;

ν_p – waga nakładu p .

Poszczególne obiekty noszą nazwę jednostek decyzyjnych lub DMU (*Decision Making Unit*). Ogólne założenia metody dadzą się przedstawić następująco:

- Dysponujemy zbiorem n obiektów, z których każdy wykorzystuje p nakładów do uzyskania r efektów. Dysponujemy przy tym empirycznymi wielkościami tych nakładów i efektów.
- Wektory nieujemnych wag μ oraz ν wyznacza się, maksymalizując efektywność technologiczną wybranego obiektu przy warunku unormowania miar efektywności dla wszystkich obiektów należących do rozpatrywanego zbioru.
- Nie jest wymagana znajomość zależności funkcyjnej między efektami a nakładami.
- Wielkości nakładów i efektów są większe lub równe zeru, lecz dla każdej jednostki decyzyjnej przynajmniej jeden nakład i jeden efekt są większe od zera.

Efektywność każdego obiektu określana jest na podstawie (radialnej) odległości od wyznaczonej, empirycznej granicy możliwości technologicznych¹, zwanej krzywą efektywności (*best practice frontier*). DMU leżące na krzywej są efektywne, a ich efektywność θ wynosi 1. Z kolei jednostki leżące poniżej uznaje się za nieefektywne ($\theta < 1$) – zdominowane przez obiekty leżące na samej krzywej.

Wykonując transformację Charnesa-Coopera, nasz problem można sprowadzić do zadania programowania liniowego. Otrzymamy wówczas tzw. zorientowany na nakłady model CCR², którego postać dualna wygląda następująco:

$$\theta \rightarrow \min \quad (2)$$

$$\sum_{i=1}^n x_{pi} \lambda_i \leq \theta x_{pi} \quad (3)$$

$$\sum_{i=1}^n y_{ri} \lambda_i \geq y_{ri} \quad (4)$$

$$\lambda_i \geq 0 \quad (5)$$

gdzie:

λ_i – współczynniki kombinacji liniowej.

Rozwiązując model dany wzorami (2)-(5), poszukujemy minimalnej wartości parametru θ , która umożliwia zmniejszenie nakładów w taki sposób, aby uzyskać ten sam poziom efektów.

Model CCR zakłada stałe efekty skali, a obliczana z jego pomocą miara nazywana jest całkowitą efektywnością techniczną. Istnieje również wariant (zorientowany na efekty), w którym przy zachowaniu stałego poziomu nakładów maksymalizuje się efekty.

Jeżeli zakłada się zmienne efekty skali wówczas korzysta się z modelu BCC [Some Models for Estimating... 1984, s. 429-444], w którym występuje dodatkowe ograniczenie postaci:

$$\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_n = 1 \quad (6)$$

Jego rozwiązanie służy określeniu tzw. czystej efektywności technicznej – o ile mniejsza ilość nakładów posłużyć może do osiągnięcia tych samych efektów.

¹ Jest to częściowo liniowa funkcja łącząca najbardziej efektywne DMU.

² Od nazwisk autorów Charnesa, Coopera, Rhodessa.

W przypadku wystąpienia różnicy pomiędzy efektywnością dla stałych i zmiennych efektów skali istnieje możliwość określenia efektywności skali. Wyznacza się ją następująco:

$$e_s_vrs = \frac{e_crs}{e_vrs} \quad (7)$$

gdzie:

e_s_vrs – efektywność skali;

e_crs – efektywność techniczna pochodząca z modelu CCR;

e_vrs – czysta efektywność techniczna pochodząca z modelu BCC.

Jeżeli efektywność skali jest równa 1, wtedy dana jednostka decyzyjna jest efektywna względem skali zaangażowanych nakładów. W innym wypadku ($e_s_vrs < 1$) mówimy o braku efektywności względem skali zaangażowanych nakładów. Należy jednak pamiętać, że wzór (7) nie informuje o tym, czy są to rosnące czy malejące efekty skali. Aby uzyskać tę informację, należy rozwiązać model NIRS (*Non Increasing Return to Scale*), czyli model z nierosnącymi efektami skali, w którym warunek (6) zmienia się następująco:

$$\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_n \leq 1 \quad (8)$$

Rozwiązanie modelu NIRS pozwala otrzymać wartość e_nirs , która służy do określania obszaru efektów skali zgodnie ze wzorem:

$$e_s_nirs = \frac{e_crs}{e_nirs} \quad (9)$$

Wartość e_s_nirs równa 1 oznacza, że obiekt znajduje się w obszarze rosnących, mniejsza od 1 – w obszarze malejących efektów skali.

Porównanie czterech opisanych wcześniej miar (a więc e_crs , e_vrs , e_s_vrs i e_s_nirs) daje opis efektywności działania danego obiektu. DMU, dla którego wszystkie wspomniane miary przyjęły wartość 1, odznacza się optymalną kombinacją nakładów i efektów. Do zalet wspomnianej metody zaliczymy:

- brak wymagań co do postaci funkcji wyrażającej zawiązek między nakładami a efektami;
- zmienne opisujące nakłady i efekty mogą mieć różne miana;
- metoda wychwytuje wielkości skrajne, zamiast je uśredniać, jak to dzieje się na przykład w przypadku linii regresji.

Jako wady wymienimy:

- efektywność mierzona jest względem pozostałych obiektów, co uwarunkowuje metodę na usuwanie bądź dołączanie do zbioru obiektów;
- duża wrażliwość na błędne dane.

Informacje uzyskane po rozwiązaniu różnych modeli składających się na metodę DEA mają charakter statyczny. Zbadanie zmian efektywności w czasie wymaga sięgnięcia po specjalne indeksy dynamiki, takie jak indeksy produktywności Malmquista. Dla modelu CCR zorientowanego na efekty (dla okresów t i $t+1$) indeksy te wyznacza się następująco:

$$M_t(x_t, y_t, x_{t+1}, y_{t+1}) = \frac{D_t(x_{t+1}, y_{t+1})}{D_t(x_t, y_t)} \quad (10)$$

$$M_{t+1}(x_t, y_t, x_{t+1}, y_{t+1}) = \frac{D_{t+1}(x_{t+1}, y_{t+1})}{D_{t+1}(x_t, y_t)} \quad (11)$$

Przez symbol D rozumiemy tzw. odległość Shepharda, która jest odwrotnością optymalnej wartości funkcji celu zorientowanego na efekty modelu CCR. Indeks dany wzorem (10) porównuje efektywność w dwóch okresach, wykorzystując technologie z okresu t jako punkt odniesienia. Z kolei indeks przedstawiony wzorem (11) jako punkt odniesienia przyjmuje technologie z okresu $t + 1$. W praktyce do interpretacji wykorzystuje się średnią geometryczną indeksów opisanych ostatnimi dwoma wzorami i tak też uczynimy w dalszej części pracy.

NAKŁADY I EFEKTY W OTWARTYCH FUNDUSZACH EMERYTALNYCH

Istotne znaczenie w analizie OFE ma analiza liczby rachunków i członków funduszu [Marcinkowska 2007, s. 409]. W przypadku tych drugich należy zwrócić uwagę na dynamikę zmian, a więc liczbę osób, które przystąpiły do funduszu, oraz tych, które go opuściły. Z kolei analizując liczbę rachunków, warto przyjrzeć się ilości tzw. martwych rachunków. Duży ich udział ma znaczący wpływ na pogorszenie sytuacji funduszu względem innych, lepiej zarządzanych OFE.

Porównując transfery członków między funduszami, pamiętajmy, że idą za nimi również transfery finansowe, związane z przekazywaniem zgromadzonych przez klienta środków. Odbija się to na bilansie czy rachunku zysków i strat. Skala i kierunek zmian zależą od salda liczby przystępujących i opuszczających członków.

Przystępujący do funduszu oraz aktualnie w nim przebywający członkowie stanowią źródło składek, które trafiają do OFE za pośrednictwem ZUS [*ibidem* s. 412]. W naszych rozważaniach pod uwagę weźmiemy wartość, nie zaś ilość przekazywanych składek, ponieważ ta pierwsza ma podstawowe znaczenie dla późniejszej polityki inwestycyjnej funduszu.

W raportach (publikowanych m.in. przez KNF [Rynek otwartych funduszy... 2009]) duże znaczenie przy porównywaniu funduszy ma wartość jednostki rozrachunkowej, która w syntetyczny sposób oddaje różne aspekty działalności funduszu. Wzrost jej wartości dobrze świadczy o zarządzaniu otwartym funduszem emerytalnym.

Sprawność zarządzania należy ocenić także od strony kosztowej. W sumaryczny sposób opisują ją koszty operacyjne, będące podstawą licznych wskaźników finansowych służących poznaniu kondycji instytucji tego typu, do których zaliczają się m.in. stosunek kosztów operacyjnych do przychodów

czy do średniej liczby członków. Pożądane jest, aby udział kosztów operacyjnych w wartości aktywów netto był możliwie niski.

OFE istnieją, aby inwestować powierzone im środki, przy czym dokonuje się to w granicach wytyczonych przepisami prawa. Inwestycje nie mogą na przykład być zbyt ryzykowne [Marcinkowska 2007, s. 421] i winny zagwarantować określoną rentowność. Tworzony w taki sposób portfel wbrew pozorom nie musi mieć jednakowej struktury dla wszystkich funduszy. Występujące różnice przekładają się na przychody płynące z poszczególnych lokat, choć nie da się ukryć, że w portfelach OFE dominują papiery bezpieczne – obligacje czy bony skarbowe. Udział środków lokowanych w akcje i inne bardziej ryzykowne instrumenty jest ograniczony.

Na podstawie powyższych rozważań stworzyliśmy listę nakładów i efektów, które stały się źródłem danych dla obliczeń. Listę użytych kategorii zawiera tabela 1.

Tabela 1. Nakłady i efekty wykorzystane do obliczeń

Nakłady	Efekty
Liczba martwych rachunków Liczba członków, którzy opuścili fundusz Koszty operacyjne	Liczba członków, którzy przystąpili do funduszu Wartość składek przekazanych przez ZUS Średnia wartość jednostki rozrachunkowej Przychody z lokat

Pisząc o OFE, nie sposób nie wspomnieć o zarządzających nimi powszechnych towarzystwach emerytalnych (PTE). Wyszliśmy z założenia, że skoro jedno PTE odpowiada za funkcjonowanie jednego funduszu, w analizie porównawczej, jaką jest DEA, można wykorzystać dane pochodzące bezpośrednio z funduszy. Pamiętajmy, że przychody towarzystwa są pochodną przychodów funduszu. Podobnie rzecz ma się z kosztami. Wydaje się więc, że związek między tymi dwiema instytucjami jest na tyle silny, iż wnioski dadzą się przenosić między obydwoma grupami tych instytucji. Oczywiście sytuacja ulegnie zmianie, jeśli dojdą do skutku plany reformy, zakładające m.in. możliwość prowadzenia kilku funduszy emerytalnych przez jedno powszechne towarzystwo emerytalne.

WYNIKI OBLICZEŃ

Dane liczbowe pochodziły z kwartalnych raportów i sprawozdań publikowanych na internetowej stronie KNF i obejmowały trzeci i czwarty kwartał 2008 r. oraz pierwszy i drugi kwartał 2009 r. Wartość składek przekazanych przez ZUS uwzględniała należne funduszom odsetki. W przypadku jednostki rozrachunkowej zdecydowaliśmy się na jej średnią wartość, z uwagi na rozciągnięcie analizy na kilka kwartałów. Stan na koniec okresu nie informuje bowiem o zmianach, jakie zachodziły w wartości cechy w ciągu kwartału. Szczegółowe wyniki obliczeń znalazły się w tabelach 2-5.

W drugiej połowie 2008 r. dochodziło do istotnych zmian w efektywności wykorzystania nakładów przez fundusze. W pierwszym kwartale sześć spośród nich: AEGON OFE, Allianz Polska OFE, AXA OFE, Nordea OFE, OFE Pocztylion i OFE PZU okazało się nieefektywnych względem skali zaangażowanych nakładów ($e_s_urs < 1$), choć ten ostatni znalazł się bardzo blisko granicy efektywności. Zauważmy, że wszystkie one okazały się nieefektywne przy założeniu zarówno stałych, jak i zmiennych efektów skali. Poza Allianz Polska OFE, każdy z pozostałych pięciu funduszy mógłby

poprawić swoją efektywność o około 30%. Fundusze, dla których $e_s_vrs = 1$ okazały się efektywne względem skali zaangażowanych nakładów, a także efektywne przy założeniu stałych i zmiennych efektów skali. Spośród funduszy, dla których wartość e_s_vrs była niższa od 1, tylko dwa (Nordea OFE i OFE PZU) znalazły się w obszarze malejących efektów skali ($e_s_nirs < 1$).

Tabela 2. Efekty skali OFE w III kwartale 2008 r.

	e_crs	e_vrs	e_nirs	e_s_vrs	e_s_nirs
AEGON OFE	0,7299	0,7494	0,7299	0,9740	1
AIG OFE	1	1	1	1	1
Allianz Polska OFE	0,9228	0,9481	0,9228	0,9733	1
Aviva OFE	1	1	1	1	1
AXA OFE	0,7012	0,7206	0,7012	0,9731	1
Bankowy OFE	1	1	1	1	1
Generali OFE	1	1	1	1	1
ING OFE	1	1	1	1	1
Nordea OFE	0,7595	0,7903	0,7903	0,9610	0,9610
Pekao OFE	1	1	1	1	1
OFE Pocztylion	0,6719	0,7061	0,6719	0,9516	1
OFE Polsat	1	1	1	1	1
OFE PZU	0,6767	0,6795	0,6795	0,9959	0,9959
OFE WARTA	1	1	1	1	1

Źródło: Obliczenia własne.

Tabela 3. Efekty skali OFE w IV kwartale 2008 r.

	e_crs	e_vrs	e_nirs	e_s_vrs	e_s_nirs
AEGON OFE	0,6587	0,6633	0,6587	0,9931	1
AIG OFE	1	1	1	1	1
Allianz Polska OFE	1	1	1	1	1
Aviva OFE	1	1	1	1	1
AXA OFE	0,7143	0,7331	0,7143	0,9744	1
Bankowy OFE	1	1	1	1	1
Generali OFE	1	1	1	1	1
ING OFE	1	1	1	1	1
Nordea OFE	0,5941	0,5953	0,5941	0,9980	1
Pekao OFE	1	1	1	1	1
OFE Pocztylion	0,6463	0,6814	0,6463	0,94849	1
OFE Polsat	1	1	1	1	1
OFE PZU	0,7438	0,7485	0,7438	0,9937	1
OFE WARTA	0,8417	0,861	0,8417	0,9776	1

Źródło: Obliczenia własne.

Nieduża zmiana sytuacji nastąpiła w drugim kwartale 2008 r. Nadal sześć funduszy nie wykazało się efektywnością względem skali zaangażowanych czynników, lecz miejsce Allianz Polska OFE, który znalazł się w grupie obiektów wzorcowych, zajął OFE Warta. Podniósł się jednak ogólny poziom wykorzystania nakładów i wspomniane OFE znalazły się blisko granicy efektywności. Wszystkie jednostki decyzyjne o $e_s_vrs < 1$ również znalazły się w obszarze rosnących efektów skali.

Tabela 4. Efekty skali OFE w I kwartale 2009 r.

	<i>e_crs</i>	<i>e_vrs</i>	<i>e_nirs</i>	<i>e_s_vrs</i>	<i>e_s_nirs</i>
AEGON OFE	0,8269	0,8295	0,8269	0,9969	1
AIG OFE	1	1	1	1	1
Allianz Polska OFE	1	1	1	1	1
Aviva OFE	1	1	1	1	1
AXA OFE	0,8381	0,8491	0,8381	0,9870	1
Bankowy OFE	1	1	1	1	1
Generali OFE	1	1	1	1	1
ING OFE	1	1	1	1	1
Nordea OFE	0,8382	0,8458	0,8458	0,9910	0,9910
Pekao OFE	1	1	1	1	1
OFE Pocztylion	0,84	0,8559	0,84	0,9814	1
OFE Polsat	1	1	1	1	1
OFE PZU	0,8093	0,8093	0,8093	1	1
OFE WARTA	1	1	1	1	1

Źródło: Obliczenia własne.

W I kwartale 2009 r. spadła liczba funduszy, dla których *e_s_vrs* było mniejsze niż 1. W grupie tej pozostały: AEGON OFE, AXA OFE, Nordea OFE i OFE Pocztylion, przy czym Nordea OFE jako jedyny spośród wymienionych znalazł się w obszarze malejących efektów skali. Po raz kolejny powtórzyła się sytuacja, w której wszystkie cztery fundusze okazały się nieefektywne niezależnie od typu efektów skali. Jedynie OFE PZU wykazał się brakiem efektywności przy stałych i zmiennych efektach skali, lecz efektywnym względem poziomu wykorzystanych czynników.

Drugi kwartał 2009 r. odznaczał się wzrostem liczby funduszy nieefektywnych względem skali zaangażowanych nakładów. Wprawdzie grupę tę opuścił AXA OFE, ale znalazły się w niej: AIG OFE, Bankowy OFE i OFE PZU. Dwa pierwsze do tej pory należały do grupy obiektów charakteryzujących się optymalną kombinacją nakładów i efektów, zaś OFE PZU dodatkowo znalazł się w obszarze malejących efektów skali. Wszystkie sześć nieefektywnych funduszy emerytalnych odznaczało się brakiem efektywności, tak przy stałych, jak i zmiennych efektach skali.

Tabela 5. Efekty skali OFE w II kwartale 2009 r

	<i>e_crs</i>	<i>e_vrs</i>	<i>e_nirs</i>	<i>e_s_vrs</i>	<i>e_s_nirs</i>
AEGON OFE	0,7565	0,7596	0,7565	0,9959	1
AIG OFE	0,8358	0,8492	0,8358	0,9842	1
Allianz Polska OFE	1	1	1	1	1
Aviva OFE	1	1	1	1	1
AXA OFE	1	1	1	1	1
Bankowy OFE	0,7825	0,8002	0,7825	0,9779	1
Generali OFE	1	1	1	1	1
ING OFE	1	1	1	1	1
Nordea OFE	0,7764	0,7782	0,7764	0,9977	1
Pekao OFE	1	1	1	1	1
OFE Pocztylion	0,7775	0,8173	0,7775	0,9513	1
OFE Polsat	1	1	1	1	1
OFE PZU	0,816	0,8234	0,8234	0,9910	0,9910
OFE WARTA	1	1	1	1	1

Źródło: Obliczenia własne.

Podsumowując wyniki dla czterech zbadanych kwartałów, możemy powiedzieć, że znalezienie się funduszu w zbiorze obiektów nieefektywnych oznaczało, iż wykazywał się on brakiem efektywności niezależnie od typu efektów skali. Z kolei fundusze o $e_s_urs = 1$ były efektywne przy założeniu stałych i zmiennych efektów skali oraz zachodziło dla nich $e_s_nirs = 1$, co pozwala stwierdzić, że miały optymalną kombinację nakładów i efektów.

Tabela 6. Indeksy dynamiki Malmquista

	IV kw. 08 do III kw. 08	I kw. 09 do IV kw. 08	II kw. 09 do I kw. 09
AEGON OFE	1,1663	0,7110	1,1427
AIG OFE	1,1052	1,0922	1,5189
Allianz Polska OFE	0,8433	0,7223	0,9388
Aviva OFE	1,3452	0,7235	3,8224
AXA OFE	0,9727	0,7868	0,1373
Bankowy OFE	0,8992	0,9709	3,1606
Generali OFE	0,5789	2,4218	0,8553
ING OFE	1,7492	0,9433	0,7546
Nordea OFE	1,4456	0,5966	1,1217
Pekao OFE	0,6555	1,5667	0,8989
OFE Pocztylion	1,0599	0,6748	1,1231
OFE Polsat	0,9603	0,9890	0,8745
OFE PZU	0,8677	0,8811	0,9878
OFE WARTA	2,2570	0,6632	1,1019

Źródło: Obliczenia własne.

Zbadaliśmy również dynamikę zmian efektywności poszczególnych otwartych funduszy emerytalnych, porównując parami kolejne kwartały i obliczając indeks produktywności Malmquista (wyniki w tabeli 6). Na jego podstawie stwierdzamy, że w czwartym kwartale 2008 r., w porównaniu z kwartałem poprzednim, największym wzrostem produktywności charakteryzował się OFE WARTA, który w tym czasie zanotował wzrost rzędu około 126%. Największy spadek odnotował Generali OFE – o około 42%. Ogólnie rzecz biorąc, wyniki charakteryzują się dużą zmiennością (współczynnik zmienności dla indeksów wyniósł 38%). Połowa spośród funduszy zanotowała zmniejszenie produktywności.

Porównanie I kwartału 2009 z IV kwartałem 2008 pozwala zauważyć, że wzrosła zmienność wyników (współczynnik zmienności równy 47%), a co za tym idzie, zróżnicowanie dynamiki produktywności. Generali OFE odnotował tym razem najwyższy wzrost efektywności, choć w poprzednim okresie wypadł pod tym względem najgorzej. Z kolei największy spadek obserwujemy w przypadku Nordea OFE (poprzednio wzrost o 45%). W tym czasie tylko trzy fundusze zanotowały wzrost produktywności.

Drugi kwartał 2009 r. w stosunku do pierwszego kwartału tegoż roku wyróżniał się największym zróżnicowaniem wyników (współczynnik zmienności wyniósł 71%). Dwa fundusze: Aviva OFE i Bankowy OFE wyróżniły się bardzo dużym, skokowym wzrostem produktywności. Z kolei AXA OFE w ciągu tego okresu zanotował z kolei duży spadek. Oprócz niego zmniejszenie dynamiki efektywności, choć już nie w takim stopniu, charakteryzowało jeszcze sześć innych OFE.

WNIOSKI

Patrząc od strony czysto ekonomicznej, należy zauważyć, że nieco ponad połowa spośród działających otwartych funduszy emerytalnych wykazuje się efektywnością wykorzystania nakładów, przy czym występują w ich przypadku optymalne kombinacje nakładów do efektów. Jednak w przypadku pozostałych OFE stopień nieefektywności rzędu nieraz 25% daje pole do popisu dla kadry zarządzającej.

Udało się wyodrębnić grupę OFE, które w całym analizowanym okresie znajdowały się w zbiorze obiektów wzorcowych (bardzo efektywnie gospodarowały nakładami), oraz takich, które w ciągu dwóch lat nie potrafiły właściwie wykorzystać posiadanych środków. Na podstawie wyników obliczeń stwierdzamy, że ich główną bolączką jest właśnie zbyt niskie zaangażowanie nakładów.

Duże zmiany dynamiki tak w czasie, jak i w porównaniu między funduszami wskazują na bardzo różnorodne podejście do kwestii zarządzania powierzonymi składkami. Bardzo często można je określić jako niefrasobliwe. Z pewnością na tym polu również można wiele zmienić na lepsze.

Przedstawione wyniki stanowią głos w dyskusji nad sposobami oceny i porównywania efektywności funkcjonowania otwartych funduszy emerytalnych. Metoda DEA może stać się narzędziem przydatnym do tego celu.

LITERATURA

1. Banker R., Charnes A., Cooper W.W., *Some Models for Estimating Technical and Scale Efficiencies in Data Envelopment Analysis*, Management Science 30, 1984, s. 1078-1092.
2. Charnes A., Cooper W.W. i Rhodes E., *Measuring the efficiency of decision making units*, „European Journal of Operational Research” 2, 1978, s. 429-444.
3. *Badania operacyjne w przykładach i zadaniach*, red. K. Kukula, PWN, Warszawa 2002.
4. Marcinkowska M., *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007.
5. Mielnik M., Ławrynowicz M., *Badanie efektywności technicznej banków komercyjnych w Polsce metodą DEA*, „Bank i Kredyt” 5/2002, s. 52-64.
6. Nykowski I., *Programowanie liniowe*, PWE, Warszawa 1980.
7. *Rynek otwartych funduszy emerytalnych 2008*, opracowanie Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2009, www.knf.gov.pl

Jacek Kuczowie*Akademia Ekonomiczna w Katowicach*

ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚĆ W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE – PRZYCZYNEK DO DISKUSJI

VALUE BASED MANAGEMENT IN A SMALL COMPANY – A CONTRIBUTION TO THE DISCUSSION

STRESZCZENIE

Założenia ukształtowanej w minionych dekadach koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (VBM) stają się powoli dogmatami, na których menedżerowie opierają działania dużych spółek. Obecnie postuluje się stosowanie zasad i narzędzi VBM również w małych przedsiębiorstwach. Tymczasem wydaje się, że specyfika małych przedsiębiorstw powoduje, że wdrażanie koncepcji VBM w małym biznesie jest nieuzasadnione. Autorzy podejmują próbę odpowiedzi na pytanie, czy tak jest w istocie.

Słowa kluczowe: małe przedsiębiorstwo, zarządzanie wartością, wycena przedsiębiorstwa, VBM

ABSTRACT

The assumptions of the value based management concept (VBM) established in past decades gradually turn into dogmas that managers in large companies rely on. Nowadays, the application of value-based management principles and instruments are being recommended in small companies, as well. The author makes an attempt to answer the question if it is justified.

Key words: small business, business valuation, VBM

WPROWADZENIE

Tak jak przez wieki naturalnym celem podejmowania działalności gospodarczej była maksymalizacja dochodu (zysku), tak dziś wydaje się oczywiste, że podstawowym celem wysiłków podejmowanych przez menedżerów jest wzrost wartości podmiotu. Podłożem zmiany postrzegania celu działań biznesowych jest zbieg wielu uwarunkowań gospodarczych i politycznych, od rozdzielenia własności od

zarządzania poczynając, na przemianach politycznych ostatnich dekad kończąc. Opracowana dwadzieścia lat temu koncepcja zarządzania przez wartość (*Value Based Management* – VBM) jest jedynie sformalizowanym wyrazem zmian stopniowo zachodzących w podejściu do biznesu i podsumowaniem dorobku menedżerów w zakresie praktycznych rozwiązań stosowanych w procesie realizacji nowego celu działalności¹.

Jak każda inna, tak i koncepcja zarządzania przez wartość ma swoich zwolenników i ich adwersarzy. Dorobkiem tych drugich jest długa lista zarzutów wobec VBM². Ale identyfikacja mankamentów koncepcji VBM mogłaby doprowadzić do jej „detronizacji”, pod warunkiem zaproponowania koncepcji alternatywnej. Tymczasem nie wypracowano takiego zamiennika VBM, który mógłby zdobyć powszechną akceptację menedżerów. Dlatego przyjmuje się, że wzrost wartości jako nadrzędny cel działalności jest niepodważalny. Różne są natomiast drogi doń prowadzące i techniki stosowane w procesie oceny efektów działań zarządczych (czyli oceny realizacji celu).

Analizując formułowane zasady i techniki stosowane w procesie VBM nietrudno dostrzec, że ich twórcy mieli na uwadze podmioty funkcjonujące na rynku kapitałowym, które w dodatku są w stanie samodzielnie kreować swoją pozycję rynkową. Już podstawowa przesłanka dążenia do wzrostu wartości podmiotu wskazuje, że mogą się nią kierować spółki otwarte na inwestorów. Dążenie do wzrostu wartości wynika zasadniczo z potrzeby pozyskania kapitału własnego od zewnętrznych inwestorów. Podobnie proponowane techniki oceny wzrostu wartości są oparte w głównej mierze na miernikach rynkowych. Te zaś mogą być stosowane przede wszystkim dla spółek w sposób permanentny wycenianych, czyli w praktyce spółek publicznych. Czy oznacza to, że stosowanie koncepcji VBM powinno być ograniczone do dużych spółek? Czy drobne podmioty o charakterze „planktonu rynkowego” powinny opierać zarządzanie na tradycyjnych celach? Opracowania dotyczące koncepcji VBM nie wspominają o takich dylematach, jednocześnie opisując procedury wdrażania VBM i metody obliczeniowe wymagające rozbudowanych organizacji i baz danych. Z kolei w podręcznikach zarządzania małym biznesem pojawiają się sugestie o potrzebie zmiany strategii działalności na te zmierzające do wzrostu wartości, nie podając sposobów rozwiązania wiążących się z tym problemów [Finanse... 2004, s. 315 i nast.].

Celem prezentowanych rozważań jest próba odpowiedzi na pytanie o sens i możliwości wdrażania koncepcji VBM w małych przedsiębiorstwach, przy czym artykuł ma charakter przyczynkowy i zarazem dyskusyjny. Rozważania podzielone zostaną na dwie części. W pierwszej podejmiemy próbę ustalenia, czy dążenie do wzrostu wartości powinno czy tylko może być głównym motorem działalności małego biznesu. W drugim, w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań ankietowych, oceniony zostanie potencjał polskich małych przedsiębiorstw, pozwalający (bądź nie) na zastosowanie kategorii wartości biznesu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Na wstępie należy jeszcze precyzyjnie określić grupę podmiotów, którą obejmują przedstawione rozważania. Zwracamy uwagę, że podjęty problem nie dotyczy tzw. sektora MSP, który wyodrębnia się dla potrzeb administracyjno-politycznych. Z punktu widzenia potrzeb VBM, zaliczane do takiej grupy przedsiębiorstw średnie podmioty nie różnią się zasadniczo od dużych spółek. Stawiane wyżej wątpliwości dotyczą wyłącznie najmniejszych podmiotów. Podstawowym wyróżnikiem małych

¹ Czołowi zwolennicy koncepcji, A. Rappaport [Rappaport 1986], T. Copeland i współautorzy [Copeland 1990] dokonali właściwie jedynie usystematyzowania idei i zachowań menedżerskich, które zarządzający już wcześniej zaczęli stosować intuicyjnie.

² Zestawienia zarzutów wobec koncepcji zarządzania wartością dokonał np. L. Pietrewicz [Pietrewicz, 2008].

przedsiębiorstw jest jedność własności i zarządzania. Dla potrzeb dalszych rozważań zostanie on zmodyfikowany. Za małe przedsiębiorstwa rozumiemy te podmioty, których funkcjonowanie jest zdeterminowane potencjałem właściciela-menedżera. Innymi słowy, wiedza, umiejętności i możliwości właściciela mają decydujący wpływ na wartość tak określonego małego przedsiębiorstwa.

POTRZEBA ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Koncepcja zarządzania przez wartość opiera się na założeniu, że wzrost wartości przedsiębiorstwa implikuje wzrost bogactwa jego właścicieli. Menedżer przedsiębiorstwa, które poszukuje kapitału, powinien zatem dążyć do wzrostu wartości podmiotu, by skupić na nim uwagę inwestorów. Inwestor, dążąc do maksymalizacji korzyści, skieruje posiadany kapitał do tych spółek, których wartość wzrasta najszybciej, czyli które przynoszą najwyższą stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału³. Założenie takie jest prawdziwe, jeżeli weźmiemy pod uwagę spółki funkcjonujące na rynku kapitałowym. Czy jednak takie prawidłowości zachodzą w procesie zarządzania małym przedsiębiorstwem?

W. Pluta przyjmuje, że zasadniczy cel zarządzania małym przedsiębiorstwem nie różni się od tego, którym kierują się szefowie dużych podmiotów. W podręczniku zarządzania wartością małych i średnich przedsiębiorstw pisze: „maksymalizacja wartości firmy prowadzi do maksymalizacji możliwości jej właścicieli. Podstawowym celem jest zatem maksymalizowanie bogactwa właścicieli firmy” [Pluta 2009, s. 9]. Wydaje się, że stwierdzenie powyższe należy zmodyfikować. Otóż wzrost wartości małego przedsiębiorstwa stanowi co prawda o wzroście zamożności właściciela, ale:

1. wzrost zamożności właściciela może się dokonywać również drogami, które nie przejawiają się wzrostem wartości podmiotu,
2. w przeciwieństwie do akcjonariuszy (udziałowców) dużych podmiotów, celem właściciela małego biznesu nie zawsze jest maksymalizacja bogactwa.

Ergo: Wzrost wartości przedsiębiorstwa nie zawsze powinien być nadrzędnym celem zarządzania małym podmiotem gospodarczym.

Specyfika gospodarki finansowej małego podmiotu, który w większości przypadków nie prowadzi ksiąg rachunkowych, doprowadza do niezgodności formalnego (księgowego) obrazu stanu majątkowego i finansowego przedsiębiorstwa z jego stanem ekonomicznym. Nawet jeśli pominiemy, skądinąd częste, nieprawidłowości w ewidencji księgowej, to uproszczone formy ewidencji nigdy nie dają pełnego obrazu czynników determinujących wartość małego przedsiębiorstwa. Inaczej, korzyści właściciela często nie znajdują odzwierciedlenia w zapisach księgowych, przy czym zjawisko to bywa dwukierunkowe – niejednokrotnie również straty właściciela nie są ujawniane w księgach biznesu.

Przyczyny powyższego są wielorakie. Do najważniejszych należy brak wyodrębnienia kapitału własnego. Kasą przedsiębiorstwa jest nierzadko kieszeń właściciela⁴. Przepływy pieniężne przedsiębiorstwa są więc połączone z zarobkami i wydatkami przedsiębiorcy. Jeżeli przedsiębiorstwo posiada wolne środki pieniężne, właściciel w sposób dowolny nimi dysponuje, również dla potrzeb prywatnych, ale w sytuacji odwrotnej, zasila prywatnymi pieniędzmi kasę przedsiębiorstwa. Jeżeli sytuacja

³ Pomijamy w tym miejscu kwestię ryzyka inwestycji, wpływającego na decyzje inwestorów, gdyż zagadnienie to nie zmienia istoty problemu.

⁴ W najmniejszych podmiotach jednoosobowych tak jest w zasadzie zawsze.

dofinansowania biznesu własnymi środkami przedsiębiorcy ma charakter bardziej trwały, przedsiębiorstwo uzyskuje wyższą wartość, co nie przekłada się na wzrost bogactwa właściciela.

Wzrost bogactwa właściciela może ponadto następować jednocześnie z obniżaniem wartości biznesu. Powszechną praktyką jest zaliczanie prywatnych wydatków do kosztów działalności gospodarczej. Zwyczajowe w małych przedsiębiorstwach korzystanie w prywatnych celach ze „służbowego” samochodu czy firmowych nieruchomości obniża niekiedy istotnie zysk przedsiębiorstwa, jednocześnie prowadząc do spadku wartości biznesu. Przedsiębiorca nie ponosi przy tym szkody finansowej. Podobnie ma się rzecz z zaliczeniem do kosztów biznesu „domowych” wydatków na materiały budowlane, usługi gastronomiczne czy hotelowe. Przykładów braku powiązania między zmianami wartości biznesu a korzyściami lub stratami właściciela wynikającymi z prowadzenia działalności gospodarczej można podawać wiele.

Można oczywiście wskazać na małe przedsiębiorstwa prowadzone w formie spółek kapitałowych, w których zakres wymienionych powyżej „zaburzeń wartości” jest stosunkowo niewielki. Pozostaje jednak nadal pytanie o to, czy nadrzędnym celem właściciela małego przedsiębiorstwa jest maksymalizacja bogactwa. Należy się w tym miejscu powołać na badania nad celami zakładania drobnych biznesów. Jednoznacznie wskazują one, że małe przedsiębiorstwa są dla znacznej liczby właścicieli zamiennikiem pracy najemnej, stanowiąc jedyne lub podstawowe źródło dochodów [Fleißig 2005, s. 50; Stokes 2006, s. 37-38]. Ich zadaniem jest utrzymanie przedsiębiorcy i rodziny na godziwym poziomie oraz zaspokojenie osobistych ambicji. Maksymalizacja bogactwa jest osiągana przez dążenie do wzrostu zysku. Rzadko istotny jest dla właściciela dochód ze sprzedaży biznesu. Jeżeli biznes jest przede wszystkim miejscem pracy, to rynek kapitałowy bywa postrzegany jako zagrożenie. Nie sprzedaje się własnego miejsca pracy ani nie dzieli się nim z innymi. Dlatego myśl o pozyskaniu kapitału własnego z zewnętrznych źródeł jest drobnym przedsiębiorcom obca i nieprzyjazna.

G. Bannock wskazuje na 5 typów przedsiębiorców (właścicieli małych przedsiębiorstw) [Bannock 2005, s. 90-93]:

1. rzemieślnicy jako niezależni przedsiębiorcy wykonujący samodzielnie określoną działalność, dla których najważniejsza jest satysfakcja z pracy będącej źródłem zarobku. Wzrost przedsiębiorstwa nie jest dla nich ważnym motywem działania,
2. osoby, dla których działalność gospodarcza jest sposobem na życie. Są to ludzie, którzy po latach pracy dorobili się majątku pozwalającego na bezpieczną egzystencję i otwierają własny hotel czy restaurację⁵,
3. wynalazcy, którzy próbują wykorzystać opracowany przez siebie projekt, przechodzący ciężką drogę, często zakończoną niepowodzeniem z braku kapitału lub umiejętności menedżerskich,
4. osoby, które z różnych przyczyn chcą rozpocząć samodzielną działalność, bądź są do tego zmuszone z braku odpowiednich propozycji pracy, ale nie mają własnego pomysłu na biznes. Jeśli mają kapitał otwierają sklep lub kupują już funkcjonujące przedsiębiorstwo,
5. przedsiębiorcy, którzy już w chwili rozpoczęcia działalności wykazują silne dążenie do rozwoju swego biznesu. Z nich wywodzi się przyszła klasa średnia.

Przynajmniej trzy z powyższych typów przedsiębiorców nie mają osobowości predestynującej do otwarcia biznesu na rynek kapitałowy. Oczywiście postrzeganie biznesu ulega przemianom – dawni

⁵ Hisrich i Peters nazywają takie przedsiębiorstwa *lifestyle firm*. Prowadzenie takiego przedsiębiorstwa nie wynika z potrzeb ekonomicznych, dlatego ich właściciele często nie dążą do ich wzrostu [Hirsch 1998, s. 13].

„rzemieślnicy” stają się aktywnymi uczestnikami rynku kapitałowego, ale są oni wciąż tylko wyjątkami potwierdzającymi regułę. Większość drobnych przedsiębiorców nie jest zainteresowanych wzrostem wartości biznesu⁶.

Powyższe nie oznacza, że zarządzanie wartością biznesu w małym przedsiębiorstwie nie ma racji bytu. Należy wyodrębnić dwie grupy małych przedsiębiorstw:

1. przedsiębiorstwa o charakterze rynkowym,
2. przedsiębiorstwa zamknięte na rynek kapitałowy.

Do pierwszej grupy zaliczyć należy przedsiębiorstwa, których plany rozwojowe dopuszczają możliwość pozyskania kapitału od podmiotów obcych (czyli niepowiązanych z właścicielami więzami rodzinnymi), oraz podmioty traktowane przez właścicieli jako inwestycja. Do tych ostatnich należą spółki stanowiące przedmiot inwestycji typu *private equity* oraz te wszystkie przedsiębiorstwa, które były kupione bądź stworzone, w celu odsprzedaży z zyskiem. Wszystkie pozostałe małe przedsiębiorstwa zalicza się do drugiej grupy. Ich cechą wspólną jest brak zainteresowania lub wręcz niechęć do zewnętrznego kapitału udziałowego.

Dla pierwszej grupy, wyraźnie mniej licznej, wzrost wartości powinien być nadrzędnym celem, co nie oznacza, że wdrażanie koncepcji VBM jest w nich zawsze uzasadnione. Zastosowanie systemów typu VBM w takich podmiotach jest uzależnione od ich potencjału. Wdrażanie VBM wiąże się z dużym wysiłkiem organizacyjnym i kosztami, które w małych podmiotach mogą przewyższyć uzyskane efekty. Decyzja o wdrożeniu VBM musi być więc poprzedzona rachunkiem kosztów i korzyści.

Właściciele drugiej grupy przedsiębiorstw z reguły opierają działalność na kapitale własnym osobistym lub pozyskanym od osób powiązanych rodzinie albo więzami towarzyskimi. Ich działalność rozwojowa finansowana jest zasadniczo kapitałem obcym. Jeśli więc nie poszukują udziałowców, pozyskanie uznania inwestorów nie jest ich celem. Zamiarem ich nie jest też sprzedaż biznesu, który traktują jako majątek o charakterze osobistym. Tym samym przedsiębiorcy tej grupy nie są zainteresowani wzrostem rynkowej wartości biznesu, który to wzrost w żaden sposób nie wpływa na poziom ich zamożności. Dochodem przedsiębiorcy jest wypracowany zysk, który w całości może być przeznaczony na osobiste potrzeby, o ile pozwalają na to wygenerowane przepływy. Wdrażanie pełnego systemu VBM w takich przedsiębiorstwach nie jest zatem w żaden sposób uzasadnione.

Wdrażanie koncepcji VBM nie jest jednak tożsame z myśleniem przedsiębiorcy kategoriami wartości biznesu. Dlatego zasadne wydaje się pytanie o sposób wykorzystania idei oraz technik zarządzania wartością w procesie zarządzania małym biznesem o charakterze nieinwestycyjnym. Chociaż, jak wskazaliśmy, maksymalizacja wartości nie zawsze powinna być nadrzędnym celem prowadzenia małego biznesu, to wzrost wartości może być z korzyścią stosowany jako kryterium wyboru w procesie decyzyjnym, o ile dotyczy on zagadnień strategicznych. Chodzi o to, by kryterium tego nie stosować jako wyznacznika bieżących decyzji. Ocena skutków decyzji za pomocą takiego kryterium jest procesem czasochłonnym. Przy ograniczonym potencjale małego przedsiębiorstwa jego stosowanie staje się nieopłacalne. Wspominany W. Pluta sugeruje, by koncepcje zarządzania wartością stosować w procesie wyboru strategii działalności przedsiębiorstwa. Strategię taką – pisze – należy ocenić od strony osiągania podstawowego celu, którym jest maksymalizowanie majątku właścicieli firmy. Z wielu wypracowanych strategii należy następnie wybrać taką, dzięki której w największym stopniu będzie można osiągnąć cel firmy [Pluta 2009, s. 9].

⁶ Zob. wyniki badań prezentowane w pkt. 3.

Konkludując, przydatność koncepcji VBM w małym przedsiębiorstwie jest uzależniona od celu prowadzenia działalności gospodarczej, stopnia otwartości biznesu (a właściwie przedsiębiorcy) na rynek kapitałowy oraz potencjału przedsiębiorstwa. Zasady i narzędzia VBM są najbardziej przydatne w podmiotach traktowanych jako inwestycje, dysponujących wystarczającym potencjałem ludzkim, organizacyjnym, majątkowym i informatycznym. Wydaje się jednak, że w małym przedsiębiorstwie bardziej przydatne jest myślenie kategoriami wartości biznesu niż wdrażanie złożonych procedur permanentnej oceny działalności z zastosowaniem kryterium wartości.

W rozważaniach skupiliśmy się na przydatności zarządzania wartością w małym przedsiębiorstwie. Ograniczona objętość artykułu nie pozwala na ocenę możliwości wdrażania VBM w podmiotach o niewielkim z natury potencjale. Wydaje się jednak oczywiste, że w większości przypadków ich potencjał nie pozwala na stosowanie rozbudowanych procedur zarządzania przez wartość. Dlatego, nie negując poprawności założeń koncepcji VBM, zalecać należy jej wykorzystanie w procesach decyzyjnych dotyczących działań, których poziom nakładów lub ewentualnych skutków finansowych determinuje rozwój lub przetrwanie podmiotu.

Pozostaje jeszcze pytanie, czy zidentyfikowane wyżej potrzeby w zakresie zarządzania przez wartość mają oparcie w świadomości przedsiębiorców zarządzającymi małymi przedsiębiorstwami. W tym celu przeprowadzono badania, których efekty przedstawiono w kolejnym punkcie.

POSTRZEGANIE WARTOŚCI BIZNESU W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Na potencjał niezbędny do wdrażania koncepcji VBM (lub jej elementów) składają się zasoby materialne i organizacyjne, jak również wiedza i świadomość właściciela-przedsiębiorcy. Te pierwsze są z natury rzeczy ograniczone⁷, skutecznie utrudniając wszelkie zamiary procesowego zarządzania wartością. Podstawowym warunkiem neutralizacji skutków tych ograniczeń jest wiedza właściciela oraz jego odczucie potrzeby podjęcia działań w tym kierunku. Ów właścicielski potencjał stał się przedmiotem opisanych niżej badań. W 2008 r. przeprowadzono badania ankietowe, obejmujące 355 właścicieli i menedżerów małych przedsiębiorstw⁸ województwa śląskiego oraz, po części, regionów ościennych.

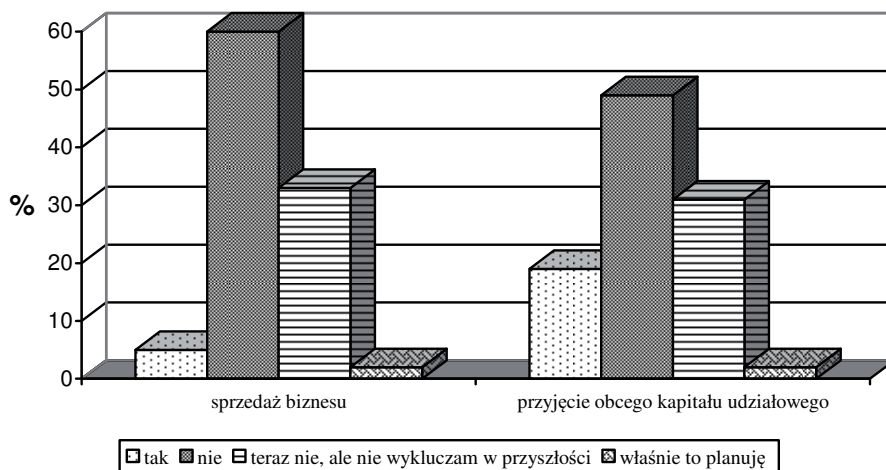
Celem badań była odpowiedź na dwa pytania:

1. Jaki jest poziom urynkowania małych przedsiębiorstw?
2. Jakie miejsce w procesie zarządzania małymi przedsiębiorstwami zajmuje kategoria wartości biznesu?

Poziom urynkowania biznesu określany był w tym przypadku przez skłonność do otwarcia się na rynek kapitałowy. Przejawem takiego otwarcia jest skłonność do sprzedaży biznesu, względnie do przyjęcia kapitału udziałowego od obcych podmiotów. Oznacza to traktowanie działalności gospodarczej jako formy inwestowania. Wyniki badań potwierdzają niską skłonność drobnych przedsiębiorców do otwarcia biznesu na rynek kapitałowy (rys. 1), jednocześnie wskazując na istnienie swego rodzaju „furtki” dla zewnętrznego kapitału, która w przyszłości może zostać uchylona szerzej.

⁷ W przeciwnym razie nie mielibyśmy do czynienia z małym przedsiębiorstwem.

⁸ Badania objęły podmioty zatrudniające do 100 pracowników, ale mediana zatrudnienia wyniosła w badanej populacji 10 pracowników.



Rys. 1. Przejawy urynkowienia przedsiębiorstw objętych badaniem

Źródło: Opracowanie własne.

Drobni przedsiębiorcy pragną zarabiać na działalności prowadzonego przedsiębiorstwa, nie na wzroście jego rynkowej wartości. Do sprzedaży przedsiębiorstwa skłonnych jest 7% ankietowanych, zaś 60% jest temu jednoznacznie przeciwna. Jeśli dodać do tego 33% ankietowanych, którzy na dziś nie mają takiego zamiaru (nie wykluczając sprzedaży przedsiębiorstwa w przyszłości), okazuje się, że zaledwie kilka z każdej setki drobnych przedsiębiorstw można traktować jako potencjalne obiekty wdrażania koncepcji VBM w pełnym zakresie⁹. Po dokładnej analizie okazuje się, że nawet taki odsetek jest zawyżony. Ponad połowa (56%) przedsiębiorców wykazujących zainteresowanie sprzedażą biznesu ocenia stan finansowy przedsiębiorstwa jako zły. Oznacza to, że motywem sprzedaży około połowy przypadków jest brak możliwości kontynuowania działalności. Biznes nie jest sprzedawany, by zarobić na wzroście jego wartości, ale by odzyskać choć część zaangażowanych środków. Jeśli przy tym uwzględnić fakt, że w okresie badania koniunktura gospodarcza sięgała szczytowych poziomów, co szczególnie sprzyjało wysokiej wartości biznesu, to poziom urynkowienia małego biznesu można uznać za śladowy (2-3%).

Nieco jaśniejszy obraz urynkowienia małych przedsiębiorstw rysuje się przy interpretacji odpowiedzi na pytanie o możliwość skorzystania z obcego kapitału udziałowego¹⁰. Co piąty przedsiębiorca skłonny był podzielić się władzą w przedsiębiorstwie w zamian za zasilenie kapitału własnego. Ponieważ tylko 2% badanych poczyniło już kroki w celu pozyskania tego rodzaju kapitału, można przypuszczać, że pozostałe 19% w większej części nie rozpocznie aktywnych działań w tym zakresie. Przy niemal 4/5 zdecydowanie przeciwnych lub raczej niechętnych dzieleniu się władzą poziom otwartości rynkowej małych przedsiębiorstw można uznać za bardzo niski.

⁹ Pomijając ograniczenia potencjału materialnego.

¹⁰ Mamy na myśli kapitał pochodzący od osób niepowiązanych z właścicielami więzami rodzinnymi lub towarzyskimi.

Tabela 1. Podstawowe cele działalności badanych przedsiębiorstw (udział w %)

Charakterystyka przedsiębiorcy lub biznesu	Zysk	Sprzedaż	Udział w rynku	Wartość biznesu	Inny
Ogółem	28	28	25	15	5
Działalność jednoosobowa	33	32	20	9	6
Spółka z o.o.	26	23	29	21	1
Wykształcenie wyższe	27	27	24	17	4
Wykształcenie średnie	29	28	28	10	5
Wykształcenie ekonomiczne	24	33	22	16	4
Wykształcenie techniczne	29	24	27	16	4

Źródło: Opracowanie własne

Powyższe wskazuje, że zarządzanie przez wartość nie znajduje w małych podmiotach sprzyjających uwarunkowań. Pozostaje jeszcze pytanie o poziom świadomości drobnych przedsiębiorców w obszarze będącym przedmiotem naszych rozważań. W tym celu podjęto próbę ustalenia miejsca wartości biznesu wśród celów działalności.

Podstawowym celem wyznaczającym kierunek działań menedżerskich właścicieli małych przedsiębiorstw jest maksymalizacja zysku, maksymalizacja sprzedaży lub wzrost udziału w rynku (tabela 1). Wizja rozwoju prezentowana przez drobnych przedsiębiorców opiera się więc na tradycyjnych celach. Wyznacznikiem rozwoju przedsiębiorstwa jest jego wielkość, nie wartość. W wyodrębnionych na potrzeby badań kategoriach przedsiębiorców i formach działalności odmiennie rozkłada się znaczenie trzech wymienionych celów, ale zawsze dominują one nad pozostałymi.

Najwyraźniejsze różnice zauważalne są pomiędzy podmiotami o odmiennej formie prawnej. Właściciele jednoosobowych przedsiębiorstw (tj. osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą) są najbardziej przywiązani do tradycyjnego traktowania biznesu, jako środka utrzymania rodziny, co skłania ich do skupienia się na bieżącym zysku. Stałe generowanie środków pieniężnych pozwala na pokrycie bieżących wydatków osobistych. Wyrzeczenie się obecnego zysku na rzecz potencjalnych przyszłych dochodów z tytułu sprzedaży biznesu nie jest w takim przypadku możliwe. Na traktowanie biznesu w kategoriach inwestycji mogą sobie pozwolić tylko przedsiębiorcy mający odrębne stałe źródło dochodów.

Udziałowcy podmiotów funkcjonujących w formie spółek kapitałowych znacznie częściej skłonni są uznać wzrost wartości jako wyznacznik działań biznesowych. Choć również w ich przypadku maksymalizacja zysku lub sprzedaży są celami wskazywanymi częściej niż wzrost wartości. Stosunkowo wysoka pozycja wartości biznesu wśród celów działalności jest niewątpliwie wynikiem odmiennych stosunków własnościowych, form zarządzania oraz wyższego stopnia formalizacji działalności. Konieczność prowadzenia pełnej ewidencji księgowej (ksiąg rachunkowych), w której wyodrębnia się kapitał własny, powoduje, że właściciele mają lepszą wiedzę o wartości przedsiębiorstwa. Oznacza to jednocześnie, że kategoria wartości biznesu musi być stale obecna w analizach działalności takiego podmiotu. Ponadto zysk wypracowany przez spółkę jest wypłacany dopiero po zakończeniu roku bilansowego. Bieżącym dochodem udziałowca może być ewentualne wynagrodzenie za pełnione funkcje lub świadczoną pracę. Z punktu widzenia właściciela generowanie przez spółkę miesięcznego

zysku nie jest tak istotne, jak jej długoterminowa dochodowość. W tej sytuacji bardziej uprawnione jest myślenie o spółce w kategoriach inwestycji.

Znaczenie kategorii wartości biznesu w zarządzaniu spółką wzrasta wraz z poziomem wykształcenia właścicieli. Zysk jest kategorią ekonomiczną w sposób naturalny zrozumiałą, dlatego staje się oczywistym celem początkującego biznesmena. Wartość biznesu jest natomiast kategorią, której trzeba się nauczyć. Dlatego jej przyswojenie i zrozumienie jej roli w procesie zarządzania jest konsekwencją odbytych studiów – na poziomie szkoły średniej pojęcie wartości biznesu najpewniej nie jest wyjaśniane. Dlatego wzrost wartości biznesu pojawia się jako cel głównie wśród przedsiębiorców z wyższym wykształceniem. Warto zwrócić uwagę, że nie ma przy tym znaczenia kierunek studiów – inżynierowie dostrzegają rolę wartości biznesu równie często jak ekonomiści. Potwierdza to tylko tezę o wyższej sprawności biznesowej osób z wykształceniem politechnicznym. Jest to zapewne również wynikiem wprowadzania w ostatnich latach na uczelniach technicznych przedmiotów z zakresu zarządzania.

Ten syntetyczny przegląd postaw właścicieli małych przedsiębiorstw wskazuje, że małe przedsiębiorstwa jeszcze długo pozostaną zamknięte na rynek kapitałowy. Przedsiębiorcy zaczynają przychylnie spoglądać na zewnętrznych inwestorów dopiero wówczas, gdy sytuacja ich biznesu jest krytyczna. Takie oferty rzecz jasna nie przekonają inwestorów, więc prawdopodobieństwo dojścia do skutku transakcji jest niewielkie. Można przypuszczać, że sytuacja zacznie się zmieniać wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia przedsiębiorców, gdyż ludzie młodzi i lepiej wykształceni pewniej czują się na rynku kapitałowym. Czy oznacza to, że koncepcja VBM może w przyszłości znaleźć swoje miejsce również w małym biznesie? Podsumujmy dotychczasowe spostrzeżenia.

ZAKOŃCZENIE – „NIE” DLA VBM W MAŁYM BIZNESIE?

Prezentowane analizy wskazują na następujące uwarunkowania wdrażania koncepcji zarządzania przez wartość w małych przedsiębiorstwach:

1. ograniczony (najczęściej zbyt mały) potencjał osobowy i narzędziowy,
2. odmienne postrzeganie przez właścicieli korzyści z biznesu,
3. duży poziom niechęci właścicieli do otwarcia biznesu na rynek kapitałowy,
4. brak odczucia potrzeby dążenia do wzrostu wartości biznesu.

Jeśli dodatkowo uwzględnić fakt, że:

1. zarządzanie wartością przedsiębiorstwa opiera się z założenia o informacje z ksiąg rachunkowych, których nie prowadzi większość małych podmiotów,
2. ocena skuteczności VBM dokonywana jest w głównej mierze w oparciu o rynkową wycenę zarządzanego podmiotu, podczas gdy małe podmioty nie są przez rynek bieżąco wyceniane, można uznać, że koncepcja VBM w przeciętnym małym biznesie jest równie uzasadniona, jak wynajęcie kombajnu do żniw na polu powierzchni 1 ara.

Wydaje się, że wdrażanie VBM może być efektywne w przedsiębiorstwach traktowanych przez właścicieli jako inwestycja. W takim przypadku głównym źródłem dochodu inwestora ma być wzrost wartości biznesu, co uzasadnia skupienie wysiłków na osiągnięciu tego celu. Jednakże również wówczas niekoniecznie powinno się wdrażać pełną koncepcję. Należy zawsze przeprowadzić rachunek

kosztów i korzyści, zabezpieczający przed stosowaniem rozwiązań, których koszt przewyższy osiągnięty efekt.

W pozostałych przedsiębiorstwach małej wielkości przydatne mogą być natomiast wybrane rozwiązania i narzędzia stosowane w procesie zarządzania przez wartość. Mogą one sprzyjać np. długoterminowemu spojrzeniu na biznes i wydłużyć horyzont planowania. Mogą również pozwolić na pełniejszą ocenę efektywności zarządzania biznesem.

Pomimo zarysowanego pesymistycznego spojrzenia na możliwości stosowania VBM w małym przedsiębiorstwie należy pamiętać o wspomnianych zmianach w mentalności drobnych przedsiębiorców. Z każdym rokiem przybywa (głównie młodych i wykształconych) właścicieli, którzy nie obawiają się kontaktu z rynkiem kapitałowym i którym nie jest obca kategoria wartości biznesu. Można przypuszczać, że znaczenie wartości biznesu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem będzie wzrastać. Dlatego dalsze prace naukowo-badawcze powinny zmierzać do opracowania zestawu narzędzi zarządzania wartością dostosowanych do małych podmiotów, czyli nieskomplikowanych i zrozumiałych dla przeciętnego przedsiębiorcy oraz odmiennie definiujących korzyści z biznesu. Nie mają one być kierowane do wszystkich podmiotów małego biznesu, a jedynie do tych nastawionych rynkowo¹¹. Zawsze pozostanie bowiem część przedsiębiorców wyznaczających sobie w działalności takie cele, wobec których wdrażanie narzędzi zarządzania wartością jest bezzasadne. Próby wykorzystania procedur VBM przyniosą im więcej szkód niż korzyści.

LITERATURA

1. Bannock G., *The Economics and Management of Small Business. An International Perspective*, Routledge Taylor & Francis Group, London, New York 2006.
2. Copeland T., Koller T., Murrin J., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons, New York 1990.
3. *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, red. W. Pluta, PWE, Warszawa 2004.
4. Fleißig S., Piotrowsky M.B., *Existenzgründungen im Kontext der Arbeits- und Lebensverhältnisse in Deutschland*, [w:] Jahrbuch Entrepreneurship 2004/05, red. A.K. Achleitner, H. Klendt, L.T. Koch, K.I. Voigt, Springer, Berlin, Heidelberg, New York 2005.
5. Hirsch R., Peters M.P., *Entrepreneurship*, McGraw-Hill, New York 1998.
6. Pietrewicz L., *Pułapki zarządzania wartością*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 2, 2008.
7. Pluta W., *Zarządzanie wartością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2009.
8. Rappaport A., *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*, The Free Press, New York 1986.
9. Stokes D., Wilson N., *Small Business Management & Entrepreneurship*, Thomson, London 2006.

¹¹ W rozumieniu przedstawionym powyżej.

Agnieszka Kwarcieńska*Uniwersytet Szczeciński*

USŁUGI KOMUNALNE – PROBLEMY Z OCENĄ EFEKTYWNOŚCI ICH REALIZOWANIA

MUNICIPAL SERVICES – PROBLEMS OF MEASUREMENT OF EFFICIENCY OF THEIR REALIZATION

STRESZCZENIE

Efektywność stanowi podstawę wszelkich decyzji. Jej pomiar, a dokładnie porównanie uzyskanych efektów do poniesionych nakładów, może dotyczyć różnych zakresów działalności podmiotów gospodarczych, a także ich konkretnych produktów. Mierzyć można również efektywność usług komunalnych. Problemy z tym związane wynikają głównie z szeregu specyficznych cech tego rodzaju usług. Przede wszystkim świadczenie usług komunalnych związane jest z ustawową koniecznością realizacji przez gminy określonych zadań, kolejne ich właściwości dotyczą charakteru – użyteczności publicznej, konieczności zapewnienia ich dostępności, zaspokajania zbiorowych potrzeb ludności czy sposobu ich finansowania. Dodatkowo jeszcze duże zróżnicowanie wśród samych usług komunalnych sprawia, że najwłaściwszym rozwiązaniem w przypadku dokonywania pomiaru efektywności usług komunalnych byłoby wyodrębnienie konkretnego rodzaju usługi oraz uwzględnienie co najmniej dwóch głównych obszarów oceny efektywności ekonomicznego i społecznego.

Słowa kluczowe: usługi komunalne, efektywność, pomiar efektywności

ABSTRACT

The efficiency constitutes the basis of all decisions. Its measurement, exact comparison of gain effects with incurred expenditure, may concern different business activity fields of entities, as well as their specific products. It is also possible to measure the efficiency of municipal services. Problems associated with this result mainly from the number of specific features of this type of services. Above all the provision of municipal services is connected with the statutory necessity of realization of given tasks by communes – another properties concern the character – public utility, accessibility, satisfying collective needs of the population, or the manner of their financing. Additionally, the great diversity among municipal services causes, that in case of making the efficiency measurement

of the municipal service, an appropriate solution would be distinguishing particular type of the service as well as taking into account at least two major areas of the evaluation of economic and social efficiency.

Key words: municipal services, efficiency, measurment of efficiency

WPROWADZENIE

Badanie efektywności gospodarowania odnosić się może do całego przedsiębiorstwa, określonych rodzajów działalności, komórek organizacyjnych, czynników produkcji, a także poszczególnych produktów lub ich grup [Ocena efektywności... 1998, s. 13]. W każdym z wybranych zakresów niezbędne jest przede wszystkim wskazanie głównych uwarunkowań i specyfiki powiązanych z kryteriami oceny efektywności, a następnie dopiero opracowanie zestawu narzędzi służących analizie efektywności. Swoiste cechy usług komunalnych, ich determinanty implikują szereg dylematów dotyczących oceny efektywności ich realizowania. Celem artykułu jest przybliżenie podstawowych problemów związanych z oceną efektywności realizowania usług komunalnych.

USŁUGI KOMUNALNE JAKO USŁUGI PUBLICZNE

Świadczenie usług komunalnych wywodzi się z ustawowej [Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym] konieczności realizacji przez gminy zadań własnych. Uwzględniając jednocześnie odniesienie ustawy o samorządzie gminnym do ustawy o gospodarce komunalnej [Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Ustawa z 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej]¹, należy przytoczyć szereg spraw zawierających się z zbiorze zadań własnych gminy, do których należą sprawy [Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym]: ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomości, ochrony środowiska i przyrody oraz gospodarki wodnej, gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego, wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz, lokalnego transportu zbiorowego, ochrony zdrowia, pomocy społecznej, w tym ośrodków i zakładów opiekuńczych, gminnego budownictwa mieszkaniowego, edukacji publicznej, kultury, w tym bibliotek gminnych i innych instytucji kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami, kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych, targowisk i hal targowych, zieleni gminnej i zadrzewień, cmentarzy gminnych, porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej, w tym wyposażenia i utrzymania gminnego magazynu przeciwpowodziowego, utrzymania gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych, polityki prorodzinnej, w tym zapewnienia kobietom w ciąży opieki socjalnej, medycznej i prawnej, wspierania i upowszechniania idei samorządowej, promocji gminy, współpracy z organizacjami pozarządowymi, współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw.

¹ Art. 1 ust. 2 ustawy o gospodarce komunalnej wskazuje, że gospodarka komunalna obejmuje w szczególności zadania o charakterze użyteczności publicznej, a z kolei w rozumieniu ustawy o samorządzie gminnym, art. 9 ust. 4, zadaniami użyteczności publicznej są zadania własne gminy.

Należy zauważyć, że wyszczególnione zadania gminy można potraktować w szerokim ujęciu jako wszelkie usługi publiczne [Współczesna ekonomika... 2005, s. 459], a wśród nich wskazać usługi komunalne w prostym rozumieniu tego słowa. W szczególności obejmować one będą usługi świadczone na rzecz społeczności lokalnej w zakresie: utrzymania gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego, zaopatrywania w wodę, odprowadzania ścieków, utrzymania urządzeń sanitarnych, utrzymania czystości i porządku, odbioru śmieci, utrzymania wysypisk oraz unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną, zaopatrzenia w energię ciepłą, zaopatrzenia w gaz, zapewnienia lokalnego transportu zbiorowego, gminnego budownictwa mieszkaniowego, utrzymania zieleni gminnej i zadrzewień, utrzymania porządku na cmentarzach gminnych. Tak znaczna różnorodność usług komunalnych implikuje przede wszystkim trudności w opracowaniu uniwersalnego zbioru narzędzi pomiaru ich efektywności.

Realizacja usług komunalnych podlega regulacji ustawowej [Ustawa z 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej], gdzie pojawia się określenie gospodarki komunalnej. Zgodnie z art. 1 gospodarka komunalna obejmuje w szczególności zadania o charakterze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych. W pierwszej kolejności należy zauważyć, że w przypadku usług komunalnych mamy do czynienia z ich specyficznym charakterem, jakim jest użyteczność publiczna. Określa ona przede wszystkim istotność świadczenia tych usług z punktu widzenia funkcjonowania społeczeństwa, a co za tym idzie, główny cel podmiotów je realizujących, czyli zaspokajanie potrzeb zbiorowych ludności. Kategoria potrzeb zbiorowych wiąże się z bardzo istotnym zagadnieniem podziału potrzeb ze względu na sposób ich zaspokajania. Obok potrzeb zbiorowych według tego kryterium istnieją jeszcze potrzeby indywidualne [Owsiak 2002, s. 21-24]. Ustawowe określenie zakresu gospodarki komunalnej zawiera jedynie odniesienie do zaspokajania zbiorowych potrzeb ludności (np. bezpieczeństwo publiczne, oświetlenie ulic).

Kolejną cechą usług komunalnych jest podporządkowanie ich realizacji postulatowi powszechnej dostępności. Przy czym dostępność należałoby rozpatrywać w różnych aspektach. Dostępność może być [Babis i in. 2000, s. 13; Kwarciański 2009, s. 66]:

- ekonomiczna, ujmowana jako cena płacona za usługę,
- czasowa, analizowana jako długość oczekiwania na usługę, bądź sam czas realizacji usługi,
- przestrzenna, odnosząca się do geograficznego rozmieszczenia dostępu do usługi komunalnej (np. przyłączenie do sieci wodociągowej czy kanalizacyjnej lub odległość do pojemników na odpady komunalne itp.),
- informacyjna, traktowana jako dostęp do informacji o określonych usługach komunalnych, ich cenach, sposobach świadczenia, ale także informacji na temat podmiotów je świadczących.

Idąc dalej w rozważaniach o specyfice usług komunalnych, należy zauważyć, że jednostki samorządu terytorialnego (JST) nie są zobowiązane do bezpośredniego świadczenia usług komunalnych. W art. 2 i 3 ustawy o gospodarce komunalnej pojawiają się zapisy, że gospodarka komunalna może być prowadzona przez jednostki samorządu terytorialnego, a w szczególności w formach: zakładu budżetowego lub spółek prawa handlowego, ale także JST mogą powierzać wykonywanie zadań z jej zakresu osobom fizycznym, osobom prawnym lub jednostkom organizacyjnym niemającym osobo-

wości prawnej. W praktyce zaobserwować można wszystkie przedstawione formy realizacji usług komunalnych.

Zapewnienie dostępu do usług komunalnych mieszczące się w zakresie spraw dotyczących JST wiąże się niejednokrotnie z koniecznością podejmowania decyzji o sposobach ich finansowania, przy czym „sposób finansowania oznacza formę, możliwość lub środek pozyskania kapitału (środków finansowych) na realizację określonego zadania przez jednostkę samorządu terytorialnego” [*Finanse samorządowe...* 2006, s. 73]. Problem finansowania usług komunalnych może być rozpatrywany co najmniej z dwóch punktów widzenia, jako: finansowanie świadczenia usług komunalnych (nakłady finansowe o charakterze bieżącym) bądź finansowanie infrastruktury komunalnej (nakłady finansowe o charakterze inwestycyjnym).

Realizacja zadań powierzonych JST obejmuje zarówno potrzebę finansowania bieżącego wykonywania usług komunalnych, które bezpośrednio zleca i opłaca np. gmina ze środków budżetowych, między innymi: oczyszczanie miasta, oświetlenie ulic, jak i na zadania związane z tworzeniem i utrzymaniem infrastruktury komunalnej. Nie w każdym przypadku oznacza to jednak bezpośredni i stuprocentowy udział gminy. Zarówno świadczenie usług (wykonawstwo), jak i dbałość o infrastrukturę mogą być realizowane i finansowane przez inny podmiot lub jedynie po części dofinansowywane przez gminę. Należy zatem uwzględnić możliwości finansowania zadań (w tym usług komunalnych) przez JST, a z drugiej strony wskazać także na praktyczne rozwiązania dotyczące bezpośredniej odpłatności za usługi komunalne. Opłaty za część spośród usług komunalnych regulowane są ze środków wpłacanych przez konsumentów bezpośrednio do świadczeniodawców usług (np. usługi dostarczania energii elektrycznej, gazu, usługi dostarczania wody i usuwania ścieków, wywozu odpadów) i w tych opłatach mogą być wówczas uwzględnione koszty utrzymania infrastruktury technicznej. Inną grupę stanowią usługi, za które zapłata następuje ze środków stanowiących dochody i przychody gminy (np. oświetlenie ulic, utrzymanie porządku, zapewnienie bezpieczeństwa). Jeszcze odmienny charakter mają odpłatności za usługi komunalne finansowane w części z wpływów od konsumentów, a w części dofinansowywane przez JST (np. usługi komunikacji miejskiej).

Wszystkie przedstawione powyżej cechy wyróżniające usługi komunalne spośród całego zbioru usług stanowią swoiste determinanty oceny efektywności ich realizowania.

EFEKTYWNOŚĆ I POMIAR EFEKTYWNOŚCI W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH

Efektywność stanowi podstawową kategorię ekonomiczną wyznaczającą motywy prowadzenia wszelkiej działalności. Oznacza to, że określone działania powinny być realizowane, gdy są efektywne, czyli gdy efekty przewyższają nakłady. Według *Słownika języka polskiego* efektywność oznacza „pozytywny wynik, wydajność, skuteczność, sprawność”, a efektywny to „dający pozytywne wyniki, skuteczny, wydajny” [*Słownik...* 1978, s. 516]. Wyróżniona jest także efektywność ekonomiczna zdefiniowana jako „rezultat działalności gospodarczej, określony przez stosunek uzyskanego efektu do nakładu” [*Słownik...* 1978, s. 516]. W takiej postaci przedstawić można podstawową miarę efektywności (wzór 1).

$$E = \frac{R}{N} \quad (1)$$

gdzie:

E – efektywność,

R – efekty,

N – nakłady.

Efektywność gospodarowania może być mierzona także jako stosunek przyrostu efektów do przyrostu nakładów (wzór 2). Formuła taka ukazuje tzw. krańcową efektywność gospodarowania, która informuje o liczbie jednostek efektów uzyskanych z przyrostu nakładów o dodatkową jednostkę [Ocena efektywności... 1998, s. 12].

$$E' = \frac{\Delta R}{\Delta N} \quad (2)$$

gdzie:

E – efektywność ekonomiczna,

R – przyrost efektów,

N – przyrost nakładów.

Oprócz ujęcia globalnych rozmiarów efektów i nakładów dla pomiaru efektywności gospodarowania stosowane mogą być także miary cząstkowe w trzech rozwiązaniach, por. tabela 1.

Tabela 1. Warianty pomiaru efektywności

Efekty		
Nakłady	W ujęciu globalnym	W ujęciu cząstkowym
W ujęciu globalnym	$E = \frac{R}{N}$	$E_1 = \frac{R_1}{N}, E_2 = \frac{R_2}{N}, \dots, E_n = \frac{R_n}{N}$
W ujęciu cząstkowym	$E_1 = \frac{R}{N_1}, E_2 = \frac{R}{N_2}, \dots, E_n = \frac{R}{N_n}$	$E_1 = \frac{R_1}{N_1}, E_2 = \frac{R_2}{N_2}, \dots, E_n = \frac{R_n}{N_n}$

gdzie: E – efektywność w ujęciu globalnym, E_1, E_2, E_n – efektywność w ujęciu cząstkowym, R – efekty w ujęciu globalnym, R_1, R_2, R_n – efekty w ujęciu cząstkowym, N – nakłady w ujęciu globalnym, N_1, N_2, N_n – nakłady w ujęciu cząstkowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ocena efektywności przedsięwzięć gospodarczych, red. E. Nowak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 12.

Istotne jest, że konstrukcja miar cząstkowych opiera się na założeniu jednakowego wpływu poszczególnych cząstkowych efektów bądź nakładów na cząstkowe lub globalne efekty i nakłady. W rzeczywistości może być tak, że globalny efekt lub cząstkowe efekty mogą w różnym stopniu zależeć od różnych czynników, podobnie jak różne rodzaje nakładów przyczyniają się w mniejszym lub większym stopniu do powstania określonego efektu [Ocena efektywności... 1998, s. 12, 13].

Zdefiniowanie efektywności ekonomicznej odnaleźć można także w encyklopedii [Encyklopedia... 1999, s. 198, 966, 691, 498], gdzie oprócz podobnej definicji jak w słowniku wymienione są jeszcze następujące podstawowe relacje efektywnościowe:

- wydajność pracy, określana jako miara efektywności pracownika, mierzona wielkością produkcji przypadającą na jednego zatrudnionego lub na ustaloną jednostkę czasu pracy (np. roboczogodzinę), jej poziom zależy od technicznego uzbrojenia pracy, kwalifikacji i motywacji pracowników, jakości materiałów, warunków naturalnych, organizacji i warunków pracy, warunków bytowych i stosunków społecznych w przedsiębiorstwie,
- produktywność (produkcyjność) majątku trwałego, która oznacza miarę efektywności majątku trwałego, informującą o wielkości dochodu ze sprzedaży przypadającej na jednostkę wartości majątku trwałego,
- efektywność inwestycji, określająca sens ekonomiczny podejmowanych przedsięwzięć inwestycyjnych,
- materiałochłonność, stanowiąca miarę zużycia surowców, materiałów podstawowych i pomocniczych, paliwa i energii na jednostkę produkcji,
- energochłonność produkcji, stanowiąca miarę zużycia energii w procesie produkcyjnym w stosunku do odpowiedniej wielkości produkcji.

Należy zaznaczyć, że wyrazem poprawy efektywności ekonomicznej jest wzrost wydajności pracy, produktywności majątku trwałego, a także wzrost efektywności inwestycji. Z kolei w przypadku materiałochłonności oraz energochłonności produkcji o poprawie efektywności można mówić w przypadku ich obniżenia.

Formuła efektywności sugeruje podstawową zasadę gospodarowania, czyli uzyskiwania większych efektów w stosunku do ponoszonych nakładów. Spełniony jest wówczas warunek efektywności:

$$\frac{R}{N} > 1 \quad (3)$$

lub w wyrażeniu procentowym:

$$\frac{R}{N} \times 100 > 100\% \quad (4)$$

Istotny, oprócz warunku efektywności, jest także jej poziom, czyli określenie wielkości stosunku (procentu) uzyskanego efektu do poniesionych nakładów. Należy zaznaczyć, że działanie jest efektywne przy stosunku efektów do nakładów równym zarówno 110%, jak i 150%. Jednak druga wartość reprezentuje efektywność korzystniejszą [Grzywacz 2009, s. 9, 10].

Omawiając problem efektywności i jej pomiaru, warto przypomnieć także, że działania ekonomiczne prowadzone efektywnie mogą się opierać na jednym z dwóch wariantów [Kotarbiński 1982, s. 111]²:

- maksymalizacji efektów – wariant wydajnościowy – przy określonych z góry nakładach (kosztach) osiąganie jak najlepszych efektów (celów),

² T. Kotarbiński w ten sposób określa ekonomiczność działania i jej dwa warianty: „Postępowanie jest tym wydajniejsze, im cenniejszy daje wytwór przy danych ubytkach; jest ono zaś tym oszczędniejsze, im mniejszą miarą ubytków płaciło się osiągnięcie danego wytworu”. Pod pojęciem ubytków można rozumieć także zużycie zasobów, wkłady, straty.

- minimalizacji nakładów – wariant oszczędnościowy – osiąganie wyznaczonego efektu (celu) przy jak najmniejszych nakładach (kosztach).

Nie we wszystkich przypadkach pomiaru i analizy efektywności dokonywać można w sposób konwencjonalny. Chodzi zwłaszcza o odniesienie problematyki efektywności do sektora publicznego, w którym główną rolę odgrywają publiczne środki finansowe. S. Owsiak za główne przyczyny trudności zastosowania klasycznego podejścia do efektywności w odniesieniu do wydatków publicznych uznaje [*Budżet władz lokalnych...* 2002, s. 51]:

- specyficzny sposób gromadzenia pieniężnych środków publicznych,
- administracyjny sposób alokacji środków publicznych,
- dziedziny, na które ponosi się wydatki, na ogół nie są podatne na stosowanie precyzyjnych narzędzi pomiaru skutków tych wydatków,
- niemożność ustalenia efektywności nakładów w przypadku niektórych wydatków,
- opóźnienia czasowe w skutkach poniesionych nakładów,
- problemy jakościowe osiąganych rezultatów.

Wyszczególnione bariery stosowania klasycznego podejścia do efektywności nie negują sensu oceny, analizy, a tym bardziej działań poprawiających efektywność (działań racjonalizatorskich) wydatkowania środków publicznych, ale skłaniają do poszukiwania rozwiązań dostosowanych do specyfiki sektora publicznego.

SPECYFIKA POMIARU EFEKTYWNOŚCI REALIZOWANIA USŁUG KOMUNALNYCH

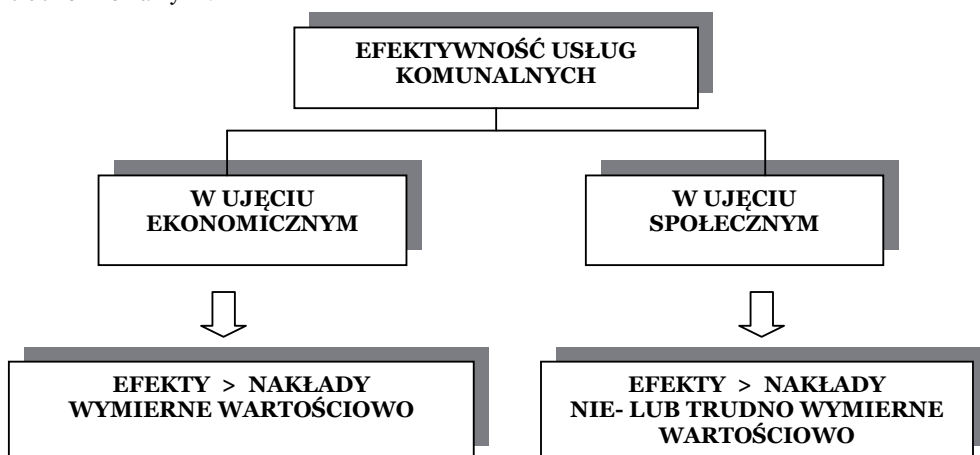
Każde zadanie związane z pomiarem efektywności sprowadza się w konsekwencji do przeprowadzenia analizy korzyści i kosztów, dlatego w literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarczej spotkać można bezpośrednie odniesienia do wykonywania tego rodzaju analiz. J.E. Stiglitz wyróżnia prywatną oraz społeczną analizę kosztów i korzyści [Stiglitz 2004, s. 327-356]. Zgodnie z tym podziałem zauważa, że przedsiębiorstwa prywatne podejmują decyzje inwestycyjne w oparciu o cztereta-pową procedurę:

- ustalenie zestawu możliwych wariantów decyzyjnych (projektów, rozwiązań problemu),
- określenie wszystkich konsekwencji każdego z rozważanych wariantów, czyli określenie wielkości ponoszonych nakładów oraz oczekiwanych efektów,
- wyrażenie nakładów i efektów w wartościach pieniężnych,
- podsumowanie całości kosztów i korzyści oraz ocena ogólnej opłacalności projektu, przy czym przedsiębiorstwo wybierze projekt, który zapewni mu najwyższy zysk.

Z kolei w odniesieniu do ujęcia społecznego państwo (samorząd – przyp. autorki) stosuje te same procedury z dwoma głównymi różnicami [Stiglitz 2004, s. 330]:

- społeczna analiza kosztów i korzyści uwzględnia szerszy zakres oddziaływań przedsięwzięcia na otoczenie (szerszy wachlarz skutków np. efekty ekologiczne), a nie tylko wielkość zysków,
- w społecznej analizie niektóre rodzaje nakładów i efektów nie są wyceniane według cen rynkowych, gdyż ceny takie nie istnieją bądź nie wyrażają krańcowych korzyści i kosztów społecznych na skutek zawodności mechanizmu rynkowego.

Uwzględniając powyższe uwagi oraz główne determinanty oceny efektywności realizowania usług komunalnych, należy zaznaczyć, że istnieją przesłanki do rozpatrywania efektywności usług komunalnych co najmniej w dwóch obszarach: ekonomicznym i społecznym (por. rys. 1). W obu aspektach istota tkwi w uzyskaniu większych efektów w stosunku do nakładów. Zauważyć jednak można, że w przypadku efektywności realizowania usług w ujęciu ekonomicznym zarówno efekty, jak i nakłady są łatwiej mierzalne niż w odniesieniu do efektywności w ujęciu społecznym, gdzie bardzo często nie jest to prosty rachunek, zwłaszcza gdy mamy do czynienia z miarami subiektywnymi i trudno mierzalnymi.



Rys. 1. Obszary pomiaru efektywności usług komunalnych

Źródło: Opracowanie własne.

Ujęcie ekonomiczne pomiaru efektywności usług komunalnych odnieść można przede wszystkim do oceny podażowej strony tego rynku, czyli oceny efektywności usług z punktu widzenia przedsiębiorstw je świadczących. Należy także zauważyć, że efektywność usług można rozpatrywać także w aspekcie popytowym, uwzględniającym efekty prowadzonych działań gospodarczych dla społeczeństwa czy poszczególnych jej członków (klienta, konsumenta). Zasadne wydają się więc określenia efektywność społeczna bądź efektywność w ujęciu społecznym³. W tym względzie efektywność usługi najogólniej rozpatrywana może być jako relacja efektów, jakie uzyskuje dana społeczność lub każdy obywatel, czyli określony poziom zadowolenia, satysfakcji (użyteczność) do nakładów przez nie ponoszonych, czyli głównie ceny płaconej za usługę. Obszar społeczny oceny efektywności usług komunalnych jest zatem szerszy niż ekonomiczny i powinien uwzględniać jeszcze tzw. efekty zewnętrzne, zarówno korzyści, jak i koszty. Dotyczą one między innymi wpływu świadczonych usług na środowisko naturalne człowieka. Oszacowanie ich stanowi dodatkową trudność oceny efektywności.

³ Efektywność społeczną można również traktować jako szersze ujęcie efektywności, w którym zawierają się pozaekonomiczne elementy oceny.

ZAKOŃCZENIE

Podstawowe problemy pomiaru efektywności usług komunalnych wyłaniają się w drodze analizy ich specyficznych cech. Należy przede wszystkim zauważyć, że świadczenie usług komunalnych związane jest z ustawową koniecznością realizacji przez gminy określonych zadań, wśród których znajdują się sprawy z zakresu gospodarki komunalnej. Kolejne cechy tego rodzaju usług wynikają także z definicji ustawowych, a dotyczą ich charakteru – użyteczności publicznej, konieczności zapewnienia ich dostępności, zaspokajania zbiorowych potrzeb ludności czy sposobu finansowania. Specyfiką tych usług jest także bardzo duża ich różnorodność, co sprawia, że chcąc określić w sposób szczegółowy zbiór narzędzi, mierników dla pomiaru efektywności, zasadne wydaje się wyodrębnienie jeszcze konkretnego rodzaju usługi komunalnej, np. wywóz odpadów komunalnych. W każdym obszarze pomiaru efektywności stosowane mogą być następnie różne mierniki. Istotne jest, aby przy ich doborze uwzględnić charakterystyczne uwarunkowania usług komunalnych, a w szczególności zwrócić uwagę na szeroki aspekt efektywności w ujęciu społecznym.

LITERATURA

1. Babis H. i in., *Problemy regulacji dostępności usług pocztowych o charakterze powszechnym*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2000.
2. *Budżet władz lokalnych. Narzędzie zarządzania*, red. S. Owsiak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
3. *Encyklopedia popularna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
4. Dylewski M., Filipiak B., Gorzałczyńska-Koczkodaj M., *Finanse samorządowe. Narzędzia, decyzje, procesy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
5. Grzywacz W., *Ekonomia międzynarodowa*, Wyższa Szkoła Ekonomii Turystyki i Nauk Społecznych w Kielcach, Kielce 2009.
6. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1982.
7. Kwarciański T., *Dostępność transportowa – podejście teoretyczne i praktyczne*, [w:] *Dostępność transportowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. E. Załoga, Zeszyty Naukowe US, nr 33, Ekonomiczne Problemy Usług, Wyd. Naukowe US, Szczecin 2009.
8. *Ocena efektywności przedsięwzięć gospodarczych*, red. E. Nowak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
9. *Słownik języka polskiego*, t. 1, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1978.
10. Stiglitz J.E., *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
11. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, DzU z 1990 r. nr 16, poz. 95.
12. Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, DzU z 1997 r. nr 9, poz. 43.
13. *Współczesna ekonomika usług*, red. S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Małgorzata Kwiedorowicz-Andrzejewska*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

WPŁYW POLITYKI ZARZĄDZANIA NALEŻNOŚCIAMI I ZOBOWIĄZANIAM NA EFEKTYWNOŚĆ INWESTYCJI

INFLUENCE OF THE POLITICS OF MANAGEMENT AMOUNTS DUE AND OBLIGATIONS ON THE EFFICIENCY OF INVESTMENT OBLIGATIONS

STRESZCZENIE

Zarządzanie kapitałem pracującym jest bardzo ważnym elementem determinującym wartość strumieni pieniężnych, a co za tym idzie – efektywność inwestycji. W artykule poruszony jest problem wpływu zarządzania należnościami i zobowiązaniami na efektywność inwestycji. Poprzez politykę zarządzania należnościami, zobowiązaniami możemy kreować wartość strumieni pieniężnych i co z tym związane – efektywność inwestycji. Właściwe dopasowanie okresu konwersji gotówki, które jest wypadkową okresu konwersji zapasów, okresu spływu należności i okresu spłaty zobowiązań, w znaczący sposób wpływa na korzyści dla przedsiębiorstwa. W artykule skupiono się na okresie na spływu należności i spłacie zobowiązań, ponieważ na ich długości mają wpływ zarządzający, a dokładniej polityka zarządzania kapitałem obrotowym preferowana przez firmę.

Okres konwersji zapasów, czyli czas upływający od momentu złożenia zamówienia do wyprodukowania wyrobów gotowych, jest wymuszony w znacznym stopniu przez technologię produkcji.

Podsumowując, każda firma powinna wypracować najbardziej efektywną dla siebie strategię zarządzania należnościami i zobowiązaniami.

Słowa kluczowe: należności, zobowiązania, strumień pieniężny, efektywność, inwestycja

ABSTRACT

The management of the capital is an important element in determining the value of cash flow and hence the efficiency of investment. The article considers the problem of the influence of the management receivables and liabilities on the efficiency of investment. Through debt management policies, commitments, we can create the value and cash flows associated with the efficiency of investment. Proper adjustment of the conversion of cash, which is the result of the conversion of stocks, the period of debt collection and debt repayment period, affects

significantly the benefits for the company. The article focuses on the period for collection of receivables and repayment obligations because these periods are subjected to the managers and working capital management policies preferred by the company. Inventory conversion period, i.e. the time between placing an order and manufacture of the product is forced to a large extent by production technology.

In conclusion, every company should develop the most effective management strategy of receivables and liabilities.

Key words: receivables, obligations, cash flow, effectiveness, investment

WSTĘP

Kapitał obrotowy, słusznie w literaturze nazywany kapitałem pracującym, jest ważnym czynnikiem wpływającym na wartość strumieni pieniężnych generowanych w czasie życia projektu inwestycyjnego. Poprawne zarządzanie poszczególnymi elementami kapitału obrotowego ma znaczący wpływ na efektywność inwestycji. Często problem wyboru polityki zarządzania kapitałem obrotowym przy szacowaniu inwestycyjnego strumienia pieniężnego jest traktowany powierzchownie, choć łatwo można wykazać wpływ wyboru na efektywność projektu.

Celem artykułu jest wykazanie, jak zarządzanie wybranymi elementami kapitału pracującego wpływa na efektywność inwestycji. Do wykazania zasadności założenia przyjęto dwie zmienne, a mianowicie okres spływu należności oraz okres spłaty zobowiązań. Wybór tych czynników podyktowany jest tym, że na te okresy mają wpływ zarządzający firmą. Ostatni czynnik kształtujący okres konwersji gotówki to okres konwersji zapasów. Ten czynnik został pominięty, ponieważ może on być najmniej kreowany przez zarząd firmy. Długość tego okresu związana jest z metodami produkcji, technologią itp. Aby można zmienić długość tego okresu, należy zazwyczaj wprowadzić zmianę technologii produkcji, co związane jest z inną inwestycją.

W artykule zostaną zaprezentowane możliwe polityki zarządzania kapitałem obrotowym, następnie założymy różne okresy spływu należności i spłaty zobowiązań i wykorzystując metodę NPV (wartość zaktualizowana netto projektu) oraz analizę wrażliwości zostanie wykazane, jak zmienia się efektywność inwestycji wraz z zmianami wielkości wybranych składników kapitału obrotowego.

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM OBROTOWYM

Każda firma na bieżąco gospodaruje kapitałem obrotowym, ponieważ codzienna działalność firmy polega na: zaopatrywaniu w materiały i surowce do produkcji lub towary handlowe, sprzedaż wytworzonych towarów, inkasowanie należności, zaciąganiu i regulowaniu krótkoterminowych zobowiązań itp.

Każdy zarządzający firmą funkcjonującą w gospodarce rynkowej musi wiedzieć, że najważniejszym codziennym problemem firmy jest utrzymanie płynności finansowej, a więc zdolności do terminowego wywiązywania się z różnych płatności i zobowiązań.

W najszerszym ujęciu kapitał obrotowy oparty jest na aktywach bieżących, które finansowane są zobowiązaniami bieżącymi, częścią zobowiązań długoterminowych lub częścią kapitałów własnych. Taki kapitał obrotowy nazywany jest kapitałem obrotowym brutto. Natomiast część aktywów, która nie jest finansowana ze źródeł finansowania krótkoterminowego, to kapitał pracujący.

Dlatego:

$$\text{kapitał obrotowy brutto} = \text{kapitał stały} - \text{majątek trwały}$$

(Jest to podejście kapitałowe – punktem wyjścia do obliczania są kapitały stałe firmy)

kapitał	krótkoterminowe
obrotowy = aktywa bieżące	źródła finansowania
netto	aktywów bieżących

(Jest to podejście majątkowe – część kapitału obrotowego jest pokryta źródłami długoterminowymi).

Należy zauważyć, że wszystkie składniki majątku obrotowego występują w ciągłym ruchu. W procesie tego obrotu można wyróżnić kilka etapów:

Przedsiębiorstwo nabywa materiały i surowce do produkcji za gotówkę i na kredyt. W pierwszym przypadku następuje przekształcenie jednej formy aktywów bieżących – gotówki – w inną – zapasów materiałów i surowców do produkcji bez zmiany ogólnego poziomu kapitału obrotowego. W tym drugim przypadku nabywaniu bieżących rzeczowych czynników towarzyszy powstanie zobowiązań przedsiębiorstw wobec dostawców. Wpływa to na powiększenie ogólnego poziomu kapitału obrotowego.

1. W wyniku procesu produkcyjnego powstają produkty gotowe. Następuje przekształcenie surowców i materiałów w produkty gotowe. Angażowanie pracy żywej powoduje konieczność zapłaty wynagrodzeń dla pracowników, powstają w związku z tym zobowiązania wobec pracowników.
2. Produkty lub usługi sprzedawane są odbiorcom. Jeśli odbywa się ona na warunkach kredytowych, to prowadzi do powstania należności od odbiorców. W przypadku sprzedaży gotówkowej zwiększa się stan gotówki przedsiębiorstwa.
3. W pewnym momencie upływają terminy regulowania należności krótkoterminowych zobowiązań. Gdy płatności te regulowane są przed wpływem gotówki z tytułu należności za sprzedane wyroby, pojawia się konieczność znalezienia źródeł finansowania tych wydatków. Firma może zaciągnąć krótkoterminowe zobowiązania w formie kredytu bankowego. Następuje przekształcenie zobowiązań wobec dostawców, czy pracowników w zobowiązania wobec banku. Jeśli regulowanie zobowiązań np. wobec dostawców, możliwe jest ze środków pieniężnych posiadanych przez przedsiębiorstwo, następuje w wyniku tego zmniejszenie wielkości aktywów i zmniejszenie wielkości zobowiązań.
4. W ostatnim etapie uzyskiwane są wpływy za produkty i usługi sprzedawane przez przedsiębiorstwo. W tym momencie może nastąpić uregulowanie zobowiązań powstających we wcześniejszych etapach. Przedsiębiorstwo powinno zanotować zwiększenie gotówki ponad stan początkowy, jeśli działalność przyniosła zysk, a nie nastąpiło powiększenie stanu materialnych czynników produkcji, np. powiększenie zapasów do produkcji.

Zarządzanie kapitałem obrotowym polega na ustaleniu odpowiedniego poziomu aktywów bieżących i finansujących je pasywów, tak by zachowana była płynność finansowa. Decyzje dotyczące zarządzania kapitałem obrotowym winny:

- Zmierzać do optymalizacji wielkości i struktury aktywów bieżących z punktu widzenia minimalizacji kosztów utrzymania tych aktywów;
- Prowadzić do kształtowania struktury źródeł finansowania tych aktywów, sprzyjającej minimalizacji kosztów ich finansowania, a tym samym maksymalizacji zysku przedsiębiorstwa¹.

Charakterystyczną cechą aktywów długotrwałych jest względna stałość w krótkim okresie. Natomiast w długim okresie aktywa te powiększają się wraz z rozwojem firmy (uruchamianie nowej produkcji, wprowadzanie nowej technologii itd.). Na schemacie linii aktywów długotrwałych wzrastają w czasie. Stałe i tymczasowe aktywa bieżące mają tendencje wzrostową podczas rozwoju firmy. Stałe aktywa bieżące są niezależne od wahań spowodowanych dziennymi, sezonowymi lub cyklicznymi zmianami. Tymczasowe aktywa bieżące obejmują elementy majątku powyżej podstawowego ich poziomu. Ich wielkość ulega wahaniom.

Biorąc pod uwagę strukturę źródeł finansowania według kryterium ich wymagalności, można wyróżnić kapitały stałe długo- i krótkoterminowe oraz kapitały zmienne. Stały kapitał długoterminowy tworzony jest z kapitału własnego oraz długoterminowych zobowiązań i pożyczek. Część kapitałów krótkoterminowych wykazuje stabilność, wynika to ze stałe powtarzających się procesów (spłata zobowiązań → zaciąganie nowych zobowiązań). Stałe elementy aktywów bieżących i finansujących je pasywów sięgają w firmach około 50%. W przedsiębiorstwach może wystąpić jeden z powyższych poziomów kapitału obrotowego.

1. Dodatni kapitał obrotowy, w którym różnica między kapitałem stałym a majątkiem trwałym jest większa od „0”. Oznacza to, że część aktywów bieżących w przedsiębiorstwie finansowana jest kapitałami długoterminowymi. Jednak za korzystanie z kapitału obcego przedsiębiorstwo płaci odsetki. Jeżeli taki kredyt jest drogi, firma stara się korzystać z zysków lub kredytów krótkoterminowych.
2. Zerowy poziom kapitału obrotowego, gdy różnica między kapitałem stałym a majątkiem trwałym jest równa „0”. Taka sytuacja ma miejsce okresowo i bardzo rzadko.
3. Ujemny kapitał obrotowy, gdy różnica między kapitałem stałym a majątkiem trwałym jest mniejsza od „0”. Taka sytuacja ma miejsce wówczas, gdy część finansowana jest zobowiązaniami krótkoterminowymi².

Zmiany poziomu kapitału obrotowego kształtuje bieżąca sytuacja przedsiębiorstwa w zakresie płynności finansowej. Zarządzanie kapitałem obrotowym ma duży wpływ na kształtowanie wpływów i wypływów gotówkowych i powinno polegać na:

- zmniejszaniu poziomu należności,
- zmniejszaniu poziomu zapasów i produkcji w toku,
- zwiększaniu poziomu zobowiązań.

W rzeczywistości przedsiębiorstwa powinny zarządzać strukturą poszczególnych elementów kapitału obrotowego. Każdy element kapitału obrotowego powinien być starannie przemyślany, aby

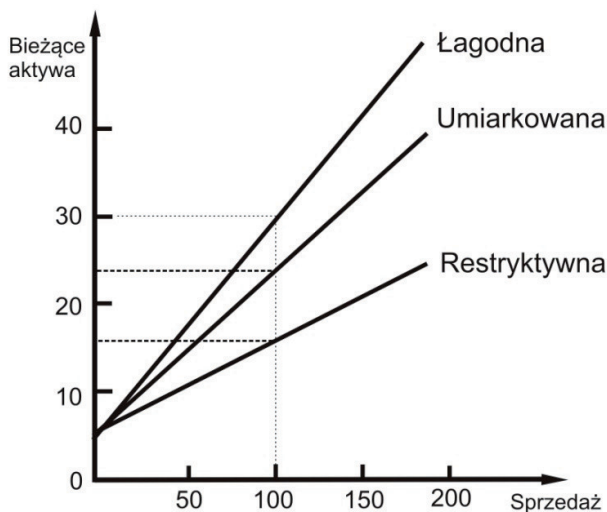
¹Źródło: Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997, s. 75.

² Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością...*, PWN, Warszawa 1997.

obniżyć kwotę zaangażowanego kapitału w obrocie do punktu, w którym poziom tego kapitału jest najbardziej korzystny. Zarządzanie kapitałem obrotowym jest nierozłącznie związane z polityką kapitału obrotowego, która ogranicza się do dwóch problemów:

- jaki jest właściwy poziom aktywów bieżących globalnie i szczegółowo,
- jak powinny być one finansowane.

Polityki inwestowania w aktywa bieżące różnią się między sobą wielkością tych aktywów przy tym samym poziomie sprzedaży. Poniższy rysunek przedstawia polityki inwestowania: łagodną, umiarkowaną i restryktywną.



Rys. 1. Polityki inwestowania w aktywa bieżące

Aktywa bieżące potrzebne do uzyskania 100 dol. sprzedaży

Polityka (w dol.)

Łagodna	30
Umiarkowana	23
Restryktywna	16

Źródło: Brigham E.F., *Podstawy zarządzania finansami*, PWE, Warszawa 1996, cz. 3, s. 56.

Łagodna polityka charakteryzuje się utrzymywaniem dużych sum środków pieniężnych, zapasów, dogodną polityką kredytowania dla klientów. Jej przeciwieństwem jest polityka restryktywna, w której wszystkie wyżej wymienione elementy osiągają poziomy minimalne.

Polityka umiarkowana jest wypośrodkowana między dwiema poprzednimi. Analizując poszczególne polityki inwestowania w kategoriach cyklu konwersji gotówki, należy stwierdzić, że polityka restryktywna charakteryzuje się najkrótszym cyklem, a łagodna najdłuższym.

Firmy, przyjmując politykę inwestowania w aktywa bieżące, mogą sterować poszczególnymi elementami kapitału obrotowego, tak by zmaksymalizować przepływy gotówkowe.

Na pojęcie zarządzania kapitałem obrotowym składa się zarządzanie zapasami, należnościami, zobowiązaniami krótkoterminowymi, gotówką. Zarządzanie środkami pieniężnymi, a dokładniej ustalenie odpowiedniego ich poziomu, chociaż utrzymywanie gotówki w kasie nie przynosi żadnych dochodów, jest ważne z kilku powodów:

- umożliwia korzystanie z rabatów kupieckich,
- pozwala na utrzymywanie zdolności kredytowej na stałym poziomie. Umożliwia to firmie nabywanie towarów po korzystnych cenach jak również korzystanie z linii kredytowej,
- umożliwia pokrywanie niespodziewanych wydatków związanych z niespodziewaną ofertą dostawców jak również pokrywanie kosztów strajków, kampanii reklamowych itd.

OKRES SPŁYWU NALEŻNOŚCI, OKRES SPŁATY ZOBOWIĄZAŃ

Długość okresu spływu należności uzależniona jest od sposobu zarządzania należnościami w firmie. Należności od odbiorców stanowią zazwyczaj najpoważniejszą pozycję należności krótkoterminowych, ulegają zmianie na skutek zmiany polityki kredytowej. Najważniejsze metody wpływu na zmiany wielkości należności mają:

- polityka dyskontowa
- polityka kredytowa.

Pierwsza z nich polega na ustalaniu poziomu zastosowanego rabatu wobec klientów, aby skłonić ich do wcześniejszej spłaty należności. Kolejna dotyczy ustalenia zasad, jakie powinien spełnić odbiorca, aby skorzystać z odroczonej płatności.

Wprowadzenie liberalnej polityki kredytowej powinno zwiększyć sprzedaż kredytową (zwiększyć jednocześnie poziom należności), natomiast zaostrzenie warunków powinno sprzedaż zmniejszyć³.

Okres spłaty zobowiązań jest uzależniony od możliwości, jakie dają dostawcy w zakresie kredytu handlowego. Podobnie jak firma może stosować łagodną, umiarkowaną bądź restrykcyjną politykę zarządzania należnościami, tak wobec firmy, którą zarządzamy, możemy korzystać z dostępnych możliwości w zakresie spłaty zobowiązań.

ANALIZA WPŁYWU OKRESU SPŁYWU NALEŻNOŚCI I SPŁATY ZOBOWIĄZAŃ NA EFEKTYWNOŚĆ INWESTYCJI

Dla wyżej określonej analizy przyjęto następujące założenia.

- Jednakowy okres spływu należności i spłaty zobowiązań. W obu przypadkach po 14 dni.
- Okres spływu należności 14 dni, okres spłaty zobowiązań 10.
- Okres spływu należności 14 dni, okres spłaty zobowiązań 10.
- Okres spływu należności 10 dni, okres spłaty zobowiązań 14.
- Okres spływu należności 30 dni, okres spłaty zobowiązań 14.

Ze względu na to, że analiza dotyczy tylko wrażliwości efektywności (ocenianej na podstawie NPV) zmian w długości wyżej wymienionych okresów na efektywność inwestycji, założono podstawowy strumień gotówki na następującym poziomie.

³ Machała R., *Praktyczne zarządzanie...*, PWN, Warszawa 2001.

Tabela 1. Strumień gotówki w kolejnych latach bez uwzględnienia zapotrzebowania na kapitał obrotowy

Rok	0	1	2	3	4	5
CF	-15 000	6 000	7 000	9 000	9 000	9 000

CF – strumień gotówki

Strumień gotówki obliczony jako suma zysku i amortyzacji powiększony o dochody z likwidacji o dochody z likwidacji środków trwałych. Wielkości należności i zobowiązań zostaną ustalone na podstawie prognozowanych wartości sprzedaży i kosztów materiałowych. Wielkości będą obliczane na podstawie wzorów.

$$\text{Należności} = \text{Wartość sprzedaży} / \text{liczba obrotów}$$

$$\text{Zobowiązania bieżące} = \text{Koszty materiałowe} / \text{liczba obrotów}$$

Tabela 2. Ustalanie zapotrzebowania na kapitał obrotowy

Dane	1	2	3	4	5
Wartość sprzedaży	50 000	60 000	72 000	72 000	72 000
Koszt materiału	30 000	35 000	40 000	40 000	40 000
Dane	Cykl (dni)		Ilość obrotów		
Należności	14		26		
Zobowiązania	14		26		

Na podstawie powyższych danych obliczamy wielkość zapotrzebowania na kapitał obrotowy.

Tabela 3. Wyznaczenie przyrostu należności

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Należności	1 923	2 308	2 769	2 769	2 769
Przyrost należności	1 923	385	461	0	0

Tabela 4. Wyznaczenie przyrostu zobowiązań

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Zobowiązania	1 154	1 346	1 539	1 539	1 539
Przyrost zobowiązań	1 154	192	193	0	0

Tabela 5. Zapotrzebowanie na kapitał pracujący

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Przyrosty należności	1 923	385	461	0	0
Przyrost zobowiązań	1 154	192	193	0	0
Przyrost kapitału obrotowego	769	193	268	0	0

Tabela 7. Wartość strumienia gotówki z uwzględnieniem zmian zapotrzebowania na kapitał obrotowy

Lp.	Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
1.	CF. Tab. 1	6 000	7 000	9 000	9 000	9 000
2.	Zmiany zap. na KO	769	192	193	0	0
3.	NCF	5231	6807	6732	9000	9000

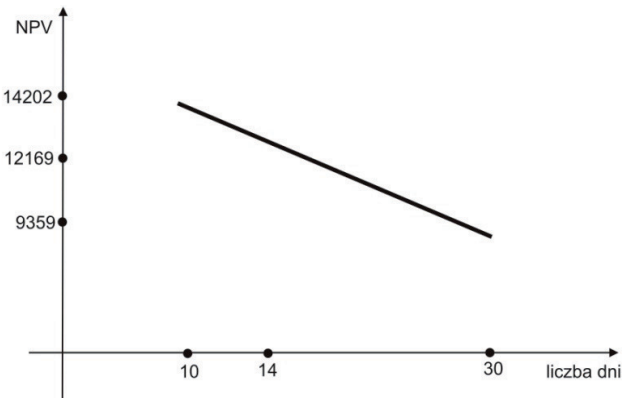
Tabela 8. Wartość zdyskontowanych strumieni pieniężnych

Rok	0	1	2	3	4	5
NCF	-15 000	5231	6807	6732	9000	9000
Czynnik dyskontujący	1	0,909	0,826	0,751	0,683	0,621
Zdyskontowane wart. NCF	15 000,00	4754,98	5622,58	5055,73	6147,00	5589,00
NPV	12 169					

Zgodnie z założeniami i danymi z tabeli 2 dokonano obliczeń dla zmienionych okresów spływów zobowiązań i spłaty należności. Zestawienie wyników zawarto w kolejnych tabelach.

Tabela 9. Zestawienie wartości NPV dla różnych okresów spływu należności

Okres spływu należności	NPV
10 dni	14 202
14 dni	12 169
30 dni	9 359



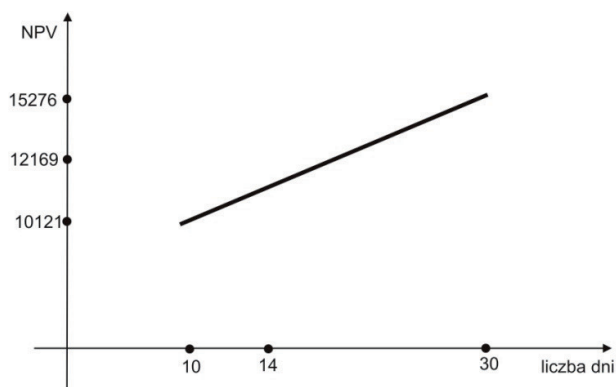
Rys. 2. Wrażliwość wartości projektu na zmiany okresu spływu należności
Źródło: Opracowanie własne.

Projekt wykazuje małą wrażliwość na zmiany okresu spływu należności, ponieważ nachylenie krzywej jest niewielkie. Niewątpliwie jednak długość okresu spływu należności ma wpływ na efektywność inwestycji. Należy zauważyć, że obliczenia były dokonane na małych liczbach.

Podobnie okres spłaty zobowiązań ma wpływ na zmiany wartości NPV. Należy zauważyć, że wraz ze wzrostem okresu spłaty zobowiązań wzrasta efektywność. Zatem okres spłaty zobowiązań i spływu należności oddziałuje odwrotnie na efektywność inwestycji. Im dłuższy okres spływu należności, tym mniejsza efektywność. Im dłuższy okres spłaty zobowiązań, tym większa efektywność wyrażona wartością NPV.

Tabela 10. Zależność okresu spłaty zobowiązań a wartością NPV

Okres spłaty zobowiązań	NPV
10 dni	10 121
14 dni	12 169
30 dni	15 276



Rys. 3. Wrażliwość wartości projektu na zmiany okresu spłaty zobowiązań
Źródło: Opracowanie własne.

Analizę strumienia gotówki dotyczącą należności i zobowiązań należałoby poszerzyć o zagadnienie związane z udzielaniem czy korzystaniem z kredytu kupieckiego. A więc zastanowić się, czy udzielanie kredytu kupieckiego dla danej firmy jest korzystniejsze niż korzystanie z innej formy kredytu krótkoterminowego. W związku z kosztami gromadzenia gotówki należałoby się zastanowić, czy krótszy okres ściągania należności nie powoduje zbyt dużej kumulacji gotówki. W związku ze zobowiązaniami należy dać odpowiedź na pytanie, czy lepiej płacić szybciej i korzystać z rabatu, czy lepiej płacić w terminie, czy może uda się przedłużyć okres spłaty. W ostatnim przypadku mogą pojawić się kary za zwłokę.

Jak widać z powyższego, analizę wrażliwości możemy przeprowadzać ze względu na wszystkie elementy składowe determinujące wielkość przepływów pieniężnych (wartość sprzedaży, koszty itd.). Jednak korzystając z analizy wrażliwości, każdy z czynników wpływających na wielkość strumieni pieniężnych i wartość NPV rozpatrywany jest oddzielnie. Tymczasem w rzeczywistości wiele zmiennych determinujących wartość strumieni pieniężnych występuje jednocześnie. Należy zauważyć, że

efekty zmian w okresie spłaty należności i zobowiązań znoszą się, zaś rzeczywisty efekt zależny od wypadkowej obu czynników. Zmieniając jednocześnie długości cyklu konwersji należności i spłaty zobowiązań, można utrzymywać okres konwersji gotówki o tej samej liczbie dni. Zatem przy łagodzeniu polityki zarządzania należnościami (wydłużanie okresu spływu należności), aby utrzymać taki sam cykl konwersji gotówki, należy odpowiednio skrócić okres spłaty zobowiązań. Często takie postępowanie nie jest możliwe, ponieważ dostawcy wymagają proponowanych dotychczas terminów spłat. W takim przypadku łagodzenie polityki kredytowania klientów może narazić firmę na konieczność zaciągnięcia kredytu kupieckiego na spłatę własnych zobowiązań. Oczywiście jest, że zwiększamy koszty, płacąc odsetki od kredytu. W przypadku gdy nasze wpływy ze sprzedaży będą na tyle duże, że co najmniej pokryją koszty kredytu kupieckiego, możemy zastanowić się nad złagodzeniem polityki kredytowania odbiorców.

Na podstawie powyższego przykładu możemy stwierdzić, że sposób zarządzania kapitałem obrotowym ma niebagatelny wpływ na wartość przepływów gotówkowych. Poprzez politykę zarządzania należnościami, zobowiązaniami możemy kreować wartość strumieni pieniężnych i co z tym związane – efektywność inwestycji. Właściwe dopasowanie okresu konwersji gotówki, które jest wypadkową okresu konwersji zapasów, okresu spływu należności i okresu spłaty zobowiązań, w znaczący sposób wpływa na korzyści dla przedsiębiorstwa. W artykule skupiono się na okresie spływu należności i spłacie zobowiązań, ponieważ na ich długości mają wpływ zarządzający, a dokładniej polityka zarządzania kapitałem obrotowym preferowana przez firmę.

Okres konwersji zapasów, czyli czas upływający od momentu złożenia zamówienia do wyprodukowania wyrobów gotowych, jest wymuszony w znacznym stopniu przez technologię produkcji.

Podsumowując, każda firma powinna wypracować najbardziej efektywną dla siebie strategię zarządzania należnościami i zobowiązaniami.

LITERATURA

1. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997.
2. Brigham E.F., *Podstawy zarządzania finansami*, PWE, Warszawa 1996.
3. Machała R., *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*, PWN, Warszawa 2001.
4. Brigham F., Gapenski L., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2000.
5. Szymański P., *Strategie zarządzania majątkiem obrotowym i kapitałem obrotowym brutto na tle cyklu życia przedsiębiorstwa*, [w:] red. D. Zarzecki, *Zarządzanie finansami. Cele, organizacja, narzędzia*, t. II, FRR Warszawa 2001, s. 219.
6. Franc-Dąbrowska J., *Strategie kapitału obrotowego a efektywność Przedsiębiorstw rolniczych*, [w:] red. P. Karpuś, *Finanse przedsiębiorstwa*, UMCS, Lublin 2006, s. 257.
7. Michalski G., *Wpływ decyzji w zakresie strategii zarządzania kapitałem obrotowym na wartość przedsiębiorstwa*, [w:] red. P. Karpuś, J. Węclawski, *Problemy rozwoju rynku finansowego w aspekcie wzrostu gospodarczego*, Wyd. UMCS, Lublin 2007, s. 564.

Jolanta Lubomska-Kalisz*Uniwersytet Szczeciński*

WYBRANE ASPEKTY BUDŻETOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

SELECTED ASPECTS OF BUDGETING IN ENTERPRISE

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono rozważania dotyczące istoty budżetowania w przedsiębiorstwie. Zaprezentowano przegląd definicji pojęć budżet i budżetowanie. Omówiono cele i funkcje budżetowania w przedsiębiorstwie oraz procedurę budżetowania w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: budżet, budżetowanie, przedsiębiorstwo, procedura budżetowania

ABSTRACT

The article shows considerations concerning the essence of budgeting in enterprise. The review of budget and budgeting definitions were presented. The aims and functions of budgeting in enterprise and procedure of budgeting in enterprise were discussed.

Key words: budget, budgeting, enterprise, procedure of budgeting

WSTĘP

Budżetowanie jest metodą zarządzania przedsiębiorstwem, którego celem jest wspomaganie procesu zarządzania. Budżetowanie ma spełniać w przedsiębiorstwie określone funkcje i jako jedno z narzędzi wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem ma doprowadzić do osiągnięcia zamierzonych celów w określonym czasie. Budżetowanie jako metoda bieżącego (operatywnego) zarządzania przedsiębiorstwem stanowi sformalizowaną procedurę. Aby budżetowanie mogło stanowić skuteczne narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem, powinno być dokonywane w odpowiedni sposób.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów budżetowania w przedsiębiorstwie.

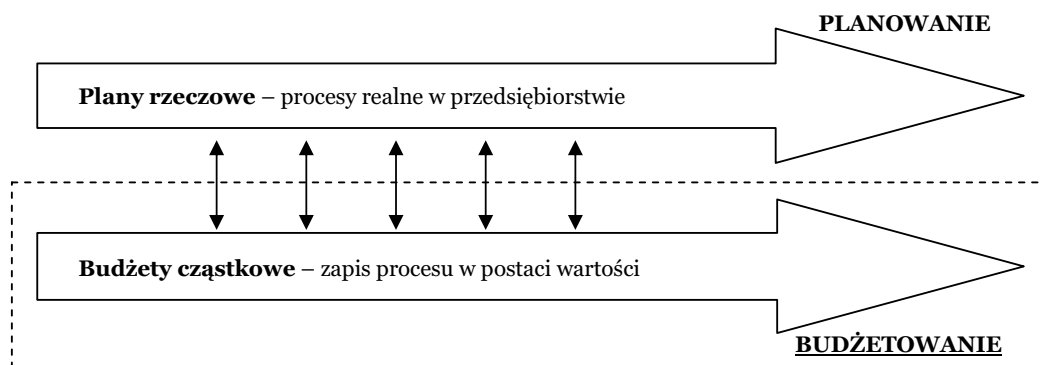
ISTOTA BUDŻETOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji budżetu o zróżnicowanym znaczeniu. W ogólnym znaczeniu budżet jest to „zestawienie, plan dochodów i wydatków przewidzianych na przyszły okres (miesiąc, kwartał, rok)” [Słownik wyrazów... 1993, s. 127]. M. Sierpińska i B. Niedbała podają, że „budżet stanowi plan działania wraz z zapewnieniem odpowiedniej wysokości środków na jego realizację, przydzielony danej jednostce decyzyjnej w okresie obrachunkowym” [Sierpińska, Niedbała 2003, s. 72]. W literaturze akcentowane są ilościowe i wartościowe aspekty budżetu. Budżet ma spełniać w przedsiębiorstwie określone funkcje i jako jedno z narzędzi wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem ma doprowadzić do osiągnięcia zamierzonych celów w określonym czasie.

Definicja budżetu w ujęciu mikroekonomicznym, ujmująca najpełniej jego istotę i różne aspekty, jest następująca: „budżet jest planem działania całego przedsiębiorstwa oraz poszczególnych jednostek organizacyjnych (ośrodków odpowiedzialności) w ustalonym okresie. Przy czym jest to plan działania wyrażony w kategoriach wartościowych, a niekiedy także uzupełniająco w jednostkach naturalnych, w którym to planie w sposób pośredni przedstawia się cele przedsiębiorstwa oraz sposoby ich osiągnięcia” [Budżetowanie w przedsiębiorstwie... 2007, s. 31-32]. Budżet jest sporządzany dla sprecyzowanego okresu określonego okresem budżetowym. W zależności od charakteru zadań objętych budżetowaniem i od sposobu ich zdefiniowania okresem budżetowym może być okres kalendarzowy. Najczęściej jest to rok kalendarzowy podzielony na kwartały i (lub) miesiące lub okres wynikający z cyklu realizacji zadania.

Budżet jest rezultatem budżetowania. Budżetowanie jest metodą wewnętrznego, oddolnego planowania w przedsiębiorstwie, podporządkowanego realizacji strategicznych celów i efektywnemu wykorzystaniu zasobów [Komorowski 1997, s. 13]. Jest więc procesem przygotowania i opracowania serii spójnych budżetów i połączenia ich w jeden budżet główny przedsiębiorstwa [Budżetowanie kosztów... 1999, s. 8].

Proces budżetowania często utożsamiany jest z metodą zarządzania, obejmującą tworzenie finansowo-kosztowych planów dla jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa, integrację i koordynację tych planów oraz kontrolę ich realizacji. Jednak pomiędzy budżetowaniem a planowaniem istnieje różnica. Planowanie, w odróżnieniu od budżetowania, dotyczy rzeczywistych wielkości, natomiast budżetowanie jest instrumentem uzgadniania wymuszającym wzajemną wymianę informacji [Sierpińska, Niedbała 2003, s. 73]. Różnicę pomiędzy planowaniem a budżetowaniem przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Planowanie a budżetowanie

Źródło: Opracowano na podstawie: Czubakowska K., *Budżetowanie w controllingu*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2004, s. 78.

Budżetowanie jako proces działania należy ujmować w aspekcie czynnościowym, który obejmuje stosowanie różnych metod związanych z ustaleniem, realizacją i kontrolą wykonania budżetu. Powinno ono przyczynić się do poprawy efektywności przedsiębiorstwa, dlatego uważane jest za narzędzie w procesie zarządzania [Komorowski 1997, s. 12].

Budżetowanie jest metodą zarządzania ukierunkowaną na poprawę efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. W trakcie budżetowania określa się zasady planowania działalności przedsiębiorstwa oraz wykorzystania środków, jakie dane przedsiębiorstwo ma na realizację wyznaczonych zadań. Zatem w budżetowaniu należy dokonać zbilansowania celów działalności przedsiębiorstwa z możliwościami ich osiągnięcia wynikającymi z posiadanych zasobów [*Budżetowanie w przedsiębiorstwie...* 2007, s. 31].

Budżetowanie rozwija się w przedsiębiorstwach pod wpływem różnych czynników, do których można zaliczyć dwie główne grupy [Komorowski 1997, s. 21]:

1. dążenie do poprawy ekonomicznych efektów procesu produkcji, w tym do wzrostu efektywności kapitału, oszczędności i produktywności oraz uzyskania ekonomicznych efektów o węższym zakresie, jak oszczędność pracochłonności, materiałów, skrócenie czasu pracy, utrzymanie terminów itp.,
2. pojawianie się zakłóceń organizacyjnych, będących barierą rozwoju firmy. Przejawiają się one brakiem powiązania etapów procesu produkcji, marnotrawstwo i ubytki materiałów, nierównomierna rotacja, nadmierny poziom zapasów, wysokie koszty nadgodzin, brak koordynacji do-
staw itp.

CELE I FUNKCJE BUDŻETOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Budżetowanie jest metodą zarządzania przedsiębiorstwem, a ogólnym jego celem jest wspomaganie procesu zarządzania. Budżetowanie powinno przyczyniać się do skuteczności osiągania celów działania przedsiębiorstwa oraz do efektywnego wykorzystania jego zasobów. Dlatego budżetowanie powinno sprzyjać osiąganiu jak najlepszych wyników działalności w danych warunkach wewnętrznych i zewnętrznych.

Budżetowanie nazywane jest metodą bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem, która określa zasady planowania i wykorzystania środków finansowych, w celu efektywnego wykonania zadań produkcyjnych. Budżetowanie stanowi zestaw metod i narzędzi zarządzania o sformalizowanej procedurze, obowiązującej w danym przedsiębiorstwie, która określa zasady tworzenia i wykonania budżetu [*Budżetowanie działalności jednostek...* 2005, s. 46].

Celem budżetowania jest zapewnienie efektywnego zagospodarowania ograniczonych zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, przez ukierunkowanie decydentów na ustalone cele i zobowiązanie ich do odpowiedzialności za uzyskane wyniki. Przez to budżety stanowią istotne narzędzie pobudzania działania zorientowanego na określone cele i koordynację realizacji bieżących decyzji operacyjnych. Najwyższe kierownictwo za pośrednictwem budżetów przekazuje swoje zamierzenia szczegółom podległym [Januszewski 1999, s. 29-32].

Cele, które przedsiębiorstwo może osiągnąć dzięki budżetowaniu to [Arnold, Turyle 1996, s. 313-316; Rainborn, Barfield, Kinney 1996, s. 496, za: Sierpińska, Niedbała 2003, s. 75]:

1. mobilizowanie do okresowego planowania,
2. umacnianie koordynacji, współpracy i komunikowania,

3. ułatwianie kwantyfikacji opisowych zamierzeń i celów,
4. dostarczanie podstaw do kontroli i oceny dokonań,
5. dostarczanie danych do opracowania systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwie,
6. kreowanie świadomości głównie w zakresie kosztów prowadzonej działalności,
7. spełnianie wymagań prawnych i wymagań związanych z umowami (dotyczy to organów rządowych, które nie działają dla osiągnięcia zysków, oraz podmiotów, które muszą sporządzić sprawozdania pro forma, w np. związku z podpisanymi umowami kredytowymi).

Z budżetowaniem można wiązać cele poszczególnych szczebli zarządzania, tj. cele o charakterze długookresowym (strategicznym), średniookresowym (taktycznym) i krótkookresowym (operacyjnym) [Komorowski 1997, s. 26-27].

Do celów budżetowania o charakterze długookresowym można zaliczyć:

- dążenie do zdobycia większego zaufania klientów, kooperantów i banków,
- korzystne zmiany w motywacji pracowników. Dzięki czemu można uzyskać utrzymanie dyscypliny finansowej i udział pracowników w procesie decyzyjnym.

Cele budżetowania średniookresowego (taktycznego) służą:

- doskonaleniu technologicznych norm zużycia materiałów i pracochłonności,
- efektywnej alokacji nakładów kapitałowych odzwierciedlających inwestycyjne możliwości firmy,
- stabilizacji finansowej firmy.

Cele budżetowania krótkookresowego są realizowane na szczeblu operacyjnym i wiążą się z:

- określonym zarządzaniem przychodami i wydatkami, co wpływa na poprawę płynności finansowej i rentowności firmy,
- kontrolą zysku operacyjnego rozumianego jako różnica ceny kontraktowej i planowanego kosztu produkcji,
- obniżeniem poziomu ryzyka i niepewności w działalności gospodarczej,
- wzrostem sprawności organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- doskonaleniem operatywnego zarządzania produkcją.

Celem budżetowania jest określenie zamierzeń przedsiębiorstwa zawartych w planach długookresowych przy jednoczesnym uwzględnieniu obecnych warunków i możliwości personalnych i finansowych.

W literaturze można spotkać różne poglądy na temat funkcji, które budżetowanie spełnia w przedsiębiorstwie. W pracy pod redakcją E. Nowaka i B. Nity przytoczone są następujące funkcje budżetowania [*Budżetowanie w przedsiębiorstwie...* 2007, s. 33]:

- funkcja informacyjna,
- funkcja koordynacyjna,
- funkcja motywacyjna,
- funkcja kontrolna.

Inna klasyfikacja funkcji budżetowania przytoczona jest przez A. Piosika¹ czy też w pracy pod redakcją I. Sobańskiej, w której ujęte są następujące funkcje budżetowania [Drury 1997, s. 370, za: *Rachunek kosztów i rachunkowość...* 2003, s. 290]:

¹ Na temat klasyfikacji funkcji budżetowania i konfliktów między funkcjami budżetowania pisze Piosik A., *Zasady rachunkowości zarządczej*, PWN, Warszawa 2006, s. 194-196.

- funkcja planowania – proces budżetowania rocznego jest rozwinięciem planu strategicznego firmy opracowanego przez zarząd. Kierownicy opracowują plany działalności krótkookresowej (budżetowanie roczne) na podstawie planu długookresowego. Budżetowanie gwarantuje, że kierownicy wszystkich szczebli przedsiębiorstwa będą planować przyszłą działalność i rozważać, w jaki sposób mogą się zmienić warunki w przyszłym roku oraz co mogą uczynić już dziś, by zareagować na przyszłe zmienne warunki;
- funkcja koordynacji – działania różnych części organizacji mogą być zespolone i skoordynowane w jednym wspólnym planie. Budżetowanie wymusza na kierownikach stałą kontrolę wzajemnych powiązań między kierowanymi przez nich komórkami, a przez to identyfikowanie i rozwiązywanie konfliktów;
- funkcja komunikowania – za pośrednictwem procesu budżetowania zarząd może komunikować swoje zamierzenia podległym szczeblom zarządzania, by wszyscy członkowie organizacji mogli je rozumieć i by móc koordynować ich działania dla osiągnięcia tych celów. Budżetowanie uświadamia menedżerom ich wkład w osiągnięcie ustalonych przez zarząd celów i wyjaśnia zależności pomiędzy poszczególnymi działaniami;
- funkcja motywowania – jeśli menedżerowie ośrodków odpowiedzialności uczestniczą w sporządzaniu budżetu, który jest wykorzystywany przez nich jako narzędzie zarządzania danym ośrodkiem odpowiedzialności, to budżet stanowi narzędzie motywujące menedżerów do realizacji wyznaczonych celów. Budżetowanie jest narzędziem sterowania zachowaniami;
- funkcja kontroli – przez porównanie rzeczywiście osiągniętych wyników z wielkościami planowanymi kierownicy mogą dostrzec odchylenia. Analiza przyczyn tych odchyleń ułatwi identyfikację i eliminowanie działań nieefektywnych poprzez wprowadzenie działań korygujących. Jest to tzw. zarządzanie przez wyjątki, określane też zarządzaniem dyspozycyjnym;
- funkcja oceny – skuteczność działań menedżerów często jest mierzona ich osiągnięciami, polegającymi na wypełnianiu zadań postawionych w budżecie. W wielu przedsiębiorstwach stosowany jest system wynagrodzeń uzależniony w znacznej mierze od realizacji zadań określonych w budżecie.

Budżetowanie jest złożonym, czasochłonnym procesem, który zaczyna się w przedsiębiorstwach zachodnich na kilka miesięcy przed końcem roku. Wysokie nakłady na planowanie, koordynację i komunikację wymuszają ustanowienie osoby odpowiedzialnej za przebieg tego procesu głównie w dużych przedsiębiorstwach. Osobą tą jest controller, który nie ma wpływu na wyniki budżetowania, lecz na jego przebieg. Ma on prowadzić w firmie proces budżetowania i przeprowadzać na bieżąco analizę odchyleń i kontrolę dotrzymania budżetu. W procesie budżetowania często wspomagają go: skarbnik (treasurer), kierownicy produkcji i sprzedaży, tworzący wszyscy tzw. komitet budżetowy [Sierpińska, Niedbala 2003, s. 76]. Controller dopracowuje poszczególne budżety częściowe. Ważne jest, aby w ustalaniu celów na nowy rok brały udział wszystkie działy i poziomy zarządzania firmy. Zarząd ma jedynie ustalić całościowy budżet.

PROCEDURA BUDŻETOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Budżetowanie, jako metoda operatywnego zarządzania i realizacji planów przedsiębiorstwa, narzuca, określone wymagania wobec kadry zarządzającej przedsiębiorstwem oraz konsekwentne realizowanie określonych zasad i procedur. S. Kemp oraz E. Dunbar wyróżniają fundamentalne elementy, na których oparty jest system budżetowania. Są to następujące elementy [Kemp, Dunbar 2003, za: Dylewski, Filipiak, Szczypa 2007, s. 17-18]:

- zespół – to grupa ludzi realizujących dany budżet, dla których realizacja celów i zadań postawionych w budżecie musi być wykonana i wiarygodna;
- kierownictwo – to kadra odpowiadająca za realizację zadań budżetowych na poziomie określonego pojedynczego zadania bądź na poziomie programów, projektów lub całego przedsiębiorstwa;
- pion finansowy – odpowiedzialny za integrowanie i koordynację budżetów częściowych w sposób zgodny z ogólnymi celami i wymogami sprawozdawczymi przedsiębiorstwa, umożliwiającą kontrolę realizacji zadań w układzie całego przedsiębiorstwa;
- pion rachunkowości – odpowiedzialny za odpowiednie i zgodne z zasadami budżetowania ewidencjonowanie poszczególnych zadań w systemie rachunkowości przedsiębiorstwa, który umożliwia identyfikację każdego zadania częściowego, programu, projektu, w celu oceny kontroli wykonania i oceny efektów działalności przedsiębiorstwa;
- pion kadrowy (zasobów ludzkich) – odpowiedzialny za budowę i monitorowanie systemu płacowego i motywacyjnego w zakresie realizacji zadań w postaci budżetów częściowych, programów i projektów.

Koordynacja powyższych elementów oraz tworzenie w pełni zintegrowanego i sprawnego systemu budżetowania w przedsiębiorstwie jest podstawą sukcesu stosowania tej metody operatywnego zarządzania przedsiębiorstwem, którą jest system budżetowania.

Budżetowanie jako metoda bieżącego (operatywnego) zarządzania przedsiębiorstwem stanowi sformalizowaną procedurę badawczą. Aby budżetowanie mogło stanowić skuteczne narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem, powinno być dokonywane w odpowiedni sposób. Sposób budżetowania jest wyznaczany przez [Nowak 2001, s. 178]:

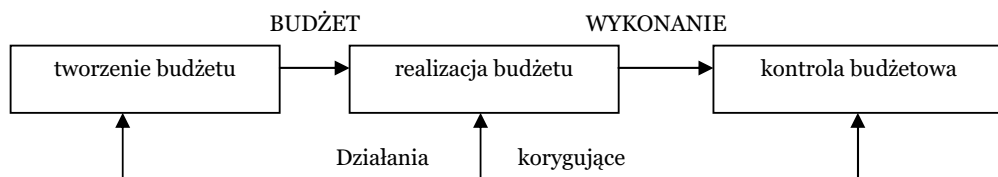
- zasady przyjęte przy sporządzaniu budżetu,
- metody zastosowane przy opracowaniu budżetu,
- rodzaj budżetu jako końcowego produktu procesu budżetowania.

Procedura budżetowania jest zorganizowanym sposobem prowadzenia działalności składającej się na określone zadania i etapy konstruowania budżetu. Procedura i jej wdrożenie dotyczy organizacji zespołu pracowników uczestniczących w procesie realizacji danego zadania objętego budżetowaniem. Przyjęta procedura powinna służyć do wielokrotnego użytku. Wymaga to niezbędnej formalizacji i standaryzacji procesów, a także zachowań zachodzących w przedsiębiorstwie. Najczęściej ma ona postać instrukcji obejmującej całość przepisów, zasad regulujących sposób postępowania i podejmowania decyzji operacyjnych w fazie realizacji oraz wykonania budżetu. Szczególnie reguluje ona odpowiedzialność i kompetencje poszczególnych komórek organizacyjnych [Dylewski, Filipiak, Szczypa 2007, s. 18].

Procedura budżetowania² obejmuje działania zarządcze, które składają się z pewnych faz, natomiast te zbudowane są z etapów następujących w logicznej kolejności. Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem obejmuje trzy kolejne fazy [*Budżetowanie w przedsiębiorstwie...* 2007, s. 39]:

1. fazę tworzenia budżetu,
2. fazę realizacji budżetu,
3. fazę kontroli budżetowej.

Między poszczególnymi fazami budżetowania występują określone powiązania, które przedstawia rys. 2.



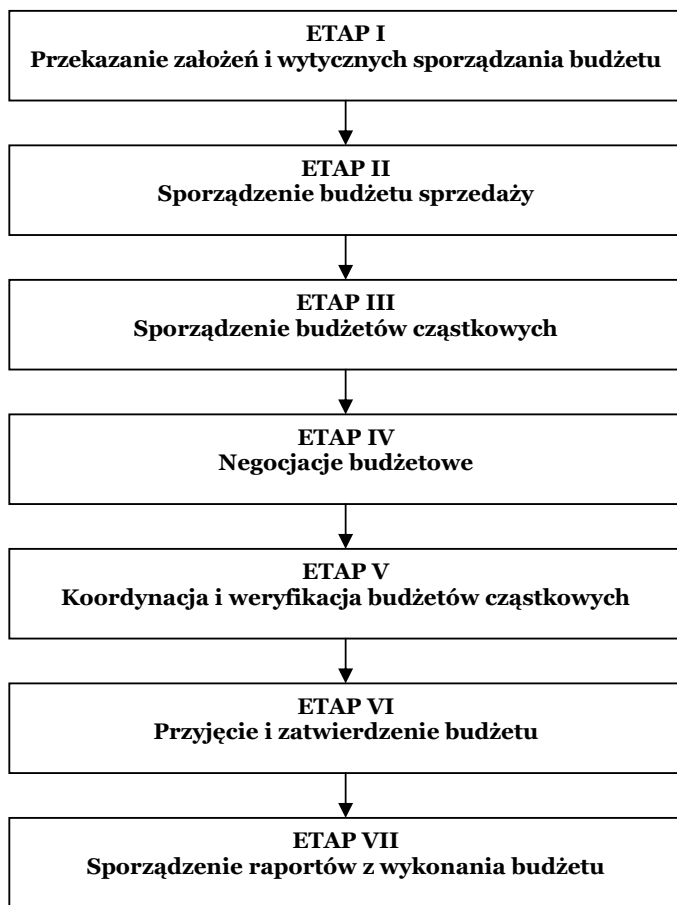
Rys. 2. Fazy procesu budżetowania w przedsiębiorstwie

Źródło: *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2002, s. 13.

Faza tworzenia budżetu ma za zadanie przygotowanie budżetu oraz jego zatwierdzenie. Tworząc budżet, określa się zadania dla poszczególnych ośrodków odpowiedzialności przedsiębiorstwa w postaci wielkości skwantyfikowanych. Jednocześnie określa się środki finansowe i planowane koszty (wydatki), niezbędne do wykonania tych zadań w okresie budżetowym. Punktem wyjścia tworzenia budżetu jest długookresowy plan, w którym zostały określone cele działalności przedsiębiorstwa. W procesie budżetowania przekształca się wielkości występujące w tym planie w wyrażone wartościowo zadania do wykonania.

Faza realizacji budżetu sprowadza się do wykonania zadań sformułowanych w sporządzonym budżecie. Budżet jest realizowany poprzez podejmowanie odpowiednich działań, które powinny doprowadzić do zrealizowania zaplanowanych zadań. Podstawą realizacji tych zadań są środki przydzielone jednostce organizacyjnej odpowiedzialnej za określony zakres działalności przedsiębiorstwa. W trakcie realizacji budżetu stosuje się zasady i procedury określone w budżecie. Jeśli rzeczywiste warunki realizacji budżetu znacząco odbiegają od założeń przyjętych podczas sporządzania budżetu, wtedy można dokonać korekty.

² Szerzej na temat przebiegu procedury budżetowania na przykładzie praktycznym banku komercyjnego opisuje Korzeb Z., *Budżetowanie w banku komercyjnym*, Diffin, Warszawa 2007, s. 51-114.



Rys. 3. Etapy procesu budżetowania – 7 etapów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Drury C., *Rachunek kosztów*, PWN, Warszawa 1995, s. 375-380.

Faza kontroli budżetowej wiąże się z oceną wykonania budżetu. Polega ona na porównaniu bieżących rezultatów działalności ośrodków odpowiedzialności z zadaniami określonymi w budżecie. Kontrola budżetowa zawiera ustalenie odchyleń wartości rzeczywistych od wartości planowanych, ocenę tych odchyleń oraz identyfikację ich przyczyn. W sytuacji wystąpienia istotnych niekorzystnych odchyleń podejmowane są działania korygujące, mające na celu zapewnienie skutecznej realizacji budżetu w przyszłości.

Omówiono proces budżetowania w aspekcie działań zarządczych (trzy fazy). Budżetowanie można także rozpatrywać z punktu widzenia czynności. Całokształt czynności wykonywanych w logicznej kolejności w fazie sporządzania budżetu składa się na procedurę sporządzania budżetu, która obejmuje poszczególne etapy. Opracowywanie budżetów zależy od rodzaju prowadzonej działalności, wielkości przedsiębiorstwa i struktury organizacyjnej jednostki, dla której tworzony jest

budżet. Proces ten jest bardziej skomplikowany w większych jednostkach. W literaturze można znaleźć różne poglądy na temat liczby etapów sporządzania budżetów. Istnieją klasyfikacje, które wyodrębniają 7 etapów sporządzania budżetów. Należy do nich klasyfikacja C. Drury'ego [Drury 1995, s. 375-380], którą przedstawia rys. 3.

W literaturze można znaleźć również klasyfikacje, które wyodrębniają 5 etapów sporządzania budżetów, takich jak [*Rachunkowość zarządcza* 1997, s. 206-209, za: *Zarządcze aspekty...* 2003, s. 286, oraz Czubakowska 2004, s. 94]:

1. opracowanie założeń do budżetu,
2. sporządzenie budżetu,
3. uzgadnianie i zatwierdzanie budżetu,
4. kontrola wykonania budżetu,
5. analiza odchyleń i aktualizacja kolejnych budżetów.

ZAKOŃCZENIE

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji budżetu o różnym znaczeniu, np. definicje w ujęciu ogólnym lub mikroekonomicznym. W literaturze akcentowane są ilościowe i wartościowe aspekty budżetu. Budżet jest rezultatem budżetowania. Budżetowanie jest metodą zarządzania przedsiębiorstwem, a ogólnym jego celem jest wspomaganie procesu zarządzania. Powinno ono przyczyniać się do skuteczności osiągania celów działania przedsiębiorstwa oraz do efektywnego wykorzystania jego zasobów.

Budżetowanie wspomaga przedsiębiorstwo w osiąganiu jego celów. Z budżetowaniem można wiązać cele poszczególnych szczebli zarządzania, tj. cele o charakterze długookresowym, średnio-okresowym i krótkookresowym. Budżetowanie spełnia w przedsiębiorstwie również pewne funkcje, takie jak: planowanie, koordynacja, komunikowanie, motywowanie, kontrola i ocena.

Jako metoda bieżącego (operatywnego) zarządzania przedsiębiorstwem budżetowanie stanowi sformalizowaną procedurę badawczą. Procedura budżetowania obejmuje działania zarządcze, które składają się z 3 faz: fazy tworzenia budżetu, fazy realizacji budżetu i fazy kontroli budżetowej. Istnieją także inne klasyfikacje, które wyodrębniają 5 czy nawet 7 etapów sporządzania budżetów.

LITERATURA

1. Arnold J.S., *Accounting for Management Decisions*, Prentice-Hall 1996.
2. *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych. Teoria i praktyka*, red. W. Krawczyk, PTE, Kraków 2005.
3. *Budżetowanie kosztów*, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 1999.
4. *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Organizacja, procedury, zastosowanie*, red. E. Nowaka, B. Nity, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
5. Czubakowska K., *Budżetowanie w controllingu*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2004.
6. Drury C., *Rachunek kosztów*, PWN, Warszawa 1997.
7. Dylewski M., Filipiak B., Szczypa P., *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Aspekty rachunkowe, finansowe i zarządcze*, CeDeWu, Warszawa 2007.

8. Januszewski A., *System budżetowania kosztów a zarządzanie organizacją zdecentralizowaną*, „Przegląd Organizacji”, nr 1, Turyle 1999.
9. Kemp S., Drunbar E., *Budgeting for managers*, Mc-Graw Hill, 2003.
10. Komorowski J., *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1997.
11. Korzeb Z., *Budżetowanie w banku komercyjnym*, Diffin, Warszawa 2007.
12. Nowak E., *Rachunkowość zarządcza*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2001.
13. Piosik A., *Zasady rachunkowości zarządczej*, PWN, Warszawa 2006.
14. *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, red. I. Sobańska, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003.
15. *Rachunkowość zarządcza*, red. G.K. Świdarska, Poltext, Warszawa 1997.
16. Rainborn C.A., Barfield J.T., Kinney M., *Managerial Accounting*, West Publishing Company, 1996.
17. Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.
18. *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1993.
19. *Zarządcze aspekty rachunkowości*, red. T. Kiziukiewicz, PWE, Warszawa 2003.

Magdalena Majowska, Piotr Ostrowski

Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach

RELACJE: WYNAGRODZENIA – EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI

RELATIONS BETWEEN COMPENSATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

STRESZCZENIE

W artykule tym zwrócono uwagę na możliwości zwiększania efektywności organizacji poprzez zastosowanie odpowiednich praktyk wynagradzania. W pierwszej kolejności dokonano konceptualizacji i operacjonalizacji pojęcia efektywności. Następnie wskazano na istotny wpływ strategii i systemu wynagrodzeń na efektywność organizacji. W końcowej części przedstawiono niektóre mocne i słabe strony podejścia do wynagradzania za efektywność.

Słowa kluczowe: efektywność organizacji, system wynagrodzeń, wynagrodzenia za efektywność

ABSTRACT

This article underlines possibility of increasing the organizational performance through application of the relevant compensation practices. At first, the authors conceptualized and operationalized the efficiency concept, then indicated the significant impact of the compensation strategy and system on organizational performance. Finally, authors described some strengths and weaknesses of the pay for performance approach.

Key words: organizational performance, compensation system, pay for performance approach

WPROWADZENIE

Problem efektywności na poziomie organizacji, analizowany pod kątem tworzenia wartości, nabiera obecnie coraz większego znaczenia. Wiąże się to przede wszystkim z koniecznością szukania przez organizacje nowych możliwości wzrostu efektywności rynkowo-ekonomicznej, a także poprawy ich zdolności konkurencyjnych. W tej sytuacji coraz ważniejsze miejsce zajmuje identyfikacja możliwości

kompleksowego oraz długofalowego kształtowania potencjałów, zdolności kreowania wartości i korzyści, które zapewniają permanentny wzrost efektywności i przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu.

W ślad za tym rodzą się wątpliwości dotyczące istoty efektywności organizacji. Z jednej strony pojawia się problem, jak mierzyć ją w sposób właściwy? W literaturze nie ma jednoznacznej odpowiedzi w tym zakresie. Skutkiem jest mnogość propozycji badaczy, co w konsekwencji przekłada się na wielość stosowanych miar i wskaźników efektywności. Tymczasem właściwie dokonany pomiar efektywności odgrywa istotną rolę w podtrzymywaniu wzrostu organizacji oraz zwiększenia prawdopodobieństwa jej przetrwania i odpowiedniego funkcjonowania w otoczeniu. Z drugiej strony rodzi się także problem, jak maksymalizować efektywność organizacji. Jedną z możliwości jest minimalizacja kosztów, jednakże zwolennicy tego podejścia nie wskazują jednoznacznie, które koszty należy zredukować.

W niniejszym artykule przyjęto, iż system wynagrodzeń może stać się źródłem osiągania efektywności przez organizację, gdyż ogólny koszt, jaki organizacja ponosi z tytułu wypłaty wynagrodzeń ma znaczący udział w jej kosztach ogólnych [Gerhart & Rynes 2003]. Warto tutaj jednak podkreślić istnienie wzajemnej i obustronnej relacji między wynagrodzeniami a efektywnością, tj. z jednej strony uwaga badawcza koncentrować się może na określeniu stopnia, w którym praktyki wynagrodzeń determinują efektywność organizacji, natomiast z drugiej na określeniu, czy efektywność organizacji wpływa na konkretne rozwiązania z zakresu wynagradzania. Ta obustronność relacji komplikuje nieco sytuację badawczą oraz zaciemnia relację między tymi dwoma elementami. Tym bardziej że oddzielenie od siebie tych dwóch procesów (projektowania/kształtowania rozwiązań z zakresu wynagrodzeń i zwiększania efektywności organizacji) w sytuacji, gdy ich przenikanie się jest nieuchronne i nieuniknione, jest sporym wyzwaniem. Także w praktyce okazuje się to zaskakująco trudne. Niemniej jednak warto podjąć to wyzwanie.

Celem tego artykułu jest zatem przegląd literatury pod kątem konceptualizacji pojęcia efektywności, a następnie nawiązanie do problematyki wpływu wynagrodzeń na przyszłe wyniki osiągane przez organizację. W rezultacie możliwe będzie wyjaśnienie konsekwencji, jakie dla przyszłej efektywności organizacji niesie możliwość obniżenia kosztów pracy i kosztów wynagrodzeń.

KONCEPTUALIZACJA I OPERACJONALIZACJA EFEKTYWNOŚCI

„Efektywność” to jedno z najczęściej stosowanych pojęć w rozważaniach nad organizacją. Zdarza się, że używane jest zamiennie z takimi terminami, jak wydajność czy produktywność, mimo że ich znaczenie jest odmienne. Rozróżnienie między tymi pojęciami jest pod wieloma aspektami niejednoznaczne i często kwestionowane. Według niektórych efektywność to „wykonywanie właściwych działań”, zaś wydajność to „wykonywanie działań właściwie” [Bedeian, Zammuto 1991]. Campbell (1990) odróżnia efektywność, która odnosi się do „oceny rezultatów działania” od produktywności – definiowanej jako „relacja efektywności do kosztu osiągnięcia danego poziomu efektywności”. W literaturze przedmiotu trudno odnaleźć jedno uniwersalne, akceptowane przez wszystkich podejście do definiowania efektywności organizacji. W swym ogólnym znaczeniu efektywność jest terminem stosunkowo szerokim, odzwierciedlającym odpowiednie relacje między efektami, celami, nakładami i kosztami. Jako że organizacje są tworzone w konkretnych celach, to już pierwsi teoretycy nauk o zarządzaniu argumentowali, iż efektywna organizacja to taka, która realizuje swoje cele [Barnard

1938]. Natomiast Campbell, Dunnette, Lawler i Weick (1970) zdefiniowali efektywność jako czynność nadającą wartość przypisywaną konkretnym zachowaniom w organizacji, które prowadzą do osiągania istotnych celów tejże organizacji.

W literaturze odnaleźć można trzy podejścia do definiowania efektywności: od strony celów, od strony zasobów systemu, od strony wielokrotnych wyborów (od strony interesariuszy). W każdym z tych podejść efektywność organizacji jest mierzona według szczególnego, odrębnego kryterium. W modelu celów kładziony jest nacisk na rezultaty, w modelu zasobów systemu na nakłady, a w podejściu od strony wielokrotnych wyborów na stopień spełnienia oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy, uwzględniając zarówno nakłady, jak i rezultaty. Kategorię efektywności można także rozpatrywać, w dwóch istotnych dla niej wymiarach: (1) rynkowym – znajdującym wyraz w kształtowaniu optymalnej struktury wartości dodanej dla klienta oraz (2) ekonomicznym – odnoszącym się do stosunku pomiędzy wartością poniesionych nakładów a wartością efektów uzyskanych dzięki tym nakładom. Rozróżnienie to wskazuje na potrzebę uwzględnienia w procesie analizy i oceny efektywności zarówno relacji między strukturą nakładów i efektów, jak i między strukturą założonych celów i osiągniętych efektów.

Problematyka efektywności organizacji, a także sama operacjonalizacja omawianego pojęcia i metod jej oceny, stanowi jeden z najistotniejszych obszarów zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Mimo coraz większej liczby badań empirycznych nad efektywnością organizacji jak dotąd nie określono w jasny i jednoznaczny sposób, jakie czynniki nań wpływają. Pewne ograniczenie stanowi fakt, iż niełatwo jest skonfrontować ze sobą wyniki badań, a ewentualne porównania bywają niespójne. Trudności te wynikają głównie z kilku przyczyn [Cooper, Gimeno-Gascon, Woo 1994]. Po pierwsze, próby statystyczne są nieporównywalne – głównie z powodu zróżnicowania czasu funkcjonowania na rynku analizowanych firm czy różnorodności branż. Jednocześnie istnieje wielość podejść do definiowania efektywności organizacji (wyniki organizacji są postrzegane jako zdolność do wzrostu, przetrwania organizacji lub analizowane są z punktu widzenia efektów finansowych). Jednocześnie nie istnieje żaden uniwersalny zestaw kryteriów, umożliwiający precyzyjny pomiar efektywności organizacji. Dokonanie jego pomiaru możliwe jest zarówno z użyciem wskaźników finansowych (wielkość sprzedaży, poziom zysku), jak i pozafinansowych (miary subiektywne, np. zadowolenie klientów, oraz obiektywne, np. stopień wprowadzania nowych produktów). Stosunkowo często wykorzystywane są dane finansowe, będące miernikami dość uniwersalnymi, a zarazem umożliwiające dokonywania, na ich podstawie porównań różnych organizacji.

Wśród najważniejszych z tych miar wskazać można: ROI (zwrot z inwestycji), ROA (zwrot na aktywach), zysk firmy i MVA. Wskaźniki te dostarczają zagregowanej informacji o wynikach firmy. Ich zaletą jest również stosunkowo łatwy do nich dostęp i porównywalność bez względu na branżę. Z drugiej strony jednak miary te krytykowane są za podatność na manipulacje, zorientowanie na okresy ubiegłe i krótkotrwałość. Na domiar złego wskaźniki finansowe nie zawsze „wychwytyją” te czynniki, które faktycznie wpływają na poprawę rentowności firmy – jak np.: inwestycje w kapitał ludzki, nakłady na badania i rozwój, innowacyjne rozwiązania w systemie obsługi klienta. Zysk, sprzedaż oraz pozostałe wielkości charakteryzujące zarówno pozycję rynkową, jak i finanse firmy są podatne na wpływ wielu czynników zarówno zewnętrznych (np. cykle koniunkturalne, kursy walutowe, fuzje i przejęcia, działania konkurentów), jak i wewnętrznych np. (stosowana w firmach polityka rachunkowości, jakość produktów i usług, czas reakcji na zmiany rynkowe oraz zakończone succe-

sem innowacje produktowe). Z tych powodów zdaniem niektórych badaczy miary te nie są „czystymi” wskaźnikami efektywności organizacji. Stawia to pod znakiem zapytania słuszność podejścia do mierzenia wyników organizacji jedynie od tej strony [Wilderom, Glunk, Masłowski 2000]. Tym bardziej że, jak twierdzi Eccles [Eccles 1998], wiodące wskaźniki wydajności firmy nie mogą opierać się jedynie na danych finansowych.

Pożądane z punktu widzenia prowadzonych badań wydaje się zastosowanie oprócz wielu finansowych miar efektywności w większym zakresie także bardziej subiektywnych miar (postrzegana przez klientów/akcjonariuszy jakość usług świadczonych przez organizację, poglądy pracowników na kulturę firmy, efektywność procesów w organizacji). Warto stosować bardziej kompleksowe wielowymiarowe podejścia, które wydają się obiektywne w ocenie poszczególnych wymiarów. Zastosowanie kompleksowych mierników jest z pewnością bardziej wymagające od strony samego procesu mierzenia niż podejście finansowo-ekonomiczne, jednak zaletą jest uwzględnienie wielowymiarowości działania organizacji w jej rzeczywistej formie. Wielowymiarowe podejścia, w tym kładące nacisk nie tylko na finansowe, ale i percepcyjne wskaźniki wyników, spotkały się w ostatnim czasie z dużym uznaniem badaczy. Pokazują to Ireland, Kurako i Covin, którzy podkreślają, że ocena efektywności może bazować na czterech kryteriach: (1) finansowych (tempo wzrostu sprzedaży); (2) rynkowych (cena akcji); (3) związanych z pojawiającymi się innowacjami (liczba wprowadzonych nowych produktów) oraz (4) opartych na zachowaniach jako liczba zidentyfikowanych szans przedsiębiorczych [Ireland, Kurako, Covin 2003]. Z tego też względu swoisty przełom w sposobach pomiaru efektywności zapoczątkowały tzw. metody oparte na kartach, a zwłaszcza zrównoważona karta pomiaru osiągnięć [Kaplan, Norton 2001]. Koncepcja ta uwzględnia zestaw miar, które dają skrótowy, lecz wszechstronny obraz firmy. Obraz ten stanowi uzupełnienie wskaźników finansowych, odzwierciedlających rezultaty działań już podjętych, o dodatkowe wskaźniki.

W większości przypadków wielość stosowanych miar podyktowana jest brakiem korelacji między nimi – to znaczy, że każda z nich jest nośnikiem innej informacji o efektywności firmy. W przeciwnym razie wykorzystywane miary byłyby nośnikami tej samej, pełnej informacji o efektywności organizacji i w związku z tym nie byłoby konieczne konstruowanie zbilansowanych kart pomiaru efektywności czy wskaźników opartych na wielorakich miarach. Nie miałyby także uzasadnienia ich stosowanie, gdyż systemy te wykorzystują wielorakie miary, zarówno operacyjne, jak i finansowe, aby w sposób całościowy uchwycić badane zjawisko. Natomiast efektywność stanowi konstrukt złożony i wielowymiarowy, co może oznaczać brak możliwości zastosowania w stosunku do niego tylko jednej, uniwersalnej i syntetycznej miary. Z drugiej jednak strony niewskazana jest mnogość i zbyt duża liczba instrumentów do pomiaru efektywności, gdyż grozi to ryzykiem przeładowania informacji (przykładowo Skandia w swoich raportach przedstawia 117 wskaźników zarówno finansowych, jak i pozafinansowych).

Skutecznym podejściem do minimalizacji kosztów organizacji może być powiązanie efektywności z konkretnymi obszarami decyzyjnymi, np. wynagrodzeniami. Koszty pracy stanowią po kosztach produkcyjnych (materiały, energia) najważniejszą pozycję spośród kosztów rodzajowych przedsiębiorstw produkcyjnych (w przedsiębiorstwach usługowych mają zwykle najwyższy udział), wpływając znacząco na konkurencyjność firmy [Kolegowicz, Kulisa, Nehring 2004]. Koszty pracy to wszelkie wydatki, jakie organizacja ponosi na zatrudnienie i rozwój personelu. Obejmują one głównie: wynagrodzenie, bezpieczeństwo i higienę pracy, rekrutację i selekcję kandydatów do zatrudnienia. Wśród

wszystkich tych elementów największy cząstkowy udział mają wynagrodzenia, więc wydaje się, iż stworzenie odpowiedniego systemu wynagrodzeń może być skuteczną metodą prowadzącą do wzrostu efektywności organizacji.

ZALEŻNOŚĆ POMIĘDZY SYSTEMAMI WYNAGRODZEŃ A EFEKTYWNOŚCIĄ ORGANIZACJI

Wynagrodzenia uwzględniają „więcej niż tylko pieniądze”. Postrzegając wynagrodzenia szeroko, analizę podstawowych ich kwestii można sprowadzić do trzech zasadniczych kwestii [Gomez-Mejia, Wiseman 1997]:

- kiedy wynagradzać (*when to pay*) – określenie kryteriów przyznawania wynagrodzeń czy podstaw ich ustalana,
- czym wynagradzać (*what to pay*) – określenie stosowanych metod i form wynagrodzeń,
- jak wynagradzać (*how to pay*) – powiązanie wyodrębnionych kryteriów wynagrodzeń z poszczególnymi ich konsekwencjami.

Obecnie istnieje wiele klasyfikacji i typologii kluczowych – z punktu widzenia organizacji – aspektów wynagrodzeń, które, mimo że różnią się kryteriami czy nomenklaturą, to swym zakresem obejmują zbliżone lub wręcz te same elementy. Balkin, Gomez-Mejia (1990) wyodrębnili cztery elementy wynagrodzeń, operacjonalizowane pod względem: (1) kształtu pakietu wynagrodzeń – wymiar ten odnosi się do relatywnej istotności trzech składników systemu wynagrodzeń: płacy podstawowej (zasadniczej), bodźców długo- i krótkoterminowych oraz świadczeń dodatkowych; (2) pozycjonowania – aspekt ten uwzględnia zakres, w którym poziom wynagrodzenia całkowitego odpowiada tendencjom rynkowym, będąc kształtowany na poziomie wyższym bądź niższym niż średnia rynkowa; (3) decyzji dotyczących polityki wynagrodzeń – wymiar ten składa się z określonych przez organizację ram dotyczących kwestii administrowania systemem wynagrodzeń, kryteriami wykorzystywanymi do różnicowania wynagrodzeń, a także stosowanymi procedurami i podejściami do wynagradzania; (4) efektywności wynagrodzeń – element ten rozumiany jest jako zakres, w którym system wynagrodzeń przyczynia się do osiągnięcia przez organizację zamierzonych celów.

Zależność, jaka istnieje pomiędzy wynagrodzeniami pracowników (w tym także kadry menedżerskiej) a efektywnością organizacji od dawna jest przedmiotem licznych dyskusji, rozważań teoretycznych, jak i badań empirycznych [Werner, Ward 2004]. Ta wzajemna relacja jest jednym z najczęściej poruszanych zagadnień w literaturze przedmiotu [Barkema, Gomez-Mejia 1998]. Argumentu uprawniającego do zakładania istotnego wpływu praktyk wynagrodzeń na efektywność organizacji badacze upatrują przede wszystkim w podejściu zasobowym (*resorce based-view*). Podkreśla się w nim znaczenie pracowników dostarczających istotnych podstaw do uzyskania przez organizację przewagi konkurencyjnej. Zgodnie z tym podejściem zasoby firmy, w szczególności te, które są rzadkie, wyjątkowe oraz trudne do imitacji stymulują efektywność organizacji [Barney 1991].

W celu bardziej szczegółowego zobrazowania wpływu konkretnych elementów systemu wynagrodzeń na efektywność organizacji dokonano przeglądu literatury. Oparto go na analizie treści artykułów z zakresu wynagrodzeń i efektywności organizacji. Uwzględniono w nim badania prowadzone na przestrzeni lat 1985-2009. Wykorzystano artykuły zlokalizowane w bazach danych: EBSCO Host Research Databases, Proquest oraz Emerald. Zakres tematyczny obejmował kwestię wynagrodzeń

oraz jej wpływ na efektywność organizacji (traktowaną, jako zmienna zależna w prowadzonych badaniach). Do analizy wzięto pod uwagę czasopisma naukowe, recenzowane, z dostępnym spisem literatury z dziedziny zarządzania. Podobną metodologię wykorzystali w swych badaniach czołowi badacze [Locke, Latham 2004]. Przeprowadzona analiza literatury stała się podstawą do zbudowania stosunkowo szczegółowej tabeli, w której zamieszczono wyniki badań empirycznych prowadzonych nad poszczególnymi elementami systemu wynagrodzeń wspierającymi efektywność organizacji (tabela 1). Obok nazwisk autorów badań tabela ta zawiera również uwzględniany w badaniach aspekt wynagrodzeń oraz wnioski płynące z prowadzonych analiz.

Tabela 1. Wpływ elementów systemu wynagrodzeń na efektywność organizacji: przegląd badań

Autor(rzy) i rok badań	Aspekt wynagrodzeń	Wnioski
(1)	(2)	(3)
Gerhart, Milkovich (1990)	Poziom wynagro- dzeń Stosunek części stałej wynagrodzeń do zmiennej Wynagrodzenie stałe i zmienne	Wyniki badań wykazały, iż organizacje w większym stopniu różnicują decy- zje dotyczące płacy zmiennej niż płacy podstawowej. Wynagrodzenie w formie zmiennej powiązane było z wynikami finansowymi organizacji, zależność ta nie dotyczyła płacy podstawowej.
Zajac (1990)	Poziom wynagrodzeń	Nie odnaleziono wystarczająco silnych dowodów potwierdzających bezpo- średnią zależność pomiędzy poziomem satysfakcji wynikającej z wysokości wynagrodzenia kierownictwa a wynikami osiąganymi przez organizacje. Udowodniono natomiast, iż te firmy, w których menedżerowie postrzegają silną zależność pomiędzy swoim własnym majątkiem a majątkiem organiza- cji, są bardziej efektywne.
Gomez- Mejia (1992)	„Algorytmiczny” wzór wynagrodzeń „Eksperymentalny” wzór wynagrodzeń	W artykule tym przetestowano 6 hipotez dotyczących dopasowania pomię- dzy strategią wynagrodzeń a strategiami dywersyfikacji i wpływu tego dopa- sowania na wyniki organizacji. Wyniki badań potwierdziły, że zgodność pomiędzy strategią wynagrodzeń a strategią generalną organizacji wpływa dodatnio na jej wyniki. Wzorec: algorytmiczny (mechanistyczny) zwiększał efektywność firm wewnątrznie się rozwijających, zdywersyfikowanych; eksperymentalny zwiększał efektywność firm z dominującym jednym produktem.
Rajagopalan (1996)	Formy wynagro- dzeń: premie rocz- ne, bodźce długo- terminowe, opcje na akcje	Badania, w których poddano dopasowanie orientacji strategicznej firmy do stosowanych bodźców, oraz konsekwencje tego wykazały, iż roczne premie gotówkowe oparte na rachunkowych miernikach efektywności prowadzą do lepszonych wyników w firmach z orientacją strategiczną obrońcy. Organizacje z orientacją poszukiwacza uzyskują wyższą efektywność przy wykorzystywa- niu akcji, bazując na rynkowych miernikach efektywności.
Bass, Simerly, Li (1997)	Poziom wynagro- dzeń stałych i zmiennych	Udowodniono także istnienie pozytywnej relacji między wynagrodzeniem pracowników wyższego szczebla zarządzania a efektywnością ekonomiczną. Wynik badań wskazały również, iż organizacje, które osiągają wyższą efektywność ekonomiczną, mają dodatnią zależność pomiędzy wynagrodze- niem całkowitym pracowników wyższego szczebla zarządzania a efektywno- ścią społeczną organizacji.
Bloom, Milkovich (1998)	Wynagrodzenie kierownictwa Płaca stała i zmienna	Skupiono się na roli, jaką ryzyko odgrywa w strukturze wynagrodzeń kie- rownictwa. Wyniki badań wykazały, iż w organizacjach narażonych na wy- sokie ryzyko zastosowanie wynagrodzenia w formie zmiennej negatywnie wpływa na wyniki firmy.
Bloom (1999)	Dystrybucja wynagrodzeń: – rozpiętość wynagrodzeń Poziom wynagrodzeń	Analizowano zależność pomiędzy jedną z form dystrybucji wynagrodzeń – rozpiętością a efektywnością organizacji. Istotne było ustalenie, w jaki sposób różnice w dystrybucji wynagrodzeń wpływają zarówno na indywidu- alną efektywność, jak i wyniki organizacji. Udowodniono, iż znaczne rozpro- szenie wynagrodzeń w organizacji powiązane jest z niższą efektywnością.

Carpenter, Sanders (2002)	Poziom wynagrodzeń, struktura wynagrodzeń	Skupiono się na konsekwencjach, jakie dla efektywności organizacji mają wynagrodzenia członków TMT (<i>team management teams</i>). Wpływ wynagrodzeń dyrektora generalnego na przyszłą efektywność organizacji był uzależniony od wynagrodzeń członków TMT, tj. wynagrodzenie dyrektora generalnego powiązane jest z wynagrodzeniem członków TMT; a to z kolei, kształtuje efektywność organizacji, w sytuacji gdy dopasowane jest do preferencji interesariuszy oraz warunków istniejących wewnątrz firmy.
Brown, Sturman, Simmering (2003)	Poziom wynagrodzeń Struktura wynagrodzeń	Przeanalizowano zależność pomiędzy decyzjami dotyczącymi wynagrodzeń na poziomie organizacji a jej efektywnością. W artykule tym zbadano, w jaki sposób struktura oraz poziom płacy powiązane są z wynikami organizacji: wydajnością zasobów i efektywnością finansową. Autorzy oczekiwali zarówno nieliniowej zależności, jak i wzajemnie oddziałującego na siebie wpływu badanych zmiennych. Rezultaty badań potwierdziły ich przypuszczenia.
Siegel, Hambrick (2005)	Wynagrodzenie krótko- i długoterminowe Nierówności wynagrodzeń (poziome, pionowe, całkowite)	Zbadano wpływ dysproporcji wynagrodzeń wyższej kadry menedżerskiej na efektywność organizacji. Analizie poddano firmy z dwóch branż: o wysoko i nisko zaawansowanych technologiach. Wyniki badań udowodniły, że im bardziej branża, w której funkcjonuje organizacja, jest zaawansowana technologicznie, tym większy negatywny wpływ wszystkich trzech rodzajów dysproporcji wynagrodzeń najwyższej kadry menedżerskiej na efektywność organizacji.
Carlson, Upton, Seaman (2006)	Pakiet wynagrodzeń: – w formie finansowej, pozafinansowej oraz w postaci świadczeń dodatkowych	Na próbie 168 szybko rozwijających się małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych analizie poddano wpływ pakietu wynagrodzeń na efektywność organizacji. Badania udowodniły, iż konkurencyjne wynagrodzenie ma pozytywny wpływ na efektywność organizacji. Relacja ta jest zdecydowanie silniejsza w przypadku firm szybko się rozwijających niż w przypadku firm o niższym rozwoju.
Vlachos (2008)	Polityka wynagrodzeń	Skupiono się na analizowaniu stopnia, w którym polityka wynagrodzeń (oprócz innych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi) wpływa na efektywność organizacji. Przeprowadzono wywiady z menedżerami branży spożywczej w Grecji. Wyniki badań potwierdziły pozytywny wpływ polityki wynagrodzeń na wszystkie wskaźniki obrazujące efektywność organizacji.
Hyondong, Yaping (2009)	Grupowe i zespołowe formy wynagrodzeń (zarówno krótko- i długoterminowe)	Założono, iż wynagrodzenia grupowe mogą wiązać się z efektywnością organizacji. W szczególności przeanalizowano, czy i w jaki sposób wynagrodzenia zespołowe wywołują organizacyjne zachowania obywatelskie (<i>organizational citizenship behaviours</i> – OCB) oraz tworzą scenerię do tworzenia i dzielenia się wiedzą niejawną pomiędzy kluczowymi pracownikami. Dalej zbadano, jak OCB i dzielenie się wiedzą wpływa na efektywność organizacji. Badania potwierdziły, iż wynagrodzenia grupowe są pozytywnie skorelowane z efektywnością organizacji oraz iż relacja ta jest częściowo uzależniona od organizacyjnych zachowań obywatelskich kluczowych pracowników (OCB).

Źródło: Strużyna J., Bratnicki M., Majowska M., Ingram T., *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, s. 43-44, wraz z modyfikacjami.*

W powyższym zestawieniu badań nad wpływem wynagrodzeń na efektywność organizacji można zauważyć dwa zasadnicze nurty badawcze. Kryterium różnicującym podział tych nurtów może być rodzaj istniejącej relacji – bezpośrednia i pośrednia, a także założenia leżące u podstaw dwóch podejść badawczych: uniwersalistycznego i sytuacyjnego. Różnice pomiędzy tymi podejściami są istotne, chociaż nie zawsze wystarczająco uwypuklane w badaniach [Delery, Doty 1996]. Pierwszy z tych nurtów przejawia się w analizowaniu bezpośredniego wpływu poszczególnych elementów systemu wynagrodzeń na efektywność organizacji. Z kolei drugi nurt jest reprezentowany przez badania prowadzone nad konsekwencjami, jakie niesie dopasowanie wynagrodzeń do strategii generalnej dla osiągnięcia efektywności organizacji.

Pierwszy z tych nurtów wniósł szczególnie wiele pod względem merytorycznym do literatury z omawianego zakresu. Analizowano w nim istnienie bezpośredniego oddziaływania poziomu wysokości wynagrodzeń na wyniki uzyskiwane przez organizacje lub też koncentrowano się na cechach

charakterystycznych określonego systemu wynagrodzeń, odnosząc je do efektywności firmy. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych potwierdziły przypuszczenia, iż wewnętrzna struktura i poziom wynagrodzeń stanowią znaczący element polityki wynagrodzeń zwiększający efektywność organizacji [Brown, Sturman, Simmering 2003]. Kolejnych wniosków dotyczących bezpośredniego wpływu poszczególnych elementów systemu wynagrodzeń na efektywność organizacji dostarcza przegląd badań z ostatnich 18 lat [Kuratko, Ireland, Hornsby 2001]. Wskazuje on, iż rodzaj czy też typ stosowanego systemu wynagrodzeń ma istotniejszy wpływ na efektywność organizacji niż poziom/wysokość wynagrodzeń. Ponadto okazało się również, iż stosunek części stałej wynagrodzeń do części zmiennej (*pay mix*) determinuje efektywność organizacji w stopniu dużo większym niż jakikolwiek inny pojedynczy element systemu wynagrodzeń [Barkema, Gomez-Mejia 1998].

Bazując na powyższych wynikach badań, przypuszczać można, iż celem każdej organizacji będzie utrzymywanie tylko tych najbardziej efektywnych pracowników, których praca w sposób istotny przekłada się na wyniki całej organizacji. Wydaje się więc, że maksymalizacja efektywności firmy, realizowana przez odpowiednio zaprojektowany system wynagrodzeń uwzględniający wysokość i rodzaj wynagrodzeń w zależności od indywidualnych wyników pracy, może być efektywnym rozwiązaniem dla organizacji [Lawler 1987]. Podejście to sprawia, że z jednej strony wynagradzane są ponadprzeciętne wyniki pracowników, a tym samym wzmocnione zostają pozytywne zachowania, natomiast z drugiej strony kierownictwo otrzymuje informację zwrotną, którzy pracownicy wykazują się większą efektywnością i z punktu widzenia rezultatów osiąganych przez całą organizację będą bardziej dla niej przydatni. Organizacja, mając tak dokładne informacje, może podjąć decyzję o zwolnieniu najmniej efektywnych pracowników i tym samym spowodować znaczną redukcję kosztów pracy i ewentualne zwiększenie efektywności całej organizacji.

Argumentów w tym kierunku dostarcza również E.E. Lawler. Twierdzi on, iż pracownicy nie powinni być wynagradzani ze względu na rodzaj stanowiska, jakie zajmują, gdyż w obecnych czasach tradycyjne stanowiska zanikają. Uwaga powinna być zwrócona na zadania i czynności, które pracownicy muszą wykonywać, mając do dyspozycji wcześniej zdobytą wiedzę oraz umiejętności [Lawler 2006]. Podkreśla on zatem, że organizacje powinny wynagradzać pracowników za ich wiedzę i umiejętności oraz za wyniki ich pracy. Wynagradzanie samych ludzi, a nie stanowisk pracy może wzbudzić wysoką motywację i chęć do zmian organizacyjnych, co w efekcie stworzy warunki do podnoszenia efektywności organizacji. To z kolei zmniejszy ryzyko odejścia z organizacji kluczowych pracowników i ograniczy koszty, jakie organizacja musiałaby ponieść na wyszkolenie kolejnych specjalistów. Wiele organizacji, w celu podnoszenia efektywności, stworzyło autorskie systemy wynagrodzeń, które, jak dowodzą kilkunastoletnie doświadczenia, przyczyniły się nie tylko do wzrostu efektywności, ale również do wzrostu motywacji pracowników, poprawienia komunikacji wewnątrz organizacji i wielu innych pozytywnych efektów [Cadsby, Song, Tapon 2007].

SYSTEMY WYNAGRODZEŃ POWIĄZANE Z EFEKTYWNOŚCIĄ W PRAKTYCE BIZNESOWEJ

Jednym z inicjatorów podejścia do wynagradzania za efektywność był Jack Welch z General Electric, który stworzył model 20-70-10 [Lewis 2000]. Głównym założeniem tego modelu było podzielenie pracowników organizacji na trzy grupy. Każdego roku wszyscy pracownicy poddawani byli ocenie

efektywności ich pracy i dzieleni tym samym na grupy, w zależności od poziomu osiąganego efektywności. Pierwsza grupa, którą stanowiło 20% pracowników, była najbardziej produktywna i przez to wynagradzana poprzez premie, opcje na akcje oraz szkolenia. Dalsze 70% pracowników stanowiły jednostki, które dzięki swoim umiejętnościom, energii i zaangażowaniu przyczyniały się do istnienia firmy oraz w końcu grupa 10% pracowników, którzy mogliby być zagrożeni, jeżeli firma zdecyduje się na redukcję zatrudnienia. W każdej z owych grup system wynagradzania był dość silnie zdywersyfikowany, w zależności od osiąganych wyników.

Według Welcha zastosowanie wynagradzania za efektywność pomogło zwiększyć przychody General Electric z 70 mld \$ w 1995 r. do 130 mld \$ w 2000 r. [Lewis 2000]. Ponadto system ten pozwolił zmniejszyć występowanie zjawiska faworyzowania i nepotyzmu przy awansach pracowników. Umożliwił on zidentyfikowanie najlepszych pracowników i kształcenie ich na przyszłych liderów zespołów. Zwolennicy tego podejścia podkreślają również, że jest on dobrym sposobem udzielania pracownikom informacji zwrotnej na temat sposobu wykonywania przez nich pracy. Wiele innych korporacji, tj. Enron, Motorola, Microsoft, Intel, Ford, EDS lub Dow Chemical, również wdrożyło podobną koncepcję, stosując te systemy do dziś.

Mimo wszelkich zalet płynących z zastosowania tego modelu jest on także poddawany krytyce, między innymi za zbyt silny nacisk na osiąganie wyników. Sprawia on, że obniża się rozwój umiejętności i zdobywanie nowej wiedzy, a także pogarsza się współpraca pomiędzy pracownikami. Przykładem, który podaje w wątpliwość założenie, że wynagrodzenie za efektywność z pewnością okaże się skutecznym podejściem w każdej organizacji, jest firma Hewlett-Packard [Lagace 2003]. Na początku lat 90. innowacyjnie nastawione kierownictwo Hewlett-Packard podjęło próbę wprowadzenia systemu wynagradzania za poziom realizacji celów postawionych zespołowi w oparciu o trzy poziomy wynagrodzenia. Kierownictwo przyjęło, że 90% zespołów osiągnie pierwszy poziom, 50% zespołów może osiągnąć drugi poziom, a jedynie 10-15% według ich przewidywań zakwalifikowanych zostanie do poziomu trzeciego. W praktyce okazało się jednak, że większość zespołów z łatwością osiągnęła poziom drugi i trzeci. W związku z tym postanowiono podnieść poziom trudności osiągnięcia celów, co zapoczątkowało pojawienie się problemów z nowym systemem wynagradzania. Zespoły w narzuconych warunkach zaczęły ze sobą zaciekle rywalizować, przepływ wiedzy i wymiany doświadczeń pomiędzy zespołami znacznie się pogorszył, zaczęły powstawać znaczne dysproporcje pomiędzy zespołami, a kierownictwo spędzało znacznie więcej czasu na ciągłym dostosowywaniu systemu wynagrodzeń do ustalanych celów. Po trzech latach zrezygnowano z systemu wynagrodzeń za efektywność, a kierownictwo wśród głównych przyczyn wymieniało m.in. kulturę firmy, która kładła większy nacisk na zarządzanie poprzez budowanie zaangażowania, a nie opartego na rywalizacji i zachętach finansowych. Dodatkowo sposób zorganizowania firmy oparty na pracy zespołowej, gdzie potrzebna jest współpraca i zaufanie, spowodowała, że ten system wynagrodzeń nie sprawdził się.

PODSUMOWANIE

Zagadnienie efektywności organizacji, a także operacjonalizacja tego pojęcia stanowi od dawna jeden z najistotniejszych przedmiotów zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Pierwsi podejmują próby opracowania zbiorów kryteriów umożliwiających pomiar efektywności, drudzy stoją natomiast przed problemem wielości i możliwości wykorzystania owych kryteriów efek-

tywności w praktyce. Biorąc pod uwagę konieczność przeprowadzenia badań empirycznych, przedstawiona powyżej problematyka pomiaru i roli efektywności w organizacji ukazuje złożoność i trudność przełożenia teoretycznych koncepcji na miary i wskaźniki, które można bezproblemowo wykorzystać w badaniach, w tym w badaniach nad wynagrodzeniami. Istnieje prawdopodobieństwo, iż sposób analizowania efektywności organizacji wpłynie na wyciągane wnioski, bez względu na to, czy będą to analizy prowadzone w pierwszym nurcie (bezpośrednia zależność pomiędzy poszczególnymi elementami systemu wynagrodzeń a efektywnością organizacji) czy w nurcie drugim (konsekwencje, jakie dla przyszłej efektywności organizacji niesie wzajemne dopasowanie strategii organizacji do rozwiązań z zakresu wynagrodzeń).

Podsumowując, należy podkreślić, iż określone sposoby wynagradzania w znacznym stopniu kształtują wyniki uzyskiwane przez poszczególnej jednostki, zespoły czy wreszcie całą organizację [Becker, Gerhart 1996; Huselid 1995; Lepak, Snell 1999; Roberts, Kossek, Ozeki 1998]. Jeden z opisanych sposobów, czyli wynagradzanie za efektywność, może przyczyniać się do obniżenia kosztów pracy, a tym samym wzrostu efektywności organizacji [Sturman, Trevor, Boudreau, Gerhart 2003]. Jednakże, jak dowodzą niektóre z przykładów wdrożeń tego sposobu wynagradzania, niedopasowanie do kultury organizacji i jej struktury może przynieść negatywne skutki. Potwierdza to, że nie ma jednego uniwersalnego sposobu wynagradzania pracowników, który byłby skuteczny dla wszystkich organizacji.

LITERATURA

1. Barkema H.G., Gomez-Mejia L.R., *Managerial compensation and firm performance: A general research framework*, „Academy of Management Journal” 41/1998, s. 135-145.
2. Barnard C., *The Functions of the Executive*, MA: Harvard University Press, Cambridge 1938.
3. Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 17/1991, s. 99-120.
4. Becker B., Gerhart B., *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospect*, „Academy of Management Journal” 39/1996, s. 779-801.
5. Becker B., Huselid M., *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*, [w:] red. G.R. Ferris, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT: JAI Press, 1997.
6. Bedeian A.G., Zammuto R.F., *Organizations: Theory and design*, Hinsdale, IL: Dryden Press, 1991.
7. Brown M., Sturman M., Simmering M., *Compensation policy and organizational performance: the efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure*, „Academy of Management Journal” 46/2003, s. 752-762.
8. Cadsby C.B., Song F., Tapon F., *Sorting and incentive effects of pay for performance: an experimental investigation*, „Academy of Management Journal” 50(2)/2007, s. 387-405.
9. Campbell J.P., Dunnette M.D., Lawler E.E., Weick K.E., *Managerial behavior, performance and effectiveness*, McGraw-Hill, New York 1970.
10. Campbell J.P., *Modeling the prediction problem in industrial and organizational psychology*, [w:] *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, red. L.M. Hough, vol. 2 (Second Edition), Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1990.

11. Carlson D.S., Upton N., Seaman S., *The Impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs*, „Journal of Small Business Management” 44(4)/2006, s. 531-543.
12. Cooper A.C., Gimeno-Gascon F.J., Woo C.Y., *Initial human capital as predictors of new venture performance*, „Journal of Business Venturing” 9/1994, s. 371-395.
13. Delery J.E., Doty D.H., *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, „Academy of Management Journal” 39/1996, s. 802-835.
14. Eccles R.G., *The performance measurement manifesto*, „The Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance” 1998, s. 25-45.
15. Gerhart B., Milkovich G.T., *Organizational differences in managerial compensation and financial performance*, „Academy of Management Journal” 13/1990, s. 663-691.
16. Gerhart B., Rynes S., *Compensation: theory, evidence and strategic implications*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
17. Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B., *Compensation, organizational strategy, and firm performance*, Cincinnati: Southwestern, 1992.
18. Huselid M.A., *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, „Academy of Management Journal” 38/1995, s. 635-672.
19. Hyondong K., Yaping G., *The roles of tacit knowledge and OCB in the relationship between group-based pay and firm performance*, „Human Resource Management Journal” 19(2)/2009, s. 120-139.
20. Ireland R.D., Kurako D.F., Covin J.G., *Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy*, „Academy of Management Best Conference Paper” ENT: L1/2003.
21. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników: Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
22. Kolegowicz K., Kulisa B., Nehring A., *Aspekty ekonomiczno-prawne kosztów pracy w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 6-14.
23. Kuratko D.F., Ireland R.D., Hornsby J.S., *Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy*, „Academy of Management Executive” 15(4)/ 2001, s. 60-71.
24. Lagace M., *Pay-for-performance doesn't always pay off*, „Harvard Business School”, 2003, s. 1-3.
25. Lawler E.E., Ledford Jr G.E., *Skill-based pay*, „Management Review” 76(2)/1987, s. 46-52.
26. Lawler E.E., Worley Ch. G., *Winning support for organizational change: Designing employee reward systems that keep on working*, „Ivey Business Journal”, March/April 2006, s. 2-3.
27. Lepak D.P., Snell S.A., *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*, „Academy of Management Review” 24/1999, s. 31-48.
28. Lewis B.J., *The motivational tool that derives employee performance at GE*, „Journal of Management in Engineering”, January/February 2000, s. 7.
29. Locke E.A., Latham G.P., *What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century*, „Academy of Management Review” 29/2004, s. 388-403.
30. Roberts K., Kossek E., Ozeki C., *Managing the global workforce: Challenges and strategies*, „Academy of Management Executive” 12(4)/1998, s. 93-106.
31. Siegel P.A., Hambrick D.C. *Pay disparities within Top Management Groups: Evidence of harmful effects on performance of high-technology firms*, „Organization Science” 16(3)/2005, s. 259-274.

32. Snell S.A., Dean J.W., *Strategic compensation for integrated manufacturing: The moderating effects of job and organizational inertia*, „Academy of Management Journal” 37(5)/1994, s. 1109-1114.
33. Stroh J.B., *Agency theory and variable pay compensation strategies*, „Academy of Management Journal” 39(3)/1996, s. 751-767.
34. Strużyna J., Bratnicki M., Majowska M., Ingram T., *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 2008.
35. Sturman M., Trevor C., Boudreau J., Gerhart B., *Is it worth to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay*, „Personnel Psychology” 56/2003, s. 997-1035.
36. Tosi H.L., Gomez-Mejia L.R., *CEO compensation monitoring and firm performance*, „Academy of Management Journal” 37/1994, s. 1002-1016.
37. Vlachos I., *The effect of human resource practices on organizational performance: Evidence from Greece*, „The International Journal of Human Resource Management” 19(1)/2008, s. 74-97.
38. Werner S., Ward S.G., *Recent compensation research: An eclectic review*, „Human Resource Management Review” 14/2004, s. 201-227.
39. Wilderom C.P.M., Glunk U., Maslowski R., *Organizational culture as a predictor of organizational performance*, [w:] Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F., *Organizational Culture & Climate*, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., London 2000.

Zofia Maksimowicz*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

CONTROLLING WARUNKÓW PRACY A CONTROLLING CZASU PRACY

THE PERSONAL CONTROLLING IN FIELD OF WORK CONDITIONS AND THE WORK TIME-CONTROLLING

STRESZCZENIE

W opracowaniu odniesiono się do controllingu czasu pracy, wyodrębnionego obszaru w ramach controllingu personalnego. Wskazano, iż stosowanie controllingu w praktyce wymaga opracowania zestawu (systemu) wskaźników pozwalających na identyfikację przyczyn odchyień stanu rzeczywistego od pożądanego, co pozwala na planowanie, koordynowanie, monitorowanie i sterowanie określonym obszarem controllingu personalnego. System wyodrębnionych wskaźników zweryfikowano w wybranym przedsiębiorstwie na terenie miasta Wrocławia.

Słowa kluczowe: controlling, controlling personalny, controlling warunków pracy

ABSTRACT

In the elaboration the work-time controlling was treated as a part of personal controlling. It was indicated that the application of controlling in practice needs the use of the system of indicators to show and identify the reasons of deflections of needed stand. That system of indicators helps to plan, coordinate, observe and guide the particular field of personal controlling. That system of separated indicators was verified in particular enterprise in Wrocław.

Key words: controlling, personal controlling, controlling in practice

WSTĘP

Controlling polega na całościowym, kompleksowym podejściu do przedsiębiorstwa. Stosuje się go w celu wykrycia wąskich gardeł, opracowania rozwiązania ich eliminacji oraz podjęcia działań kory-

gujących [Kuźdowicz 2004, s. 377]. Koncepcja controllingu jako instrumentu stosowanego w celu obniżania kosztów oraz poszukiwania nowoczesnych metod rozwiązań produkcji wyrobów i usług znana jest w świecie od lat osiemdziesiątych XIX wieku. W Europie rozpowszechniła się dopiero w drugiej połowie XX wieku, natomiast do Polski dotarła wraz z rozpoczęciem transformacji ustrojowej na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Controlling jest narzędziem wykorzystywanym w procesie zarządzania przedsiębiorstwem na różnych poziomach jego funkcjonowania. Ze względu na szczebel zarządzania controlling dzieli się na strategiczny i operacyjny. Według kryterium zakresu jego oddziaływania wyróżnia się controlling kompleksowy, produkcyjno-finansowy i finansowy. Z punktu widzenia stosowania go w różnych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa wyodrębnia się controlling zaopatrzeniowy, produkcyjny, sprzedaży, badawczy i projektowy, personalny oraz ochrony środowiska [Gilewska 2004, s. 389, 392-394, 397].

Controlling w sferze zarządzania zasobami ludzkimi stanowi integralną część controllingu jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Wyróżnienie controllingu personalnego jest efektem zarówno ewolucji samej koncepcji controllingu, od controllingu operacyjnego w kierunku controllingu globalnego, jak i efektem współczesnego podejścia do sprawowania funkcji personalnej [Jędralska, Sobczak-Woźniak 2003, s. 69].

W opracowaniu podjęto próbę określenia potencjalnego zestawu informacji ilościowych i jakościowych, odzwierciedlających stan warunków pracy mogących znaleźć zastosowanie w obrębie controllingu personalnego. Przedmiotem artykułu jest kształtowanie systemu informacji na użytek controllingu personalnego i bariery wdrażania controllingu personalnego w obszarze warunków pracy. Teoretyczne ujęcie zarysowanej problematyki skonfrontowano z rzeczywistością gospodarczą, ukazując warunki oraz przesłanki jego wykorzystania w przedsiębiorstwie.

CHARAKTERYSTYKA CONTROLLINGU PERSONALNEGO

Dokonująca się w ostatnich latach zmiana znaczenia i miejsca funkcji personalnej w podmiotach gospodarczych oraz restrukturyzacja ról odgrywanych przez komórkę personalną wiąże się m.in. z wykorzystaniem controllingu personalnego.

Wprowadzanie i stosowanie controllingu personalnego przynosi w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw określone korzyści, przekładające się na zwiększenie efektywności procesów zarządzania strategicznego i operacyjnego. Skala pozytywnych efektów zależy od użytych w danym przedsiębiorstwie rozwiązań, a w tym – od zakresu wdrażania controllingu w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Controlling personalny może być wykorzystany jako instrument racjonalizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.

Controlling personalny jako integralna część systemu controllingu: „to wewnętrzny system sterowania procesami w poszczególnych obszarach zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi, obejmujący swoim zakresem planowanie i koordynację efektów i kosztów pracy” [Pocztowski 1996, s. 155-156]. Controlling personalny określa się także jako „system sterowania osiąganiem celów częściowych w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście nadrzędnych celów przedsiębiorstwa z uwzględnieniem występujących ograniczeń” [Sekula 2000, s. 9]. Można stwierdzić, że w wyniku sterowania dochodzi do ustalania, porównania i wyjaśniania przyczyn odchyleń uzyskiwanych wyników z wzorcem (normą).

Monitorowanie i pomiar dokonań oraz wprowadzanie ewentualnych działań korygujących odchylenia od stanu pożądanego są możliwe dzięki odpowiedniemu zestawowi informacji (mierników), dostosowanych do obiektów (pól) badań. Informacje te mogą przyjmować postać zarówno kwantytatywną (wielkości wyrażonych w postaci wskaźników o wartościach bezwzględnych i względnych), jak i kwalitatywną – w postaci odpowiedzi na sformułowane pytania, stanowiąc instrumentarium controllingu personalnego.

Controlling personalny jako jedna z dziedzin controllingu funkcyjnego odnosi się zarówno do operacyjnego, jak i strategicznego poziomu zarządzania przedsiębiorstwem. Oznacza to, że w systemie tym monitoruje, analizuje i ocenia się podejmowane decyzje, służące realizacji celów w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu krótko- i długookresowym.

Wyodrębnienie poszczególnych obszarów oraz uformowanie w ich obrębie konkretnego zestawu informacji zależy od uwarunkowań funkcjonowania danego przedsiębiorstwa (określających jego specyfikę), potrzeb informacyjnych w zakresie zarządzania, jak i istniejącego systemu ewidencyjno-sprawozdawczego. Informacje te mogą być przy tym zróżnicowane w zakresie pojemności, pod kątem potrzeb danego obszaru sterowania. Ma to istotne znaczenie dla przeprowadzania analiz przyczynowo-skutkowych powstałego odchylenia, a następnie podejmowanych działań korygujących.

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne propozycje ujęcia funkcji personalnej, różne obszary poddawane szczegółowym badaniom. Za ważny obszar obserwacji, a stosunkowo rzadko rozpatrywany, należy uznać warunki pracy definiowane jako „ogół czynników występujących w przedsiębiorstwie związanych z charakterem pracy i otoczeniem, w którym jest ona wykonywana” [Pocztowski 1998, s. 261 i nast.]. Wyodrębnia się przy tym dwie grupy elementów (składowych) tych warunków: rzeczowe, znajdujące wyraz w materialnych warunkach pracy oraz niematerialne. Te ostatnie tworzą kategorię bardzo zróżnicowaną, do której zalicza się: czas pracy, działalność socjalną, relacje międzyludzkie oraz partycypację pracowniczą rozpatrywaną w ramach stosunków pracy [Gableta 2008, s. 220].

Poszczególne działania wykonywane w ramach kształtowania warunków pracy są czynnikami kosztotwórczymi, które w sposób bezpośredni lub pośredni przyczyniają się do generowania wydatków środków pieniężnych, co niewątpliwie kształtuje poziom efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

KSZTAŁTOWANIE SYSTEMU INFORMACJI NA UŻYTEK CONTROLLINGU WARUNKÓW PRACY

Stosowanie controllingu w praktyce wymaga opracowania systemu wskaźników ekonomicznych. Wskaźniki definiowane są jako informacje, które mogą wyrazić stan rzeczy w przedsiębiorstwie w postaci liczb. Zaś system wskaźników ekonomicznych to „zestawienie kwantytatywnych zmiennych, przy czym pojedyncze wskaźniki stoją w rzeczowym związku ze sobą, wzajemnie się uzupełniają bądź tłumaczą i w całości nakierunkowane są na nadrzędny cel [Niedbała 2005, s. 226]. Wskaźniki te są z jednej strony nośnikami informacji ekonomicznej, z drugiej zaś instrumentami dekompozycji celów przedsiębiorstwa jako całości. Pożądana wartość liczbową wskaźnika jest podstawą sterowania dla osiągnięcia założonych celów, konkretną wytyczną działania.

Wskaźniki te służą do identyfikowania zarówno szans i zagrożeń występujących w otoczeniu, jak i słabych, i mocnych stron przedsiębiorstwa. Wartość informacji uzyskanych dzięki takim wskaźnikom zależy od jakości (wiarygodności) liczb oraz od tego, czy dany wskaźnik odzwierciedla w sposób pełny obszar (zjawisko), któremu ma służyć.

W literaturze przedmiotu prezentowane są różne propozycje takich wskaźników, odnoszone do poszczególnych rodzajów controllingu personalnego oraz do różnie identyfikowanych obiektów (pól) obserwacji. Stanowią one bazę odniesienia – punkt wyjścia – do wykrycia wpływu podejmowanych w przedsiębiorstwie działań na poziom określonych wskaźników, a także są źródłem informacji o potrzebnych zmianach. Owe informacje pozyskiwane mogą być z dokumentacji prowadzonej w przedsiębiorstwie (dokumenty pierwotne i wtórne), jak również bezpośrednio od pracowników i klientów (interesariuszy), np. poprzez badania kwestionariuszowe.

Formułowanie systemu informacji dla controllingu warunków pracy (podobnie jak dla innych obszarów controllingu) powinno przebiegać według następujących etapów:

- wybór mierników charakteryzujących określony obszar zarządzania personelem,
- ustalenie poziomu (normy, pożądanej wielkości) wskaźnika,
- określenie dopuszczalnych odchyleń od założeń,
- zabezpieczenie informacyjne, w celu monitorowania, analizy i oceny oraz dla podjęcia właściwej decyzji.

Poziom miernika, jego wielkość bazowa (prognostyczna, planistyczna) oraz faktyczna kształtuje się w konkretnych warunkach funkcjonowania danego przedsiębiorstwa.

Wynikiem porównania wielkości rzeczywistej z bazą odniesienia – pożądaną jego wielkością – jest ustalenie odchylenia, co stanowi punkt wyjścia do przeprowadzenia analizy przyczynowo-skutkowej. Taka procedura postępowania wspomaga sterowanie zasobami ludzkimi w kierunku optymalizacji ich wykorzystania, zapewnia odpowiedni poziom kosztów pracy, prowadzi do racjonalizacji zatrudnienia przedsiębiorstwie.

Według wyników badań empirycznych przeprowadzonych na wybranej próbie przedsiębiorstw w okresie ostatnich lat, potrzeba i zasadność koncentracji uwagi na warunkach pracy jako obszaru badawczego wynika z faktu, iż:

- stan warunków oraz działania zmierzające do poprawy tych warunków oddziałują bezpośrednio na stopień osiągania celów w zarządzaniu zasobami pracy,
- warunki pracy wpływają na poziom i strukturę kosztów pracy, stanowiąc ich element,
- wzrasta zainteresowanie pracodawców problematyką doskonalenia warunków pracy,
- pełna identyfikacja warunków pracy wymaga dysponowania kompleksowym zestawem informacji, charakteryzujących warunki pracy,
- rodzaj istotnych dla controllingu personalnego informacji i możliwości ich pozyskania zmieniają się pod wpływem zmian organizacyjnych, uregulowań prawnych itp.

Istnieje zatem konieczność budowy i permanentnego aktualizowania systemu (modelu) informacji w obszarze warunków pracy. Zadaniem takiego systemu jest prawidłowa diagnoza stanu tych warunków, co stanowi podstawę powodzenia procesu podejmowania decyzji i to zarówno operacyjnych, jak i strategicznych.

W opracowaniu podjęto próbę budowy systemu (modelu) wskaźników warunków pracy, koncentrując uwagę na bezpośrednio mierzalnych, w ramach niematerialnych warunków pracy.

W literaturze prezentowane są różne poglądy co do rodzaju mierników wyodrębnionych w poszczególnych obszarach zatrudnienia, stanowiących narzędzia controllingu personalnego. Wymienia się wskaźnik liczby wypadków przy pracy oraz wskaźniki kosztów wypadków przy pracy, koszty chorób zawodowych, koszty ochrony zdrowia i świadczeń bhp [Pocztowski, Purgał-Popieła 2004].

Przeprowadzone w praktyce badania w wybranym przedsiębiorstwie, wykazały, że spośród poddających się kwantyfikacji niematerialnych elementów warunków pracy, największy obszar stanowią wskaźniki odnoszące się do czasu pracy. Wskaźniki z tego obszaru mają zasadnicze znaczenie dla kształtowania stanu i struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwie, naliczania wynagrodzenia, oceniania pracowników, a także wpływają na poziom wskaźników z innych obszarów controllingu (controllingu finansowego).

Czas pracy jako obszar controllingu personalnego pełni wiele istotnych funkcji z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i zatrudnionych w nim pracowników. Budżetowanie czasu pracy należy do podstawowych zadań komórki personalnej. W tym obszarze współpracuje ona z komórką finansową. W oparciu o ustalenia komórki finansowej odnośnie do budżetu czasu pracy niezbędnego dla planowanej produkcji, komórka personalna kształtuje poziom i strukturę zatrudnienia. Dysponowany fundusz czasu, jak i stopień jego wykorzystania wpływa bezpośrednio na wyniki produkcyjne oraz ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstwa, a także jest podstawą do kształtowania struktury kwalifikacyjno-zawodowej zatrudnienia. Zestaw wskaźników z tego obszaru zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Zestaw wskaźników wykorzystywanych w przedsiębiorstwie z obszaru controllingu czasu pracy

Obszar controllingu	Nazwa wskaźnika	Konstrukcja wskaźnika	Miano
Czas pracy	Wskaźnik wykorzystania nominalnego czasu pracy	Efektywny czas pracy / Czas nominalny	Procent
	Wskaźnik wykorzystania planowanego efektywnego czasu pracy	Efektywny czas pracy/planowany efektywny czas pracy	Procent
	Wskaźnik strat czasu pracy	Straty czasu pracy/czas nominalny	Procent
	Wskaźnik godzin nadliczbowych	Liczba godzin nadliczbowych/efektywny czas pracy	Procent
	Wskaźnik czasu pracy niezbędny do wytworzenia założonej w planie produkcji	Liczba pracowników bezpośrednio produkcyjnych x efektywny czas pracy	Wartość bezwzględna
	Wskaźnik dostępności czasu pracy	Liczba pracowników bezpośrednio produkcyjnych x efektywny czas pracy	Wartość bezwzględna

Źródło: Informacje z Działu Kadr badanego przedsiębiorstwa.

Porównanie wielkości rzeczywistej z pożądaną wartością wskaźnika pozwala ustalić wielkość odchylenia, co stanowi podstawę do podejmowania odpowiednich działań w przedsiębiorstwie. W zależności od stwierdzonych odchyleń (ich wielkości i kierunku zmian in „+” lub in „-”) działania te mogą łączyć się z:

- przesunięciem pracowników pomiędzy wydziałami (jednostkami organizacyjnymi) przedsiębiorstwa,
- zmianą wielkości i struktury zatrudnienia na wydziałach produkcyjnych,
- ograniczaniem zjawiska fluktuacji zatrudnienia,
- stosowaniu różnych form zatrudnienia (zatrudnienie na określony czas lub stosowanie elastycznych form czasu pracy).

Pogorszenie warunków pracy – w ujęciu szerszym – ma bezpośredni wpływ na stopień wykorzystania czasu pracy. Wzrost wskaźnika strat czasu pracy można traktować jako sygnał wczesnego ostrzegania powodujący konieczność przeprowadzenia analizy przyczynowo-skutkowej. Obniżenie wskaźnika wykorzystania czasu pracy (wzrost wskaźnika strat czasu) może być skutkiem złej organizacji pracy, braku synchronizacji dostaw surowców i materiałów do produkcji, co powoduje przestoje w procesie produkcji. Ważne jest ustalenie, czy i na ile straty czasu wywołane były przyczynami zależnymi lub niezależnymi od przedsiębiorstwa – np. brak dopływu energii elektrycznej, warunki atmosferyczne itp.

Straty czasu pracy to spadek wielkości wytworzonej produkcji, pogorszenie wykorzystania potencjału technicznego przedsiębiorstwa – w syntetycznym obrazie – pogorszenie wyników finansowych spowodowane wzrostem kosztów produkcji, w tym kosztów pracy.

Jako przykłady elementów ww. kosztów (ściśle związane z rozpatrywanym obszarem czasu pracy) można wymienić koszty pracy w godzinach nadliczbowych lub/i koszty przestojów oraz inne koszty ponoszone z tytułu strat czasu pracy. Wyżej wymienione elementy kosztów mają bezpośredni wpływ na wysokość kosztów pracy przypadających na jedną przepracowaną godzinę. Jest to istotny wskaźnik kosztów kontrolowanych w przedsiębiorstwie.

Gableta i Cierniak-Emerych wyróżniają trzy grupy pozostałych kosztów związanych z ujętymi szerzej warunkami pracy:

- koszty związane z tworzeniem warunków pracy,
- koszty związane z warunkami środowiska pracy,
- koszty działań [Gableta, Cierniak-Emerych 2008, s. 213-223].

Omówione wyżej narzędzia controllingu warunków pracy, ograniczone do wybranych z obszaru czasu pracy, pozostają we wzajemnych związkach i zależnościach ze wskaźnikami z pozostałych obszarów controllingu personalnego.

BARIERY WDRAŻANIA CONTROLLINGU PERSONALNEGO W OBSZARZE WARUNKÓW PRACY

Funkcjonowanie systemu controllingu personalnego w przedsiębiorstwie usprawnia procesy zarządzania zasobami ludzkimi, stwarza możliwość realizacji założonych celów, zapewnia szereg korzyści mających wymiar mierzalny, jak i jakościowy. Controlling warunków pracy – w tym czasu pracy – przyczynia się do poprawy efektów zarządzania czasem pracy, dysponowania pełniejszą i bardziej szczegółową informacją o stopniu wykorzystania czasu pracy oraz pozwala na identyfikację przyczyn odchyleń od założonych wielkości bazowych. Uzyskanie tych korzyści wymaga jednak pokonania pewnych barier występujących w przedsiębiorstwie. Bariery wdrażania controllingu, niezależnie od obszaru, jakiego dotyczą, wymieniane są w literaturze przedmiotu. Jednocześnie zwraca się uwagę, że „obok powszechnie występujących, można dodatkowo spotkać bariery wynikające ze specyfiki branżowej, czy też z tradycji oraz utrwalonych od lat zwyczajów i procedur” [Sierpińska, Niedbała 2003, s. 65].

Wprowadzanie controllingu personalnego jest uwarunkowane pozytywnym nastawieniem do planowanych zmian zatrudnionych pracowników, na różnych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem. Opór wobec zmian ze strony pracowników może wynikać z braku właściwego rozeznania co do istoty

controllingu, kojarzonego często z kontrolą, nadmierną biurokracją, wprowadzaniem nowych instrumentów i mierników, niebezpieczeństwem zbytnej orientacji na cele ekonomiczne, pomijającej aspekty socjalne. Pokonanie bariery psychospołecznej można przezwyciężyć, decydując się na:

- szkolenie i informowanie,
- bezpośrednie uczestnictwo pracowników we wdrożeniu,
- negocjacje i uzgodnienia,
- wyraźne lub ukryte wymuszenia [Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 310-312].

Wprowadzanie controllingu personalnego, w tym warunków pracy, może łączyć się z koniecznością powołania specjalnej komórki organizacyjnej bądź też może być realizowany za pomocą takich komórek, jak: finansowa, rachunkowości, organizacyjna i ewentualnie inne. W celu efektywnego funkcjonowania controllingu warunków pracy powołanie odrębnej komórki organizacyjnej zwykle nie jest konieczne, zależy to bowiem od wielkości przedsiębiorstwa – uzasadnione w bardzo dużych jednostkach organizacyjnych.

W badanym przedsiębiorstwie rolę koordynatora w obszarze kształtowania warunków pracy pełni: komórka ds. zarządzania personelem w ścisłej współpracy z komórką finansową.

Jedną z aktualnych barier controllingu, występujących szczególnie w małych przedsiębiorstwach, jest konieczność jego komputerowego wspomagania. Wymaga to zastosowania systemów informatycznych zarządzania, które z punktu widzenia rachunku ekonomicznego mogą wydawać się nieopłacalne. Dlatego stosuje się okrojone wersje standardowych rozwiązań, co z kolei podważa ich opłacalność w dłuższym horyzoncie czasowym. Wspomaganie komputerowe controllingu oznacza zintegrowane wykorzystanie sprzętu komputerowego i oprogramowania we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstwa. Dla pokonania bariery informatycznej konieczne jest wykorzystywanie systemów informatycznych zarządzania przez wiele lat oraz utrzymanie odpowiedniej jakości danych [Kuźdowicz 2004, s. 377-378, 387].

Istotną barierą, konieczną do przezwyciężenia, dla uzyskania pozytywnych rezultatów z wprowadzania controllingu, jest bariera informacyjna. Wykorzystanie sformułowanego zestawu wskaźników kwantytatywnych wymaga często dostosowania istniejącego w przedsiębiorstwie systemu informacyjnego. Uporządkowanie i dostosowanie istniejącego systemu informacyjnego do nowych potrzeb to często konieczność dodatkowych nakładów finansowych, co wymaga pokonania bariery finansowej.

Badania empiryczne wykazały, że wdrażanie controllingu personalnego wymaga pokonania szeregu barier, począwszy od psychospołecznych, poprzez organizacyjne, na finansowych skończywszy.

ZAKOŃCZENIE

Właściwe wdrażanie i funkcjonowanie controllingu czasu pracy pozwoli poprawić efektywność funkcjonowania controllingu warunków pracy, a zatem będzie miało wpływ na poprawę wykorzystania controllingu personalnego w przedsiębiorstwie.

W artykule skoncentrowano uwagę na analizie wpływu wskaźnika strat czasu pracy, wskaźnika kosztów pracy w godzinach nadliczbowych lub/i kosztów przestojów oraz wskaźnika dostępności czasu pracy na gospodarowanie czasem pracy. Efektywność wykorzystania czasu pracy, będącego

istotnym składnikiem generującym koszty pracy, przyczynia się w konsekwencji do optymalizacji kosztów produkcji w przedsiębiorstwie.

Zastosowanie controllingu czasu pracy – przedmiot szczegółowych badań w przedsiębiorstwie – prowadzi do racjonalizacji zatrudnienia poprzez sterowanie zmianami wielkości i struktury zatrudnienia, co w efekcie końcowym przekłada się na wzrost rentowności i poprawę pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

Jak wykazały badania zweryfikowane na gruncie badanego przedsiębiorstwa, występuje wielość elementów charakteryzujących warunki pracy oraz trudność w bezpośredniej kwantyfikacji wielu z nich. Wprowadzanie controllingu personalnego w przedsiębiorstwie wiąże się ponadto z pokonaniem wielu barier, jak np. bariery natury psychospołecznej, organizacyjnej, informacyjnej i finansowej.

LITERATURA

1. Gableta M., Cierniak-Emerych A., *Problems in assessments of working conditions with relation to the cost aspect*, „Management”, University Faculty of Economics and Management, Zielona Góra 2008.
2. Gilewska D., *Monitoring i controlling jako narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] red. J. Brdulak, M. Kulikowski, *Przedsiębiorczość stymulatorem rozwoju gospodarczego*, Instytut Wiedzy SGH, Warszawa 2004.
3. Jędralska K., Sobczak-Woźniak B., *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym*, Wydawnictwo AE, Katowice 2003.
4. Kuźdowicz P., *Tendencje rozwoju komputerowo wspomaganego controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] red. J. Brdulak, M. Kulikowski *Przedsiębiorczość stymulatorem rozwoju gospodarczego*, Instytut Wiedzy SGH, Warszawa 2004.
5. Niedbała B., *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
6. Pochtowski A., Purgał A., Popieła J., *Controlling personalny*, [w:] red. M. Sierpińska *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
7. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998.
8. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Wrocław 1996.
9. Sekuła Z., *Controlling personalny*, TNOiK, Bydgoszcz 2000.
10. Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.
11. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, wydanie 2, PWN Warszawa, 1997.

Anna Marciszewska*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

POZYSKIWANIE FUNDUSZY UNIJNYCH PRZEZ ORGANIZACJE NON PROFIT

FUNDS ACQUISITION BY NON-PROFIT ORGANIZATIONS

STRESZCZENIE

Fundusze unijne stały się trwałym elementem wspomagającym rozwój gospodarczy i społeczny w Polsce. Wśród potencjalnych projektodawców mogących ubiegać się o nie są organizacje non profit. Dlatego też celem referatu jest zaprezentowanie doświadczeń tych organizacji w korzystaniu z funduszy strukturalnych, wskazanie na możliwość skutecznego udziału tych podmiotów w wykorzystywaniu funduszy unijnych oraz wskazanie trudności w ich pozyskiwaniu.

Słowa kluczowe: fundusze europejskie, organizacje non profit, Program Operacyjny Kapitał Ludzki

ABSTRACT

EU funds became essential factor supporting economic and social development in Poland. Among others, there are non-profit organizations that are entitled to apply for them. Therefore, the aim of the paper is to present their experiences in taking advantage of structural funds, indication of the possibilities of effective participation of those entities in utilisation of EU funds, as well as indication of difficulties to obtain them.

Key words: european funds, non-profit organizations, human capital operational programme

WPROWADZENIE

Wśród potencjalnych projektodawców ubiegających się o fundusze unijne w latach 2007-2013 istotną rolę odgrywają organizacje pozarządowe, w tym szkoleniowe i doradcze działające na zasadzie non profit, a więc takie, których celem nie jest generowanie zysków, a realizacja celów statutowych. Instytucje te jako potencjalni projektodawcy dominują w przedsięwzięciach finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL).

Organizacje *non profit* wyróżniają się na tle pozostałych instytucji przede wszystkim umiejętnością działania na rzecz specyficznych grup. Beneficjentami działań tych organizacji są m.in.: młodzież, niepełnosprawni, długotrwale bezrobotni, kobiety, mieszkańcy terenów wiejskich, uchodźcy czy mniejszości narodowe. Dzięki takim posiadanym cechom, jak profesjonalizm, innowacyjność, elastyczność działania i zaangażowanie społeczne, organizacje te wypracowały skuteczne metody pracy z grupami defaworyzowanymi. To właśnie specyficzne kompetencje organizacji *non profit* stanowią silny argument przemawiający za zwiększeniem ich roli w wykorzystywaniu funduszy strukturalnych w ramach POKL. Należy tu także podkreślić, że organizacje *non profit*, działające często społecznie z założenia, powinny skuteczniej wydatkować środki publiczne przeznaczone na wsparcie celów zgodnych z ich celami statutowymi. Aplikując do działań w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, są to zatem organizacje znacznie lepiej znające potrzeby grup docelowych objętych wsparciem niż pozostałe instytucje komercyjne. Ze względu na charakter swojej działalności organizacje te mają realne szanse wpłynąć m.in. na wzrost poziomu zatrudnienia i spójności społecznej.

Celem referatu jest wskazanie na możliwość skutecznego udziału organizacji *non profit* w wykorzystywaniu funduszy unijnych, wskazanie trudności w ich pozyskiwaniu oraz zaprezentowanie doświadczeń tych organizacji w korzystaniu z funduszy strukturalnych.

INSTYTUCJE NON PROFIT W POLSCE

Organizacje *non profit* określa się często mianem organizacji społecznych, w odróżnieniu od instytucji komercyjnych działają one bowiem w interesie publicznym, a nie prywatnym. Ustawa definiuje organizacje pozarządowe jako „niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia” [art. 3 ust. 2 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie].

Specyfika polskich organizacji *non profit* ma duże znaczenie dla określenia ich skutecznego udziału w wykorzystywaniu funduszy unijnych. Liczba tych organizacji utrzymuje się na stałym poziomie, a liczba nowo powstałych podmiotów w stosunku do lat ubiegłych z roku na rok nieznacznie spada. W I kwartale 2008 r. w rejestrze REGON zarejestrowanych było 58 237 stowarzyszeń i 9106 fundacji. Jednakże od 2000 r. zaobserwować możemy „starzenie się” III sektora, co oznacza zmniejszanie się ilości organizacji najmłodszych w stosunku do najstarszych. Jedna trzecia organizacji pozarządowych w Polsce powstała w ostatnich czterech latach, a tylko jedna na dziesięć istniała przed rokiem 1989. Ze względu na zróżnicowanie terytorialne można zauważyć, że większość organizacji pozarządowych funkcjonuje głównie w miastach. Pod względem liczebności istniejących instytucji *non profit* w regionach dominują województwa: mazowieckie, pomorskie i warmińsko-mazurskie. Najmniej zarejestrowanych organizacji jest w województwie: świętokrzyskim, śląskim, opolskim i lubelskim [Przybylska-Maszner, 2009, s. 16].

Zatrudnienie w organizacjach pozarządowych jest niewielkie. Co szósta organizacja zatrudnia etatowego pracownika, a w ramach stosunku pracy w sektorze *non profit* zatrudnianych jest ogółem 112,5 tys. osób, z czego praca ta stanowi główne źródło utrzymania dla 100,4 tys. z nich. Personel organizacji *non profit* w większym stopniu stanowią osoby w wieku emerytalnym, zwłaszcza w orga-

nizacjach samorządu gospodarczego i zawodowego. Natomiast personel stowarzyszeń i organizacji społecznych stanowią głównie ludzie młodzi [Nałęcz 2009, s. 128].

Z badania Stowarzyszenia Klon/Jawor przeprowadzonego wśród 1700 organizacji pozarządowych wynika, że w roku 2007 co piąta organizacja miała dochód nieprzekraczający 1 tys. zł, przychody 23% organizacji nie przekroczyły 10 tys. zł, 35% organizacji miało przychód między 10 a 100 tys. zł, 16% organizacji miało przychód między 100 tys. a 1 mln zł, przychodem przekraczającym 1 mln zł dysponowało 5,7% organizacji. Ponadto suma kosztów działalności organizacji non profit w 2007 r. wyniosła ok. 10,9 mld złotych, co odpowiadało 1,1% produktu krajowego brutto. Analiza przychodów sektora non profit wykazała, że prawie połowa dochodów pochodziła z wykorzystania mechanizmów rynkowych. Zysk z działalności gospodarczej stanowił 24% wszystkich przychodów sektora, ale wypracowało go tylko 7% organizacji. Głównym źródłem utrzymania tych organizacji były składki członkowskie i dofinansowanie samorządowe. Ponadto 3 na 4 organizacje twierdzi, że praktycznie nie posiadają rezerw finansowych oraz 3 na 4 potwierdza, że nie posiada żadnego istotnego majątku [Nałęcz 2009, s. 17 i M. Gumkowska, J. Herbst: *Najważniejsze pytania...* 2008, s. 23; Szulc 2009].

Podsumowując powyższe wyniki prezentowanych badań, można powiedzieć, że:

- 85% organizacji prowadzi rachunek bieżący w banku,
- 15% przechowuje posiadane przez siebie środki finansowe w gotówce,
- 9% organizacji umieszcza pieniądze na lokatach terminowych,
- 15% organizacji miało w 2007 r. przychody z odsetek bankowych, zysków z kapitału żelaznego, udziałów i akcji,
- 61% instytucji określiło swoją sytuację finansową jako złą oraz wskazało na trudności w zdobywaniu funduszy,
- 53% badanych podmiotów wskazało na nadmiernie rozbudowaną biurokrację administracji publicznej,
- 52% badanych instytucji stwierdziło, że formalności związane z dostępem do grantodawców, sponsorów, funduszy UE są skomplikowane,
- 51% zaznaczyło brak osób gotowych do bezinteresownej pracy na rzecz organizacji,
- 27% organizacji wskazało na znużenie liderów, „wypalenie się” osób zaangażowanych w działanie organizacji.

Patrząc na sektor organizacji non profit, można zauważyć, że sektor ten charakteryzuje się brakami kadrowymi, lokalowymi, sprzętowymi oraz niskimi kwalifikacjami pracowników i wolontariuszy oraz małym dostępem do usług specjalistycznych. To wszystko przyczynia się do tego, że sektor ten ma ograniczone możliwości działania. Jednakże istnieje mała, ale silna grupa organizacji, która przeszła proces profesjonalizacji i stanowi mocny filar tego sektora i jest jednocześnie podstawą do przekazywania dobrych praktyk [Przybylska-Maszner 2009, s. 19].

Sektor organizacji pozarządowych jest zróżnicowany. Jednakże możemy zaobserwować dynamikę rozwoju tego sektora i stale niewykorzystany potencjał społeczny. Tempo rozwoju organizacji *non profit* uzależnione jest od środków przeznaczonych na ich rozwój. Rola organizacji pozarządowych stanowi uzasadnienie konieczności dofinansowania tego sektora. Sektor ten oferuje istotne na rynku pracy narzędzia, innowacyjne podejście, elastyczność, które w znacznym stopniu mogą przyczynić się do efektywnego wykorzystania funduszy unijnych w wymiarze społecznym.

Istotne znaczenie dla funkcjonowania instytucji non profit ma współpraca z administracją publiczną w aspekcie dostarczania usług społecznych. Najczęstszą formą tej współpracy jest wymiana informacji oraz zlecanie zadań publicznych. Jednakże podkreśla się, iż istnieje wiele problemów dotyczących tej współpracy. Wśród problemów wymienianych przez organizacje pozarządowe znajdują się: skomplikowane formalności związane z korzystaniem z dostępnych środków, rozbudowana biurokracja administracji publicznej, niejasne reguły współpracy organizacji z administracją publiczną, nadmierna kontrola ze strony administracji publicznej. Natomiast administracja publiczna wskazuje na takie problemy współpracy z organizacjami społecznymi, jak: niska znajomość ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, brak zasobów kadrowych i organizacyjnych do wykonywania zadań ustawowych, nieprawidłowe wypełnianie i rozliczanie ofert o dotacje w ramach realizacji zadań publicznych, niską aktywność organizacji pozarządowych [Przybylska-Maszner 2009, s. 18].

Z punktu widzenia realizacji założeń funduszy strukturalnych organizacje pozarządowe mogą realizować działania ukierunkowane m.in. na dostarczanie usług społecznych, integracji społecznej (w szczególności w kwestii dotyczących dostępności rynku pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub wykluczonych społecznie oraz przeciwdziałania wykluczeniu) oraz zintegrowanego rozwoju społeczności lokalnych. Cechą charakterystyczną dla instytucji non profit korzystających z funduszy strukturalnych jest elastyczność w zakresie reagowania na problemy społeczne oraz rola tych podmiotów w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych dla celów społecznych [Przybylska-Maszner 2009, s. 22].

Dostępne badania [Nałęcz 2009; M. Gumkowska, J. Herbst: *Najważniejsze pytania...* 2008; Przybylska-Maszner 2009] rynku organizacji non profit potwierdzają, że w Polsce tylko niespełna 40% tych organizacji stara się rozwijać własne zasoby ludzkie, reorganizować instytucjonalnie, rozwijać współpracę międzyinstytucjonalną, zwłaszcza w zakresie tworzenia partnerstwa publiczno-społecznego. Jednostki te wykazują ciągłe potrzeby w zakresie wiedzy na temat źródeł finansowania i możliwości rozwoju swoich organizacji. Brak lub niewystarczający poziom i zakres tych działań wiąże się głównie z wysokimi kosztami tego typu usług, na które większość organizacji pozarządowych, jako organizacji opierających się na wolontariacie i zasadzie *non profit* nie stać finansowo [www.euroNGO.pl]. Organizacje te wymagają odpowiedniego wsparcia, które powinno zostać ukierunkowane na wspomaganie budowy zaplecza społecznego organizacji pozarządowych (profesjonalizacja personelu zawodowego i wolontariuszy), wzmocnienie stabilności finansowej i organizacyjnej, wzmocnienie form współpracy administracji publicznej, wsparcie zaplecza badawczego i eksperckiego. Powinno to doprowadzić do wzmocnienia instytucji non profit, tzn. w zakresie potencjału wewnętrznego powinna nastąpić poprawa organizacyjna i jakościowa, a zewnętrznie wzmocnienie funkcji reprezentacyjnej [Przybylska-Maszner 2009, s. 24].

Wzmocnienie organizacji *non profit* może przyczynić się do ich skuteczniejszego udziału w korzystaniu z funduszy unijnych. Jedną z perspektyw w tym zakresie jest plan stworzenia w systemie finansów publicznych możliwości finansowania inwestycji, planowanych i realizowanych przez te instytucje, a związanych z wykonywaniem zadań publicznych. Przyczyniłoby się to do zabezpieczenia finansowego sektora organizacji pozarządowych i poprawiłoby jakość usług społecznych w dłuższym horyzoncie czasowym. Dlatego też udział organizacji pozarządowych w realizacji programów operacyjnych powinien być skuteczniejszy i stanowić mierzalny wskaźnik celu, który ma być osiągnięty poprzez środki europejskie w poszczególnych programach operacyjnych [Przybylska-Maszner 2009, s. 30].

POKL JAKO ŹRÓDŁO FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI INSTYTUCJI NON PROFIT

Podstawowym dokumentem regulującym wykorzystywanie środków finansowych pochodzących z Unii Europejskiej jest Narodowa Strategia Spójności (NSS) na lata 2007-2013. Dokument ten szczegółowo określa krajowe priorytety oraz obszary, na które będą przeznaczane środki unijne i krajowe w latach 2007-2013. Celem NSS jest tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności gospodarki polskiej opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej Polski w ramach UE i wewnątrz kraju.

Dokument ten jest wdrażany za pomocą siedmiu Programów Operacyjnych (PO), zarządzanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego oraz szesnastu Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO), zarządzanych przez zarządy poszczególnych województw.

Biorąc pod uwagę możliwości ubiegania się o środki finansowe przez organizacje *non profit* z funduszy strukturalnych, najistotniejszy jest Program Operacyjny Kapitał Ludzki, w ramach którego głównymi projektodawcami są właśnie te organizacje.

Celem niniejszego programu jest umożliwienie pełnego wykorzystania potencjału zasobów ludzkich, poprzez wzrost zatrudnienia i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw i ich pracowników, podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa, dzięki wyposażeniu odbiorców wsparcia w kompetencje zwiększające konkurencyjność na rynku pracy. Realizacja tego celu odbywać się będzie poprzez zwiększenie możliwości dostępu do zatrudnienia, tworzenie warunków do pełnej spójności społecznej, wzmocnienie adaptacyjności zasobów ludzkich i gospodarki oraz poprawę jakości pracy. Zwiększanie szans utrzymania zatrudnienia wszystkich pracujących oraz uzyskanie zatrudnienia przez bezrobotnych bądź poszukujących pracy, jak również innych znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy. Będzie to następowało poprzez oferowanie aktywnych form wsparcia, podnoszenie kwalifikacji oraz rozwój alternatywnych i elastycznych form zatrudnienia. W celu zwiększenia możliwości podjęcia lub utrzymania zatrudnienia wprowadzane są zachęty do podejmowania własnej działalności gospodarczej i promowane są działania z zakresu przedsiębiorczości [Program Operacyjny... 2007, s. 5].

Program Operacyjny Kapitał Ludzki obejmuje 10 priorytetów, do których należą:

- Priorytety centralne:
 - Priorytet I: zatrudnienie i integracja społeczna
 - Priorytet II: rozwój zasobów ludzki i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących
 - Priorytet III: wysoka jakość systemu oświaty
 - Priorytet IV: szkolnictwo wyższe i nauka
 - Priorytet V: dobre rządzenie
 - Priorytet X: pomoc techniczna
- Priorytety regionalne:
 - Priorytet VI: rynek pracy otwarty dla wszystkich
 - Priorytet VII: promocja integracji społecznej
 - Priorytet VIII: regionalne kadry gospodarki
 - Priorytet IX: rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach [Program Operacyjny..., 2007, s. 12].

Z punktu widzenia udziału organizacji non profit w skutecznym wykorzystywaniu funduszy unijnych najważniejszymi priorytetami są: V, VI, VII, VIII i IX.

W Priorytecie V przewidziano wzmocnienie potencjału partnerów społecznych oraz instytucji dialogu społecznego na szczeblu krajowym i regionalnym. Wsparcie to realizowane jest poprzez wspomaganie działań systemowych wzmacniających potencjał partnerów społecznych oraz ułatwiających partycypację podmiotów dialogu społecznego w procesie uzgadniania polityk publicznych, w tym rozwój instytucji dialogu społecznego, usprawnienie funkcjonowania organizacji partnerów społecznych, wsparcie udziału partnerów społecznych w pracach europejskich struktur dialogu społecznego, wzmacnianie reprezentatywności organizacji partnerów społecznych, m.in. poprzez promocję wiedzy o instrumentach i mechanizmach dialogu społecznego. Priorytet ten, pomimo to, że jest realizowany centralnie, zawiera w sobie działania (Działanie 5.4. Rozwój potencjału trzeciego sektora – w tym Poddziałanie 5.4.2. Rozwój dialogu obywatelskiego, a także Działanie 5.5. Rozwój dialogu społecznego – w tym Poddziałanie 5.5.2. Wzmocnienie uczestników dialogu społecznego), które są realizowane za pośrednictwem wyborów konkursowych i mają szczególne znaczenie dla organizacji pozarządowych. Działania te są ukierunkowane na wzmacnianie zdolności polskich organizacji społecznych oraz administracji publicznej do wypełniania swoich funkcji w nowoczesny i partnerski sposób [*Szczegółowy opis...* 2007, s. 9].

Natomiast w ramach priorytetów regionalnych (VI-XI) środki unijne zostały przeznaczone na wsparcie dla osób i grup społecznych. Głównymi projektodawcami tych priorytetów są organizacje pozarządowe.

Działania podejmowane w ramach komponentu regionalnego POKL zmierzają do [www.pokl.dwup.pl]:

- podnoszenia i rozwijania potencjału podmiotów działających w obszarach objętych wsparciem Europejskiego Funduszu Społecznego,
- zwiększania zasięgu oddziaływania aktywnej polityki rynku pracy,
- poprawy dostępu do rynku pracy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- wzmocnienia i poszerzenia zakresu działań sektora ekonomii społecznej,
- rozwoju wykwalifikowanej i zdolnej do adaptacji siły roboczej,
- poprawy funkcjonowania systemu przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą, zmniejszenia nierówności w upowszechnieniu, jak i jakości edukacji, szczególnie pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi,
- podniesienia atrakcyjności i jakości kształcenia zawodowego,
- wzmocnienia rozwoju zawodowego i podnoszenia kwalifikacji nauczycieli, szczególnie na obszarach wiejskich,
- wspierania potencjału organizacji trzeciego sektora, w celu ich efektywnego i profesjonalnego uczestnictwa w mechanizmach partnerstwa, szczególnie w obszarach istotnych dla realizacji Strategii Lizbońskiej,
- wzmocnienia potencjału związków zawodowych i organizacji pracodawców uczestniczących w dialogu społecznym w zakresie prowadzenia dialogu autonomicznego i trójstronnego, w tym uzgadniania polityk we współpracy z administracją publiczną w obszarach określonych w Ustawie o Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych i Wojewódzkich Komisjach Dialogu Społecznego,
- umocnienia kompetencji administracji publicznej w zakresie prowadzenia dialogu społecznego.

Patrząc na powyższe możliwości finansowania działalności organizacji *non profit* z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, można zaryzykować tezę, że fundusze unijne mogą w dużej mierze przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności tego sektora w Polsce, ale pod warunkiem, że osoby zarządzające lub pracujące w tych organizacjach zdobędą odpowiednią wiedzę umożliwiającą pozyskiwanie środków unijnych.

Proces pozyskiwania i wykorzystywania środków unijnych powinien stanowić zbiór procesów inicjowania, planowania, realizowania, kontrolowania i zamykania projektu. Jednakże jednym z najważniejszych etapów realizacji projektu unijnego jest planowanie. Proces ten powinien rozpocząć się od zdefiniowania wymagań, takich jak: określenie zakresu i podziału prac, specyfikacji, przedziałów czasowych i wydatków. Istotne na tym etapie jest to, aby koordynator projektu dobrze rozumiał jego założenia i ograniczenia. Ponadto szanse projektu rosną, gdy pracowników włącza się w proces przygotowania planu. Należy jednak pamiętać, że nawet najlepiej przygotowany projekt nie uchroni się przed klęską, gdy zawiedzie proces realizacji. Na proces ten istotnie wpływają dobre stosunki pomiędzy osobami uczestniczącymi w projekcie, niezależnie od tego, czy na stałe pracują w danej organizacji czy też nie. Ponadto na wykonanie projektu pozytywnie wpływa otwartość we wzajemnej komunikacji, uczciwość, zachowanie wewnętrznej spójności czy raportowanie na temat projektu zgodnie z jego stanem faktycznym. Dlatego też pojawia się pytanie, czy organizacje *non profit* są przygotowane, aby skutecznie pozyskiwać fundusze unijne, gdyż patrząc na obszary ich działalności, potencjał, a także na sztywne procedury i zasady aplikowania o fundusze europejskie, nasuwa się wniosek, że nie wszystkie organizacje można traktować jako potencjalnych wnioskodawców. Jak wynika z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor, jedynie ok. 15% polskich organizacji pozarządowych mieści się w grupie projektodawców, mających realną szansę ubiegania się o środki z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Możliwość ta wynika z obowiązku spełnienia pewnych warunków dostępu do funduszy strukturalnych, są to m.in. [www.pokl.dwup.pl]:

- przychody projektodawcy za jeden z trzech ostatnich lat obrotowych powinny być przynajmniej dwukrotnie wyższe niż suma rocznych kosztów w projekcie,
- organizacja ma obowiązek zatrudniania płatnego personelu,
- organizacja musi mieć profesjonalną obsługę księgową,
- organizacja ma obowiązek posiadać konto w banku, musi mieć również wydzielone subkonto przeznaczone dla środków projektu.

Należy także pamiętać, że w ramach POKL mogą być wspierane tylko te działania, które odpowiadają obszarom polityki strukturalnej Unii Europejskiej i również w tym zakresie nie jest to propozycja dla wszystkich organizacji pozarządowych [*Program Operacyjny...* 2007, s. 71].

DOŚWIADCZENIE ORGANIZACJI NON PROFIT W POZYSKIWANIU FUNDUSZY STRUKTURALNYCH

Wraz z rozszerzeniem Unii Europejskiej wzrosły nadzieje, że napływ funduszy strukturalnych przyczyni się do znacznej poprawy instytucjonalnego potencjału organizacji *non profit*, co z kolei sprawi, że organizacje te staną się ważnym ogniwem w realizacji europejskiej polityki spójności. Jednak już po dwóch latach od przystąpienia Polski do UE okazało się, że większość organizacji pozarządowych

nie było gotowych do korzystania z tych źródeł finansowania [M. Gumkowska, J. Herbst: *Dostęp organizacji pozarządowych...* 2006, s. 5].

Organizacje non profit nadal wiążą z środkami unijnymi duże nadzieje. W 2004 r. co druga organizacja pozarządowa widziała w dostępie do tych funduszy szansę na poprawę swojej sytuacji finansowej, a ponad 70% deklarowało, że raczej lub na pewno będzie się starać o ich pozyskanie. Jednak do połowy 2006 r. próbę taką podjęła mniej więcej co dziesiąta z pośród nich (6-8% wszystkich organizacji). Różnica między planami a ich realizacją związana była z tym, że stan wiedzy na temat możliwości dostępu do unijnych funduszy, a także dotychczasowe doświadczenia aplikacyjne tych organizacji były niewielkie. Podmioty te nie zdawały sobie sprawy, jakie były warunki ubiegania się o środki unijne oraz jakie obowiązywały zasady wdrażania projektów objętych tego typu dofinansowaniem [M. Gumkowska, J. Herbst: *Dostęp organizacji pozarządowych...* 2006, s. 7].

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Stowarzyszenie Klon/Jawor, w latach 2004-2006 udział trzeciego sektora w korzystaniu z funduszy strukturalnych był bardzo niewielki. Próbę uzyskania dofinansowania projektów z środków unijnych podjęło ok. 7% polskich organizacji pozarządowych. Z sukcesem uczyniło to ok. 2%, czyli ok. 27,5% tych organizacji, które w ogóle aplikowały. Zestawiając liczbę organizacji, które otrzymały dotacje, z 15%, które potencjalnie miały ku temu możliwości, okazuje się, że było ich zaledwie 7,38%. W połowie 2006 r. 10,5% organizacji zadeklarowało, że w ciągu ostatnich czterech lat starało się pozyskać wsparcie z funduszy pomocowych. Sukcesem proces aplikacyjny zakończył się dla ok. 43% z nich, co oznacza 4,5% wszystkich organizacji non profit. W 2006 r. stan wiedzy o źródłach finansowania uznano za satysfakcjonujące tylko ok. 20%, a w stosunku do lat poprzednich w 2008 r. wzrósł procent organizacji (52,7%), które oceniały swoją wiedzę jako niewystarczającą, a co za tym idzie, podkreślały konieczność upowszechniania wiedzy i dobrych praktyk w tym zakresie [Podstawowe fakty... 2006 oraz M. Gumkowska, J. Herbst: *Najważniejsze pytania...* 2008].

Zaprezentowane dane potwierdzają, że skala udziału organizacji pozarządowych w wykorzystaniu środków unijnych w początkowych latach naszego członkostwa w Unii Europejskiej była bardzo niewielka. Z danych prezentowanych przez Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych wynika, że obecnie co najwyżej 25% wszystkich działających organizacji (12,5 tys. podmiotów) spełnia warunki brzegowe ubiegania się o środki z funduszy strukturalnych. Same organizacje pytane o doświadczenie w korzystaniu z środków unijnych odpowiedziały:

- 17% organizacji aplikowało o środki z funduszy strukturalnych lub programów unijnych;
- 13% ubiegało się o środki przedakcesyjnych programów pomocowych;
- ok. 10% organizacji otrzymało dofinansowanie (tj. ok. 55% tych, które aplikowały);
- 7% organizacji pozyskało środki programów przedakcesyjnych;
- prawie 55% organizacji zadeklarowało chęć ubiegania się o fundusze strukturalne w przyszłości [Szulc 2009].

Analizując powyższe dane, należy podkreślić, że aby wyrównać szanse na pełną aktywność i konkurencyjność organizacji *non profit* należy wesprzeć je w nawiązywaniu partnerstwa publiczno-społecznego, jak i wzmocnić ich potencjał ludzki, instytucjonalny oraz zapewnić stały i pełny dostęp do informacji z zakresu funduszy unijnych, działań regionalnych, jednostek poszukujących organizacji pozarządowych jako partnerów w projektach i działaniach unijnych. W związku z możliwościami

podejmowania różnego rodzaju działań przez instytucje non profit w wymiarze regionalnym i lokalnym, należy wyposażyć je w taką wiedzę, która pozwoli im skutecznie pozyskiwać środki unijne.

ZAKOŃCZENIE

Sektor pozarządowy ma wiele dobrych pomysłów, energii i inicjatywy, co mogłoby się przełożyć na przygotowanie wysokiej jakości projektów. Niestety, w okresie programowania 2004-2006 organizacje te robiły to bardzo nieskutecznie. Wynikać mogło to ze skomplikowanych formalności i procedur. Zasady aplikowania o fundusze strukturalne są sztywne i niekiedy przeregulowane, jednak zawsze bardzo jasno określone. Znane są również kryteria oceny wniosków wraz z punktacją. Ponadto skomplikowany system wdrażania funduszy strukturalnych można (teoretycznie) zmienić, a procedury aplikacyjne uprościć. Jednak żeby dobrze wykorzystać tę szansę, potrzebny jest wysiłek również ze strony samych organizacji.

Zgodnie z badaniami Stowarzyszenia Klon/Jawor w latach 2004-2006 co trzecia organizacja aplikująca korzystała z pomocy fachowców. W Polsce funkcjonuje cała baza specjalistów pomagających w zdobywaniu Funduszy Strukturalnych. Od początku ich wdrażania polskie organizacje pozarządowe mogą korzystać z licznych systemów wsparcia i informacji stworzonych specjalnie dla nich. Głównym źródłem wiedzy o środkach unijnych jest internet. Na rynku dostępni są również specjaliści regionalni ds. funduszy europejskich. Ponadto organizacje pozarządowe, tak jak inne podmioty, mogą uzyskać pomoc w kilkudziesięciu regionalnych ośrodkach Europejskiego Funduszu Społecznego oraz punktach informacyjnych działających przy każdej instytucji wdrażającej. Dostępna jest również bogata oferta pomocy odpłatnej, świadczonej głównie przez firmy doradcze. Brakuje jednak danych wskazujących, w jakim stopniu grupa tych organizacji pokrywa się z tymi, które ostatecznie uzyskały finansowanie. Niemniej jednak pomoc specjalisty z pewnością zwiększa szansę uniknięcia najczęściej popełnianych błędów.

W okresie programowania 2007-2013 widać poprawę w zakresie skuteczności udziału instytucji non profit w pozyskiwaniu funduszy unijnych. Zdobyły one doświadczenie w aplikowaniu – bardzo często na własnych błędach. Jest to też czas na to, aby doszkolić się w zakresie aplikowania lub też znaleźć osobę lub instytucję, które by w tym pomogły. Obecnie zmieniły się warunki aplikowania o fundusze strukturalne. Tendencja ogólna w większości programów jest taka, aby w miarę możliwości upraszczać procedury i ułatwiać aplikowanie.

Obecnie zainteresowanie funduszami unijnymi jest duże. W Dolnośląskim Wojewódzkim Urzędzie Pracy, na przełomie marca i kwietnia 2008 r., złożono wnioski o dofinansowanie na kwotę przekraczającą wartość alokacji dla wybranych działań/poddziałów, wynikającą z „Planu działania na lata 2007-2008”. Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy, uruchamiając nowe konkursy, został zmuszony do przeznaczenia na ten cel dodatkowe środki z alokacji 2013 r. [www.pokl.dwup.pl]. Jednakże organizacje *non profit* stanowią nadal niewielki procent wszystkich podmiotów realizujących projekty, jednak stale rosnący udział tych organizacji w pozyskiwaniu funduszy strukturalnych pozwala sądzić, że wkrótce sytuacja ta ulegnie zmianie.

Podsumowując powyższy temat, należy także pamiętać, że w przypadku organizacji *non profit* specyfika działalności implikuje określone sposoby gromadzenia środków finansowych. Dlatego też badanie efektywności wykorzystania środków unijnych przez tego typu organizacje powoduje pro-

blemy na gruncie doboru wskaźników kryteriów oceny. Najczęściej w takich przypadkach oceny dokonuje się z punktu widzenia narzędzi jakościowych. Analiza skuteczności realizacji celów trudno mierzalnych dokonywana jest poprzez porównanie opisowo wyrażonych rezultatów z oczekiwaniami i standardami przyjętymi w procedurze aplikowania o środki unijne.

W 2008 r. organizacje pozarządowe za największe utrudnienia w pozyskiwaniu przez nie środków unijnych wymienili:

1. problemy związane z zarządzaniem finansami: trudność z właściwym sporządzeniem budżetu – przedstawienie we wniosku nierealistycznego budżetu, zarówno zawyżenie, jak i zaniżenie kwot, trudność w określaniu kosztów kwalifikowanych, problem przepływów finansowych – bardzo długie oczekiwanie na przełanie środków na konto projektodawcy i konieczność przedstawienia gwarancji zabezpieczających dotację, problemy z wnioskami o płatność – duża ilość błędów w ich przygotowaniu, długie procedury weryfikacji;
2. problemy związane z personelem: konieczność wykonywania przez pracowników przypisanych do projektu również zadań bezpośrednio z nim niezwiązanych, łączenie wielu funkcji przez jedną osobę i nieumiejętność właściwego podziału odpowiedzialności, brak osób o umiejętnościach koniecznych do sprawnej realizacji projektu, zwłaszcza umiejętności zarządzania zespołem, czasem, komunikacją czy jakością, brak odpowiednio przeszkolonych osób zajmujących się księgowością, co jest istotne ze względu na fakt, że fundusze unijne wymagają innego rodzaju księgowania, nieumiejętność budowania zespołów projektowych i jasnego rozdzielania zadań;
3. problemy związane z częścią merytoryczną: kwestie związane z potencjałem organizacji i brakiem doświadczenia w przygotowaniu projektów, niewystarczające kompetencje organizacji pozarządowych w przypadku, gdy zmieniły one profil swojej działalności pod wpływem chęci dostosowania się do potencjalnych źródeł finansowania, organizacje pozarządowe nie zawsze czytają niezbędne dokumenty i nie zawsze stosują się do wszystkich wymogów w nich zawartych, nieumiejętność przygotowania harmonogramu i pracy zgodnie z nim, trudność z właściwym zidentyfikowaniem beneficjentów swojego projektu czy poszczególnych działań w projekcie – często wynika to z braku osób, które pracując na stałe, byłyby w stanie zajmować się tylko zdobywaniem funduszy, w wypadku projektów partnerskich trudności związane z koniecznością porozumiewania się z innymi podmiotami, charakteryzującymi się inną kulturą pracy, brak kalkulacji ryzyka i zaplanowania rozwiązań, które można by zastosować w wypadku wystąpienia trudności;
4. nieznanomość ustawy Prawo zamówień publicznych: trudność z dostosowaniem się do wymogów zamówień publicznych [M. Gumkowska, J. Herbst: *Najważniejsze pytania...* 2008].

LITERATURA

1. *Doświadczenia organizacji pozarządowych z dwóch ostatnich lat aplikowania o Fundusze Strukturalne*, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Ekonomia Społeczna, 2006
2. Gumkowska M., Herbst J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*, Raport z badania 2006, Warszawa 2006.

3. Gumkowska M., Herbst J., *Dostęp organizacji pozarządowych do Funduszy Strukturalnych – stan obecny i perspektywy*, raport na podstawie wyników badań Stowarzyszenia Klon/Jawor „Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2006.
4. Gumkowska M., Herbst J., *Najważniejsze pytania – podstawowe fakty. Polski sektor pozarządowy 2008*, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2008.
5. Nałęcz S., Sektor non profit, [w:] *Sektor non profit w Polsce*. Wybrane wyniki badań statystycznych zrealizowane przez GUS na formularzu SOF, GUS – Departament Badań Społecznych, Warszawa 2009.
6. *Podstawowe fakty o sektorze pozarządowym* [online] Stowarzyszenie Klon/Jawor. Civicpedia. Badania społeczeństwa obywatelskiego. Dostępny: <http://civicpedia.ngo.pl/ngo/362510.html>
7. Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, dokument publikowany.
8. Przybylska-Maszner B., *Rola organizacji pozarządowych w realizacji celów wynikających ze Strategii Lizbońskiej*, Kancelaria Senatu, Warszawa 2009.
9. Raport „Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych 2006”, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.
10. Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013, Warszawa 2007.
11. Szulc J., *Zarządzanie finansami w instytucji non profit. Problemy i wyzwania, w materiałach konferencyjnych: Finanse w bibliotekach akademickich szansą ochrony dóbr kultury*, Katowice 2009, materiały publikowane w formie prezentacji multimedialnej.
12. *Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*.
13. www.euroNGO.pl
14. www.pokl.dwup.pl
15. www.efs.dolnyslask.pl
16. www.funduszeuropejskie.pl
17. www.parp.gov.pl

Grzegorz Michalski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

WPŁYW EKSPOZYCJI NA RYZYKO WYNIKAJĄCE Z DOBORU STRATEGII FINANSOWANIA AKTYWÓW BIEŻĄCYCH NA STOPE KOSZTU KAPITAŁU FINANSUJĄCEGO PRZEDSIĘBIORSTWO^{*}

**INFLUENCE OF NET WORKING CAPITAL STRATEGY RISK
EXPOSITION ON THE COST OF CAPITAL FINANCING THE FIRM**

STRESZCZENIE

W zależności od rodzaju biznesu prowadzonego przez przedsiębiorstwo ekspozycja na ryzyko wynikające z przyjętego sposobu finansowania płynności bywa różna i też od tego, jaki jest to biznes, ostatecznie zależeć będzie, czy najlepsza okaże się strategia konserwatywna czy agresywna, czy któryś z przejściowych wariantów zbliżonych do strategii umiarkowanej. Najlepszy wybór to taki, przy którym przyrost wartości przedsiębiorstwa jest najwyższy, a to uzależnione jest od tego, jak kształtują się koszty finansowania. Im niższy koszt finansowania – tym wyższa efektywność działania przedsiębiorstwa mierzona przez przyrost jego wartości. Niniejszy artykuł zajmuje się problematyką, jak decyzje w zakresie doboru źródeł finansowania pieniędzy zamrożonych w aktywach płynnych netto wpływają na ryzyko firmy i na koszt kapitału finansujący firmę.

Słowa kluczowe: płynność, zarządzanie ryzykiem, kapitał pracujący, wartość przedsiębiorstwa

ABSTRACT

Depending on the kind of business, the sensitivity on risk results from the decision concerning net working capital financing policy. The kind of business influence the best strategy choice. The greater exposition on net working capital strategy risk, the more conservative strategy. The smaller exposition on the risk, the more aggressive net working capital strategy. The paper shows how decisions about net working capital strategy inflow the risk of the firm and cost of capital rate.

Key words: liquidity, risk management, working capital, firm value

WPROWADZENIE

Majątek przedsiębiorstwa stanowią aktywa całkowite, w skład których wchodzi aktywa trwałe i aktywa obrotowe. Aktywa bieżące (*current assets*) rozumiane jako suma zapasów, należności krótkoterminowych (do których w całości zalicza się wszystkie należności z tytułu dostaw i usług bez względu na okres wymagalności zapłaty) i inwestycji krótkoterminowych (czyli środków pieniężnych i ich ekwiwalentów) oraz krótkoterminowych rozliczeń międzyokresowych [*Bilansowe wyniki...* 2008, s. 9; Mueller 1953; Graber 1948; Khoury 1999; Cote 1999] stanowią dla przedsiębiorstwa z jednej strony zabezpieczenie przed ryzykiem [Merton 1999, s. 506; Lofthouse 2005; s. 27-28; Parrino 2008, s. 224-233, Poteshman 2005, s. 21-60], a z drugiej inwestycję w rozumieniu rezygnacji z bieżącego wykorzystania zasobów ukierunkowanego na realizację korzyści w przyszłości [Levy 1999, s. 6; Reilly 1992, s. 6; Fabozzi 1999, s. 214]. W artykule aktywa bieżące są utożsamiane z aktywami obrotowymi. Nie są to co prawda dokładnie tożsame pojęcia, gdyż aktywa bieżące są równe aktywom obrotowym pomniejszonym o należności od odbiorców odzyskiwanych w okresie powyżej 12 miesięcy [Michalski 2004], jednakże dla uproszczenia rozważań przyjęto takie podejście w pracy, wg którego terminy: majątek obrotowy, aktywa obrotowe, kapitał pracujący, kapitał obrotowy i aktywa bieżące są traktowane jako w przybliżeniu równoważne i zamienne.

Poziom aktywów bieżących wynika z procesów związanych z organizacją produkcji lub realizacją usług, z procesów ze swej natury operacyjnych, a więc wynikających z chęci wytworzenia na czas produktów lub usług, co do których jest przeświadczenie, że będzie na nie zapotrzebowanie [Baumol 1952; Beck 2005; Beranek 1963; Emery 1988, Gallinger 1986; Holmstrom 2001; Kim 1998; Kim 1978; Lyn 1996; Tobin 1958; Stone 1972; Miller 1966; Miller 1996; Myers 1998; Opler 1999; Rutkowski 2000]. Ma to wpływ głównie na poziom zapasów i leży w gestii nauk związanych z zarządzaniem operacyjnym [Peterson 1979, s. 67-69; Orlicky 1975, s.17-19; Plossl 1985, s. 421-424].

Równocześnie, aktywa bieżące to rezultat aktywnej polityki pozyskiwania i utrzymywania klientów [Bougheas 2009]. Realizuje się ją poprzez dopasowanie oferty do specyfiki rynku, na którym jest realizowana sprzedaż. Znajduje ona odzwierciedlenie w poziomie zapasów wyrobów gotowych oraz należności krótkoterminowych.

Wśród czynników motywujących inwestowanie w aktywa bieżące są jeszcze: niepewność i ryzyko. Z ich powodu konieczne staje się gromadzenie ostrożnościowych (zwanych też przezornościowymi) zasobów środków pieniężnych oraz wynikających z konieczności zabezpieczenia ciągłości produkcji zapasy materiałów i surowców, koniecznych do wytworzenia wyrobów gotowych.

Znaczna część przedsiębiorstw działa w warunkach zmienności cen potrzebnych im materiałów i surowców oraz zmienności innych istotnych parametrów (np. kursów walut). Taka zmienność może uzasadniać utrzymywanie dodatkowych zasobów środków pieniężnych przeznaczonych do realizacji wbudowanych w nich amerykańskich opcji kupna poprzez zakup surowców po tańszej niż ich oczekiwana długookresowa cena równowagi.

Relacje przedsiębiorstwa z dostawcami materiałów, surowców i usług koniecznych do realizacji produkcji i sprzedaży wyrobów gotowych zazwyczaj skutkują odroczeniem płatności za nie. Powstają wówczas zobowiązania wobec dostawców oraz pracowników (którzy są również w pewnym sensie wewnętrznymi dostawcami usług). W podobny sposób skutkuje fakt obciążenia przedsiębiorstwa obowiązkowymi płatnościami, rodząc zobowiązania podatkowe itp. Obie kategorie zobowiązań nazywane będą przez nas

niefinansowymi zobowiązaniami bieżącymi (dla odróżnienia ich od tych z zobowiązań bieżących, które wynikają z zaciągnięcia zobowiązań finansowych, w postaci np. krótkoterminowego długu).

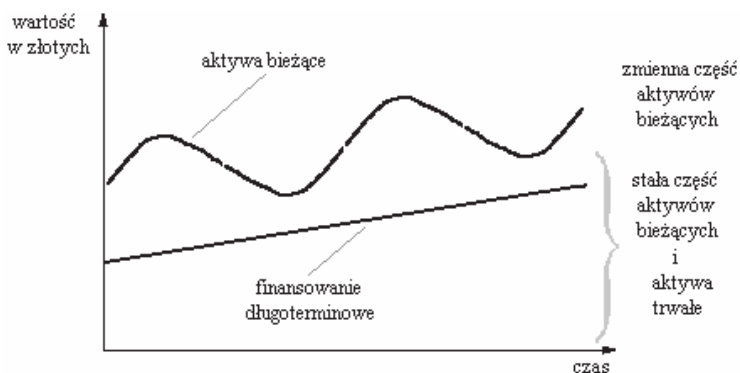
Fakt odroczenia wymaganych płatności wpływa na zmniejszenie zapotrzebowania na środki przedsiębiorstwa zaangażowane w finansowanie aktywów bieżących. Aktywa bieżące pomniejszone o niefinansowe zobowiązania bieżące (niefinansowe zobowiązania krótkoterminowe) to aktywa bieżące netto. Są to środki zainwestowane przez przedsiębiorstwo w aktywa bieżące utożsamiane z kapitałem zamrożonym w tych aktywach.

STRATEGIE FINANSOWANIA AKTYWÓW BIEŻĄCYCH NETTO

Aktywa bieżące netto (traktowane w pracy jako synonim kapitału pracującego netto), czyli aktywa bieżące pomniejszone o niefinansowe pasywa bieżące, to środki, które przedsiębiorstwo zamraża w trakcie realizacji swojego cyklu operacyjnego. Jeśli charakter biznesu tego wymaga, środki zamrożone w kapitale pracującym netto mogą osiągać nawet znaczne rozmiary. Celem tego artykułu jest rozważenie, w jaki sposób rodzaj finansowania inwestycji w kapitał pracujący netto oddziałuje na wartość przedsiębiorstwa, wyrażoną jako suma przyszłych wolnych przepływów pieniężnych dyskontowanych kosztem kapitału finansującego przedsiębiorstwo.

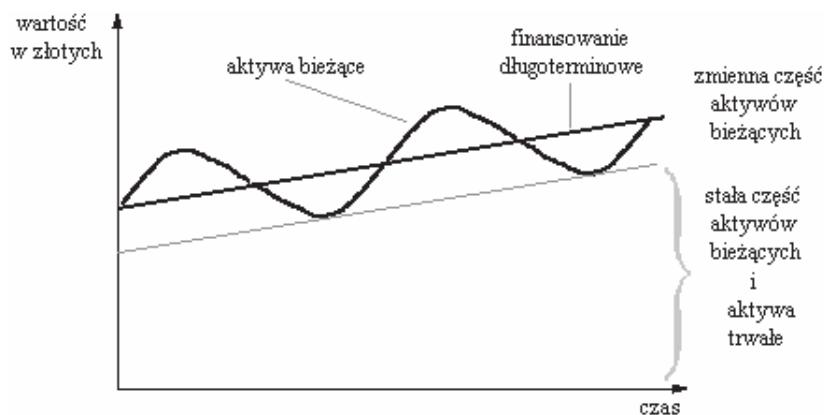
Strategie finansowania aktywów bieżących są zbiorem kryteriów i reguł postępowania podporządkowanych realizacji celu, jakim jest pomnażanie bogactwa właścicieli, którymi kierują się zarządzający przedsiębiorstwem w trakcie podejmowania decyzji odnoszących się do zdobywania środków na finansowanie bieżących i przyszłych potrzeb oraz określania sposobów i kierunków wykorzystania tych środków, przy uwzględnieniu znanych zarządowi szans, ograniczeń i związków z otoczeniem. Strategie takie są również pochodną rynkowych warunków i osobistych skłonności zarządzających przedsiębiorstwem (przede wszystkim ich skłonności do ponoszenia ryzyka). W oparciu o nią zarządzający wyznaczają odpowiednią strukturę bieżących aktywów i źródła ich finansowania. Możliwe jest zastosowanie przez przedsiębiorstwo jednej z trzech (wraz z nieskończoną liczbą ich pośrednich odcieni) strategii finansowania płynności: agresywnej, umiarkowanej lub konserwatywnej.

Agresywna strategia polega na tym, że znaczna część stałego i całość zmiennego zapotrzebowania przedsiębiorstwa na źródła finansowania związane z płynnością pochodzi z finansowania krótkoterminowego.



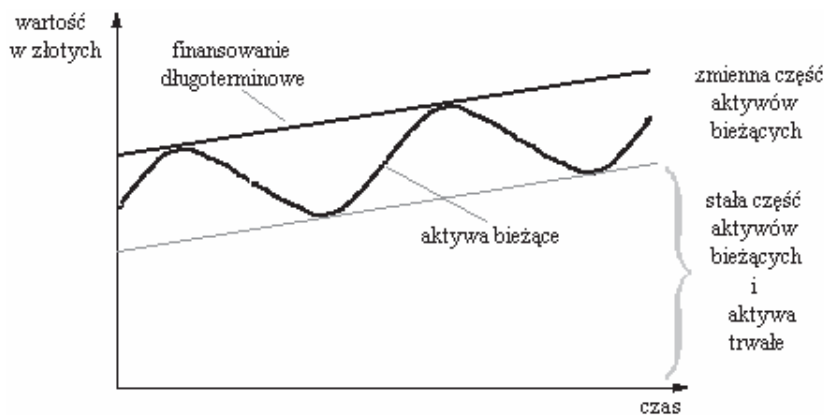
Rys. 1. Agresywna strategia finansowania płynności

Umiarkowana strategia finansowania płynności, przy której zmierza się do dostosowaniu okresu, na jaki potrzebne jest finansowanie, do długości okresu, na jaki potrzebne są przedsiębiorstwu dane aktywa. W wyniku takiego podejścia stała część aktywów bieżących finansowana jest w oparciu o kapitał długoterminowy, natomiast zmienna część tych aktywów finansowana jest kapitałem krótkoterminowym.



Rys. 2. Umiarkowana strategia finansowania płynności

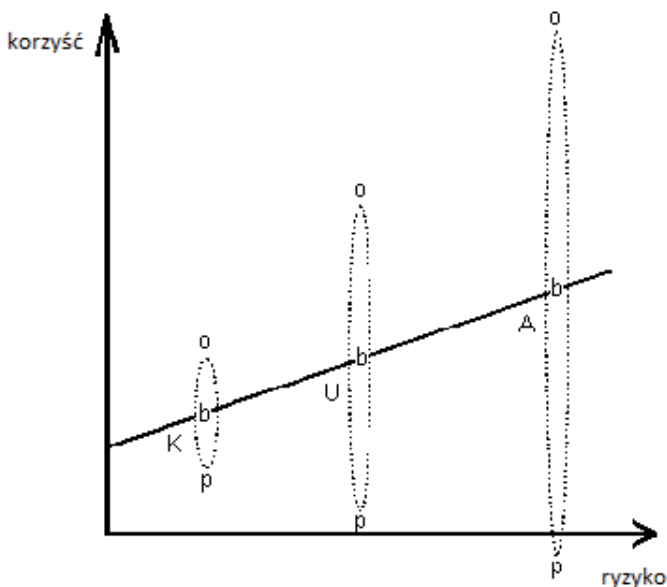
Konserwatywna strategia finansowania płynności, polega na tym, że zarówno trwałe, jak i zmienny stan aktywów bieżących jest utrzymywany w oparciu o finansowanie długoterminowe.



Rys. 3. Konserwatywna strategia finansowania płynności

RELACJA STRATEGII I RYZYKA

Pomiędzy tymi trzema podejściami do finansowania aktywów bieżących zachodzi zależność oparta na relacji między spodziewaną korzyścią a ryzykiem (rys. 4). W przypadku dostawców kapitału dla przedsiębiorstw stosujących taki, a nie inny rodzaj strategii, wiąże się to najczęściej ze zróżnicowanymi żądaniami co do stopy zwrotu z kapitału zainwestowanego w przedsiębiorstwo.



Rys. 4. Zróżnicowane poziomy spodziewanych korzyści związanych z realizacją poszczególnych strategii finansowania aktywów bieżących. Oznaczenia: K – strategia konserwatywna, U – strategia umiarkowana, A – strategia agresywna, b – sytuacja bazowa, o – sytuacja lepsza od oczekiwanej, p – sytuacja gorsza od oczekiwanej.

Źródło: Opracowanie własne.

Związek tych żądań z wybranym sposobem finansowania kapitału pracującego netto może być mały (jak to pokazuje rys. 5 i ilustrujący go wariant 1. przykładu). Może też być na tyle znaczący, że rzutować będzie na wybór strategii (rys. 6 i 7).

Stopa kosztu kapitału finansującego inwestycje w aktywa bieżące zależy od rodzaju finansowania, poziomu inwestycji w aktywa bieżące w ich relacji do spodziewanych przychodów ze sprzedaży oraz ekspozycji dostawców kapitału na inne źródła ryzyka. Na przykładzie stopy kosztu kapitału własnego k_e (równania 1, 2 oraz 3) widać, że stopa ta zależy od czynników typowych dla całego rynku, cech charakterystycznych sektora oraz cech charakterystycznych dla konkretnego przedsiębiorstwa na tle sektora.

$$k_e = \beta_l^* (k_m - k_{RF}) + k_{RF} \quad (1)$$

gdzie: k_e – stopa kosztu kapitału własnego finansującego przedsiębiorstwo, β_l^* – współczynnik ryzyka przedsiębiorstwa uwzględniający ryzyko sektora wraz z ryzykiem finansowym oraz ryzykiem indywidualnym na tle sektora, k_m – przeciętna stopa zwrotu z aktywów na danym rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, k_{RF} – przeciętna stopa zwrotu z inwestycji w aktywa wolne od ryzyka (przybliżeniem może być stopa zwrotu z papierów wartościowych emitowanych przez skarb państwa kraju, w którym działa przedsiębiorstwo).

$$\beta_l^* = \beta_l^* \cdot SZ \quad (2)$$

gdzie: β_l^* – współczynnik ryzyka przedsiębiorstwa uwzględniający ryzyko sektora wraz z ryzykiem finansowym oraz ryzykiem indywidualnym na tle sektora, β_l – współczynnik ryzyka przedsiębiorstwa uwzględniający ryzyko sektora wraz z ryzykiem finansowym, bez ryzyka indywidualnego przedsiębiorstwa na tle sektora, SZ – czynnik ryzyka charakteryzujący przedsiębiorstwo na tle sektora, w którym działa przedsiębiorstwo.

$$\beta_l = \beta_u \cdot \left(1 + (1 - T) \cdot \frac{D}{E} \right) \quad (3)$$

gdzie: β_l – współczynnik ryzyka przedsiębiorstwa uwzględniający ryzyko sektora wraz z ryzykiem finansowym bez ryzyka indywidualnego przedsiębiorstwa na tle sektora, β_u – współczynnik ryzyka przedsiębiorstwa uwzględniający ryzyko sektora bez ryzyka finansowego i bez ryzyka indywidualnego przedsiębiorstwa na tle sektora (β_u czasami określana jest jako współczynnik ryzyka aktywów lub jako tzw. beta nielewarowana, czyli współczynnik beta dla przedsiębiorstwa niekorzystającego z dźwigni finansowej działającej w rezultacie zadłużenia), D – zadłużenie przedsiębiorstwa (jest to suma zadłużenia krótkoterminowego i długoterminowego, $D = D_k + D_d$).

Ryzyko dostawców kapitału zasadniczo zależy od tego, w jakim sektorze działa przedsiębiorstwo, oraz od pozycji przedsiębiorstwa w jego sektorze/branży. Na ryzyko to, poza poziomem zadłużenia i sektorem, w jakim działa przedsiębiorstwo, wpływ mają takie czynniki wyróżniające przedsiębiorstwo na tle sektora, jak: zmienność EBIT, wielkość przedsiębiorstwa, wielkość posiadanych aktywów całkowitych, oryginalność produktu, pojemność (płynność) produktów przedsiębiorstwa itp. Tabela 1 przedstawia wpływ różnych parametrów charakteryzujących przedsiębiorstwo, które mogą mieć modyfikujący wpływ na ekspozycję dostawców kapitału finansującego przedsiębiorstwo na ryzyko wynikające z niebezpieczeństwa braku dopasowania inwestycji w aktywa bieżące do przyszłej sprzedaży.

Tabela 1. Wybrane parametry wpływające na ryzyko dostawców kapitału finansującego przedsiębiorstwo charakteryzujące przedsiębiorstwo na tle jego sektora

	MAŁY	DUŻY
Poziom zmienności EBIT – $\sigma(\text{EBIT})$	(↓SZ)	(SZ↑)
Poziom całkowitych aktywów przedsiębiorstwa – TA	(SZ↑)	(↓SZ)
Poziom oryginalności (ryнку) produktu przedsiębiorstwa – OP	(↓SZ)	(SZ↑)
Poziom płynności/pojemności rynku produktu przedsiębiorstwa – LP	(SZ↑)	(↓SZ)
Rozmiar przedsiębiorstwa – GF	(SZ↑)	(↓SZ)
Poziom aktywów bieżących w relacji do sprzedaży – CA/CR	(SZ↑)	(↓SZ)
Poziom krótkoterminowego zadłużenia w zadłużeniu ogółem – D_k/D	(↓SZ)	(SZ↑)

Źródło: Opracowanie własne.

gdzie: SZ – czynnik ryzyka charakteryzujący przedsiębiorstwo na tle sektora, w którym działa przedsiębiorstwo. Strzałka skierowana w dół oznacza ujemny wpływ na czynnik ryzyka, strzałka skierowana w górę oznacza pozytywny wpływ na ryzyko (względny, na tle sektora, wzrost ryzyka dostawców kapitału finansującego przedsiębiorstwo). Równanie 4 przedstawia hipotetyczną zależność czynnika ryzyka SZ na parametry wymienione w tabeli 1:

$$SZ = X_{\sigma\text{EBIT}} + X_{TA} + X_{OP} + X_{LP} + X_{GF} + X_{CA/CR} + X_{CA/CR} + X_{D_k/D} + X_{\dots} \quad (4)$$

gdzie: SZ – czynnik ryzyka charakteryzujący przedsiębiorstwo na tle sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, $X_{\sigma\text{EBIT}}$ – wpływ zmienności EBIT na czynnik SZ, X_{TA} – wpływ poziomu aktywów całkowitych przedsiębiorstwa na czynnik SZ, X_{OP} – wpływ poziomu oryginalności produktów przedsiębiorstwa na czynnik SZ, X_{LP} – wpływ poziomu wchłaniania rynku produktów przedsiębiorstwa na czynnik SZ, X_{GF} – wpływ wielkości przedsiębiorstwa na czynnik SZ, $X_{CA/CR}$ – wpływ relacji aktywów bieżących do sprzedaży na czynnik SZ, $X_{D_k/D}$ – wpływ relacji krótkoterminowego zadłużenia do długu na czynnik SZ, $X_{\dots}$ – S wpływ poziomu innego, niewymienionego wcześniej parametru wyróżniającego przedsiębiorstwo na tle sektora na czynnik SZ.

W przypadkach, w których czynnik ryzyka SZ jest wyższy, wtedy bardziej elastyczne i bardziej konserwatywne podejścia raczej powinny być brane pod uwagę, w celu uzyskania wyższego przyrostu wartości przedsiębiorstwa. Zależność ta występuje również w przeciwną stronę, przedsiębiorstwa działające w bezpieczniejszych sektorach o bliskich monopolistycznym pozycjach mogą bez obaw używać bardziej restrykcyjnych oraz bardziej agresywnych strategii, w celu uzyskiwania lepszych rezultatów skutkujących wyższym przyrostem wartości.

Poziom zmienności EBIT, wyrażony przez $\sigma(\text{EBIT})$, informuje o innym poziomie ryzyka niż przeciętne ryzyko sektora, w którym działa przedsiębiorstwo. Jeżeli zmienność EBIT przedsiębiorstwa będzie wyższa niż przeciętna zmienność dla sektora, wtedy w stosunku do przeciętnej zmienności sektorowej należy uwzględnić wyższy wpływ ryzyka na czynnik ryzyka przedsiębiorstwa (SZ↑). Jeśli natomiast na tle sektora zmienność EBIT jest mniejsza niż przeciętna sektorowa, wpływ ryzyka na wyniki przedsiębiorstwa reprezentowany przez czynnik ryzyka (↓SZ) będzie mniejszy.

Aktywa całkowite przedsiębiorstwa mogą stanowić zabezpieczenie roszczeń dostawców kapitału, dlatego zarówno ich bezwzględny poziom, jak i względny (np. w stosunku do sprzedaży) ma wpływ

na poziom ryzyka ponoszonego przez dostawców kapitału finansującego przedsiębiorstwo. Poziom całkowitych aktywów przedsiębiorstwa wyższy niż przeciętna sektorowa wielkość powinien być odnotowywany jako czynnik pomniejszający ryzyko ($\downarrow SZ$), jeśli natomiast na tle sektora poziom aktywów jest znacznie mniejszy niż przeciętna sektorowa, mniejsze zabezpieczenie wpływać będzie na wyższy poziom ryzyka przedsiębiorstwa ($SZ\uparrow$).

Poziom oryginalności produktu przedsiębiorstwa jest czynnikiem zwiększającym ryzyko dostawców kapitału. Mniejszej oryginalności na tle sektora towarzyszyć będzie mniejszy wpływ ryzyka na wyniki przedsiębiorstwa reprezentowany przez czynnik ryzyka ($\downarrow SZ$). Większej oryginalności produktów na tle sektora towarzyszyć będzie większy wpływ ryzyka na wyniki przedsiębiorstwa reprezentowany przez czynnik ryzyka ($SZ\uparrow$).

Poziom płynności/pojemności rynku produktu przedsiębiorstwa jest czynnikiem zmniejszającym ryzyko dostawców kapitału. Większej płynności/pojemności rynku produktu na tle sektora towarzyszyć będzie mniejszy wpływ ryzyka na wyniki przedsiębiorstwa reprezentowany przez czynnik ryzyka ($\downarrow SZ$). Mniejszej płynności/pojemności rynku produktu przedsiębiorstwa na tle sektora towarzyszyć będzie większy wpływ ryzyka na wyniki przedsiębiorstwa reprezentowany przez czynnik ryzyka ($SZ\uparrow$).

Rozmiar przedsiębiorstwa jest czynnikiem zmniejszającym ryzyko dostawców kapitału. Względnie większym rozmiarom przedsiębiorstwa na tle przeciętnej wielkości przedsiębiorstw typowych dla sektora towarzyszyć będzie mniejszy wpływ ryzyka na wyniki przedsiębiorstwa reprezentowany przez czynnik ryzyka ($\downarrow SZ$). Mniejszemu rozmiarowi przedsiębiorstwa na tle sektora towarzyszyć będzie większy wpływ ryzyka na wyniki przedsiębiorstwa reprezentowany przez czynnik ryzyka ($SZ\uparrow$).

Poziom aktywów bieżących w relacji do sprzedaży to czynnik zmniejszający ryzyko dostawców kapitału. Względnie większej relacji aktywów bieżących do sprzedaży na tle przeciętnej relacji aktywów bieżących do sprzedaży typowych dla sektora towarzyszyć będzie mniejszy wpływ ryzyka na wyniki przedsiębiorstwa reprezentowany przez czynnik ryzyka ($\downarrow SZ$). Mniejszej relacji aktywów bieżących do sprzedaży na tle sektora towarzyszyć będzie większy wpływ ryzyka na wyniki przedsiębiorstwa reprezentowany przez czynnik ryzyka ($SZ\uparrow$).

Zmienność oprocentowania i zmienność warunków kredytowania przedsiębiorstwa jest większa w przypadku zadłużenia krótkoterminowego, dlatego większy udział takiego finansowania w finansowaniu przedsiębiorstwa przekłada się na wyższe ryzyko przedsiębiorstwa. Poziom krótkoterminowego zadłużenia w zadłużeniu ogółem jest czynnikiem zwiększającym ryzyko dostawców kapitału. Mniejszej relacji krótkoterminowego zadłużenia do zadłużenia ogółem na tle typowej dla sektora relacji krótkoterminowego zadłużenia do zadłużenia ogółem towarzyszyć będzie mniejszy wpływ ryzyka na wyniki przedsiębiorstwa reprezentowany przez czynnik ryzyka ($\downarrow SZ$). Większej relacji krótkoterminowego zadłużenia do zadłużenia ogółem na tle sektora towarzyszyć będzie większy wpływ ryzyka na wyniki przedsiębiorstwa reprezentowany przez czynnik ryzyka ($SZ\uparrow$).

Przykład. Zarząd przedsiębiorstwa AGROXLIM zastanawia się nad wyborem strategii finansowania aktywów bieżących. Jaką strategię powinien zarząd wybrać, jeśli kieruje się maksymalizacją wartości przedsiębiorstwa?

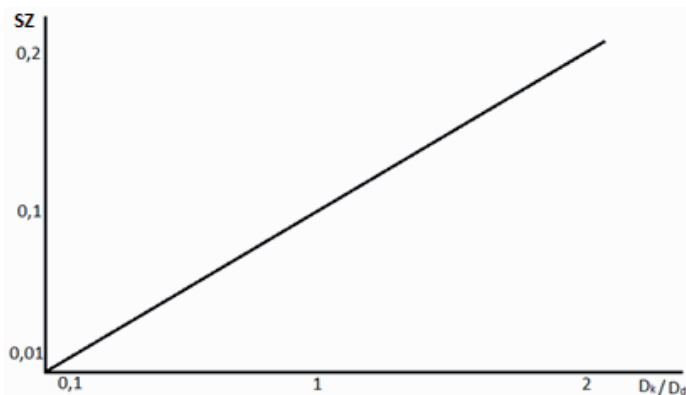
Relacja kapitału własnego do kapitału zaangażowanego wynosi 40% $\{E/(E+D) = 40\}$. Prognozowane roczne przychody ze sprzedaży (CR) to 2000. Prognozowany zysk przed odsetkami i opodat-

kowaniem (EBIT) dla AGROXLIM stanowić będzie około 50% z przychodów ze sprzedaży (CR). Aktywa trwałe (FA) kształtować się będą na poziomie zbliżonym do 1400, aktywa bieżąca (CA) stanowić będą blisko 30% z prognozowanych przychodów ze sprzedaży (CR), odnawianie majątku będzie na poziomie bliskim jego zużyciu ($NCE = CAPEX$), a zmiany w relacjach składników kapitału pracującego netto będą w kolejnych latach pomijalnie małe ($\Delta NWC = 0$). Przedsiębiorstwo może realizować jedną z trzech strategii finansowania płynności: Konserwatywną o relacji długoterminowego zadłużenia do krótkoterminowego takiej, że ($D_k/D_d = 0,1$), umiarkowaną ($D_k/(D_d) = 1$) lub agresywną ($D_k/(D_d) = 2$). Zobowiązania wobec dostawców będą na poziomie 50% z aktywów bieżących.

Należy uwzględnić wpływ każdej z tych strategii na stopę kosztu kapitału finansującego przedsiębiorstwo oraz na wartość przedsiębiorstwa.

W pierwszym wariantcie założymy, że dostawcy kapitału mocno uwzględniają przy określaniu swoich roszczeń w zakresie stóp zwrotu – tego, jaką strategią finansowania płynności posługuje się finansowane ich kapitałem przedsiębiorstwo.

Również, założymy, że przebieg korekty SZ wynikającej z poziomu ryzyka związanego z wyborem strategii jest równomierny i prostoliniowy (rys. 5).



Rys. 5. Kształtowanie się korekty SZ w zależności od relacji D_k/D_d

Źródło: Opracowanie własne.

Wariant pierwszy. Zakładamy w nim, że dostawcy kapitału uwzględniają przy określaniu swoich roszczeń w zakresie stóp zwrotu – tego, jaką strategią finansowania płynności posługuje się finansowane ich kapitałem przedsiębiorstwo. Oczywiście strategię agresywną postrzegają jako bardziej ryzykowną, a co za tym idzie, w zależności od ich awersji do ryzyka, są skłonni przypisać do swoich oczekiwań dodatkową premię za ryzyko przedsiębiorstwu stosującemu taką strategię. Dla uproszczenia przyjmujemy, że przypisanie dodatkowego ryzyka za stosowaną strategię finansowania płynności znajdzie odzwierciedlenie w kształtowaniu się współczynnika β . Dla każdej strategii współczynnik β będzie skorygowany o odpowiadający jej współczynnik korygujący SZ, w stosunku do sytuacji $D_k/D_d = 0$. Premia za ryzyko dla AGROXLIM wyniesie $9\% \times (1+SZ)$ w relacji kapitału własnego do obcego

długoterminowego, a $12\% \times (1 + SZ)$ w relacji kapitału własnego do obcego krótkoterminowego, stopa wolna od ryzyka to 4%¹, stopa zwrotu z portfela rynkowego to 18%².

Jeśli przedsiębiorstwo AGROXLIM jest reprezentantem sektora W, dla którego nielewarowany współczynnik ryzyka $\beta_u = 0,77$. Na podstawie relacji Hamady możemy oszacować stopę kosztu kapitału własnego finansującego to przedsiębiorstwo w przypadku każdej z trzech strategii w wariacie pierwszym.

$$\beta_l = \beta_u * \left(1 + (1 - T) * \frac{D}{E} \right) = 0,77 * \left(1 + 0,81 * \frac{0,4}{0,6} \right) = 1,19$$

gdzie: T – efektywna stopa opodatkowania, D – kapitał finansujący przedsiębiorstwo pochodzący od wierzycieli (suma D_k i D_d), E – kapitał finansujący przedsiębiorstwo pochodzący od właścicieli, β – współczynnik ryzyka, β_u – dla przedsiębiorstwa niekorzystającego z finansowania kapitałem pochodzącym od wierzycieli, β_l – dla przedsiębiorstwa korzystającego z finansowania kapitałem pochodzącym od wierzycieli.

Dla strategii agresywnej, przy $SZ = 0,2$:

$$\beta_{la}^* = \beta_u * \left(1 + (1 - T) * \frac{D}{E} \right) * (1 + SZ) = 0,77 * \left(1 + 0,81 * \frac{0,4}{0,6} \right) * 1,2 = 1,19 * 1,2 = 1,43$$

gdzie: SZ – korekta premii za ryzyko uzależniona od strategii finansowania kapitału pracującego netto.

Dla strategii umiarkowanej, przy $SZ = 0,1$:

$$\beta_{lu}^* = \beta_u * \left(1 + (1 - T) * \frac{D}{E} \right) * (1 + SZ) = 0,77 * \left(1 + 0,81 * \frac{0,4}{0,6} \right) * 1,1 = 1,19 * 1,1 = 1,31$$

Dla strategii konserwatywnej, przy $SZ = 0,01$:

$$\beta_{lk}^* = \beta_u * \left(1 + (1 - T) * \frac{D}{E} \right) * (1 + SZ) = 0,77 * \left(1 + 0,81 * \frac{0,4}{0,6} \right) * 1,01 = 1,19 * 1,01 = 1,2$$

$$k_{ea} = \beta_l^* * (k_m + k_{RF}) + k_{RF} = 1,43 * 14\% + 4\% = 24\%$$

$$k_{eu} = \beta_l^* * (k_m + k_{RF}) + k_{RF} = 1,31 * 14\% + 4\% = 22,3\%$$

$$k_{ek} = \beta_l^* * (k_m + k_{RF}) + k_{RF} = 1,2 * 14\% + 4\% = 20,8\%$$

¹ Według obecnych danych (lipiec 2010) rentowność 52-tygodniowych bonów skarbowych to ok. 4,3% [źródło: <http://www.bankier.pl/inwestowanie/notowania/macro/dane.html?id=74>]; zdaniem autora wartość ta utrzymywać się powinna w okolicach 4% dla obecnego stanu polskiej gospodarki. Wyjaśnienie powodów takiego oszacowania wybiega poza ramy tego artykułu.

² Podstawą wyboru 18% są oszacowania własne autora na podstawie danych sektorowych dla polskich przedsiębiorstw, za: http://rachunkowosc.com.pl/wskazniki_sektorowe/. Wyjaśnienie powodów takiego oszacowania wybiega poza ramy tego artykułu.

gdzie: k – stopa zwrotu oczekiwana przez dawców kapitału i równocześnie od strony przedsiębiorstwa to stopa kosztu kapitału finansującego przedsiębiorstwo, k_e – dla kapitału pochodzącego od właścicieli, k_{dd} – dla kapitału długoterminowego pochodzącego od wierzycieli, k_{dk} – dla kapitału krótkoterminowego pochodzącego od wierzycieli, k_m – dla przeciętnej stopy zwrotu z typowej dla danego rynku, na którym dochodzi do inwestycji, k_{RF} – dla stopy zwrotu wolnej od ryzyka, której przybliżeniem jest średnia rentowność bonów skarbowych państwa, w którym dokonywana jest inwestycja.

Dlatego, ponieważ premia za ryzyko dla AGROXLIM wynosi $9\% \times (1 + SZ)$ w relacji kapitału własnego do obcego długoterminowego, otrzymać możemy stopę kosztu kapitału obcego długoterminowego:

$$\begin{aligned}k_{dda} &= k_{ea} - 9\% * 1,2 = 24\% - 10,8\% = 13,2\% \\k_{ddu} &= k_{eu} - 9\% * 1,1 = 22,3\% - 9,9\% = 12,4\% \\k_{ddk} &= k_{ek} - 9\% * 1,01 = 20,8\% - 9,1\% = 11,7\%\end{aligned}$$

i odpowiednio dla krótkoterminowego:

$$\begin{aligned}k_{dka} &= k_{ea} - 12\% * 1,2 = 24\% - 14,4\% = 9,6\% \\k_{dku} &= k_{eu} - 12\% * 1,1 = 22,3\% - 13,2\% = 9,1\% \\k_{dkk} &= k_{ek} - 12\% * 1,01 = 20,8\% - 12,1\% = 8,7\%\end{aligned}$$

Dlatego stopa kosztu kapitału wyniesie:

$$CC = \frac{E}{E + D_d + D_k} * k_e + \frac{D_d}{E + D_d + D_k} * k_{dd} * (1 - T) + \frac{D_k}{E + D_d + D_k} * k_{dk} * (1 - T) \quad (5)$$

Jednak dla każdej ze strategii – niniejsza stopa kosztu będzie na innym poziomie (obliczenia w tabeli 2).

Jak widać w tabeli, stopy kosztu kapitału finansującego przedsiębiorstwo są różne dla różnego podejścia do finansowania płynności. Najniższy poziom jest dla strategii konserwatywnej.

$$CC_k = \frac{680}{1700} * 20,8\% + \frac{340}{1700} * 11,74\% (1 - 0,19) + \frac{680}{1700} * 8,71\% * (1 - 0,19) = 13,9$$

Co skutkuje najwyższym oczekiwanym przyrostem wartości przedsiębiorstwa:

$$\Delta V_k = FCF_0 + \frac{FCF_{1...n}}{CC} = -1700 + \frac{810}{0,139} = 4127,02$$

Tabela 2. Koszty kapitału i zmiany w wartości przedsiębiorstwa w zależności od doboru strategii

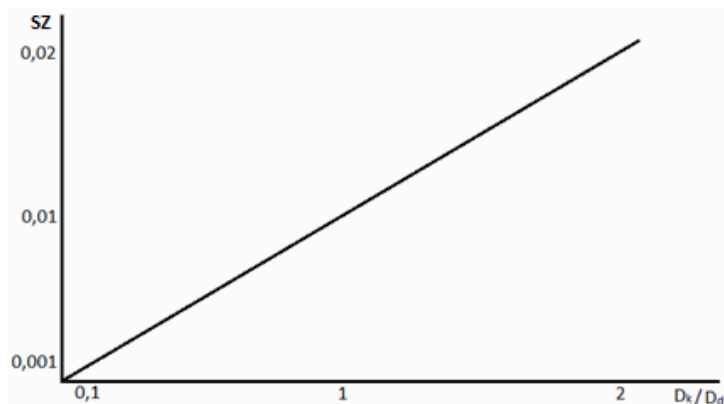
	Agresywna	Umiarkowana	Konserwatywna
Przychody ze sprzedaży (CR)	2000	2000	2000
Aktywa trwałe (FA)	1400	1400	1400
Aktywa bieżące (CA)	600	600	600
Aktywa całkowite (TA) = Pasywa całkowite (TL)	2000	2000	2000
Zobowiązania wobec dostawców (AP)	300	300	300
Kapitał zaangażowany (E+D)	1700	1700	1700
Kapitał własny (E)	680	680	680
Kapitał obcy długoterminowy (Dd)	340	510	927,27
Kapitał obcy krótkoterminowy (Dk)	680	510	92,73
Zysk przed odsetkami i opodatkowaniem (EBIT)	1000	1000	1000
Zysk operacyjny netto po opodatkowaniu (NOPAT)	810	810	810
Wolne przepływy pieniężne od 1 do n (FCF1..n)	810	810	810
Wolne przepływy pieniężne w 0 (FCFo)	-1700	-1700	-1700
korekta premii za ryzyko SZ	0,2	0,1	0,01
Współczynnik ryzyka β_l	1,428	1,309	1,2019
Koszt kapitału własnego (ke)	23,99%	22,33%	20,83%
Koszt kapitału obcego długoterminowego (kdd)	13,19%	12,43%	11,74%
Koszt kapitału obcego krótkoterminowego (kdk)	9,59%	9,13%	8,71%
Koszt kapitału finansującego firmę (CC)	14,84%	14,17%	13,90%
Przyrost wartości przedsiębiorstwa (ΔV)	3757,59	4017,30	4127,02

Źródło: Opracowanie własne.

Wariant drugi, w którym również jak w wariantcie pierwszym założymy, że dostawcy kapitału w mniejszym stopniu uwzględniają przy określaniu swoich roszczeń w zakresie stóp zwrotu – tego, jaką strategią finansowania płynności posługuje się finansowane ich kapitałem przedsiębiorstwo. Oczywiście strategię agresywną postrzegają jako bardziej ryzykowną, a co za tym idzie, w zależności od ich awersji do ryzyka, są skłonni przypisać do swoich oczekiwań dodatkową premię za ryzyko przedsiębiorstwu stosującemu taką strategię.

Dla strategii konserwatywnej premia za ryzyko dla AGROXLIM wynosi $9\% \times (1+SZ)$ w relacji kapitału własnego do obcego długoterminowego, a $12\% \times (1+SZ)$ w relacji kapitału własnego do obcego krótkoterminowego, stopa wolna od ryzyka to 4%, stopa zwrotu z portfela rynkowego to 18%.

Przedsiębiorstwo AGROXLIM jest reprezentantem sektora W, dla którego nielewarowany współczynnik ryzyka $\beta_u = 0,77$. Na podstawie relacji Hamady możemy oszacować stopę kosztu kapitału własnego finansującego to przedsiębiorstwo w przypadku każdej z trzech strategii.



Rys. 6. Kształtowanie się korekty SZ w zależności od relacji D_k/D_d w wariancie drugim
Źródło: Opracowanie własne.

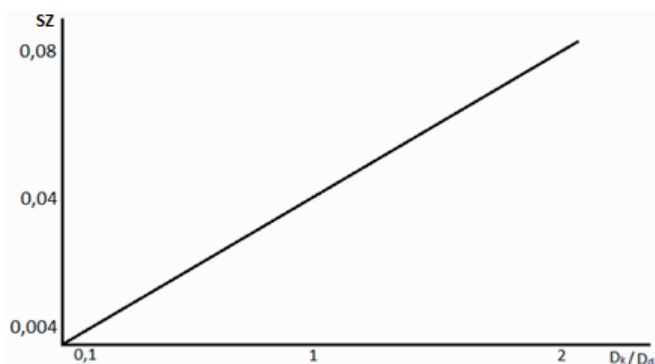
Tabela 3. Koszty kapitału i zmiany w wartości przedsiębiorstwa w zależności od doboru strategii w wariancie 2.

	Agresywna	Umiarkowana	Konserwatywna
Przychody ze sprzedaży (CR)	2000	2000	2000
Aktywa trwałe (FA)	1400	1400	1400
Aktywa bieżące (CA)	600	600	600
Aktywa całkowite (TA) = Pasywa całkowite (TL)	2000	2000	2000
Zobowiązania wobec dostawców (AP)	300	300	300
Kapitał zaangażowany (E+D)	1700	1700	1700
Kapitał własny (E)	680	680	680
Kapitał obcy długoterminowy (Dd)	340	510	927,27
Kapitał obcy krótkoterminowy (Dk)	680	510	92,73
Zysk przed odsetkami i opodatkowaniem (EBIT)	1000	1000	1000
Zysk operacyjny netto po opodatkowaniu (NOPAT)	810	810	810
Wolne przepływy pieniężne od 1 do n (FCF1..n)	810	810	810
Wolne przepływy pieniężne w o (FCFo)	-1700	-1700	-1700
Korekta premii za ryzyko SZ	0,02	0,01	0,001
Współczynnik ryzyka β_l	1,2138	1,2019	1,19119
Koszt kapitału własnego (ke)	20,99%	20,83%	20,68%
Koszt kapitału obcego długoterminowego (kdd)	11,81%	11,74%	11,67%
Koszt kapitału obcego krótkoterminowego (kdk)	8,75%	8,71%	8,66%
Koszt kapitału finansującego firmę (CC)	13,15%	13,30%	13,81%
Przyrost wartości przedsiębiorstwa (ΔV)	4461,08	4390,99	4165,97

Źródło: Opracowanie własne.

Jak widać w tabeli 3, uwzględnienie premii za ryzyko wynikające ze stosowania określonej strategii finansowania płynności dodatkowo wpływa na koszt kapitału finansującego przedsiębiorstwo. Stopy kosztu kapitału finansującego przedsiębiorstwo są różne dla różnego podejścia do finansowania płynności. Tym razem najniższy poziom jest dla strategii agresywnej. Skutkuje to najwyższym oczekiwanym przyrostem wartości przedsiębiorstwa dla tej właśnie strategii.

Wariant trzeci, w którym również jak w wariantcie pierwszym założymy, że dostawcy kapitału w mniejszym stopniu uwzględniają przy określaniu swoich roszczeń w zakresie stóp zwrotu – tego, jaką strategią finansowania płynności posługuje się finansowane ich kapitałem przedsiębiorstwo.



Rys. 7. Kształtowanie się korekty SZ w zależności od relacji D_k/D_a w wariantcie trzecim
Źródło: Opracowanie własne.

Dla strategii konserwatywnej premia za ryzyko dla AGROXLIM wynosi $9\% \times (1 + SZ)$ w relacji kapitału własnego do obcego długoterminowego, a $12\% \times (1 + SZ)$ w relacji kapitału własnego do obcego krótkoterminowego, stopa wolna od ryzyka to 4%, stopa zwrotu z portfela rynkowego to 18%.

Przedsiębiorstwo AGROXLIM jest reprezentantem sektora W, dla którego nielewarowany współczynnik ryzyka $\beta_u = 0,77$. Na podstawie relacji Hamady możemy oszacować stopę kosztu kapitału własnego finansującego to przedsiębiorstwo w przypadku każdej z trzech strategii.

Jak widać w tabeli 4, uwzględnienie premii za ryzyko wynikające ze stosowania określonej strategii finansowania płynności dodatkowo wpływa na koszt kapitału finansującego przedsiębiorstwo. Stopy kosztu kapitału finansującego przedsiębiorstwo są różne dla różnego podejścia do finansowania płynności. Tym razem najniższy poziom jest dla strategii agresywnej. Skutkuje to najwyższym oczekiwanym przyrostem wartości przedsiębiorstwa dla tej właśnie strategii.

Tabela 4. Koszty kapitału i zmiany w wartości przedsiębiorstwa w zależności od doboru strategii w wariantcie 3.

	Agresywna	Umiarkowana	Konserwatywna
Przychody ze sprzedaży (CR)	2000	2000	2000
Aktywa trwałe (FA)	1400	1400	1400
Aktywa bieżące (CA)	600	600	600
Aktywa całkowite (TA) = Pasywa całkowite (TL)	2000	2000	2000
Zobowiązania wobec dostawców (AP)	300	300	300
Kapitał zaangażowany (E+D)	1700	1700	1700
Kapitał własny (E)	680	680	680
Kapitał obcy długoterminowy (Dd)	340	510	927,27
Kapitał obcy krótkoterminowy (Dk)	680	510	92,73
Zysk przed odsetkami i opodatkowaniem (EBIT)	1000	1000	1000
Zysk operacyjny netto po opodatkowaniu (NOPAT)	810	810	810
Wolne przepływy pieniężne od 1 do n (FCF1..n)	810	810	810
Wolne przepływy pieniężne w 0 (FCFo)	-1700	-1700	-1700
Korekta premii za ryzyko SZ	0,08	0,04	0,004
Współczynnik ryzyka β	1,2852	1,2376	1,19476
Koszt kapitału własnego (ke)	21,99%	21,33%	20,73%
Koszt kapitału obcego długoterminowego (kdd)	12,27%	11,97%	11,69%
Koszt kapitału obcego krótkoterminowego (kdk)	9,03%	8,85%	8,68%
Koszt kapitału finansującego firmę (CC)	13,71%	13,59%	13,84%
Przyrost wartości przedsiębiorstwa (ΔV)	4207,26	4261,11	4152,93

Źródło: Opracowanie własne.

PODSUMOWANIE

W zależności od rodzaju biznesu prowadzonego przez przedsiębiorstwo ekspozycja na ryzyko wynikające z przyjętego sposobu finansowania płynności bywa różna i też od tego, jaki jest to biznes, ostatecznie zależeć będzie, czy najlepsza okaże się strategia konserwatywna czy agresywna, czy jakiś z przejściowych wariantów zbliżonych do strategii umiarkowanej. Najlepszy wybór to taki, przy którym przyrost wartości przedsiębiorstwa jest najwyższy, a to uzależnione jest od tego, jak kształtują się koszty finansowania. Im niższy koszt finansowania – tym wyższa efektywność działania przedsiębiorstwa mierzona przez przyrost jego wartości.

LITERATURA

1. Baumol W.J., *The Transactions Demand for Cash: An Inventory Theoretic Approach*, „Quarterly Journal of Economics” nr 66, listopad 1952, s. 545-556.
2. Beck S.E., Stockman D.R., *Money as Real Options in a Cash-in-Advance Economy*, Economics Letters, vol. 87, 2005, s. 337-345.

3. Beranek W., *Analysis for Financial Decisions*, R.D. IRWIN, Homewood 1963.
4. *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2007 r.*, GUS, Warszawa 2008.
5. Bougheas S., Mateut S., Mizen, P., *Corporate trade credit and inventories: New evidence of a trade-off from accounts payable and receivable*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 33, no. 2, 2009, s. 300-307.
6. Cote J.M., C.K. Latham, *The Merchandising Ratio: A Comprehensive Measure of Working Capital Strategy*, Issues in Accounting Education, vol. 14, no. 2, 1999, s. 255-267.
7. Emery G.W., *Positive Theories of Trade Credit*, Advances in Working Capital Management, JAI Press, vol. 1, 1988, s. 115-130.
8. Fabozzi F.J., *Investment Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1999.
9. Gallinger G., Ifflander A.J., *Monitoring Accounts Receivable Using Variance Analysis Financial Management*, 1986, s. 69-76.
10. Graber P.J., *Assets*, The Accounting Review, vol. 23, no. 1, 1948, s. 12-16.
11. Holmstrom B., Tirole J., *LAPM: a liquidity-based asset pricing model*, „Journal of Finance”, vol. 56, 2001, s. 1837-1867 (P6673, National Bureau of Economic Research, Cambridge 1998)
12. Khoury N.T., Smith K.V., MacKay P.I., *Comparing Working Capital Practices in Canada, the United States and Australia*, Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, vol. 16, no. 1, 1999, s. 53-57.
13. Kim C-S., Mauer D.C., Sherman A.E., *The Determinants of Corporate Liquidity: Theory and Evidence*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis”, vol. 33, nr 3, 1998.
14. Kim Y. H., Atkins J. C., *Evaluating Investments in Accounts Receivable: A Wealth Maximizing Framework*, „Journal of Finance”, vol. 33, nr 2, 1978, s. 403-412.
15. Levy H., Gunthorpe D., *Introduction do Investments*, South-Western College Publishing, Cincinnati 1999.
16. Lofthouse S., *Investment Management*, Wiley, Chichester 2005.
17. Lyn E. O., Papaioannou G. J., *Liquidity and the Financing Policy of the Firm: an Empirical Test*, Advances in Capital Management, Londyn 1996, vol. 3, s. 65-83.
18. Merton R.C. Perold A.F., *Theory of Risk Capital in Financial Firms*, [w:] Chew D.H., *The New Corporate Finance. Where Theory Meets Practice*, McGraw-Hill, Boston 1999.
19. Michalski G., *Leksykon zarządzania finansami*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
20. Miller M.H., Orr D., *A Model of the Demand for Money by Firms*, „Quarterly Journal of Economics” nr 80, 1966, s. 413-435.
21. Miller T.W., Stone B.K., *The Value of Short-Term Cash Flow Forecasting Systems*, Advances in Working Capital Management, JAI Press Inc., vol. 3, Londyn 1996, s. 3-63.
22. Mueller F.W., *Corporate Working Capital and Liquidity*, „The Journal of Business of the University of Chicago”, vol. 26, no. 3, Jul. 1953, s. 157-172.
23. Myers S.C., Rajan R.G., *The Paradox of Liquidity*, „Quarterly Journal of Economics” 113 nr 3, Cambridge, 1998, s. 733-771.
24. Opler T., Stulz R., Williamson R., *The determinants and implications of corporate cash holdings*, „Journal of Financial Economics”, vol. 52, no. 1, 1999, s. 3-46.
25. Orlicky J., *Material Requirements Planning*, McGraw-Hill, New York 1975.
26. Parrino R., Kidwell D.S., *Fundamentals of Corporate Finance*, Wiley, New York 2008.
27. Peterson R., Silver E.A., *Decision Systems for Inventory Management and Production Planning*, Wiley, New York 1979.
28. Plossl G.W., *Production and Inventory Control, Principles and Techniques*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1985.

29. Poteszman A., Parrino R., Weisbach M., *Measuring Investment Distortions when Risk-Averse Managers Decide Whether to Undertake Risky Project*, Financial Management, vol. 34, 2005, s. 21-60.
30. Reilly F.K., *Investments*, The Dryden Press, Fort Worth 1992.
31. Rutkowski A., *Podejście inwestycyjne przy udzielaniu kredytu kupieckiego*, „Rachunkowość” nr 1/2000, s. 19-25.
32. Stone B.K., *The Use of Forecasts and Smoothing in Control – Limit Models for Cash Management*, Financial Management, 1972, s. 72-84.
33. Tobin J., *Liquidity Preference as Behavior Toward Risk*, „Review of Economic Studies” nr 25, 1958, s. 65-86.
34. Wędzki D., *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa. Przepływy pieniężne a wartość dla właścicieli*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
35. Wędzki D., *Teoria zintegrowanego zarządzania kredytem handlowym w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe, Monografie nr 141, Wydawnictwo AE, Kraków 2000.
36. Wojciechowska U., *Płynność finansowa polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarki. Aspekty mikroekonomiczne i makroekonomiczne*, SGH, Warszawa 2001.

*Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2010-2012 jako projekt badawczy nr N N113 021139.

Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz

Uniwersytet Szczeciński

ANALIZA FINANSOWA GRUPY KAPITAŁOWEJ

FINANCIAL ANALYSIS OF CAPITAL GROUP

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest analiza finansowa grupy kapitałowej. Na wstępie scharakteryzowano zmiany w ustawie o rachunkowości dotyczącej definicji pojęć związanych z grupą kapitałową. Porównano definicje z ustawy o rachunkowości z roku 1994 i znowelizowanej ustawy o rachunkowości z 2008 r. Następnie scharakteryzowano źródła informacji wykorzystywane w analizie finansowej grupy kapitałowej, z uwzględnieniem skonsolidowanych sprawozdań finansowych. W dalszej części artykułu przedstawiono sposoby analizy finansowej grupy kapitałowej, ze szczególnym uwzględnieniem analizy wskaźnikowej na przykładzie spółki przemysłu paliwowego PGNiG SA w latach 2006-2008.

Słowa kluczowe: analiza finansowa, grupa kapitałowa, skonsolidowane sprawozdanie finansowe

ABSTRACT

This article aims to analyze the capital group. At the outset, the changes in the Accounting Act concerning the definition of concepts related to the holding company were characterized. The definitions of the Accounting Act of 1994 and the amended Accounting Act of 2008 were compared. Subsequently, the sources of information used in financial analysis group, including the consolidated financial statements. The remainder of this article suggests ways of financial analysis of the group, with particular emphasis on ratio analysis on the example of the company's fuel industry PGNiG in 2006-2008.

Key words: financial analysis, financial group, consolidated financial statement

WSTĘP

Celem artykułu jest przedstawienie sposobów oceny sytuacji finansowej grupy kapitałowej na podstawie skonsolidowanych sprawozdań finansowych. W polskiej gospodarce rynkowej funkcjonowanie przedsiębiorstw w formie grupy kapitałowej jest coraz bardziej popularne, istnieje więc konieczność wykształcenia metod analizy finansowej umożliwiających rzetelną ocenę sytuacji finansowej tak funkcyj-

jącego podmiotu. Artykuł obejmuje trzy części. Pierwsza część dotyczy pojęcia grupy kapitałowej i zmiany w definiowaniu pojęć związanych z grupą kapitałową wynikających z nowelizacji ustawy o rachunkowości. Druga część opisuje źródła informacji możliwe do wykorzystania w analizie finansowej grupy kapitałowej. Trzecia część artykułu obejmuje metodykę oceny sytuacji finansowej i zastosowanie tych metod do oceny skonsolidowanego sprawozdania finansowego grupy kapitałowej PGNiG S.A. za lata 2006-2008.

ISTOTA GRUPY KAPITAŁOWEJ

Globalizacja polskiej gospodarki wprowadziła w życie gospodarcze funkcjonowanie takich podmiotów gospodarczych, jak grupy kapitałowe. Grupa kapitałowa według znowelizowanej ustawy o rachunkowości z 18 marca 2008 r. [*Dziennik Ustaw nr 63*] to jednostka dominująca wraz z jednostkami zależnymi. Jednostka dominująca to jednostka, będąca spółką handlową lub przedsiębiorstwem państwowym sprawującym kontrolę nad inną jednostką, a w szczególności [*Znowelizowana ustawa o rachunkowości z 18 marca 2008 r.*]:

- mającą bezpośrednio lub pośrednio przez udziały większość ogólnej liczby głosów w organie stanowiącym innej jednostki (zależnej), także na podstawie porozumień z innymi uprawnionymi do głosu, wykonującymi swe prawa głosu zgodnie z wolą jednostki dominującej, lub
- uprawnioną do kierowania polityką finansową i operacyjną innej jednostki (zależnej) w sposób samodzielny lub przez wyznaczone osoby lub jednostki na podstawie umowy zawartej z innymi uprawnionymi do głosu, posiadającymi, na podstawie statutu lub umowy spółki, łącznie z jednostką dominującą, większość ogólnej liczby głosów w organie stanowiącym, lub
- uprawnioną do powoływania i odwoływania większości członków organów zarządzających, nadzorujących lub administrujących innej jednostki zależnej,
- będąca udziałowcem jednostki, której członkowie zarządu w poprzednim roku obrotowym, w ciągu bieżącego roku obrotowego i do czasu sporządzenia sprawozdania finansowego za bieżący rok obrotowy, stanowią jednocześnie więcej niż połowę składu zarządu tej jednostki (zależnej) lub osoby, które zostały powołane do pełnienia tych funkcji w rezultacie wykonywania przez jednostkę dominującą prawa głosu w organach tej jednostki (zależnej).

Według znowelizowanej ustawy o rachunkowości przez jednostkę zależną rozumie się jednostkę, będącą spółką handlową lub podmiotem utworzonym i działającym godnie z przepisami obcego prawa handlowego, kontrolowaną przez jednostkę dominującą [*Znowelizowana ustawa o rachunkowości z 18 marca 2008 r.*]. Wejście 1 stycznia 2009 r. znowelizowanej ustawy o rachunkowości wprowadziło zmiany w definicjach i w sporządzaniu skonsolidowanego sprawozdania finansowego. Zmiany w definicjach zostały przedstawione w tabeli 1.

Odpowiednikiem grupy kapitałowej w zachodnich gospodarkach jest holding. W polskiej literaturze ekonomicznej i gospodarce pojęcia grupy kapitałowej i holdingu używa się zamiennie. Mimo że często nie są one definiowane tak samo. Holding można definiować w sensie wąskim i szerokim. W wąskim znaczeniu to specyficzna spółka spółek – typ spółek prawa handlowego. Specyficzną cechą tego podmiotu jest ukierunkowanie na zarządzanie, obrót akcjami i udziałami podmiotów gospodarczych, będących własnością holdingu. W sensie szerokim holding to związek prawno-gospodarczy dwóch podmiotów, z których jeden kontrolujący nabywa akcje, udziały od jednostki kontrolowanej. W tym rozumieniu holding może być utożsamiany z grupą kapitałową [Piątek 2007].

Tabela 1. Zmiany w definicji pojęć związanych z grupą kapitałową wynikających ze znowelizowanej ustawy o rachunkowości

Definicja według ustawy o rachunkowości z 2 września 1994 r.	Definicja według znowelizowanej ustawy o rachunkowości z 18 marca 2008 r.
Jednostka dominująca może być to spółka akcyjna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub inna spółka handlowa, sprawująca kontrolę lub współkontrolę nad inną jednostką.	Jednostka dominująca to jednostka, będąca spółką handlową lub przedsiębiorstwem państwowym, sprawującym kontrolę nad inną jednostką.
Brak definicji w ustawie.	Jednostka dominująca niższego szczebla rozumie się przez to spółkę handlową, która jest jednocześnie jednostką zależną od innej spółki handlowej lub przedsiębiorstwa państwowego i jednostką dominującą w stosunku do co najmniej jednej spółki handlowej.
Brak definicji w ustawie.	Jednostka dominująca wyższego szczebla jest definiowana jako jednostka, będąca spółką handlową lub przedsiębiorstwem państwowym, która jest jednostką dominującą stosunku do jednostki dominującej niższego szczebla.
Jednostka zależna to spółka akcyjna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub inna spółka handlowa, która kontrolowana jest przez jest przez jednostkę dominującą.	Jednostka zależna – to jednostka, będąca spółką handlową lub podmiotem utworzonym, działającym zgodnie z przepisami obcego prawa handlowego, kontrolowana przez jednostkę dominującą.
Jednostka współzależna definiowana była jako spółka akcyjna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółka komandytowa, lub inna jednostka, która jest współkontrolowana przez jednostkę dominującą i innych udziałowców lub wspólników na podstawie statutu umowy spółki lub umowy zawartej na okres dłuższy niż rok.	Jednostka współzależna – rozumie się przez to jednostkę, która jest współkontrolowana przez wspólników na podstawie zawartej pomiędzy nimi umowy, umowy spółki lub statutu.
Jednostka stowarzyszona to jednostka, będąca spółką akcyjną, spółką z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółką komandytową, na którą znaczący wpływ wywiera inwestor.	Jednostka stowarzyszona jest definiowana przez jednostkę, będącą spółką handlową lub podmiotem utworzonym i działającym zgodnie z przepisami obcego prawa handlowego, na którą inwestor wywiera znaczący wpływ.
Jednostka podporządkowana – wszystkie jednostki poza jednostką dominującą.	Jednostka podporządkowana jest rozumiana jako jednostka zależna, współzależna oraz stowarzyszona.
Brak definicji w ustawie.	Jednostka powiązana z jednostką jest definiowana jako jednostka dominująca, znaczącego inwestora, wraz z jednostkami zależnymi, współzależnymi i stowarzyszonymi oraz jednostkami znajdującymi się wraz z jednostką pod wspólną kontrolą, a także wspólnika jednostki współzależnej.

Grupa kapitałowa była definiowana jako jednostka dominująca wraz z jednostkami zależnymi i niebędącymi spółkami handlowymi.	Grupa kapitałowa to jednostka dominująca wraz z jednostkami zależnymi.
Znaczący inwestor był definiowany jako spółka handlowa, posiadająca w innej jednostce – niebędącej jednostką zależną – nie mniej niż 20% w organie stanowiącym tej jednostki i wywierającą znaczący wpływ lub sprawującą współkontrolę nad tą jednostką. Udział w ogólnej liczbie głosów może być mniejszy niż 20%, jeżeli inne okoliczności wskazują na wywieranie znaczącego wpływ lub sprawowanie współkontroli. Znaczący wpływy, wynikający z ponad 20% udziału, jest wpływem domniemanym. Jeżeli inwestor nie wywiera takiego wpływu mimo posiadanych udziałów, to inwestor nie ma znamion znaczącego inwestora.	Znaczący inwestor jest definiowany jako jednostka, będąca spółką handlową lub przedsiębiorstwem państwowym, posiadającą w innej jednostce – niebędącej jednostką zależną lub współzależną – nie mniej niż 20% głosów w organie stanowiącym tej jednostki i wywierającą znaczący wpływ wobec jednostki, przy czym liczbie głosów ustala się z zachowaniem zasady określonej w pkt. 37 ustawy. Udział w ogólnej liczbie głosów może być mniejszy niż 20%, jeżeli inne okoliczności, wymienione w pkt. 36 wskazują na wywieranie znaczącego wpływu.
Sprawowanie współkontroli nad inną jednostką przez jednostkę dominującą – należy rozumieć jako spółkę handlową, będącą udziałowcem lub współnikiem jednostki współzależnej, niebędącą spółką handlową i sprawującą współkontrolę nad tą jednostką wspólnie z innymi uprawnionymi do głosu. Przez współkontrolę należy rozumieć zdolność do wyznaczenia kierunków polityki finansowej i operacyjnej innej jednostki na równi z innymi udziałowcami lub współnikami oraz sterowania tą polityką dla osiągnięcia założonych wspólnych celów, w tym dzielenia się ekonomicznymi korzyściami z tej działalności z innymi udziałowcami lub współnikami.	Sprawowanie współkontroli nad inną jednostką rozumie się przez to zdolność współnika jednostki współzależnej na równi z innymi współnikami, na zasadach określonych w zawartej pomiędzy nimi umowie, umowie spółki lub statucie do kierowania polityką finansową i operacyjną tej jednostki, w celu osiągania wspólnie korzyści ekonomicznych z jej działalności.
Znaczący wpływ na jednostkę rozumie się zdolność, niemającą znamion kontroli lub współkontroli, do wywierania wpływu na politykę finansową i operacyjną innej jednostki.	Znaczący wpływ na jednostkę – rozumie się przez to niemającą znamion sprawowania kontroli lub współkontroli zdolność jednostki do wpływania na politykę finansową i operacyjną innej jednostki, w szczególności przez: • udział w podejmowaniu decyzji w sprawie podziału zysku lub pokrycia straty, • zasiadanie w organie zarządzającym, nadzorującym lub administrującym, • przeprowadzenia istotnych transakcji z tą jednostką, • udostępnianie tej jednostce informacji technicznych o zasadniczych znaczeniu dla jej działalności, • możliwość wymiany członków organów zarządzających, nadzorujących lub administrujących.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Znowelizowana ustawa o rachunkowości z dnia 18 marca 2008 roku, www.lex.com.pl/serwis; Piątek E., Polityka bilansowa grupy kapitałowej, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2007.

Holding można definiować w sensie wąskim i szerokim. W wąskim znaczeniu to specyficzna spółka spółek – typ spółek prawa handlowego. Specyficzną cechą tego podmiotu jest ukierunkowanie na zarządzanie, obrót akcjami i udziałami podmiotów gospodarczych, będących własnością holdingu. W sensie szerokim holding to związek prawno-gospodarczy dwóch podmiotów, z których jeden kontrolujący nabywa akcje, udziały od jednostki kontrolowanej. W tym rozumieniu holding może być utożsamiany z grupą kapitałową [Piątek 2007, s. 27].

ŹRÓDŁA INFORMACJI DO WYKORZYSTANIA W ANALIZIE FINANSOWEJ GRUPY KAPITAŁOWEJ

Źródła informacji wykorzystywane w analizie finansowej grupy kapitałowej można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne.

Wewnętrzna sprawozdawczość finansowa grupy powinna być rozbudowana w stosunku do sprawozdawczości zewnętrznej. Zaleca się stosowanie następującego zestawu sprawozdań wewnętrznych grupy kapitałowej [Trocki 2004, s. 256]:

1. roczne, półroczne, kwartalne sprawozdania finansowe na podstawie wspólnych zasad i jednolitego planu kont,
2. raport płynności,
3. raport o zarządzaniu dewizami, dyspozycjach walutowych i ich zabezpieczeniu,
4. raport o stanie kredytów i okresów zapadalności, z uwzględnieniem kredytodawców wewnętrznych i zewnętrznych, raport o przyrzeczonych liniach kredytowych z uwzględnieniem okresów ważności,
5. sprawozdania z przepływów środków finansowych, uwalniania tych środków i zapotrzebowania na środki,
6. raporty o alternatywnych formach finansowania (leasing, forfaiting, factoring itd.),
7. sprawozdania z realizacji długo- i średnio- i krótkookresowych planów finansowych.

Typowym zewnętrznym źródłem informacji jest skonsolidowane sprawozdanie finansowe, które również jest wykorzystywane w wewnętrznych analizach.

Skonsolidowane sprawozdanie finansowe składa się z:

- skonsolidowanego bilansu,
- skonsolidowanego rachunku zysków i strat,
- skonsolidowanego rachunku przepływów pieniężnych,
- zestawienia zmian w skonsolidowanym kapitale własnym,
- informacji dodatkowej, obejmującej wprowadzenie do skonsolidowanego sprawozdania finansowego oraz dodatkowe informacje i objaśnienia.

Do rocznego sprawozdania finansowego dołącza się sprawozdanie z działalności grupy kapitałowej, zawierające sprawozdanie finansowe o udziałach (akcjach) własnych, posiadanych przez jednostkę dominującą, jednostki wchodzące w skład grupy kapitałowej oraz osoby działające w ich imieniu [Ustawa z 18 marca 2008 r.].

W analizie finansowej grupy kapitałowej wykorzystuje się skonsolidowany bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek z przepływów pieniężnych. Dokonując analizy finansowej grupy kapitałowej, należy zwrócić szczególną uwagę na pozycje przedstawione w uproszczonych schematach podstawowych sprawozdań finansowych, które zostały pogrubione (schemat 1-3). Pozycje te wskazują na

powiązanie kapitałowe i one powinny podlegać szczególnej uwadze w czasie oceny sytuacji finansowej grupy kapitałowej.

Schemat 1. Uproszczony skonsolidowany bilans

AKTYWA	PASYWA
I. AKTYWA TRWAŁE 1. Wartości niematerialne i prawne, w tym: wartość firmy 2. Wartość firmy jednostek podporządkowanych 3. Rzeczowe aktywa trwałe 4. Należności długoterminowe • od jednostek powiązanych • od pozostałych jednostek 5. Inwestycje długoterminowe Długoterminowe aktywa finansowe od jednostek powiązanych, w tym: • udziały lub akcje w jednostkach podporządkowanych wyceniane według praw własności, • udziały lub akcje w jednostkach zależnych i współzależnych nie objętych konsolidacją, od pozostałych jednostek 6. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe II. AKTYWA OBROTOWE 1. Zapasy 2. Należności krótkoterminowe • od jednostek powiązanych • od pozostałych jednostek 3. Inwestycje krótkoterminowe a) krótkoterminowe aktywa finansowe • od jednostek powiązanych • od pozostałych jednostek 4. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	I. KAPITAŁ WŁASNY , przypadający na: 1. Kapitał podstawowy 2. Należne wpłaty na kapitał zakładowy 3. Akcje własne 4. Kapitał zapasowy 5. Kapitał z aktualizacji wyceny 6. Pozostałe kapitały rezerwowe 7. Różnice kursowe z przeliczenia jednostki z przeliczenia jednostek podporządkowanych 8. Zysk (strata) z lata ubiegłych 9. Zysk (strata) netto 10. Odpisy z zysku netto II. KAPITAŁ MNIEJSZOŚCI III. UJEMNA WARTOŚĆ FIRMY JEDNOSTEK PODPORZĄDKOWANYCH IV. ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA 1. Rezerwy na zobowiązania 2. Zobowiązania długoterminowe • od jednostek powiązanych, • od pozostałych jednostek 3. Zobowiązania krótkoterminowe • od jednostek powiązanych, • od pozostałych jednostek 4. Rozliczenia międzyokresowe

Źródło: Ustawa z dnia 18 marca 2008 roku o zmianie ustawy o rachunkowości; www.rsg.pl

W skonsolidowanym bilansie szczególnymi pozycjami po stronie aktywów, które powinny podlegać ocenie, są udziały lub akcje w jednostkach podporządkowanych wyceniane metodą praw własności, udziały lub akcje w jednostkach zależnych i współzależnych nieobjętych konsolidacją. Pasywa skonsolidowanego bilansu ważne w analizie finansowej grupy kapitałowej to kapitał mniejszości i ujemna wartość firmy jednostek podporządkowanych.

Schemat 2. Uproszczony skonsolidowany rachunek zysków i strat

Przychody netto ze sprzedaży, pozostałe operacyjne, finansowe
• od jednostek powiązanych
Koszty operacyjne, finansowe
• od jednostek powiązanych
Zysk (strata) na sprzedaży całości lub części udziału jednostek podporządkowanych
Zysk z działalności gospodarczej
Odpisy wartości firmy jednostek podporządkowanych
Odpisy ujemnej wartości jednostek podporządkowanych
Zysk brutto
Podatek dochodowy
Udział w zyskach (stratach) netto jednostek podporządkowanych wycenianych metodą praw własności
Zyski (straty) mniejszościowe
Zysk netto

Źródło: Ustawa z dnia 18 marca 2008 roku o zmianie ustawy o rachunkowości; www.rsg.pl

W analizie finansowej skonsolidowanego rachunku zysków i strat szczególnej uwadze powinny podlegać takie pozycje, jak: zysk (strata) na sprzedaży całości lub części udziału jednostek podporządkowanych, odpisy wartości firmy jednostek podporządkowanych i ujemnej wartości jednostek podporządkowanych, udział w zyskach (stratach) netto jednostek podporządkowanych wycenianych metodą praw własności, zyski (straty) mniejszościowe.

Schemat 3. Uproszczony skonsolidowany rachunek przepływów pieniężnych

A. Przepływy operacyjne z działalności operacyjnej	
I.	Zysk (strata) netto
II.	Korekty razem:
	• zyski (straty) mniejszościowe
	• udział w (zyskach) stratach netto jednostek wycenianych metoda praw własności
	• amortyzacja, w tym: odpisy wartości firmy jednostek podporządkowanych lub ujemnej wartości firmy jednostek podporządkowanych
B. Przepływy operacyjne z działalności inwestycyjnej	
I.	Wpływy, w tym:
	• z aktywów finansowych w jednostkach powiązanych
II.	Wydatki, w tym:
	• na aktywa finansowe w jednostkach powiązanych
	• dywidendy i inne udziały w zyskach wypłacone mniejszości
C. Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej	
I. Wpływy	
II. Wydatki	
D. Przepływy pieniężne netto	
E. Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych	
F. Środki pieniężne na początek okresu	
G. Środki pieniężne na koniec okresu	

Źródło: Ustawa z dnia z dnia 18 marca 2008 roku o zmianie ustawy o rachunkowości; www.rsg.pl

W badaniu skonsolidowanego rachunku z przepływów pieniężnych szczególnej uwadze przy prowadzaniu wniosków powinny być brane pod uwagę pozycje z korekt przepływów działalności operacyjnej: zyski (straty) mniejszościowe, udział w (zyskach) stratach netto jednostek wycenianych metoda praw własności, amortyzacja, w tym: odpisy wartości firmy jednostek podporządkowanych lub ujemnej wartości firmy jednostek podporządkowanych. Analiza przepływów działalności inwestycyjnej grupy kapitałowej powinny brać pod uwagę ocenę wpływów z aktywów finansowych oraz wydatków na aktywa finansowe w jednostkach powiązanych, wypłaconych dywidend i innych udziałów w zyskach wypłaconych mniejszości.

METODY OCENY SYTUACJI FINANSOWEJ GRUPY KAPITAŁOWEJ

W sposobie oceny finansowej grupy kapitałowej należałoby uwzględnić dwa podejścia do badania, wynikające z etapów prac badawczych: analizę wstępną i przyczynowo-skutkową, uwzględniającą aspekty deterministyczne i stochastyczne.

Analiza wstępna uwzględnia wskaźniki struktury i dynamiki uzyskane z badań skonsolidowanego bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych. Wskaźniki struktury dotyczące bilansu oceniają procentowe udziały poszczególnych pozycji aktywów i pasywów na koniec bieżącego i poprzedniego okresu sprawozdawczego, zwykle w stosunku do sumy bilansowej. Pozwala to na określenie w szczególności zmian w strukturze bilansu oraz trendów w działalności grupy kapitałowej. Ocena dynamiki pozycji bilansowych oparta jest na analizie powiązań między poszczególnymi pozycjami aktywów i pasywów bilansu i ustaleniu wzajemnych zależności. Umożliwia określenie źródeł finansowania aktywów, a także określa obszary generowania zysku lub straty z danego okresu.

Analiza struktury rachunku zysków i strat obejmuje ocenę poszczególnych rodzajów przychodów i kosztów działalności ubezpieczeniowej oraz badanie ich wpływu na wynik finansowy grupy kapitałowej. Polega ponadto na analizie dynamiki poszczególnych przychodów, kosztów i wyników finansowych grupy kapitałowej.

Ocena wstępna przepływów pieniężnych grupy kapitałowej jest przeprowadzana z uwzględnieniem wskaźników dynamiki, które oblicza się dla poszczególnych warstw rachunku: operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej, co pozwala stwierdzić, który z obszarów generuje dla grupy kapitałowej coraz więcej środków pieniężnych, a który traci na znaczeniu. Część dotycząca analizy struktury sprowadza się do badania udziału poszczególnych poziomów przepływów pieniężnych, tj. operacyjnego, inwestycyjnego i finansowego w generowaniu środków pieniężnych. Strukturę można ocenić również bardziej szczegółowo, badając udział poszczególnych elementów w wymienionych pozycjach.

Zasadniczym członem analiz finansowej jest analiza wskaźnikowa, która należy do metod analizy przyczynowo-skutkowej, a polega na określeniu zestawu wskaźników finansowych i interpretowaniu ich wartości oraz wnioskowaniu co do przyczyn determinujących ich wartość. Analiza wskaźnikowa jest zwykle modelową procedurą stosowaną do danych finansowo-księgowych. W analizie wskaźnikowej grupy kapitałowej literatura wymienia następujące grupy wskaźników [Wiankowski, Bogusławski, Karmańska 1999, s. 93-142; Trocki 2004, s. 256]:

1. rentowności grupy kapitałowej,
2. wpływu jednostki zależnej na wynik finansowy grupy kapitałowej,

3. oceny zdolności płatniczej grupy kapitałowej,
4. analizy przepływów pieniężnych grupy kapitałowej,
5. zadłużenia i zdolności obsługi zadłużenia grupy kapitałowej
6. praw akcjonariuszy mniejszościowych grupy kapitałowej.

Tabela 2. Wskaźniki rentowności grupy kapitałowej

Nazwa wskaźnika	Formuła wskaźnika
Rentowność sprzedaży	Zysk na sprzedaży
	Przychody ze sprzedaży
Stopa zwrotu z kapitału na działalności operacyjnej	Zysk na działalności operacyjnej
	Średni (kapitał własny+ kapitał mniejszościowy)
Rentowność kapitału własnego	Zysk netto
	Średni (kapitał własny+ kapitał mniejszościowy)
Rentowność aktywów	Zysk netto
	Średnie aktywa netto
Rentowność kapitału całkowitego	Zysk netto+odsetki* (1 – stopa podatkowa)
	Średni kapitał całkowity (średnie pasywa)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wiankowski S., Bogusławski Z., Karmańska A., Zarządzanie grupą kapitałową. Analiza i projektowanie rozwiązań organizacyjnych, IOiZP, Warszawa 1999, s. 93-142.

Wskaźniki rentowności grupy kapitałowej obejmują dwie grupy wskaźników efektywności sprzedaży i zaangażowanych kapitałów. Efektywność sprzedaży została zbadana wskaźnikiem rentowności sprzedaży, natomiast opłacalność zaangażowanych kapitałów wskaźnikami: stopy zwrotu kapitału na działalności operacyjnej, rentowności kapitału własnego (ROE), rentowności aktywów (ROA), rentowności kapitału całkowitego (ROC).

Wskaźnik rentowności sprzedaży jest miernikiem charakteryzującym opłacalność sprzedaży badanego przedsiębiorstwa. Pożądanym kierunkiem zmian wskaźnika jest jego wzrost w czasie. Tendencja wzrostowa wskaźnika świadczy o wzroście opłacalności prowadzonej działalności, minimalizacji kosztów działalności i wzroście udziału w rynku badanej firmy.

Stopa zwrotu z kapitału na działalności operacyjnej charakteryzuje opłacalność działalności podstawowej prowadzonej przez badaną spółkę. Wartość wskaźnika powinna zachowywać tendencję rosnącą w czasie i dodatnią. Wzrost wartości miernika będzie informować właścicieli, że działalność ich firmy jest prawidłowo zarządzana, a funkcjonowanie ich spółki przynosi korzyści.

Rentowność aktywów wyraża efektywność gospodarowania aktywami w przedsiębiorstwie. Pozwala na określenie stopy zysku, jaką przynosi inwestycja w danym przedsiębiorstwie. Im wyższa wartość wskaźnika, tym korzystniejsza sytuacja finansowa przedsiębiorstwa [Bednarski 2001, s. 22].

Wskaźnik rentowności kapitału własnego jest miernikiem oceny wyników działalności użytecznym dla akcjonariuszy, gdyż ilustruje zdolność firmy do generowania zysku z każdej złotówki kapitału własnego. Dlatego wielkością tego wskaźnika zainteresowani są przede wszystkim akcjonariusze i udziałowcy. Wskaźnik rentowności kapitału własnego ocenia efektywność zaangażowanych kapitałów nie tylko podstawowych, ale też kapitałów, które zostały wniesione przez właścicieli w formie

nadwyżki ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej, dopłat do kapitału czy też wypracowanego zysku, którego wielkość zasilila kapitał własny. W ocenie tego wskaźnika nie tylko istotne są porównania w czasie i z planem, ale bardzo ważne są porównania w przestrzeni, dające możliwość ocena efektywności kapitału właścicieli na tle innych przedsiębiorstw z tego sektora, ale też w porównaniu z alternatywnymi kierunkami inwestowania.

Wskaźnik rentowności kapitałów zainwestowanych (*Return On Capital*) jest najbardziej syntetycznym miernikiem oceny efektywności gospodarowania. Należy zwrócić uwagę na formułę wskaźnika, ujmującą zysk netto w liczniku wzoru, powiększony o odsetki od kapitału obcego i tarczę podatkową ($1 - \text{stopa podatkowa w \%}$). Formuła ta zapewnia obliczenie pełnego poziomu rentowności z całego zainwestowanego kapitału w przedsiębiorstwo. Wskaźnik jest miarą efektywności całości zainwestowanego kapitału, niezależną od struktury kapitałowej (finansowej). Nadaje się do porównania firm o zróżnicowanych poziomach zadłużenia. Ponieważ licznik uwzględnia zarówno wyniki przynależne właścicielom (zysk netto), jak i wierzycielom (odsetki) [Waśniewski, Skoczylas 2004, s. 312].

Tabela 3. Wskaźniki wpływu jednostki dominującej i zależnych na wynik finansowy grupy kapitałowej

Nazwa wskaźnika	Formuła wskaźnika
Wpływ jednostki dominującej na skonsolidowany wynik finansowy	Zysk/strata netto jednostki dominującej
	Skonsolidowany zysk/strata netto
	Skonsolidowany zysk/strata +/- odpisy różnic konsolidacyjnych
Wpływ udziałowców mniejszościowych na skonsolidowany wynik finansowy	Udział w wyniku finansowym udziałowców mniejszościowych
	Skonsolidowany zysk/strata + korekty konsolidacyjne
Wpływ odpisów różnic konsolidacyjnych na wynik finansowy	Korekty konsolidacyjne
	Skonsolidowany zysk/strata +/- odpisy różnic konsolidacyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie : Wiankowski S., Bogusławski Z., Karmańska A., op.cit., s. 93-142.

Wskaźniki wpływu jednostki zależnej na wynik finansowy grupy kapitałowej charakteryzują wpływy wyniku finansowego jednostki dominującej i udziałowców mniejszościowych na skonsolidowany wynik finansowy. Dodatkowo badają wpływ korekt konsolidacyjnych na wynik finansowy grupy kapitałowej. Mają umożliwić odpowiedź na pytania: W jakim stopniu wynik grupy kapitałowej jest zasługą jednostki dominującej? O ile procent wynik ten zwiększył się dzięki działalności gospodarczej jednostek zależnych? Jaki był udział w zwiększeniu lub zmniejszeniu tegoż wyniku ze strony jednostek stowarzyszonych?

Analiza wartości badanej grupy wskaźników w dłuższym okresie umożliwia rosnącą lub malejącą rolę jednostek zależnych i stowarzyszonych w tworzeniu wyniku finansowego grupy. Ostatni ze wskaźników „oczyszcza” wynik skonsolidowany z wpływu trybu rozliczania różnic konsolidacyjnych na jego wartość. Rozliczenie to może bowiem powodować zwiększenie lub zmniejszenie wyniku grupy, niewynikające z prowadzonej aktualnej działalności gospodarczej [Karmańska 3/2000, s. 19].

Tabela 4. Wskaźniki oceny płynności finansowej grupy kapitałowej

Nazwa wskaźnika	Formuła wskaźnika
Bieżąca płynność finansowa	Aktywa obrotowe – należności z tytułu dostaw i usług powyżej 12 mies.
	Zadłużenie krótkoterminowe (rezerwy, zobowiązania i rozliczenia międzyokresowe krótkoterminowe)
Płynność szybka	Inwestycje krótkoterminowe + należności krótkoterminowe – należności z tytułu dostaw i usług powyżej 12 mies.
	Zadłużenie krótkoterminowe (rezerwy, zobowiązania i rozliczenia międzyokresowe krótkoterminowe)
Płynność gotówkowa	Inwestycje krótkoterminowe
	Zadłużenie krótkoterminowe (rezerwy, zobowiązania i rozliczenia międzyokresowe krótkoterminowe)
Natężenie kapitału pracującego w dniach	[kapitał pracujący = aktywa obrotowe – należności z tytułu dostaw i usług powyżej 12 mies. – zadłużenie krótkoterminowe (rezerwy, zobowiązania i rozliczenia międzyokresowe krótkoterminowe)]*365
	Przychody ze sprzedaży
Rotacji zapasów w dniach	Średnie zapasy*365
	Przychody ze sprzedaży
Rotacja należności krótkoterminowych w dniach	Średnie należności krótkoterminowe*365
	Przychody ze sprzedaży
Rotacja zobowiązań krótkoterminowych w dniach	Średnie zobowiązania krótkoterminowe*365
	Przychody ze sprzedaży
Cykl środków pieniężnych	Wskaźnik rotacji zapasów w dniach + wskaźnik rotacji należności krótkoterminowych w dniach – wskaźnik rotacji zobowiązań krótkoterminowych w dniach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wiankowski S., Bogusławski Z., Karmańska A., op. cit., s. 93-142.

Wskaźniki oceny zdolności płatniczej grupy kapitałowej przedstawiają sytuację finansową grupy kapitałowej w zakresie płynności finansowej krótkoterminowej i długoterminowej dokonanej na podstawie bilansu, czyli w wymiarze statycznym.

W polskiej literaturze ekonomicznej oraz praktyce gospodarczej w ocenie statycznej płynności finansowej wykorzystuje się trzy klasyczne wskaźniki płynności finansowej. Najbardziej popularnym wskaźnikiem jest wskaźnik III stopnia płynności finansowej. [Henderson, Maness 1989]. Wskaźnik bieżącej płynności określa równowagę między aktywami bieżącymi a pasywami bieżącymi. W literaturze zwykle twierdzi się, że minimalna, bezpieczna wartość tego wskaźnika to 120-130%, a maksymalna 200%. Im jest ona mniejsza, tym gorsza płynność finansowa i tym większe ryzyko jej utraty. Maksymalna wartość wskaźnika wyznacza granicę uzasadnionej płynności, poza którą wielkość aktywów obrotowych jest nadmierna w stosunku do wymagalnych zobowiązań (nadpłynność finansowa) – ze wszystkimi tego konsekwencjami. Ten tzw. standard wskaźnika należy jednak traktować elastycznie, ponieważ różnice między sektorami pod tym względem bywają znaczne [Sierpińska, Wędzki 1998, s. 58].

Wskaźnik natężenia kapitału pracującego określa stopień płynności finansowej grupy kapitałowej, wartość tego miernika określa ilość dni, na ile wystarczy płynnych środków na finansowanie bieżącej działalności. W literaturze ekonomicznej wskazuje się, że tych dni powinno być od 30 do 90. Mniej dni niż 30 oznacza brak płynności finansowej, a więcej niż 90 dni – nadpłynność finansową.

Wskaźniki obrotowości zapasów i należności świadczą o płynności tych składników aktywów obrotowych grupy kapitałowej. Im mniej dni, tym łatwiej zamienić dany składnik aktywów na środki pieniężne. Wskaźnik obrotowości zobowiązań krótkoterminowych określa jak długa grupa kapitałowa może finansować swoją działalność z kredytu kupieckiego.

Cykl konwersji gotówki określa, jak szybko środki pieniężne wpływają do grupy kapitałowej i jakie jest zapotrzebowanie w grupie na kapitał pracujący. Jego ujemna wartość oznacza, że nie ma potrzeby utrzymywania kapitału pracującego w grupie, bo finansuje się ona zobowiązaniami krótkoterminowymi [Sierpińska, Wędzki 1998, s. 68].

Tabela 5. Wskaźniki analizy przepływów pieniężnych grupy kapitałowej

Nazwa wskaźnika	Formuła wskaźnika
Wydajność gotówkowa zysku operacyjnego	Operacyjne przepływy pieniężne
	Zysk działalności operacyjnej
Wydajność gotówkowa kapitału własnego	Operacyjne przepływy pieniężne
	Kapitał własny
Wystarczalność gotówkowa ogólna	Operacyjne przepływy pieniężne
	Wydatki inwestycyjne + spłata zadłużenia + wydatki dla właścicieli
Wewnętrzne finansowanie inwestycji	Operacyjne przepływy pieniężne
	Wydatki inwestycyjne
Zewnętrzne finansowanie inwestycji	Finansowe przepływy pieniężne
	Wydatki inwestycyjne
Samofinansowanie działalności inwestycyjnej	Wpływy inwestycyjne
	Wydatki inwestycyjne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wiankowski S., Bogusławski Z., Karmańska A., op. cit., s. 93-142; Waśniewski T., Skoczylas W., Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie, FRR w Polsce, Warszawa 2004, s. 312.

Wskaźniki analizy przepływów pieniężnych grupy kapitałowej mają na celu ocenę płynności i wypłacalności grupy kapitałowej na podstawie rachunku przepływów pieniężnych, określanej jako pomiar dynamiczny. Wskaźniki przepływów pieniężnych są już od dłuższego czasu wykorzystywane do szacowania gotówkowej efektywności akcji (analogia do wskaźnika EPS), płynności finansowej i przewidywania przyszłych przepływów pieniężnych pojedynczych przedsiębiorstw, co pozwala określić ich bieżącą wartość. Informacje zawarte we wskaźniku przepływów pieniężnych grupy kapitałowej pozwalają na ocenę jakości skonsolidowanego zysku w kontekście gotówkowym. A więc określają „pieniężną część zysku grupy kapitałowej”, tj. relacje między zyskiem netto grupy a jej pieniężnymi przepływami operacyjnymi netto, które, jak wiadomo, wcale nie są tożsame [Karmańska 3/2000, s. 19].

Pierwsza z wymienionych wskaźników mierzy pieniężnotwórczą zdolność memoriałowych zysków grupy kapitałowej i jest koniecznym uzupełnieniem analizy rentowności i zdolności płatniczej w grupie.

Wskaźnik pieniężne wydajności zysku operacyjnego odpowiada na pytanie, ile uzyskanych dzięki działalności operacyjnej gotówki operacyjnej kryje się w każdej jednostce skonsolidowanego zysku wygenerowanego przez tę działalność. Im wartość wskaźnika jest bliższa 1, tym zysk jest dokładniejszym miernikiem potencjału pieniężnego operacji grupy kapitałowej [Karmańska 3/2000, s. 20].

Pozostałe wskaźniki mierzą zdolność grupy kapitałowej do generowania operacyjnej nadwyżki pieniężnej z zaangażowanego kapitału. Stosunkowo wysokie stopy zwrotu środków pieniężnych są odpowiednikami memoriałowych wskaźników rentowności. Łączna analiza memoriałowych (tradycyjnych) i pieniężnych mierników rentowności pozwala na dokładniejszą ocenę efektywności zarządzania majątkiem w grupie kapitałowej oraz pieniężnej wydajności zainwestowanego kapitału. Im wyższa stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału własnego, mierzona w stosunku do przepływów operacyjnych i zysku netto, tym korzystniejsza sytuacja finansowa i perspektywy rozwoju grupy. Z kolei duża różnica między wartością pieniężnej operacyjnej stopy zwrotu kapitału grupy a jej memoriałowym odpowiednikiem oznaczać może o kłopotach inkasem należności w grupie, a również o problemach z logistyką w zakresie zapasów [Karmańska 3/2000, s. 20].

Ważną sferą badania jest ocena finansowania wydatków inwestycyjnych w grupie kapitałowej, przewaga konkurencyjna grupy kapitałowej zależy bowiem od intensywności jej działalności inwestycyjnej. Monitorowanie wielkości i sposobu finansowania wydatków inwestycyjnych w grupie kapitałowej jest również istotne, jak kontrola poziomu zdolności płatniczej i wypłacalności jej przedsiębiorstw [Karmańska 3/2000, s. 20].

Tabela 6. Wskaźniki zadłużenia grupy kapitałowej

Nazwa wskaźnika	Formuła wskaźnika
Stopień pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym	Kapitał własny + kapitały mniejszościowe
	Aktywa trwałe
Stopień pokrycia aktywów trwałych kapitałem stałym	Kapitał własny + kapitały mniejszościowe + zadłużenie długoterminowe
	Aktywa trwałe
Wskaźnik obciążenia aktywów zobowiązaniami	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania
	Aktywa
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	Zadłużenie długoterminowe
	Kapitał własny + kapitały mniejszościowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wiankowski S., Bogusławski Z., Karmańska A., op. cit., s. 93-142.

Wskaźniki zadłużenia i zdolności obsługi zadłużenia grupy kapitałowej określają poziom finansowania aktywów trwałych kapitałem własnym i kapitałem stałym. Charakteryzują również poziom finansowania obcymi źródłami finansowania w stosunku do posiadanych zasobów majątkowych, a także źródeł własnych.

Wskaźniki finansowania aktywów trwałych kapitałem własnym i kapitałem stałym informują o prawidłowości finansowania majątku trwałego własnymi środkami i kapitałem długoterminowym. Za właściwą wartość stopnia pokrycia aktywów trwałych kapitałem stałym uważa się wskaźnik równy i większy od 100%. Wskaźnik obciążenia aktywów zobowiązaniami określa stopień zadłużenia grupy kapitałowej w stosunku do posiadanego majątku, wartość przekraczająca 90% będzie oznaczała dla

grupy poważne problemy z wypłacalnością. Wskaźnik zadłużenia długoterminowego charakteryzuje obciążenie kapitału własnego i mniejszościowego obcym długoterminowym źródłem finansowania.

Wskaźniki zadłużenia powinny być ciągle monitorowane, aby spółki grupy kapitałowej nie przekroczyły granicy wypłacalności firmy i nie doprowadziły jej do upadłości.

Tabela 7. Wskaźniki praw akcjonariuszy mniejszościowych grupy kapitałowej

Nazwa wskaźnika	Formuła wskaźnika
Stopa mniejszościowego zasilania kapitałowego grupy	Kapitały mniejszościowe
	Kapitał własny+ kapitały mniejszościowe
Stopa praw mniejszościowych do aktywów netto	Kapitały mniejszościowe – kwota udziału mniejszościowego w skonsolidowanym wyniku finansowym netto
	Skonsolidowane aktywa netto
Stopa udziału akcjonariuszy mniejszościowych w skonsolidowanym wyniku finansowym brutto	Kwota udziału mniejszościowego w skonsolidowanym wyniku finansowym brutto
	Skonsolidowany wynik finansowy brutto

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wiankowski S., Bogusławski Z., Karmańska A., op. cit., s. 93-142; Waśniewski T., Skoczylas W., Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie, FRR w Polsce, Warszawa 2004, s. 312.

Wskaźniki praw akcjonariuszy mniejszościowych grupy kapitałowej informują o sile finansowej akcjonariuszy mniejszościowych w stosunku do zasilania własnego, o ich wpływie na wynik finansowy grupy kapitałowej. Pozwalają one na określenie stopnia partycypowania innych niedominujących podmiotów, w skonsolidowanych aktywach obrotowych netto. Prawa „obcych podmiotów” do tego majątku wynikają z dwóch przesłanek: pierwotnego dokapitalizowania spółek zależnych w grupie i wtórnego partycypowania w efektach gospodarczych i finansowych wypracowanych dzięki temu kapitałowi.

Stopa mniejszościowego zasilania kapitałowego grupy informuje o relacjach między prawami mniejszościowymi a kapitałem własnym grupy. Wartość tego wskaźnika równa o mówi o 100% dominacji w grupie [Karmańska, 3/2000, s. 20].

Metody analizy wskaźnikowej stanowią istotne źródło monitorowania działalności grupy kapitałowej, w celu bardziej sprawnego jej zarządzania.

ZASTOSOWANIE METOD ANALIZY WSKAŹNIKOWEJ W BADANIU SKONSOLIDOWANEGO SPRAWOZDANIA FINANSOWEGO GRUPY KAPITAŁOWEJ PGNIG SA ZA LATA 2006-2007

W tabeli 8 przedstawiono obliczone wartości wskaźników na podstawie formuł wskaźników zestawionych w tabelach 3-6 i skonsolidowanego sprawozdania finansowego grupy kapitałowej Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa SA.

Tabela 8. Wartości wskaźników analizy finansowej grupy kapitałowej w PGNiG SA

WSKAŹNIKI ANALIZY FINANSOWEJ GRUPY KAPITAŁOWEJ	2006	2007	2008
Wskaźniki rentowności grupy kapitałowej			
rentowność sprzedaży w %	9,08	17,24	6,31
stopa zwrotu z kapitału na działalności operacyjnej w %	7,01	8,14	7,62
rentowność kapitału własnego w %	6,33	8,65	8,23
rentowność aktywów w %	4,35	3,1	2,99
rentowność kapitału całkowitego w %	4,85	3,35	3,2
Wskaźniki wpływu jednostki dominującej i zależnych na wynik finansowy grupy kapitałowej			
wpływ jednostki dominującej na skonsolidowany wynik finansowy	1,2	2,35	0,59
wpływ akcjonariuszy mniejszościowych na skonsolidowany wynik finansowy w %	0,04	0,09	0,04
wpływ korekt konsolidacyjnych na wynik finansowy w %	brak danych	16,6	1,29
Wskaźniki płynności finansowej grupy kapitałowej			
bieżąca płynność finansowa	2,42	1,50	1,24
płynność szybka	1,97	1,19	0,93
płynność gotówkowa	1,16	0,39	0,28
natężenie kapitału pracującego w dniach	106	47	28
rotacja zapasów w dniach	27	29	30
rotacja należności krótkoterminowych w dniach	62	64	71
rotacja zobowiązań krótkoterminowych w dniach	70	70	84
cykl środków pieniężnych w dniach	19	23	17
Wskaźniki przepływów pieniężnych grupy kapitałowej			
wydajność gotówkowa zysku operacyjnego	1,04	3,52	1,86
wydajność gotówkowa kapitału własnego	0,05	0,10	0,05
wystarczalność ogólna	0,92	0,57	0,57
wewnętrzne finansowanie inwestycji	80,13	89,71	70,93
zewnętrzne finansowanie inwestycji	-15,4	-75,5	-26,22
samofinansowanie działalności inwestycyjnej	0,01	0,01	0,01
Wskaźniki zadłużenia grupy kapitałowej			
pokrycie aktywów trwałych kapitałem własnym	0,90	0,48	0,47
pokrycie aktywów trwałych kapitałem stałym	2,09	1,57	1,53
obciążenie aktywów zobowiązaniami	0,31	0,26	0,30
zadłużenie długoterminowe	0,20	0,18	0,20
Wskaźniki praw akcjonariuszy mniejszościowych grupy kapitałowej			
stopa mniejszościowego zasilania kapitałowego grupy w %	0,04	0,04	0,04
stopa prawa mniejszościowego do aktywów netto w %	0,02	0,03	0,03

Obliczenia dokonano na podstawie skonsolidowanego sprawozdania finansowego badanej i wykorzystując formuły wskaźników zestawione w tabelach 2-7.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: www.notoria.com.pl, www.pgnig.pl

Pierwsza grupa wskaźników charakteryzuje ocenę rentowności grupy kapitałowej PGNiG SA, wskaźniki informują, że w badanym okresie 2006-2008 najlepszym rokiem pod kątem efektywności działania był rok 2007 w zakresie działalności operacyjnej. Najwyższą rentowność aktywów i kapitału

całkowitego spółka wartości osiąga w 2006 r. W 2008 r. grupa kapitałowa charakteryzuje się najsłabszą opłacalnością sprzedaży i zainwestowanych kapitałów. Przyczyną spadku wartości wskaźników rentowności jest spadek zysku netto i zysku operacyjnego, a przyrost przychodów ze sprzedaży i kapitałów.

Ocena wskaźników wpływu jednostki dominującej i zależnych na wynik finansowy grupy kapitałowej informuje, że najsilniejszy wpływ wyniku jednostki dominującej i zależnej na wynik finansowych grupy kapitałowej występował w roku 2007.

Analiza płynności finansowej grupy kapitałowej PGNiG SA w latach 2006-2008 wskazuje, że badana firma ma płynność finansową krótkoterminową i długoterminową. Wskaźniki oceniające płynność finansową krótkoterminową w roku 2006 informują, że badana grupa kapitałowa ma nadpłynność finansową w zakresie wszystkich trzech rodzajów płynności: bieżącej, szybkiej i gotówkowej. Przyczyną nadpłynności finansowej była za wysoka wartość inwestycji krótkoterminowych i należności krótkoterminowych w stosunku do zobowiązań krótkoterminowych. Tendencja wskaźników płynności ma charakter malejący i już w roku 2008 wskaźniki płynności finansowej krótkoterminowej przyjmują wartości przyjmowane w literaturze i praktyce gospodarczej jako prawidłowe.

Ocena płynności dynamicznej z wykorzystaniem wskaźników przepływów pieniężnych grupy kapitałowej informuje o zmiennej tendencji dotyczącej wydajności gotówkowej zysku operacyjnego i kapitału własnego. Najlepsza wydajność gotówkowa występowała w 2007 r. Wystarczalność gotówkowa ogólna ma tendencje malejącą, a najlepsza występowała w roku 2006, kiedy potrzeby w zakresie działalności operacyjnej mogły zostać finansowane z przepływów operacyjnych w 92%. W latach 2007-2008 działalność operacyjna wymagała dofinansowania zewnętrznego. Prowadzone inwestycje mogły zostać sfinansowane w badanych latach z przepływów operacyjnych, przepływy finansowe w latach 2006-2008 były ujemne, dlatego wskaźnik zewnętrznego finansowania inwestycji ma wartość ujemną i informuje, że inwestycje nie były finansowane z zewnętrznych źródeł. Natomiast wskaźnik samofinansowania działalności inwestycyjnej wskazuje, że tylko 1% wpływów inwestycyjnych mogło sfinansować wydatki związane z tą działalnością.

Ocena zadłużenia grupy kapitałowej w latach 2006-2008 informuje o stałym poziomie zadłużenie, które wynosi około 30% aktywów, w tym zadłużenia długoterminowego, stanowiącego 20% kapitału własnego. Poziom finansowania aktywów trwałych kapitałem własnym i stałym jest na bardzo dobrym poziomie, co świadczy o prawidłowo finansowanych aktywach badanej spółki.

Wskaźniki praw akcjonariuszy mniejszościowych grupy kapitałowej mają tendencję stałą, co oznacza, że prawa i wynagrodzenia dla akcjonariuszy mniejszościowych nie uległy zmianie w ciągu badanych trzech lat.

WNIOSKI

Grupa kapitałowa to podmiot gospodarczy, który staje się powszechnym podmiotem gospodarki rynkowej w Polsce. Popularność tego podmiotu wynika z siły finansowej, jaką niesie ze sobą powiązanie dwóch lub kilku aktywów spółek w grupę kapitałową. Symptodem popularności grupy kapitałowej jest potrzeba doskonalenia norm prawnych (nowelizacja ustawy o rachunkowości), pojawienie się szerszym zakresie skonsolidowanych sprawozdań finansowych. Popularność tego podmiotu generuje zapotrzebowanie na sposoby oceny sytuacji finansowej podmiotu, którego wyniki są charakteryzowane przez skonsolidowane sprawozdanie finansowe. Zmiany w ustawie o rachunkowości w roku

2008 w zakresie definicji związanych z grupą kapitałową wymusiły potrzeby zdefiniowania pojęć obecnie obowiązujących. Dokonanie analizy finansowej wymaga skorzystania ze skonsolidowanego sprawozdania finansowego, dlatego w kolejnej części artykułu przedstawiono istotne pozycje skonsolidowanego sprawozdania finansowego w ocenie sytuacji finansowej grupy kapitałowej. W dalszej części artykułu scharakteryzowano sposoby oceny sytuacji finansowej grupy kapitałowej funkcjonujące w literaturze ekonomicznej, z uwzględnieniem zmian w nazwie pozycji sprawozdań finansowych, wynikających ze zmian w ustawie o rachunkowości i obowiązujących Międzynarodowych Standardów Rachunkowości. W ostatniej części artykułu przedstawiono zastosowanie metod analizy wskaźnikowej grupy kapitałowej na podstawie sprawozdania finansowego PGNiG SA w latach 2006-2008.

LITERATURA

1. Bednarski L., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001, s. 22.
2. Chadam J., *Płynność finansowa w spółkach grup kapitałowych*, nr 9, EiOP, 2002.
3. Chadam J., *Rentowność działalności małych grup kapitałowych*, nr 10, EiOP, 2001.
4. Chadam J., *Wpływ uczestników organizacji wielopodmiotowych na wyniki finansowe badanych grup kapitałowych*, „Przegląd Organizacji” nr 1, 2005.
5. Chadam J., *Źródła finansowania majątku w polskich grupach kapitałowych*, nr 7, EiOP, 2002.
6. Helin A., Szymański K.G., *Sprawozdawczość finansowa spółek kapitałowych, FRR w Polsce*, Warszawa 2001.
7. Henderson J.W., Maness T.S., *The Financial Analyst's Deskbook: A Cash Flow Approach to Liquidity*, Van Nostrand Reinhold, New York 1989.
8. Karmańska A., *Analiza wskaźnikowa skonsolidowanego sprawozdania finansowego*, nr 3, EiOP, 2000.
9. Kowalski J., *Płynność finansowa grupy kapitałowej*, Doradca Podatnika, nr 38, 2003.
10. Kozłowska-Makoś, *Wybrane problemy oceny efektów ekonomiczno-finansowych grupy kapitałowej*, www.e-finance.com.
11. Michalski G., *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2005, s. 57.
12. Piątek E., *Polityka bilansowa grupy kapitałowej*, CeDeWu.pl Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2007.
13. Remlein M., *Inwestycje kapitałowe w polityce rachunkowości grupy kapitałowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
14. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1998, s. 58.
15. Szumielewicz W., *Cash management w grupach kapitałowych. Diagnozowanie, kształtowanie, ocena*, Difin, Warszawa 2009.
16. Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 2004.
17. *Ustawa z dnia 18 marca 2008 roku o zmianie ustawy o rachunkowości*, Dziennik Ustaw nr 63, poz. 393 z dnia 17 kwietnia 2008 r.
18. Waśniewski T., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie, FRR w Polsce*, Warszawa 1997, s. 428.
19. Waśniewski T., Skoczylas W., *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie, FRR w Polsce*, Warszawa 2004.
20. Wiankowski S., Bogusławski Z., Karmańska A., *Zarządzanie grupą kapitałową. Analiza i projektowanie rozwiązań organizacyjnych*, IOiZP, Warszawa 1999.
21. *Znowelizowana ustawa o rachunkowości z dnia 18 marca 2008 roku*, www.lex.com.pl/serwis

Remigiusz Orzechowski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

OCENA EFEKTYWNOŚCI I SKUTECZNOŚCI INWESTYCJI W TECHNOLOGIE INFORMACYJNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF INVESTMENTS IN INFORMATION TECHNOLOGY IN ENTERPRISE

STRESZCZENIE

Artykuł został poświęcony weryfikacji tezy, że inwestycja w technologie informacyjne powinna być traktowana jako element szerszej inwestycji biznesowej, dlatego ocena efektywności i skuteczności samej inwestycji w IT jest niecelowa. Omówione zostały pojęcia efektywności i skuteczności oraz zagadnienia efektywności wykorzystania technologii informacyjnych w przedsiębiorstwie. Artykuł kończy się propozycją autora w zakresie podejścia do oceny efektywności i skuteczności inwestowania w technologie informacyjne.

Słowa kluczowe: inwestycje IT, efektywność IT, skuteczność IT, wartość IT, zarządzanie programami, zarządzanie portfelem inwestycji

ABSTRACT

In the article the author tried to verify the thesis, that investment in information technologies should be treated as an element of wider business investment, therefore the separate assessment of effectiveness and efficiency of IT-investment has no purpose. The author described the concept of effectiveness and efficiency and different views on effectiveness of using information technologies in the enterprise. Finally, the author proposed a new way for assessing effectiveness and efficiency of investing in information technologies.

Key words: IT investments, IT effectiveness, IT efficiency, IT value, programme management, investment portfolio management

WSTĘP

W niniejszym artykule autor postawił tezę, że inwestycja w technologie informacyjne (IT) powinna być traktowana jako element szerszej inwestycji biznesowej, dlatego ocena efektywności i skuteczności samej inwestycji w IT jest niecelowa. Zdaniem autora należy prowadzić ocenę zwrotu z inwestycji w zmianę funkcjonowania przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem ewentualnego wsparcia IT.

Po omówieniu pojęcia efektywności i skuteczności autor przedstawił podsumowanie dyskusji, jaka toczyła się w ostatnich kilkunastu latach w odniesieniu do efektywności wykorzystania technologii informacyjnych w przedsiębiorstwie. Następnie zostały zaprezentowane najbardziej znane metody oceny efektywności inwestycji IT oraz problemy związane z ich praktycznym zastosowaniem. Artykuł kończy się propozycją autora w zakresie podejścia do oceny efektywności i skuteczności inwestowania w technologie informacyjne.

POJĘCIE SKUTECZNOŚCI I EFEKTYWNOŚCI

Skuteczność jest definiowana jako „działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel” [Kotarbiński 1973, s. 113]. Natomiast efektywność to „dodatnia cecha działań dających jakiś oceniany pozytywnie wynik, bez względu na to, czy był on zamierzony (działanie skuteczne i efektywne), czy niezamierzony (działanie efektywne)” [Pszczółowski 1978, s. 60]. Dlatego efektywność działań może być definiowana na dwa sposoby: w odniesieniu do zamierzonego celu oraz w odniesieniu do nakładów [Pszczółowski 1978, s. 56]. W ujęciu węższym efektywność oznacza stopień realizacji celu, bez względu na wielkość nakładów poniesionych na osiągnięcie tego celu. W ujęciu szerszym efektywności analizowane są zarówno efekty działań, jak i nakłady wymagane do poniesienia dla osiągnięcia tych efektów¹. Ocena działalności gospodarczej, w tym w szczególności inwestycji podejmowanych przez przedsiębiorstwo, musi obejmować zarówno aspekt efektywności, jak i skuteczności. Koncentracja jedynie na efektywności podejmowanych działań może doprowadzić do sytuacji, w której przedsiębiorstwo nie realizuje postawionych przed nim celów. Natomiast ocena przedsięwzięć, biorąc pod uwagę jedynie ich skuteczność, może przynosić ponoszenie nadmiernych nakładów, które nie uzasadniają realizacji określonego celu.

ZAGADNIENIA EFEKTYWNOŚCI WYKORZYSTANIA TECHNOLOGII INFORMACYJNYCH W LITERATURZE PRZEDMIOTU

Lata 90. ubiegłego wieku były okresem krytyki efektywności inwestycji w technologie informacyjne. Wielu autorów wskazywało na tzw. paradoks produktywności IT, przejawiający się brakiem wpływu inwestycji w IT na wyniki uzyskiwane przez przedsiębiorstwo². Za punkt kulminacyjny można uznać artykuł Nicholasa Carra, w którym autor postawił tezę o utracie znaczenia strategicznego przez technologie informacyjne [Carr 2004a]. Carr stwierdził, iż IT uległo utowarowieniu i jest powszechnie dostępne, dlatego nie może już stanowić źródła przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstwa.

¹ Więcej o aspektach efektywności i skuteczności w ocenie ekonomicznej inwestycji pisze Jacek Cypryański [Cypryański 2007, s. 16-20].

² Listę autorów piszących o paradoksie produktywności IT prezentuje m.in. Lech [Lech 2007, s. 28].

W konsekwencji zdaniem tego autora przedsiębiorstwa powinny ograniczać wydatki IT, nie podejmować ryzykownych inwestycji w technologie informacyjne i koncentrować się raczej na kontroli ryzyk związanych z wykorzystaniem IT. Po fali krytyki Carr opublikował książkę, w której szerzej udowadniał, iż same technologie informacyjne nie dają już przewagi konkurencyjnej, ale odpowiednie ich zastosowanie jest i będzie w przyszłości z pewnością coraz istotniejsze dla sukcesu przedsiębiorstw [Carr 2004b, s. XIII]. Podobny pogląd jak Carr, choć artykułowany mniej radykalnie, ma wielu autorów piszących o zmianie roli IT w przedsiębiorstwie. Przykładowo, Davenport podkreśla, że w celu osiągnięcia maksymalnych korzyści z zastosowania IT należy się skupić na zmianie procesów biznesowych, które pośredniczą między technologią a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa [Davenport 1993, s. 46]. Hammer argumentuje, że siła technologii nie polega głównie na tym, że może ona usprawnić funkcjonowanie obecnych procesów, lecz na tym, że umożliwia firmom zerwanie ze starymi regułami i stworzenie nowych sposobów wykonywania pracy, czyli dokonanie reengineeringu [Hammer 1996, s. 103]. Devaraj i Kohli, odnosząc się do powszechnej dostępności zasobów IT, zwracają uwagę, że różnice w korzyściach biznesowych uzyskiwane dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej nie wynikają z różnic technologicznych, lecz z różnic w zarządzaniu technologią [Devaraj, Kohli 2002, s. 19-20]. Kaplan i Norton podkreślają, że wartość aktywów niematerialnych³ wynika ze stopnia, w jakim korelują one z priorytetami strategicznymi organizacji, nie z kosztu ich wytworzenia ani osobno mierzonej wartości [Kaplan, Norton 2004, s. 211]. Co więcej, aktywa te rzadko mają bezpośredni wpływ na wyniki finansowe w postaci zwiększenia przychodów, obniżki kosztów i wyższych zysków. Wpływ ten jest realizowany w formie łańcuchów zależności przyczynowo-skutkowych, gdzie rolą IT jest właściwe wsparcie przebiegu procesów biznesowych [Kaplan, Norton 2004, s. 29]. Murphy, pisząc o roli przedsięwzięć informatycznych w realizacji celów biznesowych przedsiębiorstwa, konstatuje, iż nie ma już projektów IT – zamiast tego mamy do czynienia z projektami biznesowymi, wspieranymi przez rozwiązania IT [Murphy 2002, s. 103].

Wpływ technologii informacyjnych na realizację celów przedsiębiorstwa jest zatem uzależniony nie od samych technologii, lecz od umiejętnego ich zastosowania do wspierania realizacji strategii przedsiębiorstwa, a także do jej modyfikacji. Wielkość tego wpływu jest uzależniona od stopnia dopasowania biznes-IT. Efektywne zastosowanie technologii informacyjnych we współczesnym przedsiębiorstwie opiera się zatem na minimalizacji luki dopasowania biznes-IT [Orzechowski 2008, s. 11].

PRZEGLĄD METOD OCENY INWESTYCJI W IT

W literaturze przedmiotu opisano kilkadziesiąt odmiennych metod oceny efektywności inwestycji IT [Renkema 2000, s. 119-120]. W tabeli 1 zaprezentowano najczęściej cytowane klasyfikacje tych metod⁴.

Metody określane mianem finansowych, ilościowych i probabilistycznych są adaptacją standardowych metod oceny efektywności inwestycji do specyfiki inwestycji informatycznych i pozwalają na kwantyfikację jedynie efektów finansowych. Metody wielokryterialne, oprócz oceny skutków finansowych, obejmują także ocenę efektów trudno mierzalnych lub niemierzalnych. Metody portfelowe oraz analizy strategicznej służą do wyboru inwestycji dopasowanych optymalnie do celów przedsiębiorstwa.

³ Kaplan i Norton zaliczają technologie informacyjne, zwane przez nich kapitałem informacyjnym, do aktywów niematerialnych, obok kapitału ludzkiego i organizacyjnego.

⁴ Szczegółową klasyfikację metod oceny efektywności inwestycji IT opisano m.in. w: [Dudycz, Dyczkowski 2007, s. 80-119; Lech 2007, s. 64-103; Cyprijański 2007, s. 163-223].

Tabela. 1 Klasyfikacje metod oceny efektywności inwestycji IT

Autor	Klasyfikacja metod oceny efektywności inwestycji IT
Renkema (2000) ⁵	• metody finansowe • metody multykryterialne • metody portfelowe • metody wskaźnikowe
Pańkowska (2001) ⁶	• metody ocen jednoznacznych –metody ekstrapolacji parametrycznej –metody oceny finansowej (statyczne i dynamiczne) • metody wielokryterialne
Mayor (2002) ⁷	• metody finansowe • metody jakościowe • metody probabilistyczne
Dudycz, Dyczkowski (2003) ⁸	• metody tradycyjne –statyczne –dynamiczne • metody nowe (ukierunkowane na projekty innowacyjne)
Nowakowski, Tretyakova, Kieruzel (2005) ⁹	• metody ilościowe –metody proste –metody złożone (dyskontowe) • metody wielokryterialne –system zero-jedynkowy –system wagowy
Lech (2007) ¹⁰	• metody ilościowe –metody deterministyczne –metody probabilistyczne • metody jakościowe –metody multykryterialne –metody analizy strategicznej

Źródło: Opracowanie własne.

Pomimo wielości i różnorodności metod oceny efektywności inwestycji IT opisanych w literaturze, wśród badaczy nie ma zgody co do sposobu oceny tego typu inwestycji. Większość zgadza się, iż w praktyce występują duże trudności we właściwym oszacowaniu efektywności i skuteczności tego typu przedsięwzięć. Część autorów uważa, że ze względu na specyfikę inwestycji IT, przejawiającą się trudnościami w szacowaniu nakładów i korzyści, należy nadal poszukiwać nowych metod oceny efektywności takich inwestycji. Inni mają zupełnie odmienny pogląd, twierdząc, że inwestycje w IT nie różnią się niczym od pozostałych inwestycji realizowanych w przedsiębiorstwach i powinny być oceniane przy wykorzystaniu takich samych metod¹¹.

⁵ [Renkema 2000, s. 105-116].

⁶ [Pańkowska 2001, s. 239-264].

⁷ za: [Lech 2007, s. 64-65].

⁸ za: [Dudycz, Dyczkowski 2007, s. 83].

⁹ za: [Dudycz, Dyczkowski 2007, s. 81].

¹⁰ [Lech 2007, s. 65].

¹¹ Porównanie poglądów różnych autorów dotyczących adekwatności zastosowania standardowych metod oceny efektywności do oceny inwestycji IT prezentuje [Cyprijański 2007, s. 11-13].

PROPOZYCJA PODEJŚCIA DO OCENY EFEKTYWNOŚCI I SKUTECZNOŚCI INWESTYCJI W TECHNOLOGIE INFORMACYJNE

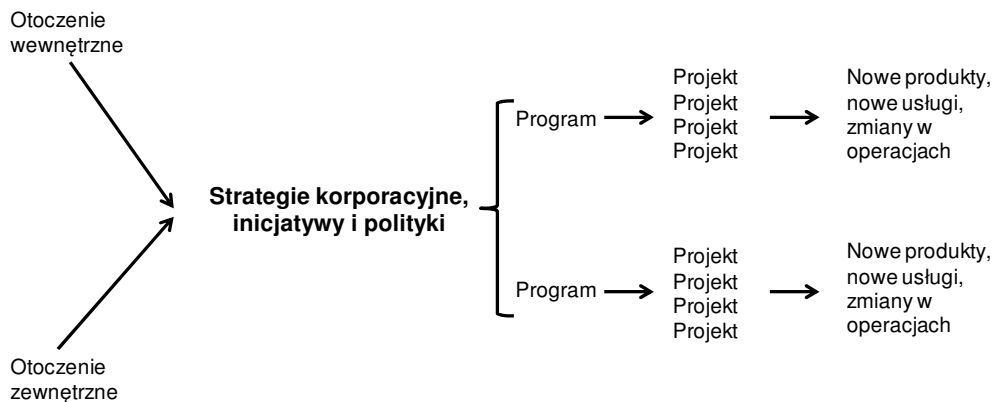
Zdaniem autora, główny problem z oceną efektywności inwestycji w IT nie jest związany ze specyfiką takich inwestycji. Jest nim sam przedmiot oceny – inwestycja informatyczna, rozumiana jako działalność związana z zaprojektowaniem, budową, wdrożeniem i eksploatacją rozwiązania informatycznego. Biorąc pod uwagę założenie poczynione w rozdziale 3., iż wartość technologii informacyjnych wynika ze sposobu ich zastosowania, a nie z samych technologii, przedmiotem oceny nie powinna być inwestycja IT, lecz inwestycja biznesowa, do realizacji której wymagane jest określone wsparcie IT. Inwestycja w IT stanowić będzie wówczas część inwestycji biznesowej. W konsekwencji działania związane z inwestowaniem w rozwiązania IT powinny być elementem projektu biznesowego i powinny być zarządzane w powiązaniu z innymi projektami i działaniami realizującymi ten sam cel biznesowy. W dalszej części artykułu, dla zobrazowania sposobu traktowania inwestycji IT, posłużono się koncepcją projektów, programów i portfela, umożliwiającą skoordynowane zarządzania inwestycjami w przedsiębiorstwie.

Program, zgodnie z jedną z głównych definicji, to tymczasowa, elastyczna struktura organizacyjna stworzona do koordynacji, kierowania oraz nadzoru implementacji grupy projektów oraz działań, w celu dostarczenia rezultatów oraz korzyści odnoszących się do strategicznych celów organizacji. Typowy okres trwania programów rozciąga się na kilka lat. W konsekwencji zarządzanie programem to skoordynowana organizacja, kierowanie i wdrożenie zestawu projektów i działań, które razem pozwalają dostarczyć produkty i osiągnąć korzyści o strategicznym znaczeniu dla organizacji [*Managing successful programmes...* 2007, s. 4]. Projekt to z kolei tymczasowa organizacja stworzona w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych, zgodnie z określonym uzasadnieniem biznesowym [*Managing successful projects...* 2009, s. 3]. Zarządzanie projektem obejmuje wówczas planowanie, monitorowanie i kontrolę wszystkich aspektów projektu i motywowanie wszystkich osób zaangażowanych w realizację projektu, by osiągnąć cele projektu na czas, w budżecie, w odpowiednim zakresie oraz na odpowiednim poziomie jakości, korzyści i ryzyka [*Managing successful projects...* 2009, s. 4].

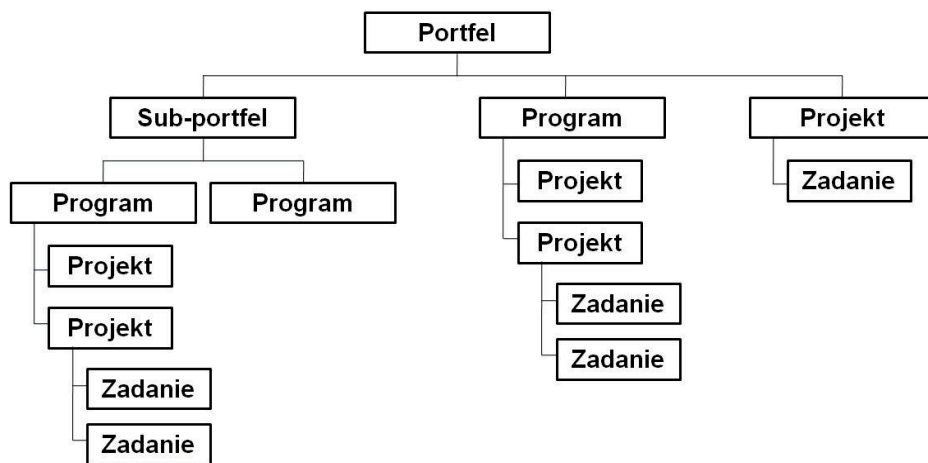
Programy skupiają projekty i pozwalają zarządzać nimi łącznie, co umożliwia zrealizowanie określonego celu strategicznego przedsiębiorstwa poprzez dostarczenie określonych produktów, usług lub przeprowadzenie zmian w procesach operacyjnych przedsiębiorstwa (zob. rys. 1).

Natomiast portfel to zestaw wszystkich programów i projektów toczących się w organizacji. Reprezentuje on pełen obraz zaangażowania zasobów organizacji w projekty i programy oraz inwestycji niezbędnych do realizacji jej strategicznych. Zarządzanie portfelem to z kolei ogólnofirmowy proces na poziomie strategicznym, służący do koordynacji efektywnego dostarczania wszystkich programów i projektów celów [Vennig 2007, s. 3]. Struktura portfela została zaprezentowana na rys. 2.

W portfelu mogą się znajdować programy składające się z projektów, projekty oraz subportfele, będące częścią portfela, wydzieloną ze względu na określone kryterium (np. geograficzne, funkcjonalne).



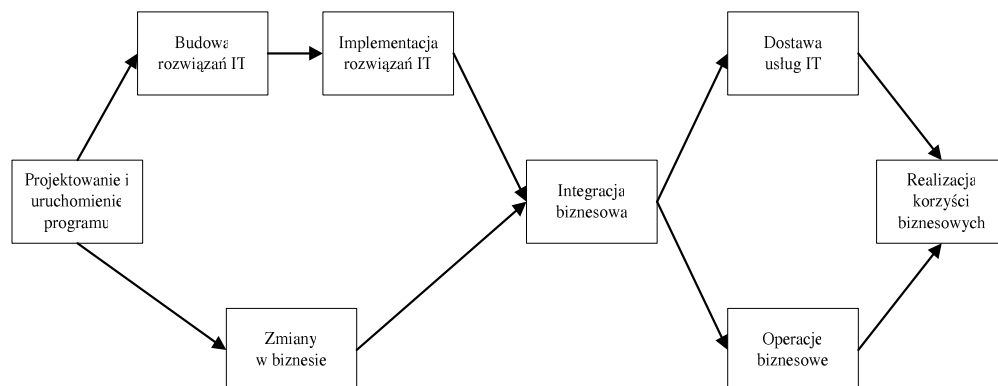
Rys. 1. Istota zarządzania programami
 Źródło: [For Successful Programme Management... 2007, s. 5].



Rys. 2. Struktura portfela
 Źródło: [Vennig 2007, s. 58].

Ocena efektywności i skuteczności inwestycji powinna być prowadzona z perspektywy całego portfela, uwzględniając cele poszczególnych programów i projektów, ponieważ dopiero na takim poziomie widoczne będą wszystkie efekty poszczególnych projektów i programów oraz ich wzajemne zależności. Trudno doszukiwać się korzyści z inwestycji w budowę fabryki czy też systemu informatycznego służącego do zarządzania produkcją. Na tym etapie mamy do czynienia jedynie z poniesieniem nakładów, dlatego można mierzyć co najwyżej efektywność i skuteczność działań, mających na celu dostarczenie poszczególnych produktów projektu (budowa budynku, wdrożenie oprogramowania). Efekty ekonomiczne dla przedsiębiorstwa pojawiają się dopiero wówczas, gdy wszystkie produkty projektu lub nawet produkty powiązanych projektów zostaną wykorzystane do zmiany sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, czyli gdy zostanie osiągnięty cel całej inwestycji.

Inwestycja w IT bardzo rzadko wiąże się z uzyskaniem bezpośrednich korzyści biznesowych – najczęściej wymagane jest równoczesne wprowadzenie zmian po stronie biznesowej¹². Zależność tę przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Koordynacja inwestycji w IT i biznesowych
Źródło: [Enterprise Value... 2008, s. 25].

Po uruchomieniu programu równolegle odbywają się budowa i implementacja odpowiednich rozwiązań IT oraz zmiany w biznesie (np. organizacyjne). W odpowiednim momencie powinna nastąpić integracja biznesowa produktów projektu, w wyniku czego zostaną uruchomione usługi IT oraz nowe lub zmienione procesy biznesowe. Realizacja korzyści biznesowych będzie w pełni możliwa tylko w sytuacji, gdy dostawa nowych usług IT i przeprowadzenie zmian w procesach biznesowych będą realizowane w sposób skoordynowany.

Założenie, iż przedmiotem oceny efektywności i skuteczności jest inwestycja IT powoduje zatem przyjęcie nieprawidłowego toku rozumowania, w którym to celem inwestycji staje się wdrożenie i eksploatacja systemu informatycznego, a nie realizacja celów biznesowych przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu narzędzi informatycznych. Ocena takiej inwestycji jest trudna i często obciążona dużym błędem, ponieważ wiąże się z następującymi ryzykami:

- niewłaściwy cel i zakres inwestycji – inwestycja w IT powinna być elementem planu realizacji strategii przedsiębiorstwa, dlatego cele biznesowe, a nie potencjał samej technologii, powinny uzasadniać realizację określonej inwestycji oraz określać jej kształt;
- pominięcie niektórych nakładów – np. koszty zmian po stronie biznesowej wymagane do właściwego wykorzystania rozwiązań IT;
- pominięcie niektórych efektów – ocena efektów takiej inwestycji bez uwzględnienia efektów innych, powiązanych projektów biznesowych jest niepełna i może prowadzić do podjęcia nieprawidłowej decyzji;
- niewłaściwy wybór i priorytetyzacja inwestycji – wybierając inwestycję do realizacji, porównujemy co najwyżej inwestycje informatyczne między sobą, a powinniśmy przydzielać

¹² Wyjątek mogą stanowić inwestycje w poprawę wewnętrznej produktywności organizacji IT (np. zmiana wewnętrznej organizacji pracy), ale ze względu na ich najczęściej marginalny wpływ na efektywność całego przedsiębiorstwa nie zostały tutaj szerzej omówione.

zasoby, mając wiedzę o efektywności wszystkich potencjalnych inwestycji w przedsiębiorstwie i ich wpływie na skuteczność realizacji strategii przedsiębiorstwa.

Przyjęcie założenia, iż celem inwestycji jest wprowadzenie zmiany w przedsiębiorstwie, często przy wykorzystaniu IT, nie powoduje, iż ocena takich inwestycji staje się trywialna. Nadal będą występować trudności w oszacowaniu kosztów i efektów wsparcia IT, dlatego wypracowywane przez lata metody wymiarowania i szacowania takich przedsięwzięć będą nadal mieć zastosowanie, jednak ocena efektywności i skuteczności ekonomicznej tego typu inwestycji przebiegać będzie odmiennie w porównaniu z wymienionymi wcześniej metodami.

PODSUMOWANIE

W niniejszym artykule autor postawił tezę, że inwestycja w technologie informacyjne powinna być traktowana jako element szerszej inwestycji biznesowej, dlatego ocena efektywności i skuteczności samej inwestycji w IT jest niecelowa. Autor starał się wykazać niepoprawność założenia, iż biorąc pod uwagę realizację celów przedsiębiorstwa, inwestycja informatyczna może być przedmiotem oceny efektywności i skuteczności. Argumentacja autora opierała się na współczesnym rozumieniu roli IT w przedsiębiorstwie, gdzie podkreśla się, iż korzyści dla przedsiębiorstwa nie wynikają z samych technologii informacyjnych, lecz z umiejętne ich zastosowania oraz z podejścia do skoordynowanego zarządzania inwestycjami w przedsiębiorstwie, opierającego się na koncepcji projektów, programów i portfela. W konsekwencji inwestycje w IT stają się elementem szerszej inwestycji biznesowej – zmienia się zatem przedmiot i cel inwestycji, jej koszty i korzyści, oraz proces wyboru i priorytetyzacji inwestycji. Przytoczone argumenty przemawiają za prawidłowością postawionej tezy. Autor planuje dodatkowo przeprowadzenie badań empirycznych, które pozwoliłyby na pełną weryfikację ww. tezy.

LITERATURA

1. Carr N., *IT Doesn't Matter*, „Harvard Business Review”, maj 2004a.
2. Carr N., *Does IT Matter?*, „Harvard Business Press”, Boston, 2004b.
3. Cyprijański J., *Metodyczne podstawy ekonomicznej oceny inwestycji informatycznych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2007.
4. Davenport T., *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*, „Harvard Business School Press”, Boston 1993.
5. Devaraj S., Kohli R., *The IT Payoff. Measuring the Business Value of Information Technology Investments*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2002.
6. Dudycz H., Dyczkowski M., *Efektywność przedsięwzięć informatycznych. Podstawy metodyczne pomiaru i przykłady zastosowań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
7. *Enterprise Value: Governance of IT Investments. The Val IT Framework 2.0*, red. IT Governance Institute, ITGI, Rolling Meadows, 2008.
8. *For Successful Programme Management: Think MSP*, red. Office of Government Commerce, The Stationary Office, Norwich 2007.

9. Hammer M., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
10. Kaplan R., Norton D., *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
11. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1973.
12. Lech P., *Metodyka ekonomicznej oceny przedsięwzięć informatycznych wspomagających zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2007.
13. Lucas H., *Information Technology and the Productivity Paradox. Assessing the Value of Investing in IT*, Oxford University Press, Oxford 1999.
14. *Managing Successful Programmes*, red. Office of Government Commerce, The Stationary Office, Norwich 2007.
15. *Managing Successful Projects with Prince 2*, red. Office of Government Commerce, The Stationary Office, Norwich 2009.
16. Murphy T., *Achieving Business Value from Technology*, John Wiley and Sons, Chichester 2002.
17. Orzechowski R., *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.
18. Pańkowska M., *Zarządzanie zasobami informatycznymi*, Difin, Warszawa 2001.
19. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
20. Renkema T., *The IT Value Quest*, John Wiley & Sons, Chichester 2000.
21. Venning Ch., *Managing Portfolios of Change with MSP for Programmes and PRINCE2 for Projects*, red. Office of Government Commerce, The Stationary Office, Norwich 2007.
22. Ward J., Griffiths P., *Strategic Planning for Information Systems*, John Wiley & Sons, Chichester 1996.
23. Weill P., Ross J., *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, „Harvard Business School Press”, Boston 2006.

Radosław Pastusiak

Uniwersytet Łódzki

WPŁYW POMOCY PUBLICZNEJ NA EFEKTYWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA FUNKCJONUJĄCEGO W SPECJALNEJ STREFIE EKONOMICZNEJ

INFLUENCE OF PUBLIC SUPPORT FOR EFFICIENCY OF COMPANY FROM SPECIAL ECONOMIC ZONE

STRESZCZENIE

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w SSE (*Special Economic Zone*) w Polsce korzystają z systemu zwolnień podatkowych, dzięki któremu prowadzenie biznesu w strefie jest bardziej efektywne. Poziom ulg fiskalnych jest uzależniony od współczynnika intensywności pomocy, który jest różny w zależności od lokalizacji strefy. Przedsiębiorstwa, wybierając lokalizację w regionach słabiej rozwiniętych gospodarczo, mogą zwiększyć wielkość ulg podatkowych od 50% do 70%. W porównaniu ze średnią efektywnością gospodarki narodowej funkcjonowanie przedsiębiorstwa w SSE oraz korzystanie przez nie z ulg fiskalnych może zwiększyć jego efektywność od 25% do 45%.

Słowa kluczowe: specjalna strefa ekonomiczna, efektywność przedsiębiorstwa

ABSTRACT

Companies functioning in Special Economic Zones (SSE) in Poland, make use of the fiscal relief system. It allows for making the business more efficient. The value of fiscal reliefs is dependant on factor of help intensity, which differs in various regions of Poland. Firms choosing localization in regions with poor infrastructure, can increase value of reliefs from 50% to 70%. In comparison with the average efficiency of national economy, running business in SSE and taking advantage of fiscal reliefs can increase the efficiency from 25% to 45%.

Key words: special economic zone, company efficiency

WPROWADZENIE

W Polsce od 1997 r. funkcjonują specjalne strefy ekonomiczne, a przedsiębiorcy krajowi oraz zagraniczni mogą ubiegać się o pozwolenie na inwestycje w SSE. Status przedsiębiorstwa strefowego po-

zwala na wykorzystanie szeregu przywilejów fiskalnych, dzięki którym efektywność firmy działającej w SSE jest wyższa niż przedsiębiorstwa poza strefą. Głównym celem publikacji jest pokazanie źródła efektywności firm działających w SSE w zależności od różnic wynikających z lokalizacji, a także innych parametrów determinujących poziom pomocy publicznej. W publikacji chciano również uwypuklić efektywność działania przedsiębiorstwa z SSE na tle gospodarki narodowej.

PODSTAWY PRAWNE POMOCY PUBLICZNEJ DLA PRZEDSIĘBIORSTW STREFOWYCH

SSE w Polsce zaczęły funkcjonować w 1997 r., ale na skutek zmian legislacyjnych zasady pomocy publicznej dla przedsiębiorstw strefowych kilka razy ulegały modyfikacji. W wyniku nowelizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych z 16 listopada 2000 r. – harmonizującej prawo specjalnych stref ekonomicznych z prawem Unii Europejskiej, obowiązującej przedsiębiorców, którzy uzyskają zezwolenie od 2001 r., oraz z 2 października 2003 r. – wprowadzającej do ustawy postanowienia traktatu akcesyjnego, na terenie stref działają różne grupy przedsiębiorców, a mianowicie:

- MSP, mające zezwolenia wydane do końca 2000 r.,
- grupa dużych przedsiębiorstw, mających zezwolenia wydane do końca 1999 r.,
- grupa dużych przedsiębiorstw, mających zezwolenia wydane w 2000 r.,
- grupa dużych przedsiębiorstw z sektora motoryzacji, mających zezwolenia wydane do końca 2000 r., jak również
- grupa pozostałych przedsiębiorstw, które działają w reżimie prawa wspólnotowego.

Rezultatem wprowadzonych zmian jest funkcjonowanie w strefach kilku grup przedsiębiorców, którzy korzystają z pomocy publicznej na trochę innych zasadach. W związku z tym przedmiotem analizy w niniejszej publikacji będzie tylko i wyłącznie obowiązujący na 30 listopada 2009 r. stan prawny w tym zakresie.

Przedsiębiorcy inwestujący w SSE mogą korzystać z pomocy w formie zwolnień podatkowych z tytułu:

- kosztów nowej inwestycji oraz
- tworzenia nowych miejsc pracy.

W przypadku kosztów nowej inwestycji wielkość pomocy oblicza się jako iloczyn maksymalnej intensywności pomocy określonej dla danego obszaru i kosztów inwestycji, kwalifikujących się do objęcia pomocą. Definicję kosztów kwalifikujących się do objęcia pomocą określają rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie specjalnych stref ekonomicznych.

Wielkość pomocy z tytułu tworzenia nowych miejsc pracy związanych z daną inwestycją obliczana jest jako iloczyn maksymalnej intensywności pomocy i dwuletnich kosztów płacy brutto nowo zatrudnionych pracowników, powiększonych o wszystkie obowiązkowe płatności związane z ich zatrudnieniem. Przedsiębiorca korzystający z pomocy z tego tytułu musi utrzymać nowo utworzone miejsca pracy nie krócej niż przez pięć lat.

Maksymalna intensywność pomocy niemal na całym terytorium Polski wynosi 50%, z wyjątkiem powiatów: miasta Wrocławia, miasta Krakowa, miasta Gdańska, miasta Gdyni, miasta Sopotu, dla których intensywność wynosi 40%, oraz powiatów: miasta stołecznego Warszawy i miasta Poznania, dla których intensywność wynosi 30%. W przypadku pomocy udzielanej małemu lub średniemu

przedsiębiorcy maksymalną intensywność pomocy podwyższa się o 20% dla małego przedsiębiorcy i 10% dla średniego przedsiębiorcy. Wskaźnik intensywności pomocy zmieni się po 1 stycznia 2011 r., kiedy to wartość 30% uzyska całe województwo mazowieckie.

Tak więc wielkość pomocy publicznej uzależniona jest od przedsiębiorstwa:

- dla dużych przedsiębiorstw – od 30% do 50% kosztów kwalifikowanych,
- dla średnich przedsiębiorstw – od 40% do 60% kosztów kwalifikowanych,
- dla małych przedsiębiorstw – od 50% do 70% kosztów kwalifikowanych.

Dla przypomnienia, posłużono się definicją średniego przedsiębiorcy jako firmy zatrudniającej nie mniej niż 250 osób oraz uzyskującej różny obrotownie przekraczający 50 mln euro lub suma aktywów nie przekracza 43 mln euro. Przedsiębiorstwo małe to firma zatrudniająca do 50 pracowników, której roczny obrót lub wartość aktywów nie przekracza 10 mln euro. Ponadto maksymalna intensywność pomocy dla inwestycji z sektora motoryzacyjnego, w przypadku gdy kwota pomocy przekracza równowartość 5 mln euro, wynosi 30% intensywności dopuszczalnej na danym obszarze.

Wielkość dopuszczalnej pomocy dla projektów inwestycyjnych można opisać wzorem:

$$I = R \times K \quad (1)$$

gdzie:

I – wielkość pomocy,

R – intensywność pomocy dla danego obszaru lokalizacji inwestycji,

K – wartość kosztów kwalifikowanych.

Wielkość dopuszczalnej pomocy dla dużych projektów inwestycyjnych (to jest takich, których koszty kwalifikujące się do objęcia pomocą przekraczają 50 mln euro) określa wzór ujęty w rozporządzeniach Rady Ministrów w sprawie poszczególnych specjalnych stref ekonomicznych. Formułę tę można przedstawić w sposób następujący [Rozporządzenie... § 4.4]:

$$I = R \times (50 \text{ mln euro} + 0,5 \times B + 0,34 \times C)$$

gdzie:

I – wielkość pomocy dla dużego projektu inwestycyjnego,

R – intensywność pomocy dla obszaru lokalizacji inwestycji,

B – wielkość kosztów inwestycji kwalifikujących się do objęcia pomocą powyżej 50 mln euro, nieprzekraczającą 100 mln euro,

C – wielkość kosztów inwestycji kwalifikujących się do objęcia pomocą przekraczającą 100 mln euro.

Przez duży projekt inwestycyjny należy rozumieć nową inwestycję, której koszty kwalifikujące się do objęcia pomocą przekraczają równowartość 50 mln euro i obejmują wydatki ponoszone przez jednego lub więcej przedsiębiorców, realizujących daną inwestycję na środki trwałe, powiązane ze sobą fizycznie lub funkcjonowanie i służące do realizacji ściśle określonego celu, w szczególności do produkcji konkretnego produktu lub produktów, o ile są wykorzystywane przy wykorzystaniu takich samych surowców [Rozporządzenie... § 4.5].

Duży projekt inwestycyjny, objęty maksymalnym dopuszczalnym wsparciem, wymaga indywidualnej notyfikacji Komisji Europejskiej. W przypadku gdy przedsiębiorca realizujący taki projekt zamierza skorzystać z pomocy nie większej, niż przysługuje inwestycji o kosztach kwalifikowanych nieprzekraczających 100 mln euro, wymóg indywidualnej notyfikacji nie obowiązuje.

Pomoc z tytułu nowej inwestycji może być udzielona również wraz z pomocą z tytułu kosztów tworzenia nowych miejsc pracy związanych z tą inwestycją, pod warunkiem że łącznie wielkość pomocy nie przekracza:

- iloczynu maksymalnej intensywności pomocy określonej według wzoru powyżej i wyższej kwoty kosztów: nowej inwestycji albo dwuletnich kosztów pracy nowo zatrudnionych pracowników,
- a w przypadku dużych projektów inwestycyjnych – kwoty obliczonej według powyżej zaprezentowanej formuły dotyczącej wielkości dopuszczalnej pomocy.

W przypadku gdy łączna wartość pomocy przekraczałaby wartość maksymalnej pomocy, jakiej można udzielić na realizację inwestycji o kosztach kwalifikujących się do objęcia pomocą stanowiących równowartość 100 mln euro, projekt pomocy indywidualnej wymaga zatwierdzenia przez Komisję Europejską.

KALKULACJA WARTOŚCI POMOCY DLA INWESTORÓW

Aby zobrazować schemat pomocy publicznej dla SSE, posłużono się przykładami konkretnych przedsiębiorstw. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo ponosi koszty inwestycji oraz zatrudnienia pracowników w wysokości 12,5 mln zł. Inwestycja jest zlokalizowana w województwie łódzkim, mającym wskaźnik intensywności pomocy 50%, firma klasyfikuje się jako małe przedsiębiorstwo. Co uruchamia możliwość zwiększenia intensywności pomocy o kolejne 20%. Tak więc pomoc publiczna dla tego przedsiębiorstwa będzie wynosiła:

$$I = 50\% * 12,5 \text{ mln zł} = 6,25 \text{ mln zł}$$

Oczywiście pomoc ta jest udzielana jako zwolnienie z płatności podatku dochodowego, tak więc może ona zaistnieć tylko i wyłącznie, gdy firma będzie osiągała zysk brutto. Drugim elementem jest rozłożenie pomocy w czasie, wynagrodzenia pracowników są zaliczane do kosztów kwalifikowanych w momencie ich poniesienia, a nie jednorazowo na początku procesu inwestycyjnego.

W przypadku dużego projektu inwestycyjnego umiejscowionego w tym samym województwie, który reprezentuje przedsiębiorstwo inwestujące 75 mln euro oraz zatrudniające 1000 osób, których dwuletnie koszty pracy wnoszą dodatkowe 72 mln zł. Kalkulacja pomocy w takich warunkach wydaje się bardziej skomplikowana, z uwagi na konieczność zastosowania przeliczenia kursu euro. Zakładając kurs euro na 4,5 zł (16 mln euro wyniosą dwuletnie koszty zatrudnienia pracowników), szczegółowe wyliczenia będą wyglądały następująco:

$$I = 50\% \times (50 \text{ mln euro} + 0,5 \times 41 \text{ mln euro})$$
$$I = 36,07 \text{ mln euro}$$

Sama pomoc publiczna, rozłożona oczywiście w czasie, w stosunku do nakładów inwestycyjnych, będzie wynosiła 39,63%, tak więc o tyle większą efektywnością inwestycji może pochwalić się firma inwestująca w SSE.

Oba projekty przeliczono w tabeli 1, bez uwzględnienia dodatkowych możliwości zwiększenia współczynnika intensywności pomocy publicznej.

Tabela 1. Inwestorzy w Łódzkiej SSE w 2009 r. oraz kalkulacja pomocy publicznej (w zł)

	Poniesione nakłady inwestycyjne	Utworzone miejsca pracy	Dwuletnie koszty pracy*	Pomoc publiczna z tytułu inwestycji w Łódzkiej SSE**
HSV Poland	15 000 000	30	1 872 000	8 436 000
Trasko Konstrukcje	18 000 000	75	4 680 000	11 340 000
Ceramika Tubądzin II	10 000 000	9	561 600	5 280 800
ABB	16 000 000	12	748 800	8 374 400
Zakład Ceramiki Budowlanej w Tubądzinie	20 000 000	31	1 934 400	10 967 200
Fujitsu Services	5 000 000	450	28 080 000	16 540 000
Ceramika Paradyż	12 000 000	25	1 560 000	6 780 000

* – dla potrzeb kalkulacji założono uśredniony miesięczny koszt jednego etatu w wysokości 2600 zł

** – wartość pomocy liczona jest od sumy nakładów inwestycyjnych i dwuletnich kosztów pracy przy współczynniku intensywności 50%

Źródło: Analizy własne, na podstawie informacji ze strony: www.sse.lodz.pl

PRZYKŁADY WARTOŚCI INWESTYCJI

Analizując mechanizmy dopłat stosowne w SSE, można dokonać obliczeń dla poszczególnych parametrów decydujących o wielkości pomocy. Przypomnijmy, że podstawowe wielkości to intensywność oraz wielkość przedsiębiorstwa.

W celu zobrazowania skali pomocy publicznej dokonano założeń odnośnie do wielkości przedsiębiorstw oraz skali inwestycji, które zostały podsumowanie w tabeli 2.

Tabela 2. Założenia kalkulacji wysokości pomocy publicznej

Wyszczególnienie	Mała firma	Średnia firma	Duża firma / Duży projekt
Zatrudnienie	49	249	1000
Przychody ze sprzedaży	10 mln euro	50 mln euro	pow. 50 mln euro
Aktywa	10 mln euro	43 mln euro	pow. 43 mln euro
Inwestycje/koszty kwalifikowane	5 mln euro	30 mln euro	200 mln euro
Możliwości zwiększenia współczynnika intensywności	20%	10%	–

Źródło: Analizy własne.

Uwidocznione w tabeli 2 różnice pomiędzy przedsiębiorstwami małym, średnim i dużym są poważne. W zależności od nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstwa mają różne możliwości w zakresie zwiększenia pomocy publicznej. Tabela 3 wskazuje na pomoc publiczną uzależnioną od lokalizacji i wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 3. Kalkulacja wysokości pomocy publicznej dla firm w zależności od lokalizacji

Intensywność / województwa	Mała firma	Średnia firma	Duża firma / Duży projekt*
Intensywność 30% powiaty: warszawski, poznański, od 2011 r. województwo mazowieckie	2,5	12,0	32,7
Intensywność 40%: śląskie, dolnośląskie, wielkopolskie, mazowieckie, zachodniopomorskie, pomorskie	3,0	15,0	43,6
Intensywność 50%: łódzkie, opolskie, podkarpackie, lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, małopolskie, kujawsko-pomorskie, lubuskie, warmińsko-mazurskie	3,5	18,0	54,4

* bez sektora samochodowego

Źródło: Analizy własne.

Nietrudno zauważyć, że województwa o lepszej infrastrukturze mają niższą intensywność pomocy, a odwrotnie, województwa i regiony zapóźnione gospodarczo mają wskaźnik intensywności pomocy. Różnice w pomocy publicznej w ramach przedsiębiorstwa z uwagi na lokalizację są duże. W przypadku małego przedsiębiorstwa jest to 1 mln euro, w przypadku średniego przedsiębiorstwa to już 6 mln euro, a duży projekt inwestycyjny to różnica 21,7 mln euro. Analizując ranking atrakcyjności inwestycyjnej województw opublikowany przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową za rok 2007¹, wskazuje na częściowe pokrycie się współczynnika najwyższej intensywności pomocy publicznej wraz z najmniej atrakcyjnymi inwestycyjnie regionami Polski. Oznacza to, że przedsiębiorcy, którzy zdecydują się na inwestycje w regionach mało atrakcyjnych, mogą liczyć na większe wsparcie finansowe państwa. Jednakże większe wsparcie nie oznacza automatycznie zwiększenia efektywności, konieczne do poniesienia nakłady inwestycyjne lub przezwyciężenie innych barier powodują bowiem spadek efektywności.

PODSUMOWANIE

Czy pomoc publiczna dla przedsiębiorców ma duże znaczenie w prowadzonym przez nich biznesie? W przypadku inwestycji w SSE dla sprawnie zarządzanego przedsiębiorstwa przynoszącego zyski pomoc stanowi dodatkową możliwość zwiększenia swojej efektywności, oznacza to, że firmy mają większe możliwości w zakresie walki konkurencyjnej lub stwarzają sobie dodatkową rezerwę finansową w przypadku problemów, kumulują bowiem *cash flow* w przedsiębiorstwie. Tabela 4 wskazuje na uśrednioną rentowność przedsiębiorstw w Polsce według *Rocznika statystycznego GUS*.

¹ *Ranking...*, 2007, s. 54.

Tabela 4. Efektywność kapitału w gospodarce narodowej

Rok/wskaźnik	ROS*	ROI**
2005	4,72%	47,39%
2006	5,20%	49,75%

* stosunek zysku netto do wartości sprzedaży w gospodarce narodowej dla wartości skumulowanych

** stosunek zysku netto do całkowitych nakładów inwestycyjnych w gospodarce narodowej dla wartości skumulowanych

Źródło: Główny Urząd Statystyczny, Mały rocznik statystyczny 2007.

Analizując dane z tabeli 4 oraz porównując je do możliwych korzyści fiskalnych z tytułu pomocy publicznej dla przedsiębiorstwa działającego w SSE, okazuje się, że mała firma strefowa może poprzez pomoc publiczną zwiększyć swoją rentowność od 25% do 45%, w zależności od wysokości przychodów ze sprzedaży oraz oczywiście wartości inwestycji. Znaczenie tutaj ma także lokalizacja przedsiębiorstwa

Przeprowadzone analizy wskazują na to, że przedsiębiorstwa działające w SSE oraz korzystające ze zwolnień podatkowych osiągają większą rentowność, liczoną jako stosunek potencjalnego zysku do inwestycji. W kalkulacjach nie uwzględniono jeszcze możliwych korzyści z tytułu umorzenia podatku od nieruchomości, a także wykorzystania programów unijnych, z których mogą korzystać firmy działające w strefach. To wszystko czyni inwestycje strefowe niespotykanie opłacalnymi dla przedsiębiorstwa za cenę koniecznych do poniesienia inwestycji oraz utrzymania ciągłości działalności przez okres kilkuletni.

LITERATURA

1. *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2007*, red. T. Kalinowski, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową,
2. Główny Urząd Statystyczny, *Mały Rocznik Statystyczny 2007*,
3. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 marca 2006 roku w sprawie udzielania wsparcia nowej inwestycji z Funduszu Strefowego*, DzU z dnia 10 kwietnia 2006 r.

Artur Paździor*Politechnika Lubelska oraz Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie*

WPŁYW CZYNNIKÓW KSZTAŁTUJĄCYCH RENTOWNOŚĆ SPÓŁEK Z INDEKSU WIG-SPOŻYWCZY

INFLUENCE OF FACTORS DETERMINING THE PROFITABILITY OF COMPANIES FROM THE WIG-FOOD INDUSTRY INDEX

STRESZCZENIE

W artykule poruszona została problematyka wpływu czynników endogenicznych na rentowność spółek giełdowych z indeksu WIG-Spożywczy. Do tego celu wykorzystano statystyczną analizę współzależności oraz uproszczony model DuPonta, który zakłada istnienie trzech czynników kształtujących rentowność kapitału własnego: obrotowość aktywów, rentowność sprzedaży oraz struktura kapitału.

Zaprezentowany w artykule przykład wskazuje, że zarówno w 2007 r., który był niezwykle korzystny dla spółek z branży spożywczej, jak i dla roku 2008, który można uznać z wyjątkowo trudny okres, rentowność sprzedaży była głównym implikatorem zmian stopy zwrotu z kapitału własnego. Na podstawie analizy modelu DuPonta można stwierdzić, że spółki z branży spożywczej powinny dużą uwagę przykładąć do czynników wpływających na poprawę rentowności sprzedaży.

Słowa kluczowe: spółki z branży spożywczej, rentowność przedsiębiorstwa, model DuPonta

ABSTRACT

The article presents the problem of the influence of a few factors which determine the profitability of public companies. For this purpose the statistical analysis of correlation and the DuPont model where applied, which assumes the coexistence of three main factors affecting the return on equity: productivity of assets, return on sales and capital structure.

The analysis shows that within 2007-2008, the return on sales had the biggest impact on the changes of the profitability of equity. On the basis of the DuPont model analysis, it can be said, that companies from the food industry should pay the particular attention to the factors which influence the improvement of the profitability of sales.

Key words: public companies from the food industry, profitability of companies, DuPont model

WSTĘP

Przedsiębiorstwo, by zaistnieć na rynku, musi posiadać kapitał, który jest niezbędny do sfinansowania przedsięwzięć inwestycyjnych oraz działalności operacyjnej. Dobór odpowiednich źródeł finansowania, które przyczyniają się do obniżania kosztu kapitału ogółem, można uznać za jeden z podstawowych celów niemal każdego podmiotu gospodarczego. Właściciele, dostarczając do przedsiębiorstwa kapitał, oczekują z tego tytułu określonej stopy korzyści, która, według teoretycznych założeń, powinna być wyższa niż stopa zwrotu z instrumentów finansowych wolnych od ryzyka. W sytuacji otrzymywania wyższej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału od tej, której oczekiwano, przedsiębiorstwo osiąga tzw. wartość dodaną. Nadwyżka wyniku zrealizowanego nad oczekiwanym, zwana zyskiem ekonomicznym (rezydualnym), wskazuje na wysoką zdolność podmiotu do przynoszenia korzyści udziałowcom, przy akceptowalnym poziomie ryzyka. Zwiększanie stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału przyczynia się do bogactwa akcjonariuszy (udziałowców).

W artykule dokonano oceny kondycji finansowej spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, wchodzących w skład indeksu WIG-Spożywczy. Z wykorzystaniem piramidy DuPonta oraz metod statystycznych określono również czynniki wpływające na rentowność kapitału własnego tych jednostek.

METODY POMIARU RENTOWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Podstawą oceny rentowności działalności gospodarczej jest wynik finansowy. Osiągnięcie zysku nie oznacza jednak, że działalność spółki można uznać za efektywną. Zysk powinien osiągać określony poziom, by z jednej strony stanowił wystarczającą rekompensatę za ponoszone ryzyko, zaś z drugiej strony umożliwiał realizację strategicznych celów spółki.

Ogół wskaźników rentowności podzielić można na mierniki rentowności sprzedaży i kapitałów.

Podstawę analizy rentowności sprzedaży stanowią dane zawarte w rachunku zysków i strat. Najczęściej wskaźniki rentowności sprzedaży utożsamiane są ze wskaźnikami rentowności obrotu. Wskaźniki te są relacją między odpowiednią kategorią wyniku finansowego a przychodami.

Jednym z najczęściej spotykanych w praktyce wskaźników rentowności obrotu jest rentowność liczona dla zysku netto, którą można oszacować następująco:

$$RO_{Zs} = \frac{Z_n}{P_{sn}} \quad (1)$$

gdzie:

Z_n – zysk netto,

P_{sn} – przychody ze sprzedaży.

Wskaźnik ten informuje, ile groszy zysku ze sprzedaży otrzymano z jednego złotego przychodów ze sprzedaży.

Oceniając rentowność sprzedaży, zazwyczaj analizuje się zmianę wartości wskaźników w czasie. Cennych informacji dostarczyć może również analiza przestrzenna, czyli porównanie z innymi spółkami lub wartościami średniobranżowymi. Trzeba jednak nadmienić, że rentowność sprzedaży,

a w szczególności wysoki jej poziomi lub wzrost nie jest celem spółki. Rentowność ta to tylko jeden z czynników kształtujących rentowność kapitałów. Niejednokrotnie może się okazać, że w celu zwiększenia rentowności kapitałów opłaca się obniżyć rentowność sprzedaży (np. poprzez obniżenie ceny), by zwiększyć więcej niż proporcjonalnie wielkość sprzedaży (obróć).

Do oceny rentowności kapitałów wykorzystuje się na ogół trzy wskaźniki:

1. rentowność kapitału własnego,
2. rentowność kapitału ogółem,
3. efekt dźwigni finansowej.

Udziałowcy oraz akcjonariusze, którzy zaangażowali własne środki w konkretne przedsięwzięcie, oczekują z tego tytułu określonej stopy korzyści. Stopę tę określa się:

$$ROE = \frac{Z_n}{Cw_{\text{sr}}} \quad (2)$$

gdzie:

Z_n – zysk netto,

Cw_{sr} – średni stan kapitału własnego.

Wskaźnik rentowności kapitału własnego informuje, ile groszy zysku netto w danym okresie sprawozdawczym otrzymano z jednego złotego kapitału własnego. Wysoka wartość ROE świadczy o wysokiej stopie zwrotu z zaangażowanego przez udziałowców/akcjonariuszy kapitału.

Wskaźnik rentowności kapitału ogółem można obliczyć, korygując zysk netto o odsetki od kredytów i pożyczek oraz przeterminowanych zobowiązań, pomniejszone o stawkę podatku dochodowego:

$$ROA = \frac{Z_n + o \cdot (1 - T)}{Co_{\text{sr}}} \quad (3)$$

gdzie:

o – odsetki od kredytów i pożyczek oraz przeterminowanych zobowiązań,

T – stopa podatku dochodowego,

Co_{sr} – średni stan kapitału ogółem.

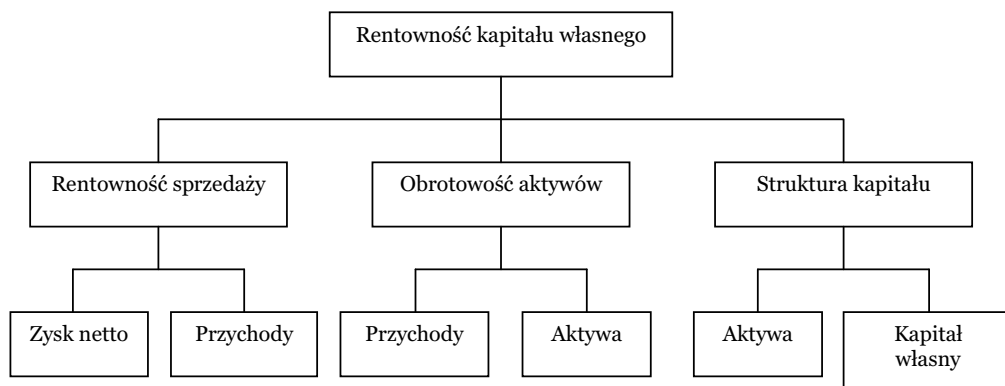
Rentowność kapitału ogółem informuje, ile groszy wyniku netto uzyskano w danym okresie sprawozdawczym z jednego złotego kapitału zaangażowanego w majątek przedsiębiorstwa. Porównanie wartości wskaźników ROE i ROA pozwala na ocenę opłacalności zadłużenia spółki. Informuje o tym efekt dźwigni finansowej, który jest różnicą między ROE i ROA :

$$EDF = ROE - ROA \quad (4)$$

Effekt dźwigni finansowej informuje, o ile punktów procentowych zmieniła się rentowność kapitału własnego na skutek zaangażowania kapitałów obcych. Dodatni efekt dźwigni finansowej świadczy o korzystnym wpływie zadłużenia na rentowność kapitałów własnych i informuje o tym, o ile punktów procentowych wzrosła rentowność kapitałów własnych na skutek zadłużenia. Ujemny efekt jest natomiast charakterystyczny dla spółek, które nie potrafią efektywnie wykorzystywać zewnętrznych źródeł finansowania działalności. Takie spółki powinny ograniczać zadłużenie lub też poszukiwać korzystniejszych sposobów zaangażowania kapitałów, którymi dysponują.

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE RENTOWNOŚĆ KAPITAŁU WŁASNEGO

Do analizy bezpośrednich czynników wpływających na stopę zwrotu z zaangażowanego kapitału własnego wykorzystywany jest model Du Ponta. W modelu tym wyodrębnia się trzy podstawowe czynniki o charakterze endogenicznym. Są nimi: rentowność sprzedaży mierzona zyskiem netto, obrotowość aktywów oraz struktura kapitału. Wpływ tych czynników na poziom ROE zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Piramida DuPonta

Źródło: Opracowanie własne.

Zależność między wymienionymi wyżej czynnikami a rentownością kapitałów własnych można opisać wzorem:

$$ROE = RO_{Zn} \cdot O_{Ao} \cdot SC = \frac{Zn}{Po} \cdot \frac{Po}{Ao_{\dot{s}r}} \cdot \frac{Ao_{\dot{s}r}}{Kw\dot{t}_{\dot{s}r}} \quad (5)$$

Analiza czynników wpływających bezpośrednio na wartość ROE pozwala na ocenę stosowanych przez spółkę metod wzrostu rentowności kapitału własnego oraz ustalenie przyczyn ewentualnego spadku stopy zwrotu z tego kapitału.

SYNTETYCZNA OCENA KONDYCJI FINANSOWEJ SPÓŁEK Z INDEKSU WIG-SPOŻYWCZY

Analizie bezpośrednich czynników kształtujących rentowność kapitału własnego poddano spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, wchodzące w skład indeksu WIG-Spożywczy¹. Analizą objęto lata 2006, 2007, 2008. Przed wykorzystaniem modelu DuPonta doko-

¹ Analizie poddano 12 spośród 18 spółek wchodzących w skład indeksu WIG-Spożywczy z uwagi na to, iż na stronach internetowych niektórych podmiotów nie opublikowano sprawozdań finansowych za lata 2006-2008 lub też sprawozdania te były niekompletne. Spółki poddane analizie w niniejszym opracowaniu to (kolejność według wartości rynkowej pakietu akcji): Kofola, Jutrzenka, Astarta, Elstroil, Wawel, Duda, Indykpol, Mispol, Makaronpl, Wilbo, Seko, Pepees.

nano oceny kondycji finansowej badanych podmiotów z wykorzystaniem podstawowych wskaźników finansowych. Wyniki tej oceny zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Średnie wartości wskaźników finansowych badanych spółek

Lp.	Wskaźnik	2006	2007	2008
1.	Rentowność kapitału własnego (ROE)	0,15	0,18	-0,01
2.	Rentowność kapitału ogółem (ROA)	0,08	0,11	0,01
3.	Efekt dźwigni finansowej (EDF)	0,07	0,07	-0,02
4.	Wskaźnik bieżącej płynności (CR)	1,40	1,33	1,25
5.	Wskaźnik zadłużenia ogółem (DR)	0,49	0,47	0,49
6.	Wskaźnik złotej reguły bilansowej (WZRB)	1,02	1,00	0,95
7.	Wskaźnik złotej reguły finansowej (WZRF)	1,27	1,20	1,15
8.	Wskaźnik sfinansowania aktywów obrotowych kapitałami zmiennymi (WSKZ)	0,76	0,85	0,96
9.	Wskaźnik ogólnej sytuacji finansowej (WOSF)	1,87	1,75	1,68
10.	Rentowność obrotu mierzona zyskiem netto (RO_{zn})	0,06	0,10	0,00
11.	Udział aktywów trwałych (Uat)	0,52	0,55	0,57

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek.

Zaprezentowane w tabeli 1 wartości mierników wskazują na pogorszenie kondycji finansowej badanych przedsiębiorstw na przestrzeni lat 2006-2008. W okresie tym wyraźnie zmniejszyła się rentowność, zarówno sprzedaży, jak i kapitałów. W 2006 r. wszystkie badane podmioty zanotowały dodatnią wartość wyniku finansowego netto oraz wskaźników rentowności, podczas gdy w roku 2008 takim wynikiem mogło pochwalić się zaledwie pięć spółek.

Pogorszeniu uległa również płynność finansowa analizowanych spółek. Na koniec 2006 r. średnia wartość wskaźnika bieżącej płynności wynosiła 1,40, zaś dwa lata później 1,25. Należy jednak zaznaczyć, że poziom osiągnięty pod koniec 2008 r. nie wskazuje na problemy większości badanych podmiotów z terminową obsługą bieżących zobowiązań.

W analizowanych latach nie zaszły większe zmiany w strukturze kapitału spółek giełdowych z branży spożywczej. Zarówno w 2006 r., jak i w 2008 r. wskaźnik zadłużenia ogółem ukształtował się na poziomie 49%, co oznacza, że około połowy aktywów badanych przedsiębiorstw finansowanych było kapitałami obcymi. Z uwagi jednak na to, że w badanych latach nastąpił wzrost średniej wartości wskaźnika udziału aktywów trwałych wskaźniki złotej reguły, zarówno bilansowej, jak i finansowej, uległy obniżeniu. Konsekwencją tego był spadek przeciętnej wartości wskaźnika ogólnej sytuacji finansowej, który w badanych latach zmniejszył się z 1,87 do 1,68. Warto jednak podkreślić, że wartość zanotowana w 2008 r. (1,68) znacząco przewyższa powszechnie przyjęty poziom graniczny wynoszący 1 i wskazuje na dosyć wysoki poziom bezpieczeństwa finansowego tych podmiotów.

ANALIZA CZYNNIKÓW WPŁYWAJĄCYCH NA RENTOWNOŚĆ KAPITAŁU WŁASNEGO SPÓŁEK Z INDEKSU WIG-SPOŻYWCZY

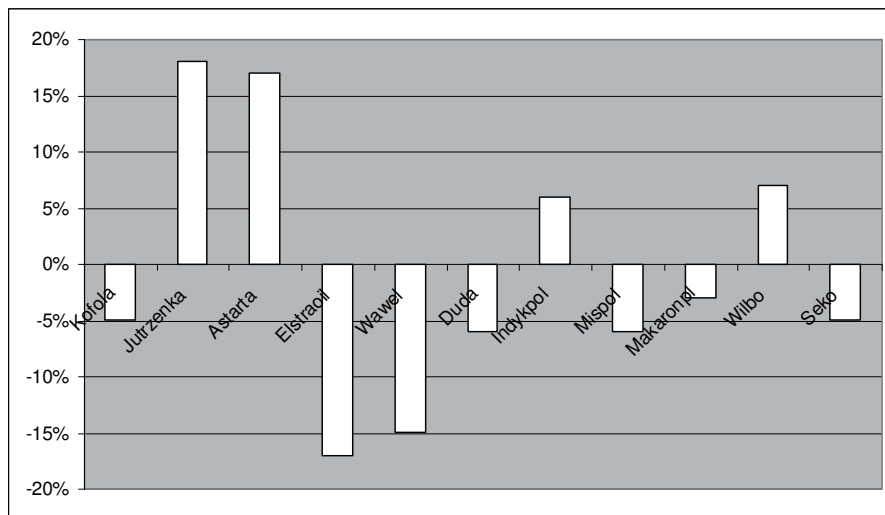
Analizę wpływu czynników o charakterze endogenicznym na rentowność kapitału własnego wykorzystano przeprowadzono z wykorzystaniem modelu DuPonta. Według założeń tego schematu na stopę

zwrotu z kapitału własnego oddziałuje rentowność sprzedaży, obrotowość aktywów oraz struktura kapitału. Analizę przeprowadzono oddzielnie dla zmian zanotowanych w latach 2006-2007 i 2007-2008.

W analizie modelu DuPonta nie uwzględniono spółki Pepees z uwagi na to, iż podmiot ten w 2007 r. zanotował wyjątkowo wysoki poziom zysku netto, który spowodowany był bardzo wysoką wartością zysku z tytułu zbycia aktywów finansowych. Dla każdej z 11 spółek z indeksu WIG-Spożywczy obliczono te wskaźniki oraz metodą kolejnych podstawień określono ich wpływ na zmianę ROE. Ze względu na czysto incydentalny charakter oraz wyjątkowo wysoką wartość tego wyniku analiza czynników kształtujących rentowność kapitału własnego tej spółki mogłaby nie być miarodajna.

Rok 2007 był niezwykle korzystny dla spółek z branży spożywczej. Wyłącznie jedna badana spółka (Elstraoil) w okresie tym zanotowała ujemny wynik netto. Przeciętna wartość wskaźnika rentowności kapitału własnego w 2007 r. wyniosła 18%, co było wartością trzykrotnie wyższą niż stopa zwrotu z bezpiecznych instrumentów finansowych.

W 2007 r., w przypadku 9 spośród 11 przebadanych przedsiębiorstw, głównym czynnikiem wpływającym na poziom stopy zwrotu z kapitału własnego okazała się rentowność sprzedaży. Wyniki analizy dla 2007 roku zilustrowano na rys. 2.



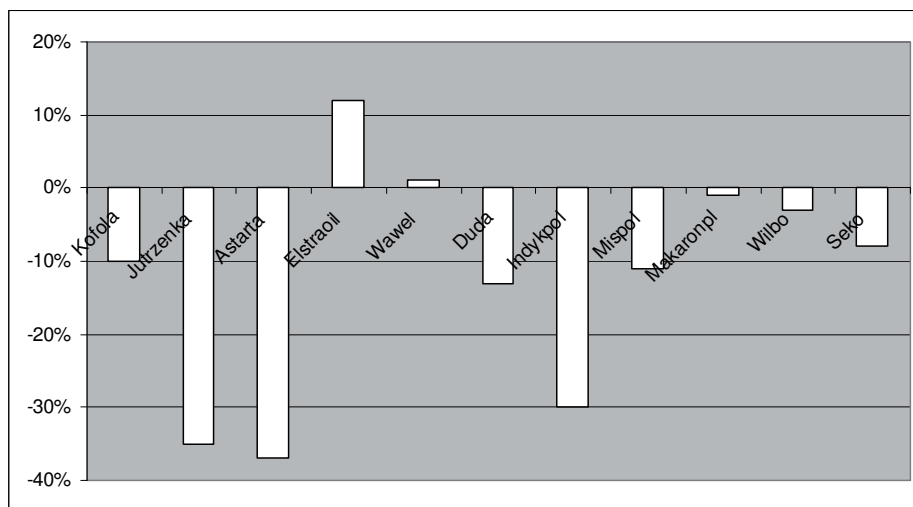
Rys. 2. Wpływ zmiany rentowności sprzedaży na zmianę stopy zwrotu z kapitału własnego badanych spółek z indeksu WIG-Spożywczy w 2007 r.

Źródło: Opracowanie własne.

Z rys. 2 wynika, że największy wpływ na stopę zwrotu z kapitału własnego w 2007 r. rentowność sprzedaży miała w przypadku spółek: Jutrzenka, Astarta, Elstraoil i Wawel. W przedsiębiorstwach tych spadek rentowności sprzedaży spowodował względne zmiany rentowności kapitału własnego o ponad 14 punktów procentowych. Najmniejszy wpływ na zmianę stopy zwrotu z kapitału własnego rentowność sprzedaży miała przedsiębiorstwie Makaronpl, Kofola, Seko, Duda, Indykpol, Mispol i Wilbo. Wpływ ten dla tych spółek w ujęciu bezwzględnym nie przekraczał poziomu 7%.

W roku 2008 zauważyć można było wyraźne pogorszenie rentowności badanych przedsiębiorstw. W okresie tym zaledwie 5 spośród 11 poddanych analizie spółek zanotowało dodatni wynik finansowy netto. Średnia wartość wskaźnika rentowności kapitału własnego dla przedsiębiorstw zmniejszyła się w tym czasie z 0,18 (poziom z roku 2007) do -0,01 (wartość dla 2008 r.).

Z przeprowadzonej dla 2008 r. analizy wynika, że we wszystkich 11 przebadanych spółkach zmiana stopy zwrotu z kapitału własnego spowodowana była w największym stopniu zmianą rentowności sprzedaży (por. rys. 3).



Rys. 3. Wpływ zmiany rentowności sprzedaży na zmianę stopy zwrotu z kapitału własnego badanych spółek z indeksu WIG-Spożywczy w 2008 r.

Źródło: Opracowanie własne.

Z informacji zaprezentowanych na rys. 2 wynika, że największy wpływ na stopę zwrotu z kapitału własnego w 2008 r. rentowność sprzedaży miała w przypadku spółek: Astarta, Jutrzenka oraz Indykpol. W przedsiębiorstwach tych spadek rentowności sprzedaży spowodował względne obniżenie rentowności kapitału własnego o ponad 30 punktów procentowych. Najmniejszy wpływ na zmianę stopy zwrotu z kapitału własnego rentowność sprzedaży miała w przedsiębiorstwie Wawel, Makaronpl oraz Wilbo. Wpływ ten dla tych spółek w ujęciu bezwzględnym nie przekraczał poziomu 3%.

Wpływ czynników na rentowność kapitału własnego określono również z wykorzystaniem metod analizy statystycznej. W tym celu oszacowano oraz dokonano interpretacji wartości współczynników korelacji liniowej Pearsona (por. tabela 2).

Tabela 2. Wartości współczynników korelacji liniowej Pearsona

Lp.	Współczynnik korelacji między rentownością kapitału własnego a wskaźnikiem:	2006	2007	2008
1.	zadłużenia ogółem	-0,11	0,09	-0,44
2.	bieżącej płynności	-0,02	-0,08	0,36
3.	złotej reguły bilansowej	-0,10	-0,03	0,41
4.	złotej reguły finansowej	-0,20	-0,01	0,33
5.	sfinansowania majątku obrotowego kapitałami zmiennymi	0,07	0,03	-0,27
6.	ogólnej sytuacji finansowej	-0,09	-0,07	0,34
7.	rentowności obrotu mierzonej zyskiem netto	0,79	0,92	0,90
8.	udziału aktywów trwałych	0,10	-0,10	-0,16

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek.

Z danych zaprezentowanych w tabeli 2 wynika, że najwyższe wartości współczynników korelacji liniowej odnotowano dla wskaźnika rentowności sprzedaży. Bardzo wysoki stopień współzależności między tym wskaźnikiem a rentownością kapitału własnego odnotowano szczególnie w latach 2007-2008. Warto również podkreślić, że poziom 0,79 zaobserwowany w roku 2006 wskazuje, że korelacja między badanymi cechami również w tym okresie była wyraźna². Współczynniki determinacji obliczone dla badanych cech w latach 2007-2008 wynoszące powyżej 80% oznaczają, że poziom wskaźnika rentowności kapitału własnego badanych spółek był w ponad 80% wyjaśniony poziomem wskaźnika rentowności sprzedaży. Tak wysokie wartości współczynników korelacji liniowej oraz determinacji potwierdzają wnioski płynące z analizy piramidy Duponta, gdzie w znaczącej większości przypadków zmiany rentowności kapitału własnego spowodowane były zmianą wskaźnika rentowności sprzedaży.

WNIOSKI

Porównanie zrealizowanej stopy zwrotu z kapitału własnego ze stopą oczekiwaną umożliwia odpowiedź na pytanie, czy otrzymany wynik finansowy w pełni rekompensuje ryzyko związane z funkcjonowaniem jednostki. Stopa zwrotu z kapitału własnego jest istotnym sygnałem o celowości dalszego angażowania kapitałowego w spółce. Z uwagi na to analiza czynników wpływających na tę stopę zwrotu wydaje się niezwykle istotna. Temu celowi może służyć uproszczony model DuPonta, który zakłada istnienie trzech czynników kształtujących rentowność kapitału własnego: obrotowość aktywów, rentowność sprzedaży oraz struktura kapitału.

Zaprezentowany w artykule przykład wskazuje, że zarówno w 2007 r., który był niezwykle korzystny dla spółek z branży spożywczej, jak i dla roku 2008, który można uznać za wyjątkowo trudny okres, rentowność sprzedaży była głównym implikatorem zmian stopy zwrotu z kapitału własnego. Takie wnioski znalazły potwierdzenie również w wynikach statystycznej analizy współzależności, z której wynika, że największy wpływ na osiąganą przez analizowane spółki stopę zwrotu z kapitału własnego w badanych latach miał poziom rentowności sprzedaży.

² Przyjmuje się, że korelacja między dwiema cechami jest wyraźna, jeżeli współczynnik korelacji liniowej Pearsona przewyższa poziom 0,5 (por. Sobczyk M., *Statystyka*, PWN, Warszawa 2007, s. 239).

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że spółki z branży spożywczej powinny dużą uwagę przykładąć do czynników wpływających na poprawę rentowności sprzedaży. W warunkach wyraźnego pogorszenia koniunktury rynkowej przedsiębiorstwa powinny stosować racjonalną politykę ograniczania kosztów, przede wszystkim w sferze operacyjnej, które w największym stopniu wpływają na zysk. Uzyskanie dodatniego wyniku finansowego w sytuacji spadku sprzedaży jest możliwe do osiągnięcia w przypadku wdrożenia programu redukcji kosztów [Sierpińska, Kustra 2009, s. 81].

Można również zaryzykować stwierdzenie, że spółki z branży spożywczej notowane na GPW w Warszawie mogłyby przywiązywać baczniejszą uwagę do innych czynników wpływających na stopę zwrotu z kapitału własnego. Z modelu DuPonta wynika, iż zwiększanie rentowności zaangażowanego kapitału własnego może nastąpić również na skutek wzmożonej obrotowości kapitału zaangażowanego w majątku przedsiębiorstwa. Stopa zwrotu z kapitału własnego może również być zwiększania poprzez kształtowanie optymalnej dla danego podmiotu struktury kapitału. Odpowiednie wykorzystanie kapitałów obcych może skutecznie przyczyniać się do zwiększenia rentowności kapitału własnego. Można zatem wyrazić pogląd, iż efektywna realizacja strategii konstruowania optymalnej struktury kapitału mogłaby przyczynić się do złagodzenia skutków wyraźnego osłabienia kondycji finansowej badanych podmiotów zaobserwowanego w 2008 r.

LITERATURA

1. Janik W., Paździor A., *Zarządzanie finansami spółki kapitałowej*, PWE, Warszawa 2010.
2. Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2003.
3. Sobczyk M., *Statystyka*, PWN, Warszawa 2007.
4. *Zarządzanie kosztami podmiotów gospodarczych w okresie dekonunktury*, Praca zbiorowa pod redakcją W. Caputy i D. Sz wajcy, CeDeWu, Warszawa 2009.

Janusz Peno*Politechnika Wrocławska*

ANALIZA PORÓWNAWCZA WYBRANYCH METOD ESTYMACJI PRAWDOPODOBIENSTWA SUBIEKTYWNEGO

COMPARATIVE ANALYSIS OF SELECTED SUBJECTIVE PROBABILITY ESTIMATION METHODS

STRESZCZENIE

W niniejszym artykule dokonano przeglądu i systematyzacji metod estymacji prawdopodobieństwa subiektywnego wraz z analizą ich wykorzystania, w zależności od posiadania (lub nieposiadania) przez decydenta doświadczenia oraz danych historycznych. Omówiono takie metody, jak: kolejnych przybliżeń, Spetzlera-Von Holsteina, kwantylową, przedziałów wiarygodności, Shapiry, koła prawdopodobieństwa, urnową, drzewa zdarzeń, drzew wrażliwości oraz Selvidge'a. Ponadto przedstawiono zagadnienie wpływu nowych informacji na proces estymacji prawdopodobieństwa, dokonano wyszczególnienia błędów, jakie można popełnić w procesie prognozowania wielkości finansowych i prawdopodobieństw ich osiągnięcia. Przytoczono także metody obliczeniowe, służące eliminacji błędów systematycznych popełnianych przez szacującego.

Słowa kluczowe: prawdopodobieństwo subiektywne, estymacja, pomiar bezpieczeństwa, systematyzacja

ABSTRACT

In the article the subjective probability estimation methods including analysis of their use, depending on the possession (or not possession) by the decision maker's experience and historical data were reviewed and systematized. The methods such as: successive approximations, Spetzler-Von Holstein, fraktyl, credibility intervals, Shapira, wheels probability, urn, event trees, sensitivity trees, and Selvidge method were discussed. In addition, the question of the impact of new information on the process of probability estimation, an error description that can be committed in the process of forecasting the volume of financial and probabilities of achieving them was answered. The computational methods for the elimination of systematic errors committed by estimating were also quoted.

Key words: subjective probability, estimation, measurment of probabilsty, systematization

WPROWADZENIE

Efektywność działań przedsiębiorstwa uwarunkowana jest efektywnymi decyzjami w sferach operacyjnej, taktycznej i strategicznej. Aby jednak takie podjąć, niezbędne jest poprawne modelowanie skutków proponowanych zmian. Na każdą decyzję składają się specyficzne dla nich otoczenie i czynniki, które są w różny sposób ze sobą powiązane. Ujmując je w sposób całościowy, zazwyczaj powstaje nadmiar informacji skutkujący zniekształceniem kompleksowego obrazu projektowanych działań. Utrudnia to ocenę ich trafności. Wiele informacji trudno jest też skwantyfikować oraz jednoznacznie i obiektywnie uwzględnić. Poza niemierzalnymi wynikami operacyjnymi każda wdrożona decyzja generuje przepływy pieniężne, które dzięki w pełni mierzalnej postaci stały się głównym obiektywnym miernikiem jakościowym oceny zarówno decyzji wdrożonych, jak i tych jeszcze w fazie projekcji. Skoro więc sukces przedsiębiorstwa zależy od jej efektywnych decyzji, a każdą decyzję, również tę jeszcze niewdrożoną, najlepiej jest ocenić po wielkościach finansowych, głównym aspektem sukcesu staje się poprawna prognoza kluczowych wielkości finansowych dla analizowanego działania.

Chociaż rozwiązanie to jest złotym środkiem na sukces, w praktyce jest ono trudne do osiągnięcia – dotyczy bowiem przyszłości, której w złożonych sytuacjach nie da się w pełni jednoznacznie przewidzieć. Skoro jednak wielkości te są konieczne, przeprowadzana jest gruntowna analiza przypadku oraz szacowanie szukanych wielkości, wraz z określeniem szansy na ich osiągnięcie. O ile w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele opracowanych metod mających na celu estymację potrzebnych wielkości (np. z zakresu matematyki finansowej), o tyle wiele kłopotów sprawia już określenie szans ich osiągnięcia, przez co czynnik ten często jest po prostu pomijany. Przykładem może być tu jedna z najczęściej stosowanych metod do oceny efektywności inwestycji – metoda NPV, wykorzystująca przyszłe przepływy oraz stopę dyskontową – obie wielkości są szacowane z pominięciem estymacji stopnia ich trafności, a przecież już samym określeniem stopy dyskontowej można „manipulować” uzyskiwanym wynikiem tej metody. Aby każda wprowadzana wartość miała sens, konieczne jest określenie stopnia jej trafności. W tym celu stosuje się miarę prawdopodobieństwa, a skoro estymowane wielkości dotyczą przyszłości i opierają się często na spekulatywnych informacjach, celem tej miary jest jak najrzetelniejsze określenie szans zaistnienia wskazanych wartości szacowanych wielkości, niezależnie od ilości i jakości posiadanych informacji.

Problem odpowiedniego oszacowania finansowych wielkości przyszłych na wymagalnym poziomie dokładności jest powszechnie znany w środowisku, ciągle badany, rozwijany i przez swoją prognostyczną specyfikę, jak dotąd, jednoznacznie nierozwiązany. Istnieje grupa rozwiązań, bazująca na klasycznym lub częstościowym pojęciu prawdopodobieństwa. Najczęściej jednak prognozowanie dotyczy sytuacji, w których nie można zastosować tych miar. Do tego typu oszacowań zaproponowano w 1954 r. (Savage) jeszcze jedno ujęcie prawdopodobieństwa – tzw. prawdopodobieństwo subiektywne [Kozielecki 1975, s. 123-126], którego początki sięgają lat 20.- 40. (m.in. Von Holstein C.A.S., Selvidge J.A., Ramsey F.P., De Finetti B., Knight F.H., Ludwig von Mises, Koopman B.O., Kozielecki J., Tversky A.). Zarówno autor tego ujęcia, jak i inni badacze rozpoczęli liczne analizy omawianego zagadnienia. Szczególny rozkwit badań nad trafnością i zastosowaniem prawdopodobieństw subiektywnych nastąpił w latach 60., 70. i 80. ubiegłego wieku. Liczne badania przeprowadzali wtenczas m.in. Savage L.J., Pitz G.F., Reiffa H., Spetzler C.S., Winkler R.L., Murphy A.H., Keeney R.L., von Winterfeldt D., Shapira Z., Kahnemann D. i inni. Prowadzone analizy dotyczyły pomiaru prawdopo-

dobieństwa subiektywnego, sposobu spostrzegania niepewności przez decyden-
ta, dokonywania i trafności prognoz, przewidywania wraz z myśleniem wstecz (*hindsight*), wpływem wiedzy, do-
świadczenia i intuicji na proces przewidywania, ograniczeń ludzkiego umysłu w szacowaniu oraz
popelnianych błędów i metod ich zapobiegania.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zarysu omawianej problematyki oraz zwrócenie
w środowisku uwagi na ten subtelny i niezwykle ważny obszar. W związku z tym omówiono kilka
ważniejszych metod estymacji prawdopodobieństwa subiektywnego wraz z analizą ich wykorzysta-
nia, w zależności od posiadania (lub nieposiadania) przez decyden-
ta doświadczenia oraz danych historycznych szacowanego przedsięwzięcia. Na początku przytoczono trzy ujęcia prawdopodobień-
stwa oraz wyróżniono cztery sfery prognoz. Następnie omówiono takie metody pomiaru prawdopo-
dobieństwa subiektywnego, jak:

- kolejnych przybliżeń,
- Spetzlera-Von Holsteina,
- kwantylowa,
- przedziałów wiarygodności,
- Shapiry,
- koła prawdopodobieństwa,
- urnowa,
- drzewa zdarzeń,
- drzew wadliwości, oraz
- Selvidge.

Przedstawiono również zagadnienie wpływu nowych informacji na proces estymacji prawdopo-
dobieństwa. Dalej dokonano wyszczególnienia błędów, jakie można popełnić w procesie prognozo-
wania wielkości finansowych i prawdopodobieństw ich osiągnięcia. Przytoczono także metody obli-
czeniowe służące eliminacji błędów systematycznych popełnianych przez szacującego. Na końcu
zapropomowano przyporządkowanie każdej z wyróżnionych sfer prognoz możliwych do zastosowania
metod estymacji prawdopodobieństwa subiektywnego.

INTERPRETACJE PRAWDOPODOBIENSTWA A PROGNOZOWANIE

W literaturze podaje się trzy sposoby interpretacji prawdopodobieństwa:

- klasyczne,
- częstościowe,
- subiektywne.

Pierwszy z nich, nazywany klasyczną definicją prawdopodobieństwa, określa się wzorem:

$$P(A) = \frac{\# A}{\# \Omega} \quad (1)$$

przy czym Ω oznacza zbiór jednakowo prawdopodobnych zdarzeń elementarnych, zaś $A \subset \Omega$ to
analizowane zdarzenie. Interpretacja ta wymaga dekompozycji rozpatrywanej sytuacji na skończoną
liczbę jednakowo prawdopodobnych zdarzeń elementarnych, co w znacznej większości przypadków

rozpatrywanego zagadnienia wykracza poza możliwości decydenta. Jeżeli jednak są dostępne odpowiednie dane szczegółowe, można posłużyć się interpretacją częstościową.

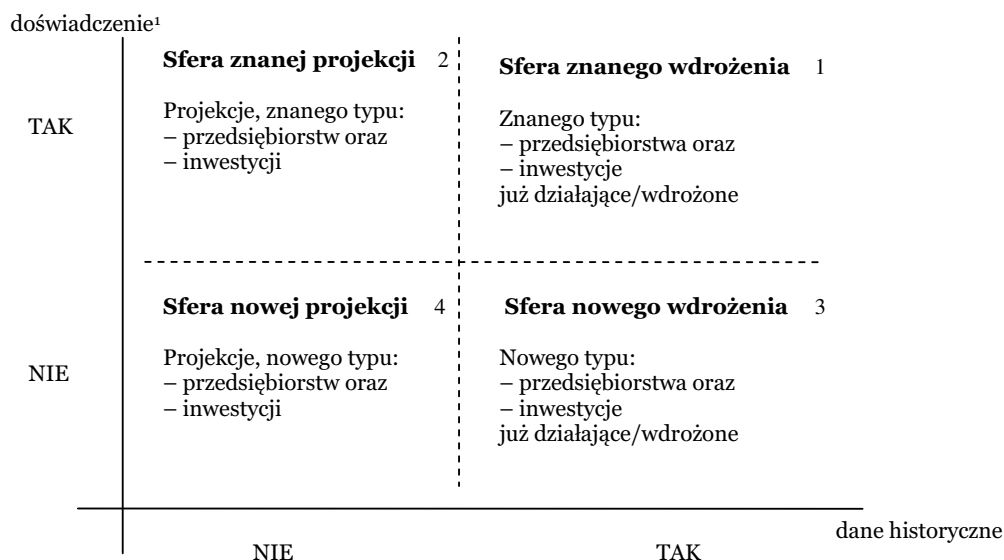
Prawdopodobieństwo służy do oszacowania szansy zajścia analizowanego zdarzenia, dlatego często interpretowane jest jako częstość występowania danego zdarzenia przy powtarzaniu analizowanego doświadczenia. Częstość jest tu więc ilorazem liczby wystąpień rozpatrywanego zdarzenia oraz liczby wszystkich doświadczeń. Autor podstaw tej interpretacji (R. von Mises) nie rozpatrywał pojedynczych zdarzeń, ale ich ciągi, dlatego też pojęciem kluczowym jest tu powtarzalność zdarzeń. Na tej interpretacji oparta jest cała teoria wnioskowania statystycznego [Szreder 2004, s. 3-4]. Przy rozpatrywaniu prognoz tych samych wielkości finansowych (ekonomicznych) dla jednej, wdrożonej inwestycji można oprzeć się na tej interpretacji. Warunkiem jest tu posiadanie wystarczających danych historycznych, gdy jednak takich danych nie ma, szacowane są wielkości przyszłe dla nowych inwestycji (działań planowanych lub nowo rozpoczętych) w sposób subiektywny przy wykorzystaniu posiadanych informacji i doświadczenia osób szacujących. Ta personalistyczna interpretacja prawdopodobieństwa została zaproponowana przez Savage'a (1954), który określił ją jako stopień przekonania (*degree of belief*), że rozpatrywane hipotezy o stanach rzeczy okażą się prawdziwe [Kozielecki 1977, s. 123-126]. Tak interpretowane prawdopodobieństwo tego samego zdarzenia będzie się więc różnić w zależności od posiadanej wiedzy i doświadczenia decydenta. W wielu jednak sytuacjach interpretacja ta jest jedyną możliwą do zastosowania. Dlatego też na przestrzeni lat dokonano licznych badań nad nią oraz opracowano wiele sposobów określania prawdopodobieństw subiektywnych, aby zminimalizować błędy ich określenia na tyle, na ile jest to tylko możliwe.

Zastosowanie powyższych interpretacji zależy od ilości (i jakości) posiadanych informacji na temat analizowanego zdarzenia. Optymalną estymację prawdopodobieństwa można więc uzyskać po zastosowaniu jego właściwej interpretacji. O ile jednak pierwsze dwie interpretacje są jasne, o tyle subiektywne podejście przysparza wiele problemów. Dlatego też należy tu oprzeć się na właściwej metodzie pomiaru (oraz jej poprawnym zastosowaniu), w zależności od ilości (i jakości) posiadanych informacji, dopuszczalnego błędu estymacji oraz posiadanych środków.

Ogólnie rzecz biorąc, prognozowanie w przedsiębiorstwach wykonywane może być przez:

- ekspertów na podstawie posiadanych danych historycznych lub/i doświadczenia,
- analityków na podstawie posiadanych danych historycznych,
- przedsiębiorców (lub pracowników działu produkcji/marketingu) na podstawie danych historycznych lub/i doświadczenia,
- przedsiębiorców (lub pracowników działu produkcji/marketingu) co do nowego typu przedsięwzięcia na podstawie doświadczenia lub/i zebranych danych zewnętrznych (lub wewnętrznych),
- przedsiębiorców (lub pracowników działu produkcji/marketingu) bez doświadczenia i potrzebnej wiedzy dot. metodyki prognozowania (np. nowo otwarte przedsiębiorstwa, projekcje finansowe przed uruchomieniem przedsiębiorstwa lub planowanej inwestycji).

Wszystkie powyższe możliwości prognoz zamykają się w czterech sferach, w zależności od posiadania (lub nieposiadania) przez szacującego odpowiednich danych historycznych oraz doświadczenia. Są to bowiem obligatoryjne kryteria doboru odpowiedniego schematu działania przy konieczności określania prawdopodobieństwa subiektywnego. Wyodrębnione sfery, w odniesieniu do planowanego przedsięwzięcia, prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Podstawowe rodzaje sytuacji przy określaniu prawdopodobieństw subiektywnych w przedsiębiorstwie
 Źródło: Opracowanie własne.

METODY POMIARU PRAWDOPODOBIENSTW SUBIEKTYWNYCH

Metody szacowania prawdopodobieństw subiektywnych dzieli się w literaturze na bezpośrednie i pośrednie [*ibidem*]. Ich zastosowanie wynika z charakteru celu, do jakiego się dąży, dostępnych informacji oraz dopuszczalnego błędu estymacji. Podstawowe wypracowane dotychczas metody pomiaru subiektywnego prawdopodobieństwa oparte na regule Bayesa przedstawiają np. Spetzler, Pitz i von Holstein [Wilczyński 1980]. Poniżej omówiono metody pomiaru prawdopodobieństw subiektywnych, dzieląc je na metody:

- bezpośrednie,
- pośrednie,
- zdarzeń bardzo rzadkich.

Metody bezpośredniego pomiaru prawdopodobieństwa subiektywnego

Wśród metod bezpośredniego pomiaru prawdopodobieństw subiektywnych wyróżnić można m.in. metodę kolejnych przybliżeń, metodę Spetzlera-Von Holsteina, metodę kwantylową, metodę przedziałów wiarygodności oraz metodę Shapiry. Są to metody najczęściej omawiane w literaturze z zakresu teorii decyzji.

¹ Również dane rynkowe.

Metoda kolejnych przybliżeń polega na odpowiednim odpytywaniu eksperta. Aby nie zakłócić podawanych przez pytanego oszacowań, należy go wcześniej przygotować do badania. Zadawane pytania powinny skupiać się na ustaleniu górnej i dolnej granicy prawdopodobieństwa zajścia danego zdarzenia. Metoda ta bazuje na liczbowym oszacowaniu wartości przez człowieka, co powoduje, że błąd estymacji nie może być mniejszy niż 3-5 %. Niemniej jednak w wielu sytuacjach technika ta jest bardzo wygodna i skuteczna [Tyszka, Zaleśkiewicz 2001].

Podobną technikę wywiadu opracowali szwedzcy psychologowie Spetzler i Von Holstein. Ich zdaniem wywiad jest najlepszym sposobem oszacowania prawdopodobieństwa subiektywnego, aby jednak sposób ten był dokładny, należy ich zdaniem przeprowadzić go według ustalonego scenariusza. Na podstawie opracowanych badań twórcy tej metody wyróżnili pięć etapów [Wilczyński 1980]:

1. Motywacja – nawiązanie kontaktu z osobą badaną (o.b.) i dyskusja nad możliwymi błędami motywacyjnymi;
2. Strukturalizacja – określenie struktury niepewnej sytuacji, konstrukcja drzewa prawdopodobieństw;
3. Warunkowanie – o.b. uczy się koncentrować (podczas badania) wyłącznie na swoim przewidywaniu oraz unikać błędów poznawczych;
4. Kodowanie – etap ten polega na ilościowym określaniu prognozy przez badanego oraz wstępnym konstruowaniu subiektywnego rozkładu prawdopodobieństwa;
5. Weryfikacja – rezultaty poprzedniego etapu poddaje się badaniu pod kątem reguł prawdopodobieństwa (np. sumowanie się prawdopodobieństw do 1).

Inną metodę, którą zarazem uważa się za najbardziej rozpowszechniony sposób pomiaru prawdopodobieństw subiektywnych, stanowi metoda kwantylowa [ibidem, 1980]. Jak podaje Wilczyński, najprostsza odmiana tej metody polega na tym, że o.b. podczas przewidywania probabilistycznego podaje wartość (dla zmiennej ciągłej), poniżej i powyżej której występuje jednakowe prawdopodobieństwo (subiektywnego rozkładu gęstości). Jest to dwuprzędziałowy pomiar subiektywnego rozkładu, w którym podawana jest mediana, czyli wartość, poniżej i powyżej której z równym prawdopodobieństwem może znajdować się (zdaniem badanego) rzeczywisty wynik. Podobne badanie można przeprowadzać dla większej ilości kwantyli, przy czym zbiór n kwantyli będzie definiował $n + 1$ regionów, w których z jednakowym prawdopodobieństwem może pojawić się wartość rzeczywista. Przeprowadzając więc badanie tertylowe (3 przedziały), o.b. podawać będzie dwie wartości. Mając natomiast już dwie wartości, można obliczyć miary centralnej tendencji i niepewności dla całego rozkładu. Przybliżanie rozkładu wykonuje się za pomocą programów optymalizacyjnych, które stopniowo zmieniając parametry wyjściowe, dopasowują odpowiednią normatywną funkcję gęstości do subiektywnego rozkładu gęstości prawdopodobieństwa w taki sposób, aby różnica była jak najmniejsza. Podczas porównywania stopnia dopasowania wykorzystuje się test zgodności, np. χ^2 . Dokładne omówienie zasady minimalizacji przedstawiono w [Brandt 1969].

Nieco inną odmianą metody kwantylowej jest zaproponowana przez Raiffę metoda tzw. ocenianego kwantyla. Stosuje się ją do szacowania subiektywnych rozkładów prawdopodobieństwa mających formę dystrybuantry. Sposób postępowania jest następujący [Wilczyński 1980]:

1. Znajdź wartość mediany ($f_{0.5}$) tak, że opierając się na subiektywnym odczuciu badanego jednako jest prawdopodobne, że dane zdarzenie losowe X przypadnie powyżej i poniżej tej wartości ($f_{0.5}$).

2. Znajdź pierwszy kwartył $f_{0.25}$ taki, że zdaniem badanego jest jednakowo prawdopodobne, że X znajduje się w przedziale od $f_{0.25}$ do $f_{0.5}$ jak i poniżej wartości $f_{0.25}$.
3. W celu określenia kształtu dystrybuanty znajdź potrzebną ilość kwantyli poprzez analogiczne znajdowanie kolejnych kwantyli, które dzielą poprzednio określone przedziały.

Za kolejną odmianę metody kwantylowej uważa się metodę przedziałów wiarygodności. Ten sposób pomiaru został opisany przez Murphy'ego i Winklera [ibidem 1980], a zastosowano go do prowadzonych eksperymentów nad prognozowaniem zmiennych ciągłych (np. temperatury, opadów, ciśnienia) w meteorologii. Koncepcja ta, oparta na tzw. przedziałach wiarygodności (*credibility intervals*), pozwala uzyskać oszacowania najwyższych i najniższych wartości badanej zmiennej X . Ponadto wyróżnia się jej dwa warianty stałego i zmiennego przedziału wiarygodności. W przypadku pierwszego wariantu dobiera się stałą długość przedziału wiarygodności (przykładowo dla temperatury długość ta może wynosić 5 °C, np. od 20 °C do 25 °C), a następnie badany przypisuje temu przedziałowi subiektywne zmienne prawdopodobieństwo. W zależności od miesiąca może ono np. wynosić 10-90%. Uzyskane w ten sposób wartości porównuje się z oczekiwanymi wartościami za pomocą testu zgodności (kryterium trafności prognozy).

W przypadku drugiego wariantu zmienny jest przedział wiarygodności przy stałym prawdopodobieństwie. Badanego prosi się tu o ustalenie takiego przedziału badanej zmiennej X (np. zakresu temperatury), dla którego będzie pewny w 50%, że rzeczywista wartość badanej zmiennej przypadnie na ten właśnie przedział. W zależności od warunków przewidywania przedział ten będzie ulegał zmianie. Autorzy powyższej metody po przeprowadzonych eksperymentach wykazali, że metoda zmiennego przedziału wiarygodności lepiej sprawdza się w prognozach meteorologicznych. Sądzą oni również, że metodę tę można stosować również w innych procesach prognozowania (szybkość wiatru, wiek znanych ludzi).

Jedną z najciekawszych metod pomiaru prawdopodobieństwa subiektywnego jest metoda Shapiry. Celem jej przedstawienia jest zwrócenie uwagi na trudności we właściwym oszacowaniu tego typu prawdopodobieństwa, a co za tym idzie, stosowanie również bardziej wyrafinowanego podejścia do o.b. W metodzie tej stosuje się rączkę dynamometru, na którą o.b. wywiera nacisk w zależności od poczucia pewności. Im większy nacisk, tym większe subiektywne prawdopodobieństwo zajścia danego zdarzenia. W metodzie tej zwraca się uwagę na proces tzw. kalibrowania, podczas którego badany uczy się posługiwania tą metodą. Metoda ta, wbrew wszelkim wątpliwościom, okazała się bardzo trafna [ibidem, 1980].

Metody pośredniego pomiaru prawdopodobieństwa subiektywnego

Pierwsza z metod pośrednich, w celu ułatwienia o.b. określenia subiektywnego prawdopodobieństwa, stosuje specyficzne koło. Narzędzie to, nazywane kołem prawdopodobieństwa, składa się z dwóch elementów: obracającego się koła, które ma dwie ruchome części o różnych barwach, oraz stałej wskazówki losującej jedno z pół koła. Metoda pomiaru prawdopodobieństwa polega na porównaniu przez o.b. dwóch zakładów, w których występuje on jako jedna ze stron (aby decydent utożsamiał się z problemem). Przy założeniu, że przykładowo koło prawdopodobieństwa ma dwa pola: czerwone i żółte o wielkościach odpowiednio $1/3$ i $2/3$, o.b. będzie pytana, który z dwóch zakładów by wybrała:

1. jeżeli zajdzie badane zdarzenie, decydent otrzymuje np. 100 tys. zł, w przeciwnym razie nic nie otrzymuje,
2. jeżeli po wprowadzeniu koła w ruch, wskaźnik znajdzie się na np. czerwonym polu, decydent wygrywa 100 tys. zł, w przeciwnym razie nic nie otrzymuje.

Po wybraniu przez decydenta jednego z zakładów (np. z badanym zdarzeniem) dowiadujemy się, że uważa on szansę na wygranę 100 tys. zł tego zdarzenia za większą niż w przypadku zdarzenia niewybranego (wskaźnik na polu czerwonym). W takim przypadku należy zmienić proporcję pól na kole prawdopodobieństwa i ponowić pytanie. Tę procedurę należy tak długo powtarzać, dopóki o.b. nie będzie mogła się zdecydować – wtenczas subiektywne prawdopodobieństwo wskaże proporcja pól koła [Tyszka, Zaleśkiewicz 2001].

Podobna metodyka występuje w przypadku metody urnowej. O.b. przedstawia się dwa zakłady i prosi się o wybranie jednego z nich. Jeżeli decydent wybierze, zmienia się proporcję w stosowanym narzędziu do oceny prawdopodobieństwa i powtarza się pytanie. Procedura ta trwa do momentu, gdy o.b. nie będzie mogła się zdecydować – wtedy stosowane narzędzie wskaże prawdopodobieństwo subiektywne. Różnica pomiędzy metodą koła prawdopodobieństwa i metodą urnową polega jedynie na zastosowanym narzędziu. Jak sama nazwa wskazuje, wykorzystywanym narzędziem jest urna, do której wrzuca się odpowiednią liczbę kul w dwóch kolorach. Proporcja ilości kul w obu kolorach, tak jak w przypadku koła prawdopodobieństwa stosunek wielkości dwóch pól koła, odzwierciedla prawdopodobieństwo subiektywne decydenta. Obie powyższe metody są bardzo łatwym i skutecznym sposobem szacowania subiektywnych prawdopodobieństw. Pomagają one uniknąć bezpośredniego pytania o wartość prawdopodobieństwa i tym samym bezpośredniego określania jej wartości przez decydenta – co najczęściej obarczone jest wieloma błędami. Powyższe metody nie powinny być jednak stosowane w ocenie zdarzeń, których prawdopodobieństwa wystąpienia osiągają ekstremalnie małe lub duże wartości.

Kolejna pośrednia metoda pomiaru prawdopodobieństwa subiektywnego przeznaczona jest do oceny zdarzeń, które człowiekowi przysparzają wiele problemów, z których główne – najczęściej podawane w literaturze – to ocena elementarnych zdarzeń mało prawdopodobnych, złożoność badanego zdarzenia oraz ocena jednoczesnego wystąpienia dwóch lub więcej niezależnych zdarzeń określanych jako niemal nieprawdopodobne [Tyszka, Zaleśkiewicz 2001; Wilczyński 1980; *Analiza systemowa...* 1985]. W tym celu stosuje się metodę drzewa zdarzeń. Choć metoda ta jest o wiele bardziej złożona i nieco żmudna, za jej pomocą można dokonać oszacowania prawdopodobieństwa subiektywnego dokładniej niż w przypadku pozostałych metod. Istotą tego rozwiązania jest możliwie dokładna dekompozycja przyczyn ocenianego zdarzenia, ich oszacowanie oraz złożenie oszacowań cząstkowych w całościowe prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia głównego.

Metody pomiaru prawdopodobieństwa subiektywnego zdarzeń bardzo rzadkich

Wszystkie powyższe metody odnoszą się do estymacji szans wystąpienia badanych zdarzeń, co do których brakuje decydentowi wystarczających danych, a które jednocześnie decydent (ekspert) może sobie wyobrazić i subiektywnie oszacować. Często jednak występują takie zdarzenia, których wystąpienie człowiek musi oszacować, nie mając wystarczających danych potrzebnych do ustalenia prawdopodobieństwa według klasycznego czy częstościowego modelu oraz nie mając dostatecznej wiedzy

i doświadczenia do określenia prawdopodobieństwa subiektywnego przy wykorzystaniu powyżej przedstawionych metod. Sytuacja taka występuje w przypadku estymacji prawdopodobieństw subiektywnych zdarzeń bardzo rzadkich. Mimo wszystko określenie wartości prawdopodobieństwa jest potrzebne, a od stosowanych metod oczekuje się minimalnego błędu. Mając na względzie powyższe, zostało opracowanych kilka metod, w niniejszym artykule skupię się na dwóch z nich.

Wszystkie metody szacujące prawdopodobieństwo subiektywne wystąpienia zdarzeń bardzo rzadkich opierają się na rozłożeniu badanego zdarzenia na różnego rodzaju elementy składowe. Metodyka ta pozwala decydentowi (ekspertowi) na dokładniejsze przyjrzenie się problemowi i przez to na zwiększenie jego „czułości percepcyjnej”.

Jedną z najczęściej stosowanych tego typu metod jest analiza drzew wadliwości (*fault trees analysis*) [Wilczyński 1980]. Sposób ten polega na konstrukcji drzewa wadliwości, które reprezentuje sytuację problemową poprzez odpowiednią strukturalizację. Ma to na celu wyszczególnienie wszystkich czynników, których wadliwe „działanie” może wpływać na funkcjonowanie całego systemu. Budowa takiego drzewa zaczyna się od wyselekcjonowania wszystkich możliwości wadliwego działania systemu. Następnie analizuje się je i określa wszystkie możliwe przyczyny prowadzące do tych wadliwości itd. Gdy osiągnięty zostanie już wystarczający stopień uszczegółowienia, każdej gałęzi przypisuje się cząstkowe prawdopodobieństwo subiektywne przyjęte przez decydenta lub wyliczone przez niego za pomocą jednej z dostępnych metod szacowania, właściwej dla rodzaju analizowanej wielkości. Ogólne (końcowe) prawdopodobieństwo całkowite wystąpienia badanego zdarzenia rzadkiego będzie stanowił iloczyn poszczególnych zdarzeń cząstkowych [*ibidem*, 1980], co stanowi multiplikację klasycznego wzoru na prawdopodobieństwo całkowite.

Podobny sposób oceny zdarzeń bardzo rzadkich stanowi metoda tzw. oszacowywujących scenariuszy. W tym przypadku na scenariusz badanego zdarzenia będą składać się serie zdarzeń „połączonych” razem w odpowiedniej formie narracji. Prawdopodobieństwo tego, że wielozdarzeniowy scenariusz wystąpi w rzeczywistości, będzie tu iloczynem prawdopodobieństw poszczególnych połączeń. Stąd też wynika, że im połączeń jest więcej w scenariuszu, tym prawdopodobieństwo, że cały on zdarzy się w rzeczywistości, jest mniejsze.

W literaturze bardzo często podaje się (i stosuje) trzystopniową procedurę pomiaru prawdopodobieństw bardzo rzadkich, zaproponowaną i sprawdzoną przez J.A. Selvidge (1975). Metoda ta polega głównie na dostarczeniu decydentowi drobiazgowych informacji o przewidywanych zdarzeniach, z uwzględnieniem możliwie wszystkich warunków wpływających na wystąpienie danego zdarzenia. Ta restrukturyzacja badanego zdarzenia powoduje, iż staje się ono bardziej uchwytnie i wyobrażalne dla szacujących. Cała metodologia została podzielona na trzy etapy.

1. Szacujący opisuje werbalnie swój poziom niepewności. Jest to opis i dekompozycja zdarzenia oraz warunków jego wystąpienia (etap jakościowy).
2. Szacujący formułuje twierdzenia odnośnie do niepewności względnej poszczególnych podzbiorów zdarzeń (składowych badanego zdarzenia głównego). W etapie tym wyrażenie subiektywnego prawdopodobieństwa następuje poprzez określenie w stosunku do innych prawdopodobieństw.
3. Szacujący wyraża numerycznie wartość subiektywnego prawdopodobieństwa.
4. Przeprowadzone przez autorkę powyższej metody eksperymenty potwierdziły trafność i przydatność tej procedury w procesie pomiaru prawdopodobieństw zdarzeń bardzo rzadkich.

WPLYW NOWYCH INFORMACJI NA SZACOWANIE PRAWDOPODOBIEŃSTWA SUBIEKTYWNEGO

Niezależnie od tego, czy prognozowana wielkość (lub decyzja) jest krótko-, średnio- czy długookresowa, każda prognoza jest wynikiem stosowanej metody estymacji oraz posiadanych (w momencie estymacji) informacji przez szacującego. Stosując więc właściwie poprawną metodę, uzyskuje się oszacowanie (decyzję), które w tym momencie w świetle posiadanych informacji jest najbliższe wartości rzeczywistej. Jak wspomniano, prawdopodobieństwa subiektywne stosuje się w sytuacjach, gdy decydent nie ma wystarczających informacji, dlatego też żadna wartość prawdopodobieństwa subiektywnego nie może zostać uznana za w pełni pewną. Często jednak w miarę upływu czasu po przeprowadzeniu estymacji dostępne stają się nowsze, dokładniejsze informacje dotyczące wcześniej estymowanej wielkości. Te nowe informacje mogą dotyczyć m.in. następujących okoliczności:

1. szacujący pominął istotne dane,
2. szacujący posiadał błędne dane lub źle je zinterpretował,
3. szacujący znalazł błąd w sposobie przeprowadzonej metodologii pomiaru,
4. szacujący otrzymał nowe dane, które wcześniej nie były dla niego dostępne, a po ich otrzymaniu i interpretacji zwiększył poziom swojej wiedzy i/lub pewności o przedmiocie badania.

W świetle nowych danych wcześniejsze wyniki muszą zostać za każdym razem „odpowiednio” skorygowane, aby różnica pomiędzy estymowaną i rzeczywistą wielkością po każdym oszacowaniu dążyła do zera (była minimalizowana). To „odpowiednie” skorygowanie otrzymanego wcześniej wyniku zależne jest od zaistniałej sytuacji pojawienia się nowych informacji. Opierając się na wcześniejszym wypunktowaniu tych sytuacji, można wyróżnić dwie grupy metod postępowania w takim przypadku. Pierwsza grupa dotyczy procedur korekcy wykrytych błędów estymacji (punkty 1-3) i ponownego wyliczenia wyniku oszacowania. Druga grupa natomiast związana jest z pojawieniem się nowych, mniej lub bardziej istotnych danych. O ile pierwsza grupa może zostać wykonana przez człowieka z wykorzystaniem logiki i analogicznych procedur wcześniejszego postępowania, o tyle druga grupa sprawia często poważne problemy. Jak zauważono podczas licznych eksperymentów, człowiek nie ma umiejętności właściwej zmiany pierwotnych oszacowań w świetle nowych informacji. Ten brak umiejętności wynika z intuicyjnego podejścia do nowej sytuacji, zbytowego konserwatyzmu, który w tym przypadku polega na zbyt wolnym zmienianiu wstępnie określonych ocen w obliczu nowych danych, braku umiejętności posługiwania się warunkowymi lub bezwarunkowymi prawdopodobieństwami i intuicyjnym szacowaniu prawdopodobieństw zdarzeń w różnym stopniu zależnych lub niezależnych (złudzenie w ocenianiu zdarzeń łącznych i rozłącznych). Również, jak wynika z przeprowadzonych eksperymentów, często osądy te nie będą skrajne w porównaniu z zastosowaniem właściwych metod matematycznych [Tyska, Zaleśkiewicz 2001].

Mając na uwadze powyższe, stworzono kilka metod zmiany wstępnych oszacowań w świetle nowych informacji, z których najczęściej podawane w literaturze są dwie, różnie postrzegane przez człowieka.

Pierwsza metoda opiera się na matematycznej formule stosowanej do weryfikowania ocen szans, zwanej regułą Bayesa. Reguła ta opiera się na dwóch typach prawdopodobieństwa przed i po otrzymaniu nowych danych, a jej zadaniem jest przekształcenie ocen prawdopodobieństwa *a priori* $P(A)$ badanego zdarzenia A , w obliczu nowych informacji D , do ocen prawdopodobieństwa *a posteriori*

$P(A|D)$. Przekształcone w ten sposób prawdopodobieństwo $P(A|D)$ określa warunkowe prawdopodobieństwo zdarzenia A w świetle danych D. Prawdopodobieństwo $P(A|D)$ oblicza się w następujący sposób:

1. Dla szacowanego zdarzenia A określamy wstępne prawdopodobieństwo (*a priori*);
2. Gromadzimy nowe dane D i określamy: (1) prawdopodobieństwo nowych danych $P(D)$, oraz (2) prawdopodobieństwo warunkowe zebranych informacji pod warunkiem wystąpienia badanego zdarzenia A, czyli $P(D|A)$;
3. Obliczamy warunkowe prawdopodobieństwo zdarzenia A w świetle danych D, czyli przekształcone prawdopodobieństwo (*a posteriori*) $P(A|D)$, stosując regułę Bayesa:

$$P(A | D) = [P(A) \cdot P(D | A)] / P(D) \quad (2)$$

Na podstawie przeprowadzonych eksperymentów zauważono, iż intuicyjne szacowanie prawdopodobieństw subiektywnych *a posteriori* najczęściej znacznie odbiega od wartości wyliczonych za pomocą powyższej formuły Bayesa. Człowiek bowiem nie jest przyzwyczajony do posługiwania się tego typu prawdopodobieństwami.

Nie oznacza to jednak, że zmuszeni jesteśmy na stosowanie powyższej metody. Jak się okazuje, człowiek znacznie lepiej posługuje się proporcjami, dlatego stosowana jest również druga, bardziej intuicyjna metoda polegająca na posługiwaniu się wielkościami stosunkowymi (frekwencyjnymi, statystycznymi). Metoda ta polega na podstawieniu pomocniczych wartości stosowanych zmiennych oraz wyliczeniu interesującej wartości szans (prawdopodobieństwa *a posteriori*) na podstawie klasycznego wzoru prawdopodobieństwa. Otrzymane za pomocą powyższych dwóch metod wyniki są identyczne, jednak druga metoda jest zdecydowanie bardziej intuicyjna, a przez to i prostsza w zastosowaniu. Warto tu zaznaczyć również, iż nieuwzględnianie reguły Bayesa w szacowaniu subiektywnym jest jednym z najczęściej popełnianych (i największych) błędów.

PROBLEMY I POPEŁNIANE BŁĘDY W SZACOWANIU PRAWDOPODOBIEŃSTW SUBIEKTYWNYCH

Dokonując szacowania, musimy wiedzieć możliwie najdokładniej, jakie są szanse na zaistnienie analizowanego zdarzenia, aby móc podjąć odpowiednią decyzję. Prowadzone badania służą wypracowaniu metod, które pozwolą optymalnie wykorzystać dostępne informacje. Aby jednak tak było, należy mieć też na uwadze fakt, iż każda metoda estymacji opiera się na takich „elementach” składowych, jak: dane liczbowe, metodyka postępowania oraz osoby badane i badające. Każdy z powyższych „elementów” może wnieść charakterystyczne dla siebie błędy, dlatego też podczas całego procesu szacowania należy mieć je na uwadze oraz postępować tak, aby minimalizować szanse ich wystąpienia. Najczęściej spotykane błędy to:

1. zastosowanie niewłaściwej lub mało dokładnej metody,
2. błąd w przeprowadzanej metodologii,
3. błędy w posiadanych informacjach,
4. brak wymaganej ilości (jakości) dostępnych informacji,
5. nieuwzględnianie pojawiających się nowych informacji,

6. brak odpowiedniego wykształcenia osoby badanej,
7. niestosowanie reguł przeliczeniowych – korekcji oszacowań wstępnych na podstawie bieżącej oceny estymacji,
8. kierowanie się o.b. względami zewnętrznymi,
9. zbyt mała ilość szacujących,
10. złe techniki agregacji indywidualnych ocen,
11. błędy w doborze o.b.
12. problem oceny stanu wiedzy i doświadczenia o.b.,
13. zbyt mała znajomość przez o.b. statystycznych metod obliczeniowych,
14. przesadne posługiwanie się przez o.b. intuicją.

Powyższe wyszczególnienie dotyczy zastosowania zarówno metod indywidualnego, jak i grupowego szacowania. Jednym z głównych problemów występujących przy ocenie prawdopodobieństw subiektywnych z wykorzystaniem doświadczenia decydenta jest problem oceny jego stanu wiedzy i doświadczenia. Wyróżnić tu można eksperta nadwiarygodnego i podwiarygodnego [Brandowski 2005]. Trudność sprawia również wyeliminowanie kierowania się o.b. względami zewnętrznymi, dlatego przy stosowaniu niektórych metod przewiduje się odpowiednie jego przygotowanie przed dokonaniem oszacowania. Kolejnym problemem jest dobór eksperta, który ma wymagany poziom wiedzy i doświadczenia, co często (szczególnie w mniejszych przedsiębiorstwach) jest trudne. Tych i innych wyszczególnionych problemów i błędów, jakie mogą wystąpić, nie można zazwyczaj w pełni wyeliminować. Nie oznacza to jednak, że takie oszacowanie jest całkowicie błędne. W prowadzonej estymacji badający powinien kierować się przede wszystkim, z zachowaniem szczególnej ostrożności, optymalnym wykorzystaniem posiadanych środków oraz stosowaniem właściwej metody. Inne błędy elementarne, jakie może popełnić szacujący, oraz metody ich uniknięcia przedstawia szczegółowo Findeisen [*Analiza systemowa...* 1985].

REGUŁY PRZELICZENIOWE

Przedstawione powyżej błędy w szacowaniu prawdopodobieństw subiektywnych często są nie do uniknięcia. O ile stosowaną metodologię można starannie przygotować i przeprowadzić, o tyle badający nie jest w stanie wyeliminować błędów powstających przy wyrażaniu własnej opinii przez decydenta. W tym przypadku można podać chociażby trzy przyczyny, dlaczego o.b. nie daje oszacowań subiektywnego prawdopodobieństwa, zgodnych ze swoimi rzeczywistymi przekonaniem [Wilczyński 1980]:

1. o.b. nie była zainteresowana estymacją,
2. o.b. mogła myśleć, iż odchylenie od rzeczywistych oszacowań może wpływać na jakieś decyzje związane z o.b., a podejmowane na podstawie oszacowań,
3. o.b. mogła oczekiwać lepszej oceny lub nawet nagrody, jeżeli „odchyli się” od swoich rzeczywistych oszacowań.

W literaturze podaje się kilka metod zwiększania rzetelności pomiaru prawdopodobieństwa subiektywnego, z których najczęściej podawane w literaturze są tzw. reguły przeliczeniowe (*scoring rules*). Wyrażone są one w formie przeliczonych wyników przypisujących wypłaty oszacowaniom na podstawie zdarzenia, które zaistniało. Posługując się oznaczeniami użytymi w [Wilczyński 1980], przyjmijmy, że $r = (r_1, r_2, \dots, r_n)$ to zmierzony subiektywny rozkład prawdopodobieństwa dla o.b. w n

prognozowanych zdarzeniach, natomiast $p = (p_1, p_2, \dots, p_n)$ to „idealny” rozkład o.b. Przyjmując dalej, iż p_k oznaczać będzie prawdopodobieństwo zdarzenia k , które rzeczywiście wystąpiło, to jeżeli k -te zdarzenie rzeczywiście zajdzie, szacujący uzyska wyniki $S_k(r)$. Po kilku jego prognozach subiektywnie oczekiwany wynik (SES) wyniesie więc $S_w = p_k S_k(r)$. Gdy S_w osiąga maksimum poprzez wszystkie prognozy (dzieje się tak przy $p = r$), stosowana reguła przeliczeniowa określana jest jako ściśle odpowiednia (*strictly proper*).

Podaje się trzy podstawowe zastosowania reguł przeliczeniowych [*ibidem*, 1980]:

1. jako metodę pośredniego pomiaru prawdopodobieństwa subiektywnego,
2. do uczenia szacujących prawidłowego estymowania prawdopodobieństwa subiektywnego,
3. do oceny oszacowań (i szacujących) w sensie trafności przedmiotowej prognoz.

W literaturze przytacza się trzy, dokładnie odpowiednie, reguły przeliczeniowe:

1. kwadratowa reguła przeliczeniowa

$$QS_k(r) = 2r_k - \sum_{i=1}^n r_i^2 \quad (3)$$

2. sferyczna reguła przeliczeniowa

$$SS_k(r) = r_k \sqrt{\sum_{i=1}^n r_i^2} \quad (4)$$

3. logarytmiczna reguła przeliczeniowa

$$LS_k(r) = \log(r_k) \quad (5)$$

gdzie r_k to oszacowanie, dla którego wystąpiło dane zdarzenie (wynik rzeczywisty), natomiast r_i to wszystkie oszacowania. Aspekt stosowania reguł przeliczeniowych opisują dokładniej Murphy i Winkler (1970). Należy tu zaznaczyć, iż reguły przeliczeniowe są mało czułe na odchylenia r od p , gdy r jest bliskie p [*ibidem*, 1980].

PODSUMOWANIE

Wskazane dokonania w zakresie metod pomiaru prawdopodobieństw subiektywnych wraz z uwarunkowaniami ich stosowania, możliwymi błędami i ich korekcją oraz uwzględnianiem nowych informacji składa się na kompleksowy obraz zastosowania tych metod w przedsiębiorstwie w prognozowaniu, przy nadmiarze informacji lub ich braku. Obraz ten został przełożony na wyszczególnione cztery sfery szacowanych wielkości (wg rys. 1) w zależności od posiadania przez decydenta doświadczenia (i/lub danych rynkowych) oraz danych historycznych. Podział ten prezentuje rys. 2, który jest propozycją zastosowania wybranych metod estymacji prawdopodobieństwa subiektywnego w konkretnych typach sytuacji, biorąc pod uwagę całość specyfiki metody tak, aby uzyskiwany wynik był optymalny.

doświadczenie ²			
TAK	Sfera znanej projekcji (2)	Sfera znanego wdrożenia (1)	
	– kolejnych przybliżeń – kwantylowa – koła prawdop./urnowa	– kwantylowa – przedziałów wiarygodności – przedziałów rozmytych – sieci neuronowe + reguły przeliczeniowe oraz reguła Bayesa	
NIE	Sfera nowej projekcji (4)	Sfera nowego wdrożenia (3)	
	– drzewa zdarzeń – drzew wrażliwości	– Spetzlera-Von Holsteina – Selvidge – Shapiry – sieci neuronowe + reguły przeliczeniowe oraz reguła Bayesa	
		NIE	TAK dane historyczne

Rys. 2. Zastosowanie wybranych metod pomiaru prawdopodobieństw subiektywnych
w zależności od rodzaju sfery estymacji
Źródło: Opracowanie własne.

Na rys. 2 można również zauważyć uzasadnioną przewagę ilościową metod estymacji w przypadku posiadania danych historycznych. Szczególny problem stanowi sfera nowej projekcji cechująca się brakiem zarówno doświadczenia, jak i danych historycznych. Dlatego też proponuje się tu zastosowanie metod o większej złożoności operacji, opierając się na dobrym przygotowaniu szacującego względem estymowanego zdarzenia, bazując na jego intuicji.

LITERATURA

1. *Analiza systemowa – podstawy i metodologia*, red. W. Findeisen, PWN, Warszawa 1985.
2. Babula E., Bajer-Gołębiewska A., *Subiektywne prawdopodobieństwo w modelach podejmowania decyzji w warunkach ryzyka. Metody ilościowe w ekonomii*, red. nauk. S. Forlicz, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2008.
3. Brandowski A., *Estymacja prawdopodobieństwa subiektywnego w modelowaniu ryzyka*, Problemy Eksploatacji, Zeszyty Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji nr 3, Radom 2005.
4. Brandt S., *Metody statystyczne i obliczeniowe analizy danych*, PWN, Warszawa 1974.
5. Dittmann P., *Prognosowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
6. Koziński J., *Psychologiczna teoria decyzji*, Warszawa 1975.

² Również dane rynkowe.

7. Marzec J., *Bayesowskie modele zmiennych jakościowych i ograniczonych w badaniach niespłacalności kredytów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
8. Mikuś J., *Prognosowanie w badaniach marketingowych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
9. Rybicki W., *Reprezentacje preferencji i modelowanie ryzyka*, AE, Wrocław 2005.
10. Sadowski W., *Decyzje i prognozy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981.
11. Sosnowska H., *Prawdopodobieństwo subiektywne a reguły rachunku prawdopodobieństwa. Metody ilościowe w ekonomii*, red. nauk. S. Forlicz, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2008.
12. Szreder M., *Od klasycznej do częstościowej i personalistycznej interpretacji prawdopodobieństwa*, „Wiadomości Statystyczne” nr 8 2004.
13. Tyszka T., Zaleśkiewicz T., *Racjonalność decyzji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
14. Wilczyński J.M., *Przewidywanie probabilistyczne zdarzeń binarnych*, PAN, Wrocław 1980.

Anetta Pukas*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

EFEKTYWNOŚĆ PROGRAMÓW LOJALNOŚCIOWYCH – PRAWDY I MITY

THE EFFICIENCY OF LOYALTY PROGRAMS – TRUTHS AND MYTHS

STRESZCZENIE

Programy lojalnościowe są obecnie uważane przez wiele firm za fundamentalne narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej. Wiele przedsiębiorstw również w Polsce wprowadziło już programy lojalnościowe. Ich twórcy najczęściej polegają na opinii, że utrzymanie klienta jest mniej kosztowne niż zdobycie nowego, oraz na tym, że najlepszy – lojalny klient jest najbardziej zyskownym. Czy jest to rzeczywiście prawda, czy jedynie mit?

Programy lojalnościowe pochłaniają znaczne środki. Koszty ponosi się na każdym etapie realizacji takiego programu. Należy zauważyć, iż dla menedżerów podstawą wydania tych środków jest opinia, iż programy są efektywne, jeśli zwiększają sprzedaż, poziom penetracji rynku czy udział w rynku. Czy jednak to jest efektywność i jak można by ją zmierzyć?

Celem tego artykułu jest próba odpowiedzi na postawione powyżej pytania oraz identyfikacja, które z powszechnych opinii o efektywności programów lojalnościowych są prawdziwe, a które są jedynie mitem, niepotwierdzonym badaniami.

Słowa kluczowe: lojalność, wartość klienta, programy lojalnościowe, efektywność, przewaga konkurencyjna

ABSTRACT

Loyalty programs are currently regarded by many companies as fundamental tool in creation of competitive advantage. The most companies have developed loyalty programs also in Poland. The authors of these programs rely on belief that keeping a customer is less costly than gaining a new one, and that the conviction, that the best – loyal customers are the most profitable. Is this sentence truth or false?

Loyalty programs absorb considerable resources and it should be noticed that in order to pay off those tremendous costs, most managers probably consider a program as efficient if it increases sales, makes penetration and its share. Nevertheless is it true, that these programs are really efficient and how can be measured?

The purpose of this article is to answer above questions and reexamine which opinion about the loyalty programs is true and which is the myth – not confirmed by scientific surveys.

Key words: loyalty, customer equity, loyalty programs, efficiency, competitive advantage

WPROWADZENIE

Programy lojalnościowe są obecnie uważane przez wiele firm za fundamentalne narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej. Wiele przedsiębiorstw również w Polsce wprowadziło już programy lojalnościowe. Ich twórcy najczęściej polegają na opinii, że utrzymanie klienta jest mniej kosztowne niż zdobycie nowego oraz na tym, że najlepszy – lojalny klient – jest najbardziej zyskownym. Celem tego artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy takie stwierdzenia są rzeczywiście prawdą czy jedynie mitem.

W ramach realizacji celu na wstępie zostaną zaprezentowane programy lojalnościowe w konfrontacji z pojęciami lojalności. By przyjrzeć się efektywności programów lojalnościowych, zidentyfikowane zostaną koszty, które należy ponieść na ich realizację. Programy lojalnościowe pochłaniają bowiem znaczne środki. Koszty ponosi się właściwie na każdym etapie realizacji takiego programu. Należy zauważyć, iż dla menedżerów podstawą wydania tych znacznych środków jest opinia, iż programy są efektywne, jeśli zwiększają sprzedaż, poziom penetracji rynku czy udział w rynku. Czy jednak to jest efektywność i jak można by ją zmierzyć? Ostatecznie przedstawione zostaną więc zagadnienia mierzenia i realizowania efektywności w ramach programów lojalnościowych.

LOJALNOŚĆ A PROGRAM LOJALNOŚCIOWY

W warunkach coraz silniejszej konkurencji kluczowym problemem po procesie pozyskania klienta staje się jego utrzymanie. Zaufanie do marki czy produktu jest dzisiaj wyrazem efektywności podejmowanych przez firmę działań marketingowych.

Za pomocą programów lojalnościowych firmy starają się nawiązać bardziej emocjonalną relację z partnerami, zbudować pozytywne skojarzenia i asocjacje ze swoją marką i produktem [Wolska 2007].

Mimo że lojalność odbiorców – podobnie jak zaufanie do marki – buduje się latami, krótkookresowe akcje marketingowe bardzo skutecznie pomagają przykuć uwagę nabywców do produktów danej firmy: loterie, konkursy czy sprzedaż premiowa z reguły wiążą się z przekazaniem uczestnikom konkretnych nagród: bądź to w postaci dodatkowej partii towaru, bądź prawa do kolejnego zakupu na preferencyjnych warunkach [Wolska, 2007]. Tego typu twarde korzyści, we wspomnianej krótkookresowej perspektywie, pozwalają na wsparcie sprzedaży i przywiązanie klientów do marki. Czy jest to jednak narzędzie budowania prawdziwej lojalności?

Nie ulega wątpliwości, iż lojalność klientów staje się miernikiem sukcesu przedsiębiorstwa, a wszelkie strategie marketingowe jako nadrzędny cel stawiają sobie pozyskanie jak największego grona lojalnych klientów. Czym jest więc lojalność? Zaczynając rozważania dotyczące elementów decydujących o powodzeniu tego typu działań, należy wyjść od samej definicji lojalności, która podobnie jak wiele innych, kluczowych pojęć marketingowych doczekała się już rozmaitych ujęć. Literatura podaje wielorakie klasyfikacje identyfikujące, np. lojalność cenową czy bodźcową, lojalność inercyjną i lojalność z wygody czy też tzw. lojalność monopolistyczną, jednak lojalność emocjonalna jest tym rodzajem lojalności, do której przedsiębiorstwa powinny dążyć, i którą uważa się za prawdziwą lojalność. Definiując więc, stwierdzić można, iż lojalność klienta możemy określić jako stopień utożsamienia się konsumenta z marką. Im lepiej marka dostosowana jest do potrzeb konsumenta, tym silniej będzie on z nią związany [10]. Dlatego też w interesie producenta leży przeciwdziałanie

odchodzeniu konsumentów do innych marek. Firma może tego dokonać poprzez okazanie zainteresowania oraz troski o pojedynczego, wartościowego klienta. Właśnie temu służą programy lojalnościowe.

Definicja programu lojalnościowego mówi, że jest to zespół zamierzonych działań ze strony producenta, mający na celu związanie konsumenta z marką na długi czas [10]. Korzyści, jakie wynikają ze skutecznego budowania lojalności wśród konsumentów, wydają się bardzo wymierne. Dlatego też wszechobecne programy lojalnościowe zdają się stanowić więcej niż nowy trend w zarządzaniu marketingowym. Można zaryzykować stwierdzenie, że wdrożenie programu lojalnościowego staje się swoistym obowiązkiem dla każdej firmy bez względu na reprezentowaną branżę [Lutek, Szczepański 2007].

Wiele firm wzmacnia lojalność nie tylko wśród swoich odbiorców finalnych, ale również wobec innych podmiotów powiązanych, jak chociażby partnerów hurtowych, detalicznych, dostawców etc. Wygląda więc na to że, nowa moda wśród marketerów to istna żyła złota i ogólnie rzecz ujmując, projekt bez wad, zarówno w ujęciu finansowym, jak i strategicznym – nic bardziej błędnego [Lutek, Szczepański, 2007]. Czy programy lojalnościowe, zmierzające do budowania lojalności jako zjawiska długookresowego, dają określone i wymierne efekty finansowe? I tu pojawia się pierwszy mit. Niestety większość programów lojalnościowych to nic innego, jak wyszukane formy promocji sprzedaży działające na zasadzie „kup więcej – dostaniesz nagrodę”. Większość menedżerów marketingu wierzy, że kontynuowanie tego typu działań spowoduje trwałą i zwiększony wpływ gotówki z kieszeni klienta [10].

Niektórzy menedżerowie uważają, że lojalność to emocje, jakie w konsumentach wywołuje dana marka, prawdą jest natomiast, iż główną rolę odgrywa tutaj efektywność przemyślanych i kosztownych kampanii oraz ich siła oddziaływania.

Definicją, która najlepiej odzwierciedla związek pomiędzy lojalnością a programami prowadzącymi do jej budowy, jest stanowisko Mayank Manisha, który twierdzi, że w gruncie rzeczy lojalność konsumenta nie jest procesem, który ma swoje zakończenie w momencie jego przystąpienia do organizowanego programu. Moment ten jest tak naprawdę początkiem drogi, podczas której w równym stopniu zarówno klient, jak i przedsiębiorstwo muszą pozostawać wobec siebie lojalni [Mayank 2001, s. 3].

Podsumowując, można stwierdzić, iż mianem lojalności można określić relację pomiędzy producentem a konsumentem, będącą wynikiem długofalowego procesu, na który składają się codzienne kontakty klienta z produktem, jak i samym przedsiębiorstwem. Proces ten prowadzi do wyodrębnienia skoncentrowanej grupy konsumentów, którzy dokonują zakupów marki częściej niż inni, rzadko wybierają produkty konkurencyjne i, co istotne, nie podejmują decyzji zakupowych przypadkowo. Dodatkowo zaś grupa ta poza zwiększonymi wydatkami na markę jest skłonna do pozytywnego wyrażania się o produkcie, jak również polecania go innym.

KOSZTY PROGRAMU LOJALNOŚCIOWEGO

Efektywność działania przedsiębiorstwa wymaga przede wszystkim analizy jego rentowności, dlatego określenie kosztów w zarządzaniu bazującym na relacjach jest równie istotne, co szacunek przychodów [Kwiatek 2007, s. 152].

Bardzo istotnym elementem dla działań prolojalnościowych jest etap oszacowania kosztów. Program lojalnościowy będzie efektywny oczywiście wtedy, gdy rezultaty przewyższą nakłady. Niezbęd-

na jest dokładna kalkulacja kosztów wdrożenia programu, aby ująć je w budżecie marketingowym. Narzędzia wykorzystywane w ramach programu lojalnościowego w dużym stopniu pokrywają się z narzędziami wykorzystywanymi podczas tradycyjnych działań promocyjnych. Mitem jest jednak stwierdzenie, iż program lojalnościowy to niewielki i jednorazowy wysiłek finansowy dla firmy.

Programy lojalnościowe trwają zazwyczaj kilka miesięcy, a nawet lat. W czasie ich realizacji nie można zapomnieć o konieczności ich modyfikacji i uzupełniania o nowe elementy, co pociąga za sobą pojawianie się nowych kategorii kosztów.

Absolutnie prawdziwe staje się więc stwierdzenie, iż zapewnienie odpowiednio wysokiego zaangażowania finansowego przedsiębiorstwa jest jednym z najistotniejszych czynników kształtujących skuteczność programu lojalnościowego [Kwiatek 2007, s. 152]. Należy zauważyć, że niezależnie od formy, w jakiej są prowadzone, programy mogą one wpłynąć na znaczny wzrost kosztów nie tylko utrzymania obecnych, ale również zdobycia nowych klientów [Gilbert 1996, s. 138].

Obserwując doświadczenia praktyki, można stwierdzić, iż wiele przedsiębiorstw, decydując się na programy lojalnościowe, angażuje znaczne środki we wdrożenie i ich rozwój. Według badań światowych przeciętny program mający milion użytkowników wymaga ponoszenia przez przedsiębiorstwo rocznych kosztów administracyjnych na poziomie 2-2,5 dolara oraz kosztów komunikacji z uczestnikami na poziomie 1,75-6,00 dolarów w przeliczeniu na osobę [Kwiatek 2007, s. 156]. Wydatki na nagrody stanowią natomiast od 2% do 10% kwoty zakupów generowanych przez uczestników programu [De Wulf, Odekerken-Schroder, De Canniere, Van Oppen 2002, s. 2].

Wynika stąd, że szacunkowy koszt prowadzenia programu przy założeniu średnich zakupów na poziomie 150 dolarów rocznie może wynosić około 15 mln 125 tys. dolarów, czyli nieco ponad 1/10 wartości sprzedaży [Kwiatek 2007, s. 157].

Dodać należy, iż odnotowano już sytuacje, iż wysokie koszty związane z funkcjonowaniem programów spowodowały wycofanie się niektórych firm z ich prowadzenia.

Niektóre przedsiębiorstwa działające w sektorze handlu detalicznego wzmacniają jednak swoje programy lojalnościowe, tak jak inwestujący ponad 18 mln euro rocznie E.Leclerc we Francji czy Tesco w Wielkiej Brytanii – uważany za jeden z modelowych pod względem efektywności programów lojalnościowych w Europie [Kwiatek 2007, s. 153]. Przedstawiciele Tesco uważają program Clubcard (który obejmuje około 14 mln uczestników) za rentowny, choć jednocześnie poszukują partnerów, którzy uatrakcyjniłoby go w oczach klientów [Kwiatek 2007, s. 154].

Prawdą niepodważalną jest, iż koszty programu lojalnościowego pojawiają się w całym okresie realizacji tego programu, w różnych jego fazach. Poza tym nie ma jednoznacznego zestawu kosztów, które przedsiębiorstwo ponosi, realizując program.

Dokładna struktura kosztów i sposób ich kształtowania się w czasie zależy bowiem od formy prowadzenia programu oraz rodzaju wykorzystywanych narzędzi technicznych i marketingowych. Niemniej można wskazać koszty, które są wspólne dla wszystkich rodzajów programów lojalnościowych [Kwiatek 2007, s. 159].

1. *Faza przygotowawcza* obejmuje:

- koszty prac koncepcyjnych związanych z opracowywaniem schematu programu (wynagrodzenia, honoraria za doradztwo i konsultacje itp.),
- koszty informacji (w tym koszty badań rynku w zakresie analizy konkurencji, analizy preferencji klientów, testowania koncepcji programu),

- koszty opracowania wizualizacji programu (koszty przygotowania materiałów promocyjnych),
- koszty infrastruktury technicznej (koszty zakupu sprzętu, koszty opracowania bazy danych i innych komponentów informatycznych niezbędnych do obsługi programu).

Opracowanie mechanizmu programu jest podstawowym, a jednocześnie najbardziej kosztownym etapem całego przedsięwzięcia. Według specjalistów branżowych, sama infrastruktura techniczno-informatyczna stanowi około 40% całkowitych kosztów budowy programu [Samcik, Prygoń 2003].

Udział ten może się jednak różnić w zależności zarówno od formy prowadzenia programu, jak i od specyfiki branży, w której działa przedsiębiorstwo.

2. *Faza wdrożenia* implikuje przede wszystkim:

- koszty szkolenia pracowników obsługujących program,
- koszty komunikowania się z uczestnikami programu (koszty dostarczenia i zebrania formularzy rejestracyjnych, koszty promocji programu).

Jeśli program przewiduje wynagradzanie rzeczowe uczestników, to należy ponadto uwzględnić:

- koszty selekcji i zakupu nagród,
- koszty logistyki nagród.

Koszty związane ze szkoleniem personelu obsługującego program lojalnościowy pociągają za sobą wydatki głównie w wypadku szkoleń technicznych realizowanych przez przedsiębiorstwo, które zajmuje się obsługą strony technologicznej przedsięwzięcia. W pozostałych wypadkach są to przede wszystkim koszty, rozumiane jako czas pracowników poświęcony na przeszkolenie obsługi. Do tej samej kategorii kosztów (w pewnym sensie alternatywnych) zaliczyć można koszty selekcji nagród. Pozostałe elementy fazy wdrożenia, a więc produkcja i logistyka materiałów promocyjnych oraz zakup i logistyka nagród, pociągają za sobą rzeczywiste wydatki przedsiębiorstwa.

3. *Faza realizacji*, czyli samo funkcjonowanie programu, pociąga za sobą:

- koszty bieżącej obsługi i zarządzania programem (koszty wynagrodzenia obsługi, koszty utrzymania technicznego),
- koszty komunikowania się z uczestnikami.

W wypadku programów opartych w znacznej mierze na nagrodach rzeczowych należy rozważyć również:

- koszty aktualizacji oferty (opracowanie i zakup nowych nagród),
- koszty obsługi logistycznej uczestników (magazynowanie i dostarczanie nagród do klientów).

W zależności od formy programu jego funkcjonowaniu mogą również towarzyszyć inne koszty, na przykład związane z zabezpieczeniem przed nadużyciami. Jest to szczególnie istotne w wypadku programów opartych na kartach, również z funkcją płatniczą, ponieważ zebrane na tym nośniku punkty stanowią konkretną wartość wyrażoną w pieniądzu [Kwiatek 2007, s. 158].

Koszty występujące na etapie przygotowawczym można określić jako stałe, względnie proste do oszacowania *a priori* i w pełni kontrolowane przez przedsiębiorstwo; w fazie wdrażania pojawiają się natomiast koszty zmienne, związane ze wskaźnikiem reakcji klientów na propozycję przedsiębior-

stwa [Kwiatek 2007, s. 157]. Mitem jest więc myślenie menedżerów, iż program lojalnościowy, to wydatek jednorazowy i o określonej wielkości. O ile bowiem organizator programu może określić i ująć w budżecie wydatki związane na przykład ze szkoleniem personelu, o tyle koszty komunikacji z uczestnikami przedsięwzięcia zależne są od siły jego przyciągania [Kwiatek 2007, s. 159].

Jak pokazują doświadczenia praktyczne, przedsiębiorstwa często nie szacują wystarczająco dokładnie liczebności pierwszej fali uczestników, co wpływa istotnie na wzrost kosztów.

W fazie realizacji również występują zarówno koszty stałe (koszty infrastruktury technicznej), jak i zmienne, uzależnione nie tylko od liczby uczestników, lecz także od ich preferencji. Prawdą jest więc, iż przyjęte w pierwszej fazie założenia, dotyczące na przykład częstotliwości komunikacji z uczestnikami programu, mogą ulec weryfikacji w trakcie trwania programu *in plus* albo *in minus* [Kwiatek 2007, s. 159].

Podsumowując, można stwierdzić, iż program lojalnościowy powinien dysponować wyodrębnionym budżetem, ponieważ jego funkcjonowanie generuje (a przynajmniej powinno generować) nowe strumienie przychodów oraz określone koszty [Kwiatek 2007, s. 154].

EFEKTYWNOŚĆ PROGRAMU LOJALNOŚCIOWEGO

Wydatki przedsiębiorstw na różnego rodzaju projekty, których celem jest zwiększenie lojalności klientów, intensywnie rosną. Zarówno kryzys, jak i długofalowe tendencje w gospodarce przyczyniają się do zmiany wymagań stawianych dziś w dziedzinie sprzedaży, która w coraz większym stopniu musi odpowiadać za zysk firmy oraz rentowność budowanych relacji z klientem [Müller 2009]. Skłania to więc przedsiębiorstwa i decydentów do optymalizacji działań marketingowych. Ogólna formuła problemu optymalizacji struktury kompozycji marketingowej jest stosunkowo prosta: sprowadza się do znalezienia takiej kombinacji instrumentów marketingowych, która zapewni najkorzystniejszy stosunek efektów zastosowania kompozycji do kosztów ich uzyskania, przy założeniu, albo [Wrzosek 2005, s. 22]:

- minimalizacji kosztów uzyskania pożądanej wielkości celu działań marketingowych (zysku, marży brutto, udziału w rynku lub związanego z nim wolumenu sprzedaży) albo
- maksymalizacja efektu zastosowania kompozycji, przy założonym limicie kosztów.

Większość pracowników marketingu jest świadoma konieczności istnienia pomiarów, jednak nadal wielu nie docenia ich znaczenia. Marketerzy koncentrują się na kreatywności, widząc mierzenie jako czynność końcową w realizacji działań marketingowych, ale to właśnie pomiary mają ogromne i natychmiastowe znaczenie dla wyników, ponieważ mogą wywierać wpływ na takie ustalenia wstępne, jak określanie celów, projektowanie i wyznaczanie priorytetów również dla działań prolojalnościowych [Fisk 2009].

Pojawiają się jednak problemy, obliczenie pełnego wpływu działań marketingowych nie jest bowiem łatwe. Wpływ ten jest bowiem różny i dotyczy zarówno sprzedaży bieżącej, jak i przyszłej, a także innych zachowań, np. gotowości do zapłacenia wyższej ceny, kupowania więcej czy informowania innych. Wszystkie te czynniki składają się na rzeczywisty zwrot z inwestycji w marketing [Fisk 2009] – również w programy lojalnościowe.

W praktyce biznesowej pojawił się nawet tzw. marketingowy ROI. Stał się na tyle modnym terminem, że każdy marketer jest świadomy jego istnienia, a firmy konsultingowe włączyły to zagad-

nienie do swojej oferty doradczej [Fisk, 2009]. Większość orędowników tego pojęcia okazała się jednak niezwykle krótkowzroczna i, podobnie jak w przypadku CRM, postrzegają je jak analityczny program komputerowy, do którego można wprowadzić wydatki marketingowe jako nakłady, a rezultaty sprzedaży jako wyniki [Fisk, 2009]. Trzeba więc odnieść się do działalności marketingowej i jej współczynnika ROI w bardziej przemyślany sposób – właściwie je mierząc, optymalizując ich efekty oraz metody określania rezultatów pod kątem wewnętrznych (zarząd) i zewnętrznych (inwestorzy) oczekiwań [Fisk, 2009].

Kwestię obszaru finansowego programów lojalnościowych należy rozpatrywać w dwóch, kluczowych aspektach, zadając przy okazji następujące pytania [Lutek, Szczepański 2007]:

1. Czy program rzeczywiście zwiększył udział przedsiębiorstwa w całkowitych wydatkach na kategorię wśród klientów zaangażowanych?
2. Czy dodatkowy zysk zrealizowany podczas trwania programu spełnia oczekiwania twórców?

W odpowiedzi na te pytania menedżerowie nie mogą opierać się na tzw. popularnej wiedzy, gdyż część takiej wiedzy o utrzymaniu klientów nie ma pokrycia w rzeczywistości. Prawdą jest bowiem fakt, by programy budowania relacji z klientami przynosiły solidne korzyści finansowe, należy bowiem dobrze zrozumieć związek między lojalnością i zyskami i oddziaływać jednocześnie na oba aspekty [Reinartz, Kumar, 2003, s. 76].

W tej popularnej wiedzy pojawiają się więc następne mity: „Najlepsi klienci to lojalni klienci. Koszty ich obsługi są niższe. Zazwyczaj są gotowi zapłacić więcej niż inni. Często odgrywają też rolę żywej promocji firmy, zachwalając ją wśród przyjaciół i znajomych. Zdobądź ich lojalność, a zyski przyjdą same” – to hasła, z którymi zgadza się wielu menedżerów również w Polsce.

Jednak według badań w niektórych przedsiębiorstwach zaledwie 10% klientów generuje całkowity zysk, podczas gdy pozostali są nierentowni. W tej sytuacji inwestowanie w celu podtrzymania relacji z całą bazą klientów należy uznać nawet nie za działanie niegospodarne, ale wręcz za sabotujące biznes [Kwiatek 2007, s. 158].

Badania amerykańskich naukowców już w 2003 r. rozprawiły się z niektórymi z tych mitów. Odkryto, że związki pomiędzy lojalnością a zyskowością są znacznie słabsze i mniej wyraźne, niż deklarują to zwolennicy programów lojalnościowych. Okazało się, iż nie istnieją dostateczne dowody na to, iż klienci, którzy stale kupują w danej firmie, są tańsi w obsłudze, mniej wrażliwi na cenę czy szczególnie skuteczni w przyciąganiu nowych klientów [Reinartz, Kumar 2003, s. 78]. Gdy klienci zostali uporządkowani ze względu na swoją zyskowość i staż w kontaktach z firmą, stało się jasne, że związek pomiędzy lojalnością a zyskami wcale nie jest oczywisty. Znaczny procent stałych klientów badanych firm przynosi zaledwie znikomy zysk, podczas gdy duży procent nowych klientów daje zysk bardzo wysoki – to właśnie te dwa segmenty powodują osłabienie związku między lojalnością a zyskowością [Reinartz, Kumar, 2003, s. 77].

Efektywność działań prolojalnościowych zależy więc od podejścia, jakie w stosunku do lojalności reprezentują menedżerowie. Tabela 1 przedstawia dwa podejścia do lojalności – tradycyjne i sceptyczne. Na potrzeby artykułu autorka opowiada się za potraktowaniem tradycyjnego podejścia jako zestawu tzw. mitów, a podejścia sceptycznego jako swego rodzaju prawd.

Tabela 1. Tradycyjne i sceptyczne podejście do lojalności

TRADYCYJNE PODEJŚCIE DO LOJALNOŚCI	SCEPTYCZNE PODEJŚCIE DO LOJALNOŚCI
MITY	PRAWDY
Lojalny klient: Kosztuje mniej w obsłudze, ponieważ nas zna, a my znamy jego.	Może kosztować nas więcej, jeśli żąda dodatkowych świadczeń lub usług.
Jest gotów zapłacić więcej za ten sam produkt niż klienci, którzy nas nie znają.	Domaga się obniżek ceny jako zapłaty za lojalność. Grozi odejściem do konkurencji i zabraniam nam dużego wolumenu sprzedaży.
Pozyskuje dla nas nowych klientów, mówiąc o nas dobrze i zachęcając innych do kupna u nas.	Nie ma żadnej gwarancji, że będzie pozyskiwał nam klientów. Aby tak się stało nie wystarczy go zadowolić, trzeba go zachwycić.

Źródło: W. Reinartz, V. Kumar: Błędy w zarządzaniu lojalnością klientów, [w:] Harvard Business Review Polska, marzec 2003, s. 77.

Istotne staje się, iż praktyka zaczyna już weryfikować powszechnie cytowane, acz niepotwierdzone opinie. Widoczna jest więc ewolucja w tej młodej stosunkowo dziedzinie.

Menedżerowie powinni być świadomi prawd i konsekwencji, z którymi wiąże się budowanie lojalności klientów. Klient lojalny może kosztować więcej, jeśli żąda dodatkowych świadczeń lub usług, domaga się obniżek ceny jako zapłaty za lojalność. Klient taki mimo wszystko może grozić odejściem do konkurencji i zabraniam nam dużego wolumenu sprzedaży. Poza tym nie ma żadnej gwarancji, że będzie pozyskiwał nam klientów, aby tak się stało nie wystarczy go zadowolić, trzeba go zachwycić.

Należy więc zgodzić się z P. Doylem, że przyszedł czas na przemianę marketingu w dyscyplinę, której celem jest maksymalizacja wartości ekonomicznej, osiągnięta w wyniku tworzenia zarządzania aktywami niematerialnymi – relacjami z klientami i kanałami dystrybucji oraz markami [Doyle 2003, s. 25].

Jak pokazuje praktyka gospodarcza, program lojalnościowy może być jednak dochodowym przedsięwzięciem biznesowym – brytyjskie Tesco zwiększyło bowiem swój udział w rynku z 15% do 18% w ciągu sześciu pierwszych miesięcy funkcjonowania programu Clubcard, osiągając próg rentowności inwestycji po 18 miesiącach od rozpoczęcia działania [Kwiatek 2007, s. 159].

Opisując efekty finansowe związane z lojalnością klientów, wypada zwrócić uwagę na negatywny wpływ promocji cenowych na poziom zysku. Prowadzenie programu lojalnościowego wiąże się bowiem z koniecznością zapewnienia właściwych cen dla wszystkich klientów oraz ponadstandardowych ofert dla członków programu (przy założeniu 10% marży, pokrycie kosztów zaledwie 1% rabatu wymaga wzrostu obrotów w całej bazie klientów o ponad 11%, czyli stosunkowo dużo; dla rabatu w wysokości 3% jest już konieczne zwiększenie sprzedaży o prawie 43%, dla pokrycia 5% rabatu sprzedaż musiałaby wzrosnąć aż dwukrotnie) [Kwiatek 2007, s. 159].

Marketing należy do takich działań rynkowych, dla których dokładne zbadanie rzeczywistych efektów, jeżeli jest w ogóle możliwe, to okazuje się bardzo utrudnione. Wynika to z tego, że nośnikiem przychodów i kosztów przedsiębiorstwa nie jest produkt mający określone cechy fizyczne wykreowane

i kontrolowane przez przedsiębiorstwo, ale klient, który, choć może znajdować się pod wpływem oddziaływania firmy, pozostaje jednak jednostką w pełni autonomiczną [Kwiatek 2007, s. 158].

Istnieje formuła określająca efektywność kosztową programu lojalnościowego poprzez odjęcie kosztów administracyjnych od przychodu przedsiębiorstwa. Do oszacowania wyniku programu można wówczas zastosować następującą formułę [Wansink 2003, s. 302]:

$$\text{Wynik programu} = (U_2 \times P) - D - (U_1 \times P) - A \quad (1)$$

gdzie:

U_2 – sprzedaż ilościowa po wprowadzeniu programu,

U_1 – sprzedaż ilościowa przed wprowadzeniem programu,

P – cena jednostkowa,

D – wartość uzyskanych w programie nagród,

A – koszty administracyjne programu.

Jak twierdzi jednak P. Kwiatek, takie uproszczone ujęcie nie uwzględnia długoterminowego wpływu programu lojalnościowego na kształtowanie się sprzedaży ani też potencjalnego ryzyka kani-balizacji przychodów przez wydatki związane z nagrodami w programie.

Licząc natomiast ROI dla programu lojalnościowego, można wykorzystać mierniki, które pozwalają ocenić rentowność, czy też wartość klienta dla przedsiębiorstwa, np. *LTV (Customer Lifetime Value* – wartość życiowa klienta, czyli zdyskontowany zysk netto z relacji z klientem w czasie trwania naszych kontaktów).

Zaletą LTV jest to, że koszt pozyskania klienta traktowany jest jak inwestycja, natomiast analiza zyskowności obejmuje również przyszłe okresy. Oznacza to, że liczenie prognozy rentowności przeprowadzane jest nie po jednej akcji marketingowej (która może okazać się nierentowna), lecz w dłuższej perspektywie. Zatem zamiast stopy zwrotu ROI liczonej według wzoru [Kwiatek 2007, s. 167]:

$$ROI = \frac{\text{koszty akcji promocyjnej}}{\text{przychód z akcji promocyjnej}} \quad (2)$$

oblicza się ją ze wzoru:

$$ROI = \frac{\text{przychód z akcji promocyjnej} + LTV_{i=2}}{\text{koszty akcji promocyjnej}} \quad (3)$$

Takie ujęcie stopy zwrotu umożliwia bardziej efektywne kształtowanie kanałów pozyskiwania klientów i komunikacji z nimi [Kwiatek, 2007, s. 159].

W świetle powyższych rozważań należy uznać, że przedsiębiorstwo działające na zasadach marketingu relacyjnego, mając na uwadze efektywność działań prolojalnościowych, powinno dążyć do zwiększania rentowności związków z klientami oraz powiększania swojego „udziału w kliencie”. Musi też zidentyfikować nierentowne związki. Po identyfikacji są do wyboru są dwie możliwości działania: zakończenie relacji lub zwiększenie jej rentowności poprzez modyfikację zachowań.

PROGRAMY MULTIPARTNERSKIE

Duże koszty wprowadzenia i stosunkowo niewielkie korzyści, jakie wynosi konsument z relacji z jedną firmą – to najpoważniejsze wady klasycznych programów lojalnościowych [Müller 2009]. Lekarstwem stały się swoiste sojusze silnych marek z różnych branż, czyli programy multipartnerskie i multisponsorskie. Dodatkowo w dłuższej perspektywie poziom kosztów generowanych przez program ma charakter rosnący, między innymi ze względu na konieczność różnicowania dostępnych nagród [Kwiatek 2007, s. 156]. Rozwój współpracy pomiędzy organizatorami programów lojalnościowych zmierza w kierunku łączenia owych programów lub zapewniania możliwości wymiany punktów pomiędzy nimi. Z jednej strony ma to uatrakcyjnić ofertę programu (poszerzenie zakresu nagród dostępnych dla uczestników), z drugiej zaś obniżyć koszty związane z jego funkcjonowaniem, a tym samym zwiększyć efektywność programu.

Obecnie chęć uczestniczenia w jakimkolwiek – nie tylko multipartnerskim – programie lojalnościowym wciąż deklaruje 81% Polaków (to więcej niż odsetek chwalących się znajomością samego terminu, bo ten wynosi 71%; za GfK Polonia), w rzeczywistości aktywnym uczestnikiem programów jest zaledwie co czwarty z nas [Müller 2009].

Wciąż jednak nie ma na polskim rynku programu, który jako marka sama w sobie łatwo przyciągałby silne brandy. Czy debiutującemu właśnie w Polsce programowi Payback uda się powtórzyć sukces osiągnięty na rynku niemieckim [Müller 2009]?

Jak wypowiadają się twórcy programu, payback w Niemczech pozwolił na osiągnięcie wymierzonych korzyści dla partnerów, jak też pozyskanie nowych klientów dzięki efektowi *cross-usage* karty lojalnościowej, wzrost wartości koszyka zakupów, znacznie skuteczniejsze zapobieganie odejściom oraz *last but not least* spersonalizowanie komunikacji bazującej na bardzo szczegółowej segmentacji [Gregorczyk 2009]. Kluczowym czynnikiem sukcesu był również model biznesowy zarządzania programem przez niezależnego, zewnętrznego operatora. Jest to rozwiązanie na pewno bardziej efektywne niż zarządzanie przez jednego z partnerów, usiłującego skupić działania głównie wokół własnej marki [Gregorczyk 2009].

EFEKTYWNOŚĆ PROGRAMÓW LOJALNOŚCIOWYCH A KRYZYS

Globalny kryzys finansowy oznacza, że wiele firm zmuszonych jest do przemyślenia swojego dotychczasowego modelu biznesowego, w tym również swojego podejścia do relacji z klientami. W dobie kryzysu przedsiębiorstwa muszą dążyć do zwiększania swojej efektywności. Aby zwiększyć efektywność, muszą wiedzieć, czego chcą ich klienci i jak im tego dostarczyć. Czyniąc to, przedsiębiorstwa powinny brać pod uwagę zarówno cele krótkoterminowe, jak i wyniki swoich działań w dłuższej perspektywie. Konsekwentny CRM jest tu właściwą drogą, a program lojalnościowy nigdy nie może być postrzegany w oderwaniu od całości działań marketingowych.

W dobrych czasach dzięki programom lojalnościowym nagradza się klientów i można odróżnić się od konkurencji, w trudnych czasach stają się one środkiem do utrzymania przy sobie klientów i komunikacji z nimi; podczas recesji najważniejsze jest zatrzymanie klientów, a programy lojalnościowe dają informacje, kim tak właściwie są ci klienci [Gregorczyk 2009]. W czasie kryzysu nie można pozwolić sobie na nieświadomość tego, do czego programy w ogóle służą. Mark Sage z Carl-

son Marketing twierdzi, iż programy lojalnościowe prowadzone są po to, żeby zbierać informacje o klientach, zdobywać insighty, badać działanie promocji krzyżowych, częstotliwość zakupów itd. – to jest ich prawdziwa wartość, a nie umożliwianie zbierania punktów [Gregorczyk, 2009]. Zbieranie punktów przez klientów nie kreuje lojalności. Prawdą jest natomiast, iż to gromadzenie danych daje przedsiębiorstwu prawdziwą przewagę i pozwala osiągać efekty. Na tym opiera się na przykład sukces Tesco – ta firma używa informacji zgromadzonych poprzez program lojalnościowy do projektowania wyglądu sklepów czy doboru produktów, właściwie to obecnie podstawa całego jej biznesu [Gregorczyk 2009].

Kryzys może być więc traktowany jako swoisty test strategicznych decyzji biznesowych.

ZAKOŃCZENIE

Podsumowując, można stwierdzić, iż programy lojalnościowe mogą stać się fundamentalnym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Istotne jest jednak, iż sytuacja konkurencyjna, a w szczególności kryzys na skalę międzynarodową wymusza konieczność ścisłej kontroli efektywności wszystkich działań marketingowych. Zasada ta dotyczy również programów lojalnościowych. Podstawą do projektowania efektywnych programów lojalnościowych powinny być prawdy, jakie zostały zidentyfikowane w aspekcie lojalności klientów i efektywności działań prolojalnościowych. Ostatecznie trzeba uznać fakt, iż lojalny klient może kosztować nas więcej, jeśli żąda dodatkowych świadczeń lub usług, domaga się obniżek ceny jako zapłaty za lojalność, grozi odejściem do konkurencji i zabranie nam dużego wolumenu sprzedaży. Poza tym nie ma żadnej gwarancji, że taki lojalny klient będzie pozyskiwał nam dodatkowych klientów. Aby tak się stało, nie wystarczy go zadowolić, trzeba go zachwyć. Takie myślenie może być punktem wyjścia do przyszłości efektywnych programów lojalnościowych.

Co więc wynika z identyfikacji prawd i mitów w zakresie efektywności programów lojalnościowych? Na pewno konieczność podejmowania racjonalnych i ekonomicznie uzasadnionych decyzji menedżerskich. Wspomóc mogą w tym pojawiające się inicjatywy i projekty zmierzające do rozwiązania opisanych w artykule problemów z efektywnością programów lojalnościowych. Przykładem może być projekt, mający na celu rozszerzenie dotychczasowego zakresu analiz oferowanych w ramach jednej z platform lojalnościowych (iReward24). Autorzy planują stworzyć moduł zawierający kluczowe wskaźniki określające efektywność programu lojalnościowego, a odnoszące się do redempcji, promocji, komunikacji i aktywności zakupowej. Użytkownik będzie mógł dogłębnie zrozumieć schemat działania programu lojalnościowego oraz zidentyfikować klientów, którzy są najcenniejsi i ustalić promocje – umożliwiające wzrost sprzedaży [19]. Przedsiębiorstwa wdrażające takie analizy otrzymają dokładne raporty, potwierdzające skuteczność i efektywność funkcjonującego programu lojalnościowego lub sugerujące wprowadzenie zmian, które usprawnią cały proces. Ten system analiz, pozwoli użytkownikom na kompleksową obróbkę danych z realizowanych kampanii promocyjnych, świadome modelowanie najbardziej opłacalnych źródeł dystrybucji czy też nagradzanie najlepszych dystrybutorów [19]. Jest to jednak narzędzie, które dostępne będzie w przyszłości. Planowany termin zakończenia opisanego powyżej projektu przewidziano na styczeń 2012 r. (narzędzia dostępne będą w polskiej, niemieckiej i angielskiej wersji językowej). Należy jednak sądzić, iż podobne inicjatywy pojawiać się będą coraz częściej, a będą wtedy zwiastunem dojrzewania rynku programów lojalnościowych.

LITERATURA

1. De Wulf K., Odekerken-Schroder G., De Canniere M.H., Van Oppen C., *What Drives Consumer Participation To Loyalty Programs?*, Ylerick Working Papers, nr 2, 2002, [w:] P. Kwiatek, *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
2. Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
3. *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005.
4. Fisk P., *Geniusz marketingu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
5. Gardela A., *Programy lojalnościowe – moda czy realne korzyści*, „Marketing w Praktyce”, nr 8, 2002.
6. Gilbert D., *Airlines*, [w:] *Relationship Marketing: Theory and Practice*, red. F. Buttle, Paul Chapman Publishing Ltd, London 1996, s. 138, za: Kwiatek P., *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
7. Gregorczyk T., *Lojalność i wymierne korzyści*, www.marketing-news.pl/theme.php?art=878, 19.04.2009.
8. Gregorczyk T., *Prawdziwa wartość programu lojalnościowego*, www.marketing-news.pl/theme.php?art=946, 28.09.2009.
9. Kwiatek P., *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
10. Lutek P., Szczepański A., *Mit programów lojalnościowych*, <http://kancelaria-synergia.pl/pub/uploaddocs/5,05.11.2007>.
11. Mayank M., *Customer Loyalty Solutions*, Interbrand, September 2001.
12. Müller J., *Sprzedawać rentowne relacje*, www.marketing-news.pl/theme.php?art=929, 24.08.2009.
13. Müller J., *Związki partnerskie*, www.marketing-news.pl/theme.php?art=944, 21.09.2009.
14. *Programy lojalnościowe skutecznym narzędziem marketingowym*, www.pcm.pl, 16.02.2007.
15. Reinartz W., Kumar V., *Błędy w zarządzaniu lojalnością klientów*, Harvard Business Review Polska, marzec 2003.
16. Samcik M., Prygoń M., *Moda na lojalność: raport „Gazety” o programach lojalnościowych*, „Gazeta Wyborcza”, 25 listopada 2003.
17. Wansink B., *Developing a Cost-Effective Brand Loyalty Program*, „Journal of Advertising Research”, nr 3 (43) 2003, s. 302, [w:] Kwiatek P., *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
18. Wolska E., *Programy lojalnościowe – twarde korzyści (część 1 – zasady ogólne)*, www.marketing-news.pl/theme.php?art=617, 30.08.2007.
19. iReward24rozbudowuje ofertę produktową, www.ireward24.pl/aktualnosci, 21.06.2010.

Paulina Roszkowska*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

OPTIMALIZACJA PROCESÓW POPRZECZ IMPLEMENTACJĘ ZASAD SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

OPTIMIZATION OF PROCESSES BY IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

STRESZCZENIE

Jednym ze sposobów podnoszenia efektywności procesów w przedsiębiorstwie i osiągania realnych korzyści, jest implementowanie działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Szereg korzyści wynika z podejmowanych działań, inne są konsekwencją ujawniania informacji o społecznych, środowiskowych i ekonomicznych aspektach działalności i wynikach przedsiębiorstwa w postaci raportów społecznej odpowiedzialności. Warunkiem wystąpienia pozytywnych konsekwencji jest strategiczne podejście do omawianej idei (wyznaczenie celów strategicznych, ich realizacja, a także prawidłowe przygotowanie procesu raportowania wyników).

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, SOB, raportowanie SOB, efektywność procesów

ABSTRACT

The implementation of corporate social responsibility is one of the means that raises process effectiveness and enables a company to attain some real benefits. A number of advantages result from actions taken, other benefits are the consequences of information disclosure in the form of corporate social responsibility reports (information about social, environmental and economic performance). Benefits appear on condition that a company approach to CSR is strategic (i.e. managers set strategic goals, execute plans and prepare properly the reporting process).

Key words: corporate social responsibility, CSR, CSR reporting, processed effectiveness

WPROWADZENIE

Niezależnie od wielkości, branży, otoczenia biznesowego, sytuacji mikro- i makroekonomicznej celem każdego przedsiębiorstwa jest sprawne funkcjonowanie, dążące do wypracowania jak najlepszych wyników. Wyniki to dziś nie tylko zysk, rentowność, ale wartość dla wszystkich interesariuszy (w tym inwestorów, właścicieli). W celu maksymalizowania wartości nowoczesnego przedsiębiorstwa zarządzający coraz częściej reorganizują zachodzące w organizacji procesy, by podnosić ich efektywność.

Optymalizacja procesów biznesowych to działania, których celem jest zaprojektowanie usprawnień w funkcjonowaniu i zarządzaniu przedsiębiorstwem poprzez reorganizację procesów zachodzących wewnątrz firmy. Procesy (strategiczne, operacyjne i zarządcze) mogą być bardziej efektywne dzięki eliminacji zbędnych czynności, wprowadzeniu kontroli jakości, optymalnemu wykorzystaniu zasobów, technologii, systemów itp. Reorganizacja może mieć charakter jednorazowy, może też prowadzić do wdrożenia nowego, ulepszanego systemu zarządzania, w ramach którego procesy są opisywane, parametryzowane, a następnie monitoruje się ich wykonanie. W rezultacie takich działań przedsiębiorstwo może uzyskać istotne oszczędności (korzyści w sferze kosztów i wydajności), a pośrednio odnotowywać lepsze wyniki ze sprzedaży i wzmacniać swoją pozycję konkurencyjną.

W sposobach optymalizacji procesów, a szerzej – w zarządzaniu przedsiębiorstwem, dominowały na przestrzeni czasu różne podejścia, techniki, strategie. Sukces firmy zwykle się uzależniał od stosowania narzędzi, które w danym momencie były „modne”. Moda w zarządzaniu odnosi się zwykle do tego, jak przedsiębiorstwa i ludzie w nich pracujący są skłonni zaadaptować kolejny program usprawniający organizację, a następnie porzucić go dla kolejnego, bez żadnego konkretnego powodu¹. W ten sposób w latach osiemdziesiątych popularyzowano ideę wartości dla akcjonariuszy (*shareholder value*), dominującą mantrą zarządzających w latach dziewięćdziesiątych był *re-engineering*, a dziś szczytem mody stał się nowy akronim: SOB – społeczna odpowiedzialność biznesu. Implementacja idei niesie za sobą szereg korzyści, pozwala optymalizować procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, pod warunkiem że projektowaniu i realizacji strategii towarzyszyć będzie komunikowanie wyników z omawianego obszaru.

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU I JEJ RAPORTOWANIE

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*) to koncepcja, według której przedsiębiorstwa na etapie projektowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy². Innymi słowy, to „wkład biznesu w realizację polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz taki sposób prowadzenia firmy, w którym celem priorytetowym jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością i dochodowością a interesem społecznym”³. Prowadzenie odpowiedzialnego biznesu to nie tylko spełnienie pewnych wymogów formalnych czy prawnych, ale także dobrowolne zaangażowanie w postaci zwiększenie inwestycji w ochronę środowiska, zasoby ludzkie czy relacje z różnymi grupa-

¹ Dearlove D., *Wanted: the Next Big Thing*, „The Times” (London), 29 kwiecień 2004, s. 8.

² Blanke M., Gorynia-Pfeffe N., *CSR-KOMPENDIUM. Organizacje w Polsce i Niemczech oraz w jaki sposób wspierają one społeczną odpowiedzialność biznesu przedsiębiorstw*, RKW, Warszawa 2008.

³ *Co to jest odpowiedzialny biznes?*; www.odpowiedzialnybiznes.pl, stan z: 28.02.2007.

mi interesariuszy. Rozwijając myśl, społeczna odpowiedzialność biznesu to proces, w którym jednostka odpowiednio zarządza relacjami ze wszystkimi interesariuszami, którzy mogą istotnie wpływać na powodzenie działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo. Opisane nakłady i zaangażowane środki nie powinny być traktowane jako koszt, ale raczej jako inwestycje. Nie należy jednak utożsamiać opisanych nakładów wyłącznie z „rozdawaniem pieniędzy” na cele charytatywne, sponсорowaniem wydarzeń kulturalnych itp. Filantropia, która niewątpliwie wzmacnia prospołeczny wymiar zarządzania oraz sprzyja wzmacnianiu zaufania społecznego, „będzie stanowić coraz istotniejszą część długofalowej strategii budowania konkurencyjności i wartości”⁴, ale jest niewystarczająca, by osiągnąć korzyści ekonomiczne.

Istnieją co najmniej dwa podejścia do idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Idealiści twierdzą, że wnosi ona zgoła odmienne spojrzenie na cel istnienia i rolę przedsiębiorstwa. Wczesniejsze teorie ekonomiczne nakazywały zarządzającym dążenie wyłącznie do maksymalizacji zysków i wartości firmy dla jej właścicieli. Dziś w coraz większym stopniu oczekuje się od przedsiębiorstw również „stosowania innowacyjnych rozwiązań w stosunku do głęboko zakorzenionych problemów ludzkiej nędzy”⁵. Dlatego organizacje, a w praktyce ich zarządzający, muszą zająć konkretne stanowisko wobec problemów społecznych i ekonomicznych. Z problemem ekologicznym mamy do czynienia wtedy, gdy znaczące grupy społeczne uznają konsekwencje pewnych poczynąń za negatywne dla środowiska. Szczególnie istotne problemy ekologiczne to: zanieczyszczenie środowiska i ekosystemów, niszczenie ich różnorodności, radiacja, zmiany klimatyczne (efekt cieplarniany), coraz szersze stosowanie biotechnologii, tworzenie niebezpiecznych pól elektromagnetycznych, hałas i wibracje, wyczerpywanie zasobów surowców naturalnych czy wreszcie tworzenie całkowicie sztucznego środowiska. Problemy społeczne, mające bezpośredni związek z działalnością przedsiębiorstw, to m.in.: dyskryminujące zarządzanie zasobami ludzkimi, nieprzestrzeganie praw człowieka, szkodliwy wpływ na społeczności lokalne, prowadzenie nieodpowiednich stosunków z partnerami biznesowymi, akcjonariuszami, dostawcami, klientami czy instytucjami publicznymi, a także nieetyczne zachowania i przestępstwa gospodarcze, np. łapownictwo⁶. Drugie podejście nie neguje dotychczasowego celu istnienia firmy, jakim jest maksymalizacja zysku, uznając ją za priorytet. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest natomiast sposobem, w jaki przedsiębiorstwa winny ten cel osiągać. Prowadzenie działalności w sposób odpowiedzialny przejawia się w podejściu do każdego procesu i operacji gospodarczej. Innymi słowy, idea jest obecna w sposobie zarządzania produkcją, marketingiem, sprzedażą, logistyką, zasobami ludzkimi itd.

Niezależnie od podejścia, informacje o odpowiedzialności przedsiębiorstwa winny być ujawniane tak, jak wyniki finansowe publikuje się w raportach finansowych. Służy temu **raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu** (*corporate social responsibility reporting* czy *sustainability reporting*) – dobrowolna prezentacja informacji o niefinansowych aspektach działalności i wynikach przedsiębiorstwa (ekonomicznych, społecznych oraz dotyczących relacji ze środowiskiem), które miały miejsce w ustalonym okresie, zazwyczaj w ciągu roku obrotowego⁷. Z jednej

⁴ Szablewski A., *Budowanie wartości i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, [w:] red. A. Szablewski, K. Paniewski, B. Bartoszewicz, *Value Based Management*, Poltext, Warszawa 2008, s. 47.

⁵ Margolis J.D., Walsh J.P., *Misery loves companies – rethinking social initiatives by business*, Administrative Science Quarterly, 2003, 48, s. 268-305.

⁶ *Dawne i nowe problemy społeczne*, red. A. Kodera, Kancelaria Sejmu, Warszawa 2002.

⁷ www.environment.gov.au/settlements/industry/corporate/reporting/index.html – tłumaczenie własne.

strony przygotowanie raportu SOB wymaga pewnych nakładów finansowych (czas pracy, koszty publikacji itd.). Z drugiej – wieloaspektowość korzyści wynikających z jego publikacji obejmuje między innymi niematerialne wartości – wizerunek, reputacja, relacje z interesariuszami, które pośrednio, w dłuższej perspektywie, mogą wpłynąć na wyniki ekonomiczne.

PRZESŁANKI EKONOMICZNE I SPOŁECZNE REALIZACJI IDEI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Przedsiębiorstwa, szczególnie duże korporacje, mają znaczną władzę i wpływ na otoczenie, a za tą siłą winna iść odpowiedzialność. Firmy społecznie odpowiedzialne zdają sobie powoli sprawę, że nieodpowiednie wykorzystanie mocnej pozycji może skutkować jej utratą. Dlatego warto wskazać podstawowe przesłanki ekonomiczne i społeczne dla działań społecznie odpowiedzialnych.

Po pierwsze, korporacje postrzegane jako społecznie odpowiedzialne mogą być doceniane np. poprzez zwiększone zaufanie inwestorów (lepszy dostęp do kapitału), lojalnych klientów, usatysfakcjonowanych partnerów biznesowych, podczas gdy ignorowanie kwestii społecznych, środowiskowych i ekonomicznych może prowadzić do protestów, bojkotów lub innych niepożądanych działań interesariuszy. Przykładowo, gigant petrochemiczny ExxonMobil doświadczył na początku XIX wieku zakrojonego na szeroką skalę bojkotu konsumenckiego, koordynowanego przez Greenpeace. Organizacja argumentowała, że przedsiębiorstwo jest „największym na świecie przestępcą klimatycznym”⁸ i zniechęcała do kupowania produktów firmy.

Po drugie, wkład na rzecz społeczeństwa może być postrzegany jako długoterminowa inwestycja w bezpieczniejsze, lepiej wyedukowane, o wyższym standardzie życia otoczenie, co jednocześnie przynosi korzyści przedsiębiorstwu w postaci tworzenia stabilnego i przychylnego środowiska do prowadzenia działalności.

Po trzecie, istnieje silna podstawa, by sądzić, że dobrowolne inicjatywy (także w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu) mogą wyprzedzać regulacje rządowe⁹. Jako że wolność to dobro pożądane, a niektóre regulacje mogą ją znacznie ograniczyć zarówno w kontekście biznesowym, jak i społecznym, dobrowolne inicjowanie i angażowanie się w kwestie społeczne, środowiskowe i ekonomiczne może zapobiec tworzeniu kolejnych wymagań prawnych. Należy pamiętać, że dla jednostek biznesowych regulacje oznaczają nie tylko nowe obowiązki, ale także dodatkowy koszt i ograniczenie wolności w podejmowaniu decyzji.

I wreszcie po czwarte, dzięki implementacji idei społecznej odpowiedzialności wzrasta reputacja firmy¹⁰. Reputacja jest podzielana przez różne grupy interesariuszy oceną dotyczącą danego przedsiębiorstwa¹¹, a ocena ta „opiera się na bezpośrednim doświadczeniu interesariuszy, jest rezultatem innych form komunikacji i symboliki, zapewniających informacje na temat działań firmy i/lub ich porównania z działaniami innych wiodących rywali”¹². W pewnym uproszczeniu można przyjąć

⁸ Zob. www.greenpeace.org.

⁹ Lawrence A.T., Weber J., *Business and Society. Stakeholders, Ethics, Public Policy*, edycja 12, McGraw-Hill Irwin, Nowy Jork 2008, s. 50-55.

¹⁰ A. Griffin prezentuje kontrowersyjny pogląd, że społeczna odpowiedzialność i jej raportowanie nie zwiększa skuteczności zarządzania ryzykiem refutacyjnym, bo, w porównaniu z nakładami na SOP, zwrot z zainwestowanych środków, zasobów jest marginalny. Por. Griffin A., *New strategies for reputation management*, CIPR, Londyn 2008, s. 144.

¹¹ Dąbrowski T., *Wpływ reputacji na wartość przedsiębiorstwa i migrację kapitału*, materiały konferencyjne „Migracja kapitału w globalnej gospodarce a kreowanie wartości przedsiębiorstw w Polsce”, Warszawa 2008, s. 4-5.

¹² Gotsi M., Wilson A.M., *Corporate reputation: seeking a definition*, „Corporate Communications”, Bradford 2001, vol. 6, Iss. 1.

za S. Waddock, że reputacja stanowi „postrzeganą zdolność organizacji do sprostania oczekiwaniom jej interesariuszy”¹³. Reputacja to jeden z elementów niematerialnych aktywów przedsiębiorstw, który pociąga za sobą lojalność klientów, pomaga zdobywać lepszych pracowników, pobudza efektywność i produktywność, przez co wpływa dodatnio na rentowność prowadzonej działalności, a w konsekwencji na wartość firmy. Analizy międzynarodowej firmy analitycznej The Reputation Institute wskazują, że w poszczególnych krajach 50-80% badanych widzi silny związek zaangażowania przedsiębiorstwa w działania SOB z jego reputacją. Zarządzanie reputacją należy do obowiązków kadry kierowniczej, co potwierdziło 65% prezesów ankietowanych przez firmę Korn/Ferry International¹⁴. Zdając sobie sprawę z wartości reputacji, która jest przedmiotem coraz większej ilości rankingów i ratingów¹⁵, kierownictwo przedsiębiorstwa musi uwzględniać wpływ, jaki mają na nią wszelkie decyzje zarządcze.

Każde przedsiębiorstwo, w mniejszym lub większym stopniu, oddziałuje na otoczenie poprzez dostarczane produkty i usługi, zatrudnianie pracowników i inne formy aktywności. Dlatego nie powinny uciekać od odpowiedzialności, bez względu, czy to oddziaływanie jest pozytywne, negatywne czy neutralne. Jeżeli wpływ jest negatywny – są w obowiązku kompensować to otoczeniu, np. gdy produkt stanowi zagrożenie dla klientów, odpowiedzialność spoczywa na producencie. Gdy okazało się, że jedna z partii najlepiej sprzedających się kapsułek przeciwbólowych *Extra-Strength Tylenol* firmy Johnson & Johnson jest trująca (nieznani sprawcy wstrzyknęli do kapsułek cyjanek, w wyniku czego kilku konsumentów poniosło śmierć), zarządzający podjęli natychmiastową decyzję o wycofaniu z rynku wszystkich partii medykamentu (31 milionów butelek o wartości ponad 100 milionów dolarów). Zyski ze sprzedaży tego produktu stanowiły wówczas blisko 17% zysków korporacji, co mogło zaważyć na jej istnieniu. Odważne stanowisko stawiające konsumentów na pierwszym planie, zmiana formuły leku (z kapsułek na tabletki) oraz nowa kampania informacyjna nie tylko zdołały odzyskać pozycję rynkową, ale też dodatkowo zwiększyły sprzedaż¹⁶.

REALNE KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z PODEJMOWANIA INICJATYW SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU I JEJ RAPORTOWANIA

Uzasadnienie podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych w opinii zarządzających to w ok. 33% oczekiwanie wzrostu przychodów i zysków. Korzyści w postaci redukcji kosztów operacyjnych to argument 13% przedsiębiorstw. Konsekwencje angażowania się w ideę społecznej odpowiedzialności w postaci np. budowy reputacji (trudno mierzalnych efektów) pojawiają się ze znacznie mniejszą częstotliwością¹⁷. Poprawa efektywności procesów i osiąganie realnych korzyści nie wynika jednak wyłącznie z realizacji idei SOB, ale także z procesu raportowania osiąganych w tym aspekcie wyników. W tabeli 1 zaprezentowano powody, dlaczego jednostki biznesowe zdecydowały się opublikować raport społecznej odpowiedzialności.

¹³ Waddock S., *The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social Investing, Reputation and Responsibility Audits*, „Business and Society Review”, 105/2000.

¹⁴ *CEOs Taking Greater Responsibility for Corporate Reputations*, Korn/Ferry International, Nowy Jork 3.10.2003; www.kornferry.com/PressRelease/3548, stan z: 17.01.2009.

¹⁵ Zob. np. www.reputation.org, www.ratingsresearch.com.

¹⁶ Rehak J., *Tylenol made a hero of Johnson & Johnson: The recall that started them all*, „International Herald Tribune” z 23.03.2002; dostępne również http://www.ihf.com/articles/2002/03/23/mjj_ed3_.php, stan z: 27.01.2009.

¹⁷ *Profiting from a sustainable business. A report from the Economist Intelligence Unit*, EIU, 2008.

Tabela 1. Powody publikowania raportów społecznej odpowiedzialności w opinii zarządzających, w grupie 250 największych korporacji świata

Powody raportowania SOP	2008	2005
Względęty etyczne	69%	53%
Względęty ekonomiczne	68%	74%
Reputacja marki	55%	27%
Innowacyjność, uczenie się	55%	53%
Motywowanie pracowników	52%	47%
Zarządzanie, redukcja ryzyka	35%	47%
Wzmacnianie relacji z dostawcami	32%	13%
Dostęp do kapitału, zwiększanie wartości dla akcjonariuszy	29%	39%
Udział w rynku, pozycja konkurencyjna	22%	21%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008, KPMG International, Amstelveen, październik 2008, s. 18.

Opisane powody wiążą się bezpośrednio z realnymi korzyściami płynącymi z podejmowania działań SOB i ich raportowania:

- **Zwiększenie zaufania klientów – wzrost przychodów.** Informowanie klientów, jakie starania przedsiębiorstwo czyni w kierunku poprawy wpływu, jaki jego działalność wywiera na społeczeństwo i środowisko, skutkuje również zwiększonym zaufaniem w stosunku do jego produktów i usług. Realizacja idei SOB to także rozwój i sprzedaż nowych, innowacyjnych, „zielonych” produktów, tworzonych z wykorzystaniem przyjaznych środowisku procesów produkcyjnych (np. linia środków czystości „Green Works” Clorox czy innowacje technologiczne – ekooszczędne produkty i usługi wprowadzone na rynek w ramach programu Ecomagination firmy General Electric).
- **Redukcja zużycia zasobów, emisji zanieczyszczeń, kosztów operacyjnych – tzw. ekoefektywność.** Podczas procesu redagowania raportu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwo automatycznie dokonuje oceny swojej działalności, mającej wpływ na środowisko naturalne. Analiza może skutkować wykryciem słabej efektywności przeprowadzania działań oraz stworzyć możliwość usprawnienia systemów zarządzania. W ten sposób raportująca organizacja może zidentyfikować możliwość zmniejszenia zużycia zasobów, energii, emisji zanieczyszczeń, a w konsekwencji – kosztów operacyjnych¹⁸.
- **Pobudzanie konstruktywnych zmian** w zarządzaniu kwestiami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi. Sam proces raportowania często mobilizuje do pozytywnych zmian w operacjach biznesowych, jako że zarządzający nie będą chcieli ujawniać niekorzystnych wyników. Raportowanie SOP często ukazuje słabe strony przedsiębiorstwa – wczesna diagnoza powoduje przyspieszenie rozwiązywania problemów, zanim ich znaczenie się spotęguje.
- **Edukowanie pracowników, budowanie ich lojalności, zwiększanie efektywności ich pracy.** Prowadzenie działalności opartej na zasadach społecznej odpowiedzialności sprawia, że pracownicy (obecni i potencjalni) postrzegają firmę jako bardziej atrakcyjną, są wobec niej lojalni, dlatego pracują bardziej efektywnie¹⁹. Szczególnie w gospodarkach wy-

¹⁸ Korzyści raportowania w przełożeniu na wyniki finansowe szerzej zaprezentowano, [w:] Merric J., Crookshanks C.. *Report on a Survey of Environmental Costs and Benefits*, Defra, ENVIRON, listopad 2001, s. 13-16.

¹⁹ Greening D.W., Turban D.B., *Corporate Social Performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce*, „Business & Society”, nr 39(3) 2000, s. 254-280.

soko rozwiniętych, społeczna odpowiedzialność i dobre imię pracodawcy jest kolejnym, oprócz wynagrodzenia i możliwości awansu, składnikiem systemów motywujących dla obecnych pracowników, a także pozwala pozyskać lepszą kadrę na rynku pracy. Przejrzysty system wynagrodzeń, możliwości edukacji i rozwoju, świadczenia zdrowotne dla pracowników i ich rodzin to tylko przykłady działań, które mogą zwiększyć motywację ludzi i podnieść ich produktywność przy jednoczesnym zmniejszeniu wskaźnika rotacji²⁰.

- **Zwiększenie atrakcyjności dla inwestorów.** Inwestorzy, analitycy i brokerzy coraz częściej zgłaszają zapotrzebowanie na informacje dotyczące społecznych i środowiskowych aspektów działalności przedsiębiorstw. Wysokiej jakości raport SOB (szczególnie osobny, nie jako fragment raportu rocznego) dostarcza możliwość identyfikacji zagrożeń i pełniejszej palety ryzyka, pokazuje, jakie środki firma podejmuje w celu jego minimalizowania, wykorzystywania okazji i nowych możliwości, przez co zwiększa atrakcyjność jednostki w oczach obecnych i potencjalnych inwestorów – podmiotów dostarczających przedsiębiorstwu kapitał²¹. W tym miejscu pojawia się społecznie odpowiedzialne inwestowanie, „zielone inwestycje” itp., co doprowadziło do stworzenia indeksów giełdowych spółek społecznie odpowiedzialnych, np. nowojorski *Dow Jones Sustainability Index* czy notowany na GPW w Warszawie *RESPECT Indeks* (powołany do życia w 2009 r.).
- **Wsparcie społeczności lokalnej.** Starania przedsiębiorstwa w kierunku poprawy wpływu, jaki jego działalność wywiera na społeczeństwo i środowisko, mogą sprzyjać wsparciu udzielanemu przez społeczność lokalną dla prowadzonego biznesu. Na reputację „dobrego obywatela biznesowego” wpływa staranne wysłuchanie, a następnie uwzględnienie opinii społeczności lokalnej podczas inicjowania lub/i uczestniczenia w projektach lokalnych. (Kluczowe w opisanym procesie partnerstwa jest poznanie priorytetów społeczeństwa).
- **Globalna perspektywa działania.** Odpowiedzialność społeczną i środowiskową przedsiębiorstw rozpatruje się obecnie także w perspektywie międzynarodowej. Trendowi temu towarzyszy wymóg coraz większej transparentności firm, które chciałyby operować na rynkach międzynarodowych. Dobry raport społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw staje się zatem niepisany warunkiem wejścia na globalny rynek.
- **Zwiększenie przewagi konkurencyjnej w łańcuchu dostaw.** Duże przedsiębiorstwa, korporacje międzynarodowe coraz częściej wymagają od dostawców materiałów i usług, wykonawców, nawet podwykonawców, informacji dotyczących odpowiedzialności społecznej prowadzonego przez nich biznesu. Jest to następstwo coraz większych wymagań stawianych im przez akcjonariuszy. Przedłożenie owych informacji (w postaci raportu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw) w procesie negocjowania umowy o współpracę może zwiększyć atrakcyjność jednostki w łańcuchu dostaw w stosunku do jej konkurentów.
- **Budowanie zaufania i wiarygodności** w oczach innych kluczowych grup interesariuszy, wzmacnianie relacji. Poznawanie oczekiwań podmiotów otoczenia firmy pozwala menedżerom łatwiej definiować obszary ryzyka i efektywnie nimi zarządzać, co skutkuje korzyścią w postaci **ograniczenia ryzyka biznesowego**.

²⁰ Gresza M., *Sześć kluczowych korzyści wynikających z zaangażowania firmy w ideę zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Odpowiedzialny Biznes 2009*, Harvard Business Review Polska, 2009.

²¹ Szerzej na ten temat: Anam L., *O raportowaniu CSR słów kilka. Dlaczego warto?*, www.fob.org.pl, stan z: 7.05.2009.

- W konsekwencji – **zwiększenie przewagi konkurencyjnej**. Inicjatywy społecznej odpowiedzialności biznesu przekładają się na długoterminowy wzrost zysków i wartość firmy. Choć ciągle brak jednoznacznego potwierdzenia tego argumentu w badaniach akademickich i consultingowych, liczne przykłady z praktyki sugerują zasadność takiego twierdzenia. R.S. Kaplan i D.P. Norton opisują przykład firmy Apple Computer, która wyposażyla szereg uniwersytetów w komputery typu Apple, by zapewnić lepsze warunki edukacji²². Studenci, którzy nauczyli się pracować na sprzęcie uczelnianym, preferowali go przy zakupie komputerów do użytku w późniejszej pracy i życiu osobistym, co naturalnie przełożyło się na większe zyski firmy. Ostatecznie, wyższe wartości wskaźników ekonomicznych i lepsze postrzeganie przez uczestników rynków (towarowych, kapitałowych) wpływa pozytywnie na przewagę konkurencyjną względem innych przedsiębiorstw, które nie realizują idei społecznej odpowiedzialności.

Korzyścią publikowania raportów społecznej odpowiedzialności biznesu jest niewątpliwie budowanie zaufania i wiarygodności w oczach kluczowych grup interesariuszy (pracowników, klientów, dostawców, inwestorów i społeczności). Wsparcie z ich strony determinuje długookresowy sukces firmy. By zdobyć zaufanie, przedsiębiorstwo musi zademonstrować swoją przejrzystość, to jest otwartość, szczerłość i racjonalną samokrytykę. Ujawnianie wyłącznie pozytywnych informacji tworzy złe wrażenie, ponieważ interesariusze wiedzą, że w biznesie sukcesy i niepowodzenia są naprzemienne, a „błyszczące raporty”²³ ukazują tylko część prawdy. Najważniejsze tematy, które wymagają przedyskutowania, dotyczą najczęściej kwestii kłopotliwych i nieprzyjemnych. Ujawnienie słabych wyników to najefektywniejszy sposób na wzmocnienie wiarygodności, o ile jednostka wyjaśni ich przyczynę oraz opiszę środki, które zostaną podjęte w celu rozwiązania problemów (a w kolejnych okresach organizacja podejmie konkretne działania).

Bezpośrednie ukazanie finansowych korzyści raportowania społecznej odpowiedzialności biznesu jest trudne, często wręcz niemożliwe²⁴ (np. jaka część wzrostu ceny akcji czy ilu nowych klientów jest konsekwencją działań z obszaru SOB lub publikacji raportu). Kluczowy wydaje się natomiast wniosek z cytowanych wcześniej badań – przedsiębiorstwa zaangażowane w proces implementacji założeń SOB zdają sobie sprawę z niematerialnych korzyści, które wpływają na długookresowy sukces przedsiębiorstwa. Najlepiej ujął to Phil Knight, założyciel i prezes firmy Nike: „Samo przygotowanie raportu (*Nike Corporate Responsibility Report FY 2004*) udowodniło nam, że wartość raportowania wykracza daleko poza bycie przejrzystym. Staje się narzędziem umożliwiającym poprawę zarządzania biznesowego i dającym wskazówki, co robić dalej”²⁵.

²² Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Publishing, Boston 2004, s. 186-190.

²³ Z ang. *glossy magazines*.

²⁴ David E. Hawkins w książce przywołuje przykład firmy Beacon Press – małej rodzinnej drukarni, która została sprowokowana przez uczennicę zainteresowaną, co przedsiębiorstwo robi w kontekście ochrony środowiska. Wyzwanie stało się impulsem do wprowadzenia kolejnych zmian, a w końcu kompleksowego programu społecznej odpowiedzialności, dzięki któremu firma uzyskała oszczędności oszacowane na 100 000 dolarów rocznie. Korzyści zidentyfikowane przez właścicieli-menedżerów drukarni to nie tylko wzrost reputacji w opiniach kluczowych klientów, ale przede wszystkim na zmniejszeniu kosztów operacyjnych, związanych z redukcją zużycia wody i wyeliminowaniem wykorzystania alkoholu w procesie produkcji, co było krokiem w kierunku „zielonych produktów”, a nawet pozwoliło uzyskać lepszą jakość (wyrziste, bogate kolory druku). Hawkins D.E., *Corporate social responsibility. Balancing tomorrow's sustainability and today's profitability*, Palgrave, Nowy Jork 2006, s. 160-161.

²⁵ *Nike Corporate Responsibility Report FY 2004*, Nike Inc., 2005, s. 4.

Należy pamiętać, że angażowanie się w działania społecznie odpowiedzialne wiąże się także ze zużywaniem zasobów, a co za tym idzie – ponoszeniem kosztów, czego rezultatem może być pogorszenie się pozycji konkurencyjnej jednostki. Jest to szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstw transnarodowych, konkurujących na skalę globalną. Regulacje w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw różnią się na poszczególnych rynkach, a różnice te są często znaczne. Jeżeli, przykładowo, jeden kraj nakłada dużo bardziej restrykcyjne standardy ekologiczne, dotyczące warunków i bezpieczeństwa pracy, bardziej wymagające testy produktów itp. i nakłada kary finansowe (lub inne) za brak ich aplikacji, niż inny kraj wiąże się to z większymi kosztami dla jednostki biznesowej. Konkurenci z zagranicy, którzy są mniej odpowiedzialni społecznie, zostaną dodatkowo wynagrodzeni, bo dzięki niższym kosztom będą w stanie zdobyć większy udział w rynku.

Praktycznym problemem, stojącym na drodze bezinteresownej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, jest analiza kosztów i korzyści, która wskazuje zarządzającym, czy w danej sytuacji „opłaca się” przestrzegać prawa i norm społecznie oczekiwanych czy nie. Jeśli kara za postępowanie nieakceptowane przez społeczeństwo (wbrew przepisom) jest niższa niż koszty właściwego postępowania (zgodnego z prawem), kierownictwo rozważy taką decyzję w aspekcie czysto gospodarczym, kierując się dobrem (wynikami) firmy i oszczędnością. Decyzje biznesowe podejmowane są zatem na podstawie trzech zmiennych: kary, prawdopodobieństwa jej poniesienia i kosztu przestrzegania prawa, a nie etyki działania. Jeżeli, mimo wszystko, organizacja zdecyduje się na prowadzenie działalności zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności, koszty ponosi najczęściej społeczeństwo. Przedsiębiorstwa, by nie zmniejszać rentowności prowadzonej działalności, skłonne są obciążać nimi inne podmioty, np.: udziałowców – płacąc mniejsze dywidendy, pracowników – obniżając wynagrodzenia czy wreszcie konsumentów – zwiększając cenę produktów i usług. Opisane skutki są rezultatem nie tylko dobrowolnych działań firmy w zakresie SOB, ale także inicjatyw i regulacji rządowych, które wynikowo prowadzą do wzrostu cen i/lub obniżania wydajności.

REALIZACJA STRATEGII, PRZYGOTOWANIE RAPORTU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Podnoszenie efektywności procesów i osiąganie realnych korzyści, o których mowa w poprzednich akapitach, nie wynikają z samego faktu zaangażowania społecznego, ale ze sposobu, w jaki firma podchodzi do całego procesu realizacji społecznej odpowiedzialności oraz jej raportowania. By efekt końcowy był satysfakcjonujący, w przedsiębiorstwie musi zajść pewien proces, który zaczyna się w momencie uświadomienia sobie potrzeby zmian. Fundamentem przyszłych działań jest ustalenie, jaki jest cel przygotowania i realizacji programu SOB, jak go definiuje i rozumie kadra kierownicza. Warto także skonfrontować korzyści płynące z realizacji strategii, z kosztami oraz pozyskać zaangażowanie kierownictwa najwyższych szczebli.

Pierwszym krokiem jest identyfikacja kluczowych grup interesariuszy i ich potrzeb. Krąg zainteresowanych społecznymi, środowiskowymi i ekonomicznymi aspektami działalności firm jest zazwyczaj niezwykle szeroki, dlatego istotne jest ustalenie, które grupy mają największy wpływ na jednost-

kę lub na które jednostka wywiera największe oddziaływanie. W procesie wyróżniania kluczowych grup interesariuszy i ich hierarchizowania zarządzający mogą wspomóc się następującymi pytaniami²⁶:

- Jak można komunikować się z daną grupą?
- Jakie są cele, interesy interesariusza i w jaki sposób firma powinna się do nich odnieść?
- Gdzie występuje konflikt interesów danej grupy i firmy; jak można go rozwiązać?
- Kto z przedsiębiorstwa jest odpowiedzialny za relacje z danymi interesariuszami? Jakie są procedury związane z utrzymywaniem tej relacji oraz jak wpływa ona na decyzje podejmowane przez zarządzających?

W kolejnym etapie zarządzający powinni dokonać przeglądu aspektów działalności przedsiębiorstwa, istotnych dla jednostki i jej interesariuszy. Wiąże się to zarówno ze specyfiką konkretnej organizacji, typem podejmowanych działań operacyjnych, branżą, w której działa, ale i potrzebami zdefiniowanego uprzednio otoczenia. Ponadto należy zastanowić się nad wymiarem zmian, tzn. jakie obszary działalności poddać reorganizacji oraz działalność których jednostek zmodyfikować (np. tylko przedsiębiorstwa, całego koncernu, jednostek powiązanych kapitałowo, operacyjnie, a może nawet całego łańcucha dostaw, w którym operuje firma).

Przy tworzeniu programu społecznej odpowiedzialności biznesu niezbędne jest staranne zaplanowanie strategii, celów i zadań w obszarze prowadzonych operacji gospodarczych. Ważne, aby były one ściśle zintegrowane ze strategią biznesową jednostki. Tylko wtedy założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu mogą być *primo* – efektywnie realizowane, a *secundo* – przynoszą realne korzyści jednostce. Przedsiębiorstwa, mniej lub bardziej szczegółowo, wyznaczają sobie – w zależności od horyzontu czasowego – plany strategiczne, taktyczne i operacyjne, związane z podstawową działalnością. Analogicznie należy postępować z działaniami bezpośrednio lub pośrednio wpływającymi na środowisko i społeczeństwo. Interesariusze natomiast, sięgając do raportu SOB, powinni mieć szansę zweryfikowania, jakie plany przyjęła jednostka, na jakim etapie realizacji znajduje się obecnie i kiedy zamierza je osiągnąć. Przy czym dobry raport precyzyjnie określa punkty realizacji w czasie.

Realizacja działań musi być opisana w sposób mierzalny. Niezwykle istotne jest wybranie i odpowiednie zhierarchizowanie operacyjnych i zarządczych wskaźników²⁷, opisujących ilościowo działalność i kondycję jednostki. Posługiwanie się indeksami, wartościami liczbowymi pozwoli użytkownikom raportów społecznej odpowiedzialności dokonać porównania z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi, wynikami w branży, sektorze, na rynku lokalnym czy globalnym. Z punktu widzenia jednostki wskaźniki są o tyle ważne, że pozwalają określić stopień realizacji celów oraz wyznaczyć przyszłe sposoby usprawniania procesów zarządzania społecznymi, środowiskowymi i ekonomicznymi aspektami działalności (przede wszystkim optymalizację kosztów, zarządzanie sprzedażą, zwiększanie efektywności działań itd.). Przedsiębiorstwo powinno wypracować pewien system, wzór, według którego będzie gromadziło informacje o realizacji zadań, dokonywało porównania ze stanem wyjściowym lub okresem poprzednim oraz oceniało, czy cel zostanie zrealizowany planowo. Wypracowany raz system pomiaru i oceny może być wykorzystywany w dłuższym okresie, co pozwoli organi-

²⁶ Savitz A. W., Weber K., *The Triple Bottom Line. How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success – and how you can too*, Jossey-Bass, San Francisco 2006, s. 183-184.

²⁷ Konkretnie wskaźniki, jakimi może posłużyć się publikująca jednostka, zaproponowane zostały w licznych wytycznych i zaleceniach raportowania społecznej odpowiedzialności biznesu, m.in.: GRI, PERI, FEE, AA1000, SA8000, ISO14001 itd.

zacji i jej interesariuszom z roku na rok obserwować postępy, weryfikować zaangażowanie w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu.

Uzyskanie informacji zwrotnej powinno być kolejnym etapem realizacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Interesariusze, udzielając opinii, przyczyniają się pośrednio do kształtowania przyszłych działań i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, nie tylko w obszarze SOB. Warunkiem uzyskania informacji zwrotnej jest deklaracja jej wykorzystywania (publiczne odpowiadanie na wnioski/zarzuty/pochwały ze strony interesariuszy) oraz odpowiednie zorganizowanie procesu dialogu. Najprostszą formą może być zamieszczenie ankiety, którą wypełnią zainteresowani budowaniem relacji z firmą interesariuszy, w raporcie czy na stronie internetowej przedsiębiorstwa (np. interaktywna ankieta Shell na stronie www.shell.com, czy osobny punkt w Raporcie Społecznym Grupy Żywiec S.A.). Innym sposobem jest podanie do publicznej wiadomości danych kontaktowych osoby, do której użytkownicy raportów mogą zgłaszać uwagi, komentarze, szczegółowe pytania oraz wnioski. O krok dalej posuwają się firmy, które organizują regularny dialog z interesariuszami, oparty na bezpośrednich konsultacjach w postaci paneli, sesji dyskusyjnych, konferencji i innych form wymiany poglądów (British American Tobacco). Daje to większe szanse uzyskania feedbacku (np. omawianie *ad hoc* kwestii istotnych dla obu stron) oraz szersze możliwości w zakresie osób biorących udział w konsultacjach. Wartość otrzymanej informacji zwrotnej uwzględnia się zarówno przy podejmowaniu decyzji biznesowych, jak i planowaniu kolejnych działań społecznych i ekologicznych. Tym sposobem przedsiębiorstwo ma możliwość ciągłego doskonalenia z pomocą „konsultantów”, którzy „z własnej woli, nieodpłatnie świadczą usługi doradcze”.

Z roku na rok należy kontrolować realizację wyznaczonych celów i publikować wyniki w kolejnych raportach społecznej odpowiedzialności. Stałe audyty wewnętrzne prowadzonych działań oraz przeglądy/rewizje raportów pozwalają dokonywać kolejnych usprawnień w codziennych operacjach biznesowych, optymalizować procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, osiągać coraz lepsze wyniki i stawiać coraz ambitniejsze cele.

PODSUMOWANIE

Wobec tak wielkiej popularności, jaką zyskała ostatnimi czasy społeczna odpowiedzialność biznesu, trudno nie zgodzić się, że jest ona szczytem mody. Co więcej, idea powoli ugruntowuje swoją pozycję wśród innych, wypróbowanych i docenionych praktyk biznesowych. Wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności przez kadry kierownicze kolejnych jednostek zależy w znacznym stopniu od tzw. kreatorów mody, do których zalicza się prasę biznesową, konsultantów, guru zarządzania czy profesorów szkół ekonomicznych. Nie są oni bezpośrednimi twórcami koncepcji, ale ich opinia – czy dana technika zarządza prowadzi do racjonalnego rozwoju – staje się wyrocznią dla menedżerów.

Przykłady z praktyki biznesu pokazują, że działania i raportowanie SOB mogą pomóc w optymalizacji procesów w nowoczesnych organizacjach. Nie jest to jednak „antidotum na wszelkie zło”, ponieważ inkorporowanie zasad społecznej odpowiedzialności do serca organizacji nie zmienia świata w ciągu jednej przysłowiowej nocy. Przedmiotem debaty dotyczącej społecznej odpowiedzialności nie jest jednak „przewrócenie do góry nogami” sposobu funkcjonowania podmiotów gospodarczych, ale taka zmiana myślenia biznesowego, która pozwoli spojrzeć na każdą kwestię i sytuację z szerszej perspektywy aniżeli wyłącznie z punktu widzenia maksymalizacji zysków i wyników ekonomicznych.

Oponenti społecznej odpowiedzialności biznesu nie są zazwyczaj świadomi, jak wiele pozytywnych zmian i usprawnień może być zainspirowanych realizowaniem idei SOB. Ważne, by zmiany zaczęły się już na etapie formułowania strategii biznesowej i były z nią zintegrowane, a proces realizacji odpowiadał kotlerowskiemu procesowi przechodzenia „od turbulencji do trwałości”, czyli obejmował etap wykrywania problemów i potencjalnych możliwości, analizowaniu ich i reagowaniu²⁸. Warto podkreślić, że w ten sposób zainicjowana optymalizacja procesów kończy się powodzeniem tylko wtedy, gdy zarządzający i pracownicy angażują się w tworzenie nowych rozwiązań oraz wdrażają je przy silnym wsparciu kadry najwyższego szczebla.

LITERATURA

1. Anam L., *O raportowaniu CSR słów kilka. Dlaczego warto?*, www.fob.org.pl.
2. Blanke M., Gorynia-Pfeffe N., *CSR-KOMPENDIUM. Organizacje w Polsce i Niemczech oraz w jaki sposób wspierają one społeczną odpowiedzialność biznesu przedsiębiorstw*, RKW, Warszawa 2008.
3. CEOs Taking Greater Responsibility for Corporate Reputations, Korn/Ferry International, Nowy Jork 3.10.2003; www.kornferry.com/PressRelease/3548.
4. *Co to jest odpowiedzialny biznes?*; www.odpowiedzialnybiznes.pl.
5. Dąbrowski T., *Wpływ reputacji na wartość przedsiębiorstwa i migrację kapitału, materiały konferencyjne „Migracja kapitału w globalnej gospodarce a kreowanie wartości przedsiębiorstw w Polsce”*, Warszawa 2008.
6. Dearlove D., *Wanted: the Next Big Thing*, „The Times”, 29 kwietnia 2004.
7. Gotsi M., Wilson A.M., *Corporate reputation: seeking a definition*, „Corporate Communications”, Bradford 2001, tom 6, nr 1.
8. Greening D.W., Turban D.B., *Corporate Social Performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce*, „Business & Society” nr 39(3) 2000.
9. Gresza M., *Sześć kluczowych korzyści wynikających z zaangażowania firmy w ideę zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Odpowiedzialny Biznes 2009*, „Harvard Business Review Polska” – 2009.
10. Griffin A., *New strategies for reputation management*, CIPR, Londyn 2008.
11. Hawkins D.E., *Corporate social responsibility. Balancing tomorrow's sustainability and today's profitability*, Palgrave, Nowy Jork 2006.
12. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Publishing, Boston 2004.
13. Kodera A., *Dawne i nowe problemy społeczne*, Kancelaria Sejmu, Warszawa 2002.
14. Kotler P., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
15. Lawrence A.T., Weber J., *Business and Society. Stakeholders, Ethics, Public Policy*, edycja 12, McGraw-Hill Irwin, Nowy Jork 2008.
16. Margolish J.D., Walsh J.P., *Misery loves companies – rethinking social initiatives by business*, „Administrative Science Quarterly”, nr 48, 2003.
17. Merric J., Crookshanks C., *Report on a Survey of Environmental Costs and Benefits*, Defra, ENVIRON, listopad 2001.
18. *Nike Corporate Responsibility Report FY 2004*, Nike Inc., 2005.

²⁸ Kotler P., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 88-89.

19. *Profiting from a sustainable business. A report from the Economist Intelligence Unit*, EIU, 2008.
20. Rehak J., *Tylenol made a hero of Johnson & Johnson: The recall that started them all*, „International Herald Tribune” z 23.03.2002; dostępne również http://www.iht.com/articles/2002/03/23/mjj_ed3_.php.
21. Savitz A.W., Weber K., *The Triple Bottom Line. How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success – and how you can too*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
22. Szablewski A., *Budowanie wartości i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, [w:] red. A. Szablewski, K. Paniewski, B. Bartoszewicz, *Value Based Management*, Poltext, Warszawa 2008.
23. Waddock S., *The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social Investing, Reputation and Responsibility Audits*, „Business and Society Review” nr 105, 2000.
24. www.environment.gov.au/settlements/industry/corporate/reporting/index.html.
25. www.greenpeace.org.
26. www.ratingsresearche.com.
27. www.reputation.org.

Katarzyna Rupik *Akademia Ekonomiczna w Katowicach*

Tomasz Żyminkowski *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*

KIERUNKI ROZWOJU CONTROLLINGU MARKETINGOWEGO

DEVELOPMENT TRENDS IN CONTROLLING OF MARKETING

STRESZCZENIE

Autorzy referatu podejmują problem niespójności między funkcjonującymi w Polsce rozwiązaniami w zakresie controllingu marketingowego (tak w teorii, jak i w praktyce) a współczesnym dorobkiem marketingu i controllingu. Rekomendują, by tradycyjny system controllingu marketingowego (rozumiany funkcyjnie) rozwijać w kierunku systemu, który wspomagałby zintegrowane zarządzanie marketingowe, ujmowane procesowo oraz lokowane w procesach tworzenia wartości przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: controlling marketingowy, marketing wartości, marketing zintegrowany, wartość klientów

ABSTRACT

The authors consider the problem of the gap between the controlling of marketing solutions existing in Poland (both in theory and practice) and contemporary marketing and controlling achievements. They recommend development of the traditional system of marketing controlling (which is function based) to the system which would support integrated, process-oriented marketing management, located within the processes of company's value creation.

Key words: controlling of marketing, value based marketing, integrated marketing, customer equity

WSTĘP

Wspólną cechą koncepcji controllingu i marketingu jest to, że od ludzi zajmujących się nimi wymaga się interdyscyplinarnego przygotowania. Dotyczą bowiem procesów przenikających organizację niezależnie od funkcjonalnych podziałów struktury organizacyjnej. W tradycyjnych ujęciach, controlling skupia się na koordynacji procesów zarządczych poprzez dostarczanie informacji potrzebnych w procesie planowania i kontroli. Źródłem informacji jest tu przede wszystkim system rachunkowo-

ści przedsiębiorstwa. Controlling jest więc zorientowany do wewnątrz przedsiębiorstwa. Opiera się ponadto w dużej mierze na informacjach z przeszłości. Marketing z kolei jest koncepcją, której podstawowym punktem odniesienia jest rynek (orientacja na zewnątrz). To na rynku widoczne są efekty podejmowanych działań marketingowych, to klienci i zyskowne zaspokojenie ich potrzeb jest nadrzędnym imperatywem marketingu w przedsiębiorstwie. Controlling marketingowy nie może być zatem prostym przełożeniem koncepcji i adaptacją narzędzi controllingu do marketingu. Powinien on uwzględniać specyfikę marketingu i jego zmieniającą się rolę w przedsiębiorstwie. Dlatego też celem tego opracowania jest określenie kierunków rozwoju controllingu marketingowego i wymagań, jakie powinny spełniać jego metody i narzędzia, uwzględniające specyfikę marketingu, a także zmiany zachodzące w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

CONTROLLING MARKETINGOWY – STAN WIEDZY

Analiza dorobku naukowego w zakresie controllingu marketingowego wskazuje na istnienie sporych różnic w postrzeganiu tej kategorii badawczej. W piśmiennictwie polskim controlling marketingowy zalicza się do tzw. controllingu funkcyjnego [Nowak 2007], łącząc go nawet z controllingiem sprzedaży [*Controlling funkcyjny* 2004] czy ograniczając w zasadzie do controllingu produktowego wyłącznie w ujęciu operacyjnym [Śliwczyński 2007]. Z kolei w piśmiennictwie zagranicznym (zwłaszcza niemieckojęzycznym), oprócz tradycyjnego funkcyjnego ujęcia controllingu marketingowego [Link, Wieser 2006], pojawiają się pozycje ujmujące współczesne trendy w rozwoju marketingu. Szczególnie bogaty jest dorobek w zakresie controllingu klientów w rozumieniu zarządzania relacjami z klientem – CRM i zarządzania wartością klienta [Mödrischer 2008; Stüker 2008]. Istotne znaczenie mają też ujęcia procesowe controllingu marketingowego [*Dienstleistungscontrolling* 2006].

Do jednych z bardziej znaczących nurtów badań w ramach controllingu marketingowego należą prace dotyczące pomiaru skuteczności i efektywności marketingu [Bauer, Stokburger, Hammerschmidt 2006; *Marketingeffizienz* 2006; Reinecke 2004]. Pomiar i zarządzanie skutecznością i efektywnością działań marketingowych (*marketing performance measuring and management*) traktowany jest bowiem jako podstawowe zadanie controllingu marketingowego. W Polsce zagadnienie to było dotąd przedmiotem badań podjętych przez dwa zespoły badawcze, jeden pod kierownictwem prof. dr. hab. L. Garbarskiego z SGH w Warszawie [*Koszty i efekty...* 2008], drugi prof. dr. hab. H. Szulce z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu [Szulce, Żymkowski 2010].

Wiedza z zakresu controllingu marketingowego pozostaje pod wpływem ciągle wzbogacanego dorobku w zakresie controllingu. Rozwój controllingu uwarunkowany jest przede wszystkim zmianami dokonującymi się w zarządzaniu przedsiębiorstwami, które z kolei są pochodną nowych koncepcji i dynamicznych zmian w warunkach ich funkcjonowania. Charakterystyczną cechą rozwoju controllingu jest ciągle rozszerzanie jego zadań i funkcji w ramach systemu zarządzania. Starsze koncepcje controllingu ujmują go wąsko jako system informacyjny oparty na danych księgowych, a więc ukierunkowany na wnętrze przedsiębiorstwa i ograniczony do funkcji kontroli końcowej (ewentualnie równoległej) podjętych już działań.

Współcześnie controlling postrzegany jest znacznie szerzej, podkreśla się zwykle jego funkcję koordynującą w systemie zarządzania, traktując go jako element tego systemu lub nawet jako metodę zarządzania. Cechą charakterystyczną współczesnego controllingu jest też ukierunkowanie nie

tylko na dostarczenie informacji służącej do oceny zrealizowanych planów (controlling reaktywny), ale i na dostarczenie informacji potrzebnych do podjęcia decyzji odnośnie do przyszłych planów, zarówno w ujęciu strategicznym, jak i operacyjnym (controlling proaktywny) [Reinecke 2006, s. 17]. Rozwijają się też nowe nurty controllingu np. controlling projektowy [Niedbała 2008], controlling wartości w ujęciu organizacji sieciowych [Jędralska, Kosin 2007]. Na rozwój controllingu duży wpływ mają nowe metody zarządzania, np. zarządzanie wartością przedsiębiorstwa [Beck 2003], a także nowe metody z zakresu rachunkowości zarządczej, np. rachunek kosztów działań, rachunek kosztów docelowych czy nowe techniki budżetowania [Mödritscher 2008].

Różnorodność ujęć i dynamiczny rozwój controllingu sprawiają, że istnieje szereg definicji, które podkreślają różne jego funkcje [Reinecke 2004, s. 43]:

1. **Podejście informacyjne:** controlling ujmowany jest jako element systemu informacyjnego, którego rdzeniem jest rachunkowość; jego elementarną funkcją jest dostarczanie informacji.
2. **Podejście regulacyjne:** controlling pełni funkcję mechanizmu regulacyjnego systemu planowania i kontroli w ramach zarządzania.
3. **Podejście zarządcze:** controlling jest filozofią/zasadą/metodą zarządzania, obejmującą wszystkie jego funkcje (planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie).
4. **Ograniczone podejście koordynacyjne:** controlling jako element systemu zarządzania tworzy sprzężenia zwrotne pomiędzy systemem planowania i kontroli.
5. **Pełne podejście koordynacyjne:** controlling integruje i koordynuje wszystkie elementy systemu zarządzania (ale nie jest elementem tego systemu).
6. **Podejście metazarządcze:** controlling tworzy strukturę i relacje pomiędzy wszystkimi elementami systemu zarządzania.

Pośród wymienionych ujęć controllingu, podejście koordynacyjne (pełne lub ograniczone), oparte na pro- i reaktywnej integracji przede wszystkim procesów planowania i kontroli, wydaje się najlepiej korespondować ze współczesnym controllingiem marketingowym. Jego zadaniem powinno być bowiem dostarczanie odpowiednich informacji dotyczących skuteczności i efektywności podejmowanych działań marketingowych w wymiarze strategicznym i operacyjnym, pozwalających ocenić wkład marketingu w tworzoną w przedsiębiorstwie wartość. Realizując to zadanie, controlling marketingowy powinien czerpać z nowych rozwiązań z zakresu innych dyscyplin, zwłaszcza z rachunkowości zarządczej.

WSPÓŁCZESNE WYMOGI WOBEC CONTROLLINGU MARKETINGOWEGO

Wyniki wspomnianych badań dotyczących efektywności i skuteczności marketingu w przedsiębiorstwach w Polsce wskazują, że istnieje duże zapotrzebowanie na kompleksowe rozwiązania w zakresie controllingu marketingowego, które byłyby spójne z najnowszym dorobkiem ciągle ewoluującej koncepcji marketingu. Jak wykazały badania pod kierunkiem prof. L. Garbarskiego z SGH, w rozumieniu efektów marketingu w przedsiębiorstwach dominuje podejście całościowe, odnoszące się do celów przedsiębiorstwa (efekty marketingu utożsamiane są z efektami przedsiębiorstwa). Wskazywałoby to na rozumienie marketingu jako koncepcji zarządzania biznesem, w której kreowanie wartości dla klienta służy maksymalizowaniu wartości przedsiębiorstwa. Jednak wąskie rozumienie kosztów

działań marketingowych w badanych przedsiębiorstwach wskazuje, że marketing w dalszym ciągu utożsamiany jest z taktyką marketingu (a w szczególności z instrumentami promocji).

Jak się wydaje, jedną z przyczyn braku kompatybilności między sposobem rozumienia efektów działań marketingowych a sposobem rozumienia kosztów działań marketingowych w polskiej praktyce gospodarczej jest właśnie brak odpowiedniego systemu controllingu marketingowego. Dostrzega się bowiem lukę między dominującym w Polsce ujęciem funkcyjnym controllingu marketingowego a wymogami współczesnego zarządzania marketingowego, w którym controlling powinien dostarczyć narzędzi międzyfunkcyjnego, zintegrowanego zarządzania procesami tworzenia wartości klientów. Występowanie dostrzeżonej luki ma swój szerszy kontekst związany z ewoluującą tożsamością dwóch dyscyplin zarządzania: marketingu i controllingu. W tradycyjnym ujęciu marketing i controlling traktowane są jako niezależne dyscypliny z zakresu zarządzania o odmiennym punkcie widzenia. Podczas gdy tradycyjny controlling skupia się na pomiarze wyników działalności przedsiębiorstwa, tzn. ukierunkowany jest „do wewnątrz”, marketing traktowany jest jako koncepcja zarządzania, która „sterowana” jest rynkiem, a zwłaszcza potrzebami i preferencjami nabywców, a więc ukierunkowana jest „na zewnątrz”.

Wśród najnowszych kierunków rozwoju marketingu wyraźnie zaznacza się jednak traktowanie marketingu jako koncepcji zarządzania biznesem, podkreślające potrzebę integrowania marketingu [Piercy 2009; Hulbert, Capon, Piercy 2005] z pozostałymi, dotychczas tradycyjnymi, funkcjami przedsiębiorstwa. Marketing traktowany jest więc nie jako funkcja ograniczona do instrumentarium marketingu mix, ale jako międzyfunkcyjna koncepcja zarządzania [Kumar 2004], która dodatkowo, na gruncie koncepcji zarządzania przez wartość (*Value Based Management*) pozwala zwiększać wartość przedsiębiorstwa dla udziałowców [Doyle 2008]. Z tego powodu uznanie zyskuje koncepcja zarządzania wartością klienta, pozwalająca łączyć działania marketingowe na poziomie strategicznym i operacyjnym z wartością przedsiębiorstwa [Weber, Lissautzky 2004]. Jej kluczowym założeniem jest to, że działania marketingowe powinny być ukierunkowane na pozyskiwanie, utrzymywanie oraz eliminowanie i odzyskiwanie klientów, z punktu widzenia ich wartości rozumianej jako wartość przyszłych zdyskontowanych dochodów, jakie wygeneruje on w ciągu całego życia, czyli okresu obsługi przez dane przedsiębiorstwo.

Co istotne, integrująca rola marketingu we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem, uznawana jest nie tylko przez specjalistów reprezentujących tę dyscyplinę, ale „ujawnia się” także w najnowszej koncepcji zarządzania strategicznego, jaką jest model biznesu [Slywotzky 1996]. Oczywiście jest, że dotychczasowe ujęcia controllingu marketingowego, zdominowane (zwłaszcza w piśmiennictwie polskim) przez tradycyjne ujęcie funkcyjne, nie mogą być użytecznym podsystemem zarządzania marketingowego, rozumianego jako zintegrowana koncepcja zarządzania.

Wśród nowych, kluczowych nurtów badawczych w zakresie marketingu, determinujących kształt rozwiązań controllingu marketingowego, można wymienić:

1. orientację na „policzalność” efektów działań marketingowych (*bottom-line oriented marketing, value based marketing*);
2. strategiczne znaczenie działań marketingowych (zamiast tradycyjnej koncentracji na taktyczno-operacyjnym marketingu mix);
3. międzyfunkcyjność (*cross-functional*) czy interfunkcyjność działań marketingowych oraz wynikające z nich ujęcie marketingu jako procesu, który:
 - a) obejmuje definiowanie, tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta,

- b) integruje kluczowe procesy biznesu, tj. zarządzanie relacjami z klientem (*Customer Relationship Management*), zarządzanie rozwojem produktu (*Product Development Management*) oraz zarządzanie łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management*);
- 4. orientację na relacje i współtworzenie wartości w sieci wartości (zarówno z klientem, jak i innymi partnerami sieciowymi), co wymaga:
 - a) odejścia od perspektywy postrzegania wartości klienta wyłącznie przez pryzmat transakcji,
 - b) pomiaru skuteczności i efektywności działań podejmowanych z partnerami sieciowymi (w tym z klientem) w układach kooperacyjnych/koopetycyjnych.

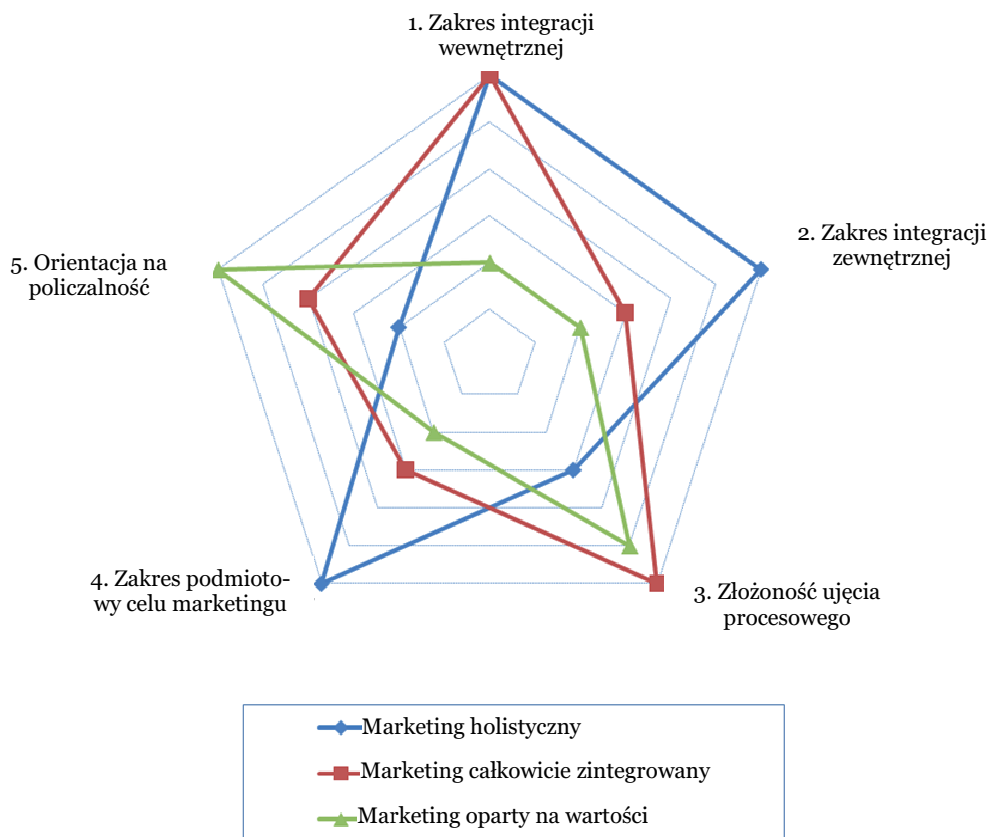
W literaturze marketingowej dostrzega się trzy koncepcje powstałe na gruncie paradygmatu marketingu relacji, w których, w różnym stopniu, widoczne są wymienione powyżej tendencje. Są to koncepcja marketingu holistycznego [Kotler, Jain, Maesincee 2002], koncepcja całkowicie zintegrowanego marketingu [Hulbert, Capon, Piercy 2005] i koncepcja marketingu opartego na wartości [Doyle 2008].

Wymienione koncepcje stanowią wyjaśnienie m.in. paradoksu umacniania się filozofii marketingu w przedsiębiorstwach, przy jednoczesnym rozmywaniu się wymiaru organizacyjnego marketingu. Choć każda z tych koncepcji akcentuje potrzebę „koordynacji interfunkcyjnej” marketingu w kontekście procesów biznesowych i traktuje go jako koncepcję zarządzania biznesem realizowaną zarówno na poziomie strategicznym, jak i taktyczno-operacyjnym, to w obrębie niektórych cech występują między nimi spore różnice. Syntetyczne porównanie każdej z koncepcji wg kilku głównych kryteriów różnicujących (por. rys. 1) pozwala wnioskować o ich specyficznych walorach teoretyczno-praktycznych, które stanowią punkt odniesienia dla modyfikacji tradycyjnego, funkcyjnego systemu controllingu marketingowego.

Marketing holistyczny charakteryzuje najszerszy zakres integracji (wewnętrznej interfunkcyjnej, jak i w układzie sieci wartości), choć przyjmując perspektywę zarządzania wartością dla interesariuszy, nie akcentuje potrzeby policzalności efektów marketingu, w przeciwieństwie do dwóch pozostałych koncepcji, w których silna jest perspektywa zarządzania wartością dla właścicieli. Walorem zarówno teoretycznym, jak i praktycznym marketingu całkowicie zintegrowanego jest powiązanie procesu marketingowego z podstawowymi procesami biznesowymi i wskazanie obszarów wewnętrznej koordynacji interfunkcyjnej marketingu. Marketing oparty na wartości oprócz powiązania procesu marketingowego z procesami biznesowymi silnie akcentuje konieczność policzalności i dostarcza narzędzi do optymalizowania portfela klientów, traktowanego jako najcenniejsze aktywum przedsiębiorstwa.

Wśród nowych nurtów badawczych w zakresie controllingu, stanowiących wyzwanie dla controllingu marketingowego, można wymienić:

1. akcentowanie proaktywnej (zamiast wyłącznie reaktywnej) roli controllingu w zarządzaniu, przejawiającej się w rozwoju nowych metod i narzędzi pozwalających koordynować procesy zarządzania strategicznego, w tym zwłaszcza planowania i kontroli (koordynacja antycypacyjna controllingu),
2. controlling wartości przedsiębiorstwa, bazujący na i rozwijający koncepcję zarządzania wartością przedsiębiorstwa, a w jej ramach koncepcję zarządzania zasobami niematerialnymi (kapitałem intelektualnym),
3. controlling procesów, będący elementem koncepcji zarządzania procesami w przedsiębiorstwie.



Kryterium	Min.	Max.
1. Zakres integracji wewnętrznej	Nacisk na jeden wymiar (np. finanse)	Wiele wymiarów (wszystkie obszary funkcjonalne w przedsiębiorstwie)
2. Zakres integracji zewnętrznej	Brak wyraźnych odniesień do integracji z podmiotami zewnętrznymi	Pełna integracja w obrębie sieci rozszerzonej (partnerzy biznesowi i konsument)
3. Złożoność ujęcia procesowego	Nacisk na proces marketingowy	Powiązanie procesu marketingowego z procesami biznesowymi
4. Zakres podmiotowy celu marketingu	Dominacja koncepcji wartości dla udziałowców	Dominacja koncepcji wartości dla interesariuszy
5. Orientacja na policzalność	Marginalne odniesienia do mierzalnych finansowo efektów marketingu	Złożone instrumentarium pomiaru wartości klientów

Rys. 1. Marketing zintegrowany w ujęciu procesowym – porównanie koncepcji szczegółowych wg kryteriów różnicujących

Źródło: Rupik K., *Marketing zintegrowany w ujęciu procesowym – przegląd najnowszych koncepcji*, „Marketing i Rynek” 3/2010, s. 16.

Pomiędzy obiema analizowanymi dyscyplinami zarządzania, marketingiem i controllingiem dostrzega się istotne cechy wspólne. Po pierwsze, całościowy charakter obu koncepcji. Po drugie zaś, coraz większe dążenie do prorynkowej orientacji controllingu i procontrollingowej orientacji marketingu. Konieczność połączeniu obu koncepcji wynika przede wszystkim ze wzrostu kompleksowości zarządzania marketingowego, wymagającego w coraz większym stopniu „udowodnienia” skuteczności i efektywności marketingu w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców.

PODSUMOWANIE I KIERUNKI PRZYSZŁYCH BADAŃ

Tradycyjne ujęcie controllingu marketingowego, dostępne w literaturze przedmiotu, nie spełnia oczekiwań współczesnych menedżerów w zakresie:

1. pomiaru efektywności i skuteczności działań marketingowych (*marketing performance measurement and management*),
2. narzędzi i metod controllingu marketingowego,
3. uwzględniania całokształtu procesów marketingowych odnoszących się do pozyskania, utrzymania, utraty i odzyskania klientów.

Wydaje się zatem, że opracowanie nowego systemu controllingu marketingowego jest pilną potrzebą praktyczną. Ów system można scharakteryzować za pomocą kilku postulatów:

1. będzie podsystemem wspomagania współczesnego zarządzania marketingowego (a więc będzie kompatybilny z najnowszymi ujęciami marketingu jako procesu zintegrowanego i tym samym zerwie z tradycyjnym, wąskim ujmowaniem marketingu jako funkcji przedsiębiorstwa),
2. będzie pełnił koordynacyjną funkcję w maksymalizowaniu wartości klientów, które jest warunkiem koniecznym maksymalizowania wartości dla udziałowców (a więc będzie kompatybilny z koncepcją zarządzania przez wartość),
3. spełni oba wymogi funkcji koordynacyjnej procesów planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, tzn. koordynacji adaptacyjnej oraz koordynacji antycypacyjnej (tej ostatniej brakuje w tradycyjnych systemach controllingu marketingowego).

Zaproponowane w opracowaniu podejście do controllingu marketingowego „osadzono” w controllingu, rozumianym jako podsystem zarządzania przedsiębiorstwem, który koordynuje wszystkie funkcje procesu zarządzania. Autorzy opracowania nie są bowiem zwolennikami innych, występujących w literaturze, ujęć controllingu: szerokiego, wg którego controlling to metoda kompleksowego, skoordynowanego zarządzania przedsiębiorstwem, oraz wąskiego, w którym controlling utożsamiany jest wyłącznie z rachunkowością zarządczą. Zgodnie z przyjętym podejściem, system controllingu marketingowego przedsiębiorstwa zarządzanego przez wartość rozumiany jest przez autorów opracowania jako:

1. podsystemem controllingu przedsiębiorstwa zarządzanego przez wartość,
2. układ dwóch zasadniczych elementów koordynujących zarządzanie marketingowe w ujęciu procesowym, na które składają się metody i narzędzia pomiaru:
 - a) skuteczności i efektywności instrumentów marketingowych (działania taktyczno-operacyjne w ramach marketing mix)/element pełniący funkcję adaptacyjną w taktyczno-operacyjnym controllingu marketingowym/,
 - b) skuteczności i efektywności tworzenia aktywów marketingowych, w tym zwłaszcza wartości klientów/element pełniący funkcję antycypacyjną w strategicznym controllingu marketingowym/.

Zasadne wydaje się zatem podjęcie pogłębionych badań, w celu opracowania teoretycznego modelu controllingu marketingowego (prawdopodobnie o uniwersalnym charakterze) i jego testowania w przedsiębiorstwach (stosownie do specyfiki sektorowej czy nawet podmiotowej).

LITERATURA

1. Bauer H.H., Stockburger G., Hammerschmidt M., *Marketing Performance. Messen-Analysieren-Optimieren*, Gabler, Wiesbaden 2006.
2. Beck R., *Erfolg durch wertorientiertes Controlling*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2003.
3. *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
4. *Dienstleistungscontrolling*, red. M. Bruhn, B. Stauss, Gabler, Wiesbaden 2006.
5. Doyle P.: *Value-Based Marketing. Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Hoboken, 2008.
6. Jędralska K., Kosiń P., *Zarządzanie przez controlling w sieci wartości*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2007.
7. *Koszty i efekty działań marketingowych*, red. L. Garbarski, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.
8. Kotler P., Jain D.C., Maesincee S., *Formulating a Market Renewal Strategy*, [w:] *Marketing Moves* (Part 1), Boston: Harvard Business School Press, 2002.
9. Kumar N., *Marketing As Strategy. Understanding the CEO's Agenda For Driving Growth and Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, 2004. *Marketingeffizienz. Messung und Steuerung mit der DEA- Konzept und Einsatz in der Praxis*, red. H.H. Bauer, M. Staat, M. Hammerschmidt, Verlag Franz Vahlen, München 2006.
10. Mödritscher G.J., *Customer Value Controlling. Hintergründe-Herausforderungen-Methode*, Gabler, Wiesbaden 2008.
11. Niedbala B., *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
12. Nowak M., *Controlling działalności marketingowej*, PWE, Warszawa 2007.
13. Piercy N.F., *Market-Led Strategic Change. Transforming the Process of Going to Market*, 4th Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford 2009.
14. Hulbert J.M., Capon N., Piercy N.F., *Total Integrated Marketing: Breaking the Bounds of the Function*, Kogan Page, London 2005.
15. Reinecke S., *Marketing Performance Management. Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2004.
16. Reinecke S., *Return on Marketing?*, [w:] *Handbuch Marketing-Controlling*, red. S. Reinecke, T. Tomczak, Gabler, Wiesbaden 2006.
17. Slywotzky, A.J., *Value Migration. How to Think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.
18. Stüker D., *Evaluierung und Steuerung von Kundenbeziehungen aus Sicht des unternehmenswertorientierten Controlling*, Gabler, Wiesbaden 2008.
19. Weber J., Lissautzki M., *Kundenwert-Controlling*, WHU Otto-Beisheim-Hochschule, Vallendar 2004.

Hanna Sikacz*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

RZECZYWISTA I WIRTUALNA KONSOLIDACJA ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH Z RACHUNKÓW BANKOWYCH SPÓŁEK GRUPY KAPITAŁOWEJ

REAL CASH POOLING AND NOTIONAL CASH POOLING

STRESZCZENIE

Konsolidacja środków pieniężnych z rachunków bankowych spółek grupy kapitałowej jest jednym z narzędzi zarządzania gotówką w grupie kapitałowej. Konsolidacja ta pozwala podmiotom wchodzącym w skład grupy kapitałowej na ograniczenie kosztów odsetkowych (z tytułu zaciągania zobowiązań) i zwiększenie przychodów odsetkowych, z wykorzystaniem zarówno środków własnych danego podmiotu, jak i środków innych podmiotów wchodzących w skład złożonej struktury gospodarczej. Bankowe rozwiązanie rachunku głównego z powiązanymi z nim rachunkami uczestników jest alternatywnym rozwiązaniem finansowania działalności dla pożyczek w grupie kapitałowej. W artykule przedstawiono najważniejsze kwestie prawne, podatkowe i finansowe związane z dwoma głównymi formami konsolidacji środków pieniężnych z rachunków bankowych spółek grupy kapitałowej – rzeczywistą i wirtualną.

Słowa kluczowe: grupa kapitałowa, konsolidacja środków pieniężnych, cash pooling, zarządzanie gotówką

ABSTRACT

Efficient account solutions directly improve the company's liquidity. A cash management technique employed by companies holding funds at financial institutions. Cash pooling allows companies to combine their credit and debit positions in various accounts into one account, and includes techniques like notional cash pooling and cash concentration. Notional cash pooling has the company combine the balances of several accounts in order to limit low balance or transaction fees. Cash concentration or zero balancing has the company physically combining various accounts into one single account.

Key words: holding, cash pooling, cash management

WSTĘP

Zarządzanie finansami jest pojemnym terminem, którego zakres może być określany w różny sposób. W grupie kapitałowej, którą tworzą samodzielne podmioty prawne, zarządzanie finansami obejmuje więcej obszarów decyzyjnych niż tylko w jednym niezależnym podmiocie gospodarczym. Celem zarządzania finansami w grupie kapitałowej jest obniżenie ryzyka działania całego zgrupowania i poprawienie jego efektywności. Na poziomie każdej spółki grupy kapitałowej powinno być realizowane planowanie płynności finansowej, ale w złożonych strukturach konieczny jest plan skonsolidowany i odnoszenie poszczególnych obszarów zarządzania finansami do strategii finansowej grupy. Zarządzanie finansami na poziomie grupy wymaga wsparcia całej organizacji, które przejawia się w odpowiednim podejściu segmentów biznesowych, a stopień centralizacji zarządzania finansami należy dopasować do specyfiki grupy oraz jej strategii rozwoju. Ważna jest świadomość faktu, iż pomysły dobre dla grupy kapitałowej mogą ograniczać kompetencje i kontrolę sprawowaną przez zarządy spółek. W związku z powyższym wskazane jest oparcie współpracy między jednostkami grupy kapitałowej na umowach wielostronnych, a nie wyłącznie na odgórnych zaleceniach właścicielskich. Stroną tych umów, szczególnie w zakresie zarządzania finansami, mogą być również banki bądź inne instytucje finansowe.

W ramach zarządzania finansami realizowany jest między innymi taki proces, jak zarządzanie gotówką (*cash management*). Pod tym pojęciem rozumiane są działania związane bezpośrednio i pośrednio z celowym kształtowaniem krótkoterminowego potencjału finansowego [Trocki 2004, s. 262]. Jednym z instrumentów, za pomocą którego dokonywane jest zarządzanie gotówką w grupie kapitałowej, jest konsolidacja środków pieniężnych (gotówki) z rachunków bankowych spółek grupy kapitałowej¹. W praktyce gospodarczej w kontekście tej konsolidacji używa się pojęcia *cash pooling*, umowy o wspólnym zarządzaniu płynnością finansową, konsolidacji płynności z kont lub umowy o konsolidacji rachunków bankowych².

Bankowe rozwiązanie konsolidacji środków pieniężnych z rachunków bankowych spółek grupy kapitałowej polega na koncentrowaniu środków z jednostkowych rachunków poszczególnych podmiotów (rachunków uczestników, rachunków źródłowych) na wspólnym rachunku grupy (rachunku głównym, rachunku skonsolidowanym) i zarządzaniu zgromadzoną w ten sposób kwotą, z wykorzystaniem korzyści skali [Zwyrtek 2006, s. 25]. Konsolidacja środków pieniężnych z rachunków bankowych spółek grupy kapitałowej pozwala podmiotom w nim uczestniczącym na równoczesne ograniczenie kosztów odsetkowych (z tytułu zaciągania zobowiązań) i zwiększenie przychodów odsetkowych z wykorzystaniem zarówno środków własnych danego podmiotu, jak i środków innych podmiotów wchodzących w skład danej struktury gospodarczej [Zawal-Kubiak 2004, s. 14]. Wskutek stosowania tej konsolidacji wynik odsetkowy całej struktury gospodarczej jest korzystniejszy niż w przypadku oddzielnego inwestowania nadwyżek i ponoszenia kosztów finansowania przez posiadaczy poszczególnych rachunków.

¹ Z innych instrumentów zarządzania gotówką należy wymienić: bieżące raportowanie stanu kont (*balance reporting*), transfer pieniężny (*money transfer*), zbieranie i analizowanie informacji na temat rynków pieniężnych i kapitałowych oraz rozliczanie zobowiązań i należności (*netting*).

² Z przeanalizowanych przez autorkę ofert bankowych wynika jednak, że oferta świadczenia usługi *cash pooling* oraz możliwość otwarcia rachunku skonsolidowanego są adresowane do różnych klientów. Usługa *cash pooling* skierowana jest do klientów, których struktura organizacyjna przyjmuje postać grupy kapitałowej (odrębnych pod względem prawnym podmiotów gospodarczych), realizujących wspólną politykę finansową oraz koordynujących wzajemne rozliczenia. Może być również wykorzystywana przez podmioty o rozbudowanej strukturze organizacyjnej, a także jednostki szczebla rządowego i samorządowego. Oferta rachunku skonsolidowanego skierowana jest do klientów mających rozbudowaną strukturę organizacyjną, niebędących jednak oddzielnymi podmiotami gospodarczymi.

CHARAKTERYSTYKA KONSOLIDACJI ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH Z RACHUNKÓW BANKOWYCH SPÓŁEK GRUPY KAPITAŁOWEJ

Pomimo spotykanych różnych nazw wyróżnia się dwa typy konsolidacji środków pieniężnych: konsolidację rzeczywistą (*cash concentration, real cash pooling*)³ i konsolidację wirtualną (niereczywistą, *notional cash pooling*). Pozostałe usługi konsolidacji są odmianami wymienionych typów lub są rozwiązanymi mieszankami [Rebel 2009, s. 1].

W przypadku konsolidacji rzeczywistej występuje fizyczny transfer środków pieniężnych. W przeciwieństwie do konsolidacji wirtualnej w przypadku konsolidacji rzeczywistej dokonywany jest fizyczny transfer środków pomiędzy poszczególnymi rachunkami podmiotów objętych umową o konsolidacji rachunków bankowych a rachunkiem głównym. Wykazane nadwyżki (saldo dodatnie) przekazywane są na rachunek główny, a deficyty (saldo ujemne) występujące na rachunkach poszczególnych podmiotów są pokrywane z rachunku głównego. Transfery następują automatycznie na zakończenie danego dnia, po przeprowadzeniu transakcji czy też po przekroczeniu określonego w umowie limitu, a na początku każdego dnia środki są zwracane na rachunki poszczególnych podmiotów. Odsetki naliczane są od salda zgromadzonego na rachunku głównym i przelewane na ten rachunek.

Konsolidacja rzeczywista może następować poprzez [Szumielewicz 2009, s. 170]:

- zerowanie sald (*zero balancing*),
- konsolidację docelową (*target balancing, near zero balancing cash pooling*)⁴,
- konsolidację warunkową (*conditional pooling*),
- konsolidację odwracalną („*cinderell*” *pooling*),
- konsolidację wielopoziomową (*multi-level consolidation*).

W przypadku zerowania sald transfer pomiędzy rachunkiem głównym a rachunkami uczestników umowy prowadzi do zerowego stanu rachunków uczestników na koniec każdego dnia roboczego. Konsolidacja docelowa, w której transfery środków na rachunek główny nie doprowadzają do wyzerowania rachunków uczestników, polega na tym, że na koniec każdego dnia występuje z góry założone saldo (czyli na rachunek główny przelewana jest tylko część środków). Konsolidacja warunkowa pozwala na sparametryzowanie transferów konsolidacyjnych. Parametry, które są proponowane przez banki, to m.in.: minimalna lub maksymalna wielkość transferu, maksymalna zagregowana wielkość transferów w ciężar rachunku głównego, określona ilość dni przeprowadzania konsolidacji. Konsolidacja odwracalna polega na dokonywaniu transferów odwrotnych na początku następnego dnia roboczego, przywracając w ten sposób stany na rachunkach źródłowych sprzed transferów konsolidacyjnych dokonywanych dnia poprzedniego. Konsolidacja wielopoziomowa przebiega w kilku etapach, a w jej strukturze występują rachunki, będące jednocześnie rachunkami skonsolidowanymi i źródłowymi.

³ Konsolidacja rzeczywista jest określana także jako *zero balancing*, ale w przedstawionym w artykule podziale proponuje się potraktowanie tego pojęcia jako jednej z form konsolidacji rzeczywistej. Z uwagi na inne formy konsolidacji rzeczywistej, o których będzie mowa w dalszej części artykułu, używanie nazwy *zero balancing* w opinii autorki jest niewłaściwe.

⁴ *Near zero balancing cash pooling* jest wymieniany jako trzeci typ konsolidacji środków pieniężnych [Kaczmarek 2008, s. 5], ale w tym przypadku dochodzi także do rzeczywistego transferu środków pieniężnych. Prawidłowe wydaje się potraktowanie tej formy konsolidacji jako jednego z rodzajów rzeczywistej konsolidacji środków pieniężnych.

W przypadku konsolidacji wirtualnej⁵ nie występuje fizyczny transfer środków pieniężnych pomiędzy rachunkami spółek uczestniczących w rozliczeniach konsolidacji gotówki. Konsolidacja wirtualna polega na uzgodnionej pomiędzy bankiem a grupą kapitałową optymalizacji sald na rachunkach spółek grupy, bazującej na matematycznej (dokonanej bez fizycznego transferowania środków pieniężnych) kompensacji występujących na tych rachunkach sald dodatnich i ujemnych, dokonywanej dla każdego dnia roboczego [Szumielewicz 2009, s. 194]. Do podmiotu świadczącego usługę konsolidacji środków pieniężnych z rachunków bankowych spółek grupy kapitałowej (*pool leadera*) przesyłane są informacje o saldach z rachunków uczestników. Salda podlegające potrąceniu pozostają fizycznie na własnych rachunkach podmiotów, natomiast odsetki naliczane są do wysokości netto zgromadzonych sald. W prezentowanym rozwiązaniu podmioty, których rachunki wykazują salda ujemne, nie ponoszą kosztów związanych z oprocentowaniem limitu na rachunku bankowym (*overdraft*), gdyż w rzeczywistości bank oblicza odsetki jedynie ze skonsolidowanego salda. W sytuacji ujemnego salda skonsolidowanego będzie ono podlegało oprocentowaniu jak dla *overdraft*. Działanie konsolidacji wirtualnej przedstawiane jest często przy założeniu, że bank może dokonywać pełnej kompensacji dodatnich i ujemnych odsetek od sald występujących na rachunkach spółek w niej uczestniczących. Z powodu ograniczeń związanych z zapewnieniem przez bank pokrycia kosztów utrzymania rezerwy obowiązkowej z tytułu posiadanych przez jedne spółki grupy kapitałowej sald dodatnich i kosztów utrzymywania dodatkowego kapitału własnego z tytułu sald ujemnych wykazywanych przez pozostałe spółki grupy kapitałowej proponuje się stosować w przypadku tego typu konsolidacji optymalizację odsetkową⁶.

Praktyka zarządzania grupami kapitałowymi wskazuje na występowanie różnych modyfikacji zaprezentowanych typów konsolidacji rzeczywistej i wirtualnej. Możliwe są rozwiązania transgraniczne – wykorzystywane przez międzynarodowe grupy kapitałowe, rozwiązania hybrydowe – łączące konsolidację rzeczywistą z konsolidacją wirtualną, a także rozwiązania obejmujące różne waluty.

ASPEKTY PRAWNE I PODATKOWE KONSOLIDACJI ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH Z RACHUNKÓW BANKOWYCH SPÓŁEK GRUPY KAPITAŁOWEJ

Zgodnie z art. 93a ust. 1 Prawa bankowego polski bank może zawrzeć ze spółkami należącymi do podatkowej grupy kapitałowej umowę polegającą na stosowaniu skonsolidowanego oprocentowania dla środków zgromadzonych przez poszczególne spółki z tej grupy na ich rachunkach bankowych oraz udzielonych im kredytów i pożyczek pieniężnych. Kwestią, mogącą budzić wątpliwości, jest uprawnienie polskiego banku do zawarcia takich umów z innymi, niewymienionymi w tym artykule,

⁵ Z obserwacji praktyki zarządzania grupami kapitałowymi w Polsce wynika, że wykorzystywanie konsolidacji wirtualnej jest spotykane dużo rzadziej niż konsolidacja rzeczywista. Przewagą krajowych rozwiązań konsolidacji rzeczywistej jest jej dużo wyższa efektywność (mierzona osiąganymi przez grupę kapitałową korzyściami odsetkowymi) niż efektywność konsolidacji wirtualnej. W artykule poruszono najważniejsze kwestie dotyczące rozwiązań konsolidacji środków pieniężnych z rachunków bankowych spółek grupy kapitałowej najczęściej wykorzystywanych w praktyce gospodarczej.

⁶ Przy spełnieniu nałożonego na bank wymagania utrzymywania rezerwy obowiązkowej i wymagań kapitałowych, dokonuje on dla każdego dnia roboczego kalkulacji odsetek wyższych od standardowych dla rachunków uczestniczących w konsolidacji i wykazujących salda dodatnie oraz niższych od standardowych dla rachunków uczestniczących w konsolidacji i wykazujących salda ujemne. Poprzez odpowiednie ustawienie poziomów marż (standardowych i minimalnych) uwzględnianych w tej kalkulacji bank zapewnia sobie pokrycie kosztów rezerwy obowiązkowych i kosztów utrzymywania współczynnika adekwatności na wyznaczonym poziomie. Poziom uzyskiwanych przez uczestników optymalizacji odsetkowej danego dnia korzyści odsetkowych zależy od wzajemnej kompensacji sumy sald dodatnich i sumy sald ujemnych, liczonych z sald wszystkich rachunków uczestniczących w konsolidacji.

podmiotami. Jednakże powyższe ograniczenie nie oznacza, że polski bank nie może zawrzeć umowy tzw. *cash pooling*u z innymi podmiotami.

Odnosząc się do regulacji podatkowych, które powinny być uwzględnione przy podejmowaniu decyzji o konsolidacji środków pieniężnych z rachunków bankowych spółek grupy kapitałowej, należy zwrócić uwagę na kwestie:

- opodatkowania czynności cywilnoprawnych,
- opodatkowania podatkiem od towarów i usług,
- opodatkowania podatkiem dochodowym od osób prawnych,
- kosztów uzyskania przychodów,
- przepisów dotyczących cienkiej (niedostatecznej) kapitalizacji,
- przepisów dotyczących cen transferowych,
- opodatkowania odsetek podatkiem u źródła.

W przepisach podatkowych nie ma regulacji dotyczących umowy o wspólnym zarządzaniu płynnością finansową. Prawo cywilne nie zawiera także przepisów odnoszących się wprost do umowy konsolidacji środków pieniężnych z rachunków bankowych spółek grupy kapitałowej, dlatego umowa ta pozostaje na gruncie polskiego prawa umową nienazwaną. W ramach tej umowy strony kształtują stosunek prawny według własnego uznania i swobody umów. Umowa ta zawiera jednak pewne cechy umów nazwanych, w szczególności pożyczki, co rodzi pewne wątpliwości związane z ustalaniem skutków podatkowych transakcji.

Alternatywne finansowanie działalności podmiotów powiązanych w grupie kapitałowej poprzez pożyczki jest obciążone podatkiem od czynności cywilnoprawnych. Uznanie umowy konsolidacji płynności z kont za formę pożyczki skutkowałoby ponoszeniem takiego podatku. Z uwagi na wielokierunkowe rozliczenie dokonywane w ramach umowy o konsolidacji środków pieniężnych z rachunków bankowych spółek grupy kapitałowej co do zasady nie jest możliwe bezpośrednie określenie sposobu, w jaki nadwyżki są bilansowane z niedoborami, a tym samym, w jakim zakresie jedni uczestnicy umowy finansują pozostałych [Płowens 2009, s. 5]. W tej umowie brakuje elementu zobowiązania do przeniesienia określonej ilości pieniędzy na określony w umowie podmiot, a więc elementu charakterystycznego dla umowy pożyczki. Tym samym czynności dokonywane w ramach usługi kompleksowego zarządzania płynnością finansową świadczonej dla uczestników grupy kapitałowej nie podlegają opodatkowaniu podatkiem od czynności cywilnoprawnych.

Transakcje dokonywane w ramach umowy o konsolidacji środków pieniężnych na gruncie przepisów ustawy o podatku od towarów i usług należy rozpatrywać od strony świadczącej usługę, którą jest podmiot zarządzający skoncentrowanymi środkami (*pool leader*). Spoczywa na niej obowiązek m.in. przekazania zebranych środków uczestnikom mającym niespłacone zadłużenie, naliczenia i przekazania kwot odsetkowych należnych poszczególnym spółkom, koordynowania wszelkich czynności i transakcji związanych z wzajemnymi rozliczeniami uczestników omawianej umowy [Kaczmarek 2008, s. 5]. Spółka, będąca jedynie uczestnikiem porozumienia nie świadczy, w świetle ustawy o VAT, usługi. Ponadto zgodnie z opinią organów statystycznych usługa wykonana w ramach porozumienia o wspólnym zarządzaniu płynnością finansową przez grupę mieści się zgodnie z Polską Klasyfikacją Wyrobów i Usług pod numerem PKWiU 65.23.10 „usługi pośrednictwa finansowego pozostałe, gdzie indziej niesklasyfikowane”, a zatem jest ona zwolniona z podatku VAT (zgodnie z art. 43 ust. 1 pkt 1 ustawy o VAT).

Udział w systemie rzeczywistej konsolidacji środków pieniężnych z rachunków bankowych spółek grupy kapitałowej wiąże się z otrzymywaniem i płaceniem odsetek. Uczestnik otrzymuje odsetki od podmiotu świadczącego usługę od dokonanych (na rachunek główny) depozytów bądź też płaci odsetki od środków bilansujących saldo ujemne na jego rachunku. Zgodnie z ustawą o podatku dochodowym przychodami są w szczególności otrzymane pieniądze. Do przychodów nie zalicza się zaś m.in. kwot naliczonych, lecz nieotrzymanych odsetek od należności, w tym również od udzielonych pożyczek (kredytów). Z kolei kosztami uzyskania przychodów są, według generalnej zasady wyrażonej w ustawie, koszty poniesione w celu osiągnięcia przychodu z wyjątkiem kosztów obejmujących, m.in. wydatki na spłatę pożyczek (z wyjątkiem skapitalizowanych odsetek od tych pożyczek) i naliczone, lecz niezapłacone odsetki od zobowiązań, w tym również od pożyczek. Jedyna wątpliwość w zakresie powstawania przychodów (kosztów) odsetkowych wiąże się z określeniem, czy całość kwoty przelewanej na rachunek uczestnika (z rachunku uczestnika) ma charakter odsetek, a nie stanowi przykładowo w części transferu sald, który nie miałby charakteru przychodowego (kosztowego). W celu uniknięcia wątpliwości zalecane jest szczegółowe zdefiniowanie w umowie tytułów dokonywanych transferów, z wyraźnym wyodrębnieniem transferów odsetkowych i innych.

Zarządzanie finansami w grupie kapitałowej ograniczają przepisy dotyczące tzw. cienkiej kapitalizacji i cen transferowych. Sytuacja tzw. cienkiej kapitalizacji to sytuacja, w której odsetek od pożyczek lub kredytów zaciągniętych przez przedsiębiorstwo nie można wliczyć w koszty uzyskania przychodu. Jeżeli pożyczkodawcą jest udziałowiec spółki, może okazać się, że część odsetek nie jest kosztem uzyskania przychodu (art. 16 ust. 1 pkt 60 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych). Nie stanowią kosztów uzyskania przychodów odsetki od pożyczek i kredytów otrzymanych od wspólnika, który ma minimum 25% udziałów w spółce, czy też od spółki powiązanej, jeśli w obu spółkach dany wspólnik ma po minimum 25% udziałów. Chodzi przy tym jedynie o odsetki od tej części pożyczki lub kredytu, która przekracza trzykrotność kapitału zakładowego spółki je spłacającej. Biorąc pod uwagę, że umowy o wspólnym zarządzaniu płynnością finansową nie należy traktować jako pożyczki, a dodatkowo także to, że w ramach wirtualnej konsolidacji nie dochodzi do faktycznych transferów pieniężnych pomiędzy spółkami z grupy, przepisy o niedostatecznej kapitalizacji nie mają zastosowania do tego typu struktur.

Przepisy o cenach transferowych należy mieć na uwadze szczególnie wtedy, gdy podmiotem dokonującym rozliczeń finansowych w ramach umowy o konsolidacji gotówki z rachunków bankowych należących do grupy kapitałowej jest podmiot powiązany (na przykład jednostka dominująca), a także wtedy, gdy ostateczna umowa będzie podpisana z bankiem, ale przewidziane w niej warunki funkcjonowania porozumienia zostaną ustalone wewnątrz grupy kapitałowej bez udziału banku. W takiej sytuacji istnieje większe prawdopodobieństwo nieprzestrzegania przepisów o cenach transferowych. Jeżeli w wyniku istniejących między podmiotami powiązań określonych w art. 11 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych zostaną ustalone nierynkowe warunki transakcji, które wpływają na niewykazywanie przez polski podmiot dochodów lub wykazywanie dochodów niższych, niżby można się spodziewać, gdyby te powiązania nie wystąpiły, organy podatkowe mają prawo same określić dochód podatnika. Uwzględniając restrykcje z zakresu cen transferowych (art. 9a), należy wskazać na następujące elementy transakcji dokonywanych w ramach konsolidacji gotówki z rachunków bankowych, które w szczególności powinny charakteryzować się rynkowymi warunkami:

- wysokość oprocentowania sald dodatnich i ujemnych,

- zasady płatności odsetek,
- wysokość prowizji dla podmiotu świadczącego usługę,
- ewentualne, stosowane w transakcji zabezpieczenia oraz opłaty za niewywiązywanie się z warunków umownych.

Ryzyko podatkowe jest związane z założeniem, iż warunki ustalone pomiędzy posiadaczami rachunków bankowych uczestniczących nie powinny odbiegać od warunków rynkowych. Należy jednak wskazać, iż w przypadku gdy podmiotem dokonującym rozliczeń finansowych w ramach *cash pooling* jest podmiot niepowiązany, polska spółka, będąca uczestnikiem rozliczeń, nie ma obowiązku sporządzenia dokumentacji podatkowych dotyczących tej usługi.

Zgodnie z art. 21 ust. 1 pkt 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych przychody z odsetek osiągane na terytorium Polski przez podatników będących nierezydentami opodatkowane są ryczałtowo w wysokości 20%. Jeżeli zatem podatek przystępuje do porozumienia, w którym udział biorą także podmioty zagraniczne, może być zobligowany do odprowadzenia podatku u źródła, bo obowiązki podatnika spoczywają na dokonującym wypłaty należności. Możliwe jest zastosowanie stawki wynikającej z umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania (lub zgodnie z umową o unikaniu podwójnego opodatkowania, niepobranie tego podatku) po uzyskaniu tzw. certyfikatu rezydencji, wydanego do celów podatkowych przez właściwy organ administracji podatkowej⁷. W praktyce jednak zastosowanie korzyści wynikających z umowy jest niemal niewykonalne.

Podsumowując zaprezentowane aspekty podatkowe dotyczące umowy konsolidacji środków pieniężnych z rachunków bankowych, należy wskazać, iż podmioty należące do polskich oraz międzynarodowych grup kapitałowych mogą zapewnić sobie środki do prowadzenia działalności i unikać niepożądanych skutków podatkowych.

KORZYŚCI FINANSOWE Z KONSOLIDACJI ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH Z RACHUNKÓW BANKOWYCH SPÓŁEK GRUPY KAPITAŁOWEJ

Usługa konsolidacji środków pieniężnych z rachunków bankowych spółek grupy kapitałowej pozwala na efektywniejsze wykorzystanie posiadanych środków pieniężnych, poprzez obniżenie kosztów odsetkowych, a także zwiększenie przychodów finansowych osiąganych zarówno na szczeblu grupy jako całości, jak i na szczeblu każdego z poszczególnych jej uczestników. Efektywne zarządzanie płynnością w ramach grupy kapitałowej polega na osiąganiu korzyści z odsetek uzyskanych poprzez powiązanie dodatnich i ujemnych sald rachunków biorących udział w tym procesie. Kredyty na rachunkach bieżących zaciągane przez jednych uczestników są kompensowane depozytami bankowymi zgromadzonymi na rachunkach innych uczestników.

W celu przedstawienia korzyści odsetkowych wynikających z kompensacji występujących na rachunkach bankowych spółek sald ujemnych saldami dodatnimi z rachunków innych spółek warto porównać sytuację, w której grupa kapitałowa nie wykorzystuje omawianego, prezentowanego w artykule, narzędzia zarządzania finansami z sytuacją, w której to narzędzie jest wykorzystywane.

⁷ Szerzej o opodatkowaniu u źródła w kontekście umów *cash pooling* w: K. Kaczmarek, P. Rokicki: *Do przychodów zaliczamy odsetki, do kosztów prowizje*, „Rzeczpospolita, Dobra Firma” nr 1130/94, 2008.

W tabeli 1 zestawione zostały salda na rachunkach spółek, które przed zakończeniem dnia roboczego nie uległy zmianie. W związku z powyższym przychody i koszty odsetkowe naliczane są osobno dla każdej ze spółek.

Tabela 1. Zestawienie dzienne stanu kont przed transferami konsolidacyjnymi

Rachunek	Saldo (zł)	Stopa procentowa	Odsetki (zł)
Rachunek uczestnika A	5 000 000	1,72%	236
Rachunek uczestnika B	2 000 000	1,72%	94
Rachunek uczestnika C	-1 000 000	3,52%	-98
Razem			232

Założenia dla obliczenia oprocentowania:

Oprocentowanie sald dodatnich = stopa rynkowa (WIBID O/N) – marża banku.

Oprocentowanie sald ujemnych = stopa rynkowa (WIBOR O/N) + marża banku.

WIBID O/N = 2,22% (stan z 23.12.2009r.), WIBOR O/N = 2,52 % (stan z 23.12.2009 r.).

Marża banku dla sald dodatnich = 0,5%, marża banku dla sald ujemnych = 1,0%.

Baza odsetkowa dla sald dodatnich = 365 dni, baza odsetkowa dla sald ujemnych = 360 dni.

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 2 przedstawiony został przykład działania konsolidacji środków pieniężnych z rachunków bankowych trzech uczestników porozumienia. Pokazuje on korzyści płynące z porozumienia o konsolidacji środków pieniężnych dla grup kapitałowych.

Tabela 2. Zestawienie dzienne transferów konsolidacyjnych (przy wykorzystaniu zerowania sald)

Rachunek	Saldo (zł)	Stopa procentowa	Odsetki (zł)
Rachunek uczestnika A	5 000 000		
Rachunek uczestnika B	2 000 000		
Rachunek uczestnika C	-1 000 000		
Rachunek skonsolidowany	6 000 000	1,72%	283

Źródło: Opracowanie własne.

Zerowanie sald prowadzi do sytuacji, w której bank nalicza odsetki wyłącznie od salda skonsolidowanego. Dzięki konsolidacji gotówki na rachunku skonsolidowanym grupa kapitałowa uzyskuje dzienną korzyść w wysokości 51 zł (różnica pomiędzy odsetkami wyliczonymi dla rachunku skonsolidowanego i sumą odsetek naliczonych dla rachunków uczestników osobno przy założeniu braku konsolidacji). Dodatkowo można zwrócić uwagę, że w przytoczonym przykładzie różnica między bankowym oprocentowaniem sald ujemnych i dodatnich wynosi 1,80%. Różnica ta świadczy o korzyściach podatkowych płynących z zastosowania konsolidacji i im większa ta różnica, tym większe są korzyści podatkowe osiągane przez grupę.

Korzyści zerowania sald wynikają także z możliwości skorzystania przez spółki grupy kapitałowej z łatwiej dostępnych pożyczek wewnątrzgrupowych zamiast z kredytu bankowego. Można się spodziewać, że koszty takiego finansowania będą niższe. Oprocentowanie takich pożyczek nie po-

winno być niższe niż oprocentowanie sald dodatnich utrzymywanych na rachunku bankowych (1,72% w przytoczonym przykładzie) i wyższe niż oprocentowanie sald ujemnych na rachunku bankowym (3,52% w przytoczonym przykładzie).

Jeżeli zbiorcza kwota na rachunku głównym nie wystarcza do spłaty całości sald debetowych uczestników porozumienia, bank udziela zadłużonym spółkom kredytu. W tej sytuacji koszty odsetkowe będą niższe niż w przypadku nieskorzystania z oferowanej usługi konsolidacji środków pieniężnych z rachunków bankowych spółek grupy kapitałowej.

Podsumowując, dzięki zastosowaniu konsolidacji środków pieniężnych, grupa kapitałowa może ograniczyć:

- poziom utrzymywanych w grupie środków pieniężnych i inwestycji krótkoterminowych i utrzymywać je na optymalnym poziomie,
- wykorzystywanie krótkoterminowych linii kredytowych w grupie,
- koszty finansowania kapitałem obcym w grupie i zwiększyć przychody odsetkowe z tytułu posiadanych aktywów pieniężnych i w konsekwencji ograniczyć koszt kapitału w grupie.

ZAKOŃCZENIE

Celem zawarcia umowy o konsolidacji środków pieniężnych z rachunków bankowych spółek grupy kapitałowej, oprócz przedstawionych w artykule korzyści podatkowe i odsetkowe, jest usprawnienie współdziałania spółek grupy kapitałowej w zakresie zarządzania płynnością, a także usprawnienie procesu planowania gotówkowego w grupie. Dzięki tej umowie można oczekiwać ograniczenia zakresu i czasu raportowania spółek. Bank przyjmuje na siebie obowiązek dostarczania informacji o saldzie i dziennych przepływach pieniężnych każdej ze spółek, a także obowiązek monitorowania stanu pożyczek wewnątrzgrupowych i związanych z tym monitorowaniem wyliczeń należnych odsetek i rozliczeniem.

Omawiając korzyści z wykorzystania konsolidacji, należy zwrócić jednak uwagę na koszty związane z wynagrodzeniem dla banku za świadczoną usługę i koszty powstające po stronie grupy kapitałowej. Grupa kapitałowa musi wziąć pod uwagę m.in. takie koszty bankowe, jak: jednorazowe koszty implementacyjne, okresowe koszty obsługi konsolidacji, koszty raportowania konsolidacyjnego, koszty realokacji odsetek pomiędzy spółkami z tytułu pożyczek wewnątrzgrupowych, koszty transakcyjne. Dodatkowe koszty po stronie grupy są związane z monitorowaniem i administrowaniem konsolidacji, wdrożeniem i utrzymaniem narzędzi wspomagających działania konsolidacji. Wybór banku obsługującego na zasadzie wyłączności spółki grupy kapitałowej (koncentracja obsługi spółek grupy w jednym banku) pozwala na uzyskanie korzystnych cen obsługi bieżącej oraz innych produktów bankowych dzięki efektowi skali.

Podsumowując zaprezentowane aspekty prawne, podatkowe i finansowe dotyczące umowy o wspólnym zarządzaniu płynnością finansową, należy wskazać, iż podmioty należące do polskich oraz międzynarodowych grup kapitałowych mogą w istotny sposób ograniczyć ryzyka podatkowe, obniżyć koszty finansowe i zwiększać przychody finansowe, wybierając tę alternatywną w stosunku do pożyczek formę finansowania działalności jednostek wchodzących w skład grupy kapitałowej.

LITERATURA

1. Kaczmarek K., Rokicki P., *Do przychodów zaliczamy odsetki, do kosztów prowizje*, „Rzeczpospolita, Dobra Firma” nr 1130/94, 2008.
2. Kaczmarek K., Rokicki P., *Jak opodatkowane są umowy cash pooling*, „Rzeczpospolita, Dobra Firma” nr 1130/94, 2008.
3. Płowens K., *Nie trzeba odprowadza PCC przy przepływach na wspólnym rachunku*, „Rzeczpospolita, Dobra Firma” nr 1485/215, 2009.
4. Rebel B., *Cash Pooling; finding a cost efficient equilibrium*, www.zanders.nl/publicaties/documents/BR_cashpooling.pdf z 21.12.2009.
5. Remlain M., *Inwestycje kapitałowe w polityce rachunkowości grupy kapitałowej*, AE, Poznań 2008.
6. Szumielewicz W., *Cash management w grupach kapitałowych. Diagnozowanie, kształtowanie, ocena*, Difin, Warszawa 2009.
7. Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 2004.
8. Zawal-Kubiak H., *Cash pooling – skutki w podatku dochodowym*, „Przegląd Podatkowy” nr 2, 2004.
9. Zwyrtrek M., *Cash pooling po polsku*, „Monitor Podatkowy”, nr 8, 2006.

Barbara Siuta-Tokarska*Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

EFEKTYWNOŚĆ GOSPODAROWANIA W WARUNKACH ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

THE EFFICIENCY OF ECONOMIZING IN THE CONDITIONS OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

STRESZCZENIE

W publikacji przedstawiono zarys problematyki efektywności gospodarowania w warunkach zrównoważonego rozwoju gospodarczego, przy uwzględnieniu współczesnych poglądów w tym zakresie, oraz przedstawiono wizję „zrównoważonego świata” w 2050 r. Zagadnienie efektywności ekonomicznej zostało ujęte według klasycznego podziału na efektywność w skali makro i w skali mikro, wraz ze wskazaniem podstawowych mierników pomiaru, oraz zwrócono uwagę na konieczność uwzględniania w tym pomiarze nie tylko efektów ekonomicznych, ale także społecznych i ekologicznych, a nawet wartości moralnych.

Słowa kluczowe: efektywność ekonomiczna, ekologiczna i społeczna, zrównoważony rozwój, nakłady, efekty

ABSTRACT

The publication outlines the problems connected with the efficiency of economizing in the conditions of the sustainable economical development, taking into account the contemporary views concerning this problem. The article also introduces the vision of “the sustainable world” in 2050. The problem of the economic efficiency is shown according to the classical division into the efficiency in the micro and macro scales, taking into consideration the basic measuring tools. The publication pays special attention to the necessity of taking into consideration not only the economical effects but also social and ecological ones and even the moral values in this measurement.

Key words: economic, ecologic and social efficiency, sustainable development, inputs, effects

WSTĘP

Jednym z dyskusyjnych zagadnień w ekonomii jest istota i pomiar efektywności ekonomicznej procesów gospodarczych. Rozumiana jest ona najczęściej jako relacja efektu do nakładu [Wielka... t. 8, 2002, s. 53]. W teorii ekonomicznej i praktyce gospodarczej stosowane są różne miary efektywności ekonomicznej, w zależności od tego, co przyjmuje się jako efekt, a co jako nakład. Z tego powodu uzyskiwane są m.in. różne relacje efektywnościowe. Mogą one wyrażać stosunek osiągniętych efektów w postaci produkcji, wartości dodanej, dochodu narodowego, zysku itp. do poniesionych nakładów w przedsiębiorstwie: zatrudnienia, majątku trwałego (aktywów trwałych), inwestycji, zużytych surowców i materiałów, energii itp. [Wielka... t. 8, 2002, s. 53].

Dane w tym zakresie mogą być analizowane, a na ich podstawie wysuwane wnioski dla polityki gospodarczej lub zarządzania przedsiębiorstwem.

Efektywność ekonomiczna winna zapewniać maksymalizację efektów przy danych nakładach lub minimalizowanie nakładów przy danych efektach. Podstawowymi relacjami związanymi z efektywnością ekonomiczną są¹: wydajność pracy, produktywność majątku trwałego, efektywność inwestycji, materiałochłonność i energochłonność produkcji, przy czym wyrazem poprawy w tych relacjach jest wzrost trzech pierwszych relacji oraz obniżenie dwóch ostatnich.

W klasycznym podziale efektywności ekonomicznej można dokonać wyodrębnienia efektywności makroekonomicznej i mikroekonomicznej [Dresler 1988, s. 30; Chomętowski 1993], przy czym uwzględniając skalę działania w zakresie elementów systemu ekonomicznego, należy w pełni i kompleksowo ująć: submikroskalę zjawiska (szczebel osobniczy, jednostkowy), mikroskalę gospodarki (szczebel mikroekonomiczny), mezoskalę (szczebel mezoekonomiczny), makroskalę (szczebel makroekonomiczny), socjoskalę (szczebel społeczny), skalę globalną (szczebel gospodarki światowej), ekoskalę (szczebel środowiskowy), megaskalę (szczebel globalny, planetarny) [Waszczyński 2005, s. 32, 33].

Efektywność ekonomiczna w skali gospodarki narodowej jest „wielkim agregatem”, łączącym efekty i nakłady ponoszone we wszystkich ogniach gospodarki. Jej poziom i dynamika zależą od ogólnej sprawności całego systemu funkcjonującego w danym kraju oraz od jego miejsca w międzynarodowym podziale pracy, w tym udziału w eksporcie i imporcie oraz ich opłacalności [Wielka... t. 8, 2002, s. 53].

Efektywność działalności przedsiębiorstwa warunkuje jego funkcjonowanie oraz przesądza o jego możliwościach rozwojowych, stając się tym samym immanentnym celem zarządzania oraz właściwością przesądającą o istocie przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarczego [Podstawy nauki... 2005, s. 92].

Celem publikacji jest analiza ujęć istoty efektywności gospodarowania w naukach ekonomicznych i spotykanych w nich metod jej pomiaru przydatnych w analizie i ocenie oraz kształtowaniu zrównoważonego rozwoju.

¹ Według P. Sulmickiego (*Efektywność gospodarza a pobudzanie i zasilanie*, Ekonomista 1969, nr 5, s. 1148) należy wyodrębnić efektywność techniczną, rozumianą jako sprawność, wydajność pracy czy wydajność zasobu, wyrażaną przez szybkość działania zasobu produkcyjnego i efektywność gospodarczą. Dla efektywności gospodarczej ważna jest ocena uzyskanego efektu, dlatego jeśli „efekt nie jest potrzebny, to pomimo wysokiej efektywności technicznej efektywność gospodarza równa się zeru”. Efektywność gospodarza zasobu produkcyjnego wyraża więc szybkość działania i ład działania, wyrażony normą oceniającą uzyskany efekt jednostkowy.

CHARAKTERYSTYCZNE ASPEKTY METODOLOGICZNE W EKONOMII POŚRÓD INNYCH DZIEDZIN NAUKI

Pojęcie „nauka” zarówno w polskiej tradycji językowej, jak i w potocznym rozumieniu dotyczy procesu i rezultatu zdobywania wiedzy, nabywania umiejętności i pozyskiwania informacji. Współcześnie najczęściej pod tym terminem rozumie się ogół czynności wykonywanych przez uczonych – aspekt funkcjonalny, tj. proces poznawczy, a także ogół wytworów tych czynności związanych z uprawianiem nauki (pojęcia, hipotezy, twierdzenia, teorie itp.) – jest to tzw. aspekt przedmiotowo-treściowy, co oznacza, iż traktuje się naukę jako gałąź wiedzy spełniającą kryteria naukowości, która jest podporządkowana określonym normom metodologicznym [Wielka... t. 18, 2003, s. 381].

Pojęcie metodologii w ujęciu pragmatycznym oznacza naukę o metodach działalności naukowej oraz stosowanych w nauce procedurach badawczych, natomiast w ujęciu apragmatycznym oznacza naukę o elementach i strukturze systemów naukowych, tzn. o „wytworach” nauki w postaci pojęć, twierdzeń, praw nauki, teorii nauk itd. [Wielka... t. 17, 2003, s. 297]. Zwykle wyodrębnia się metodologię nauk ogólną (badającą czynności lub rezultaty poznawcze, głównie uzasadnienia twierdzeń oraz metody konstrukcji systemów naukowych) i szczegółową (obejmującą zagadnienia odrębności poszczególnych rodzajów nauk i metod w nich stosowanych). Z uwagi na metody uzasadniania twierdzeń i budowania systemów rozróżnia się metodologię nauk dedukcyjnych oraz nauk empirycznych (przedmiotem badań są metody stosowane w tych naukach, tj. eksperyment, obserwacja, indukcja) [Wielka... t. 17, 2003, s. 297].

Należy zauważyć, iż wśród metodologów dość powszechny jest pogląd, że nauki nie znajdują się na jednakowym poziomie pod względem doskonałości formułowanej wiedzy [Sosenko 2008, s. 79]. Za najbardziej dokładne uważane są matematyka i logika, a wśród nauk o rzeczywistym świecie – nauki przyrodnicze. Z kolei nauki humanistyczne i nauki społeczne powszechnie uznawane są za mniej dokładne [Sosenko 2008, s. 79]. Jest to wynik mniejszej „ściśłości” tych nauk w porównaniu z „naukami twardymi” [Kmita 1973, s. 11]. To sprawia, iż przeważa pogląd o konieczności wieloaspektowej charakterystyki poszczególnych dyscyplin, grup, jak również dziedzin naukowych, a także konieczności uwzględniania rozmaitych typów epistemologicznych i metodologicznych w nauce. Za takim ujęciem nauki opowiada się „federacja metanauk” (zespół nauk o nauce), w skład której wchodzi: filozofia i metodologia nauk, psychologia, socjologia, historia nauk, a także ekonomika i polityka nauk, organizacja i zarządzanie naukowe, nauka o dokumentacji i informacji naukowej oraz informatyka [Wielka... t. 18, 2003, s. 382, 398]. Według obecnej klasyfikacji OECD² wyróżnia się sześć dziedzin nauki i techniki: nauki przyrodnicze (w tym m.in. matematyka, nauki fizyczne, chemiczne i inne), nauki inżynierskie i techniczne, nauki medyczne i nauki o zdrowiu, nauki rolnicze, nauki społeczne (w tym m.in. ekonomia i biznes³), nauki humanistyczne.

Ekonomia (gr. *oikos* – dom, *nomos* – prawo) jest nauką, badającą społeczne procesy gospodarowania. Jest ona podzielona na różnorodne szkoły i kierunki, z uwagi m.in. na niejednorodność przedmiot badań, w którym można wyróżnić co najmniej kilka przekrojów: kryterium wielkości badanych obiektów (gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa, gospodarki narodowe, regiony, gospodarka światowa),

² Patrz: <http://www.nauka.gov.pl>

³ Według Uchwały Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów (w Polsce) z 24 października 2005 r. w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych – do dyscyplin nauk ekonomicznych zaliczono: ekonomię, nauki o zarządzaniu oraz towaroznawstwo.

stopień ich rozwoju, sposoby produkcji (od gospodarki naturalnej po kapitalizm i socjalizm), mechanizmy regulacyjne (gospodarka centralnie kierowana, rynkowa i mieszana), skalę wytwarzania (od jednostkowej produkcji rzemieślniczej po produkcję wielkoseryjną), formy organizacyjne (od jednoosobowego producenta po korporację wielonarodową), struktury rynkowe (od wolnego rynku po oligopol), rozliczne instytucje prawne i finansowe oraz technologię [Wielka... t. 8, 2002, s. 118].

Permanentne zmiany badanych procesów gospodarczych stawiają przed ekonomią wyzwania nieznane naukom przyrodniczym. W naukach przyrodniczych ewolucja jest teorią wyjaśniającą przeszłość, a przedmiotem badań jest jej produkt, który w czasie badań nie ulega zmianom – chyba że wprowadza je człowiek. Natomiast w naukach społecznych (w tym w ekonomii) ewolucja jest teraźniejszością, a sam przedmiot badań ciągle ewoluuje [Wielka... t. 8, 2002, s. 118].

Możemy wyróżnić ekonomię pozytywną i normatywną. Ekonomia pozytywna zajmuje się obiektywnym, naukowym objaśnianiem zasad funkcjonowania gospodarki, pokazując związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy zjawiskami gospodarczymi [Ekonomia 1993, s. 43-44, Sosenko 2008, s. 107]. Ekonomia normatywna stanowi natomiast tę gałąź badań ekonomicznych, która zajmuje się sądami wartościującymi, dostarczając zaleceń i rekomendacji opartych na tych sądach [Ekonomia 1991, s. 15, Ekonomia 1993, s. 43-44].

Ważnym zagadnieniem, określającym w pewnym stopniu tzw. racjonalność postępowania w procesie gospodarowania w ramach nauk ekonomicznych, jest zagadnienie efektywności. Problematyka efektywności w naukach ekonomicznych jest zarazem ważnym, jak i niezbędnym elementem w kontekście działalności gospodarczej.

EFEKTYWNOŚĆ EKONOMICZNO-SPOŁECZNA

W zakresie metodyki efektywności w ujęciu makroekonomicznym wyodrębnia się jej dwa rodzaje [Piontek&Piontek 1999; Sulmicki 1973; Piontek 2009]:

- efektywność ekonomiczną,
- efektywność społeczną.

Celem gospodarowania w skali makro jest „zapewnienie dynamicznej równowagi gospodarki narodowej”..., co oznacza wzrost i/lub rozwój gospodarczy „realizowany w warunkach równowagi na podstawowych makrorynkach” [Waszczyński 2005, s. 36]. Pojęcie zrównoważonego rozwoju zostało zdefiniowane po raz pierwszy w 1987 r. w raporcie Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju ONZ pt.: „Nasza wspólna przyszłość”. Zrównoważony rozwój został określony jako „proces mający na celu zaspokojenie aspiracji rozwojowych obecnego pokolenia w sposób umożliwiający realizację tych samych dążeń następnym pokoleniom”⁴ [Zrównoważony rozwój... 2009, s. 1]. Na rys. 1 zaprezentowano wizję „zrównoważonego świata” w perspektywie najbliższych 40 lat.

⁴ Z uwagi na różnorodność czynników mających wpływ na proces zrównoważonego rozwoju wyodrębniono trzy główne obszary wymagające koncentracji przy planowaniu skutecznej strategii osiągnięcia zrównoważonego rozwoju. Są to: ochrona środowiska i racjonalna gospodarka zasobami naturalnymi (w tym ograniczenie zanieczyszczenia środowiska, ochrona zagrożonych wyginięciem gatunków zwierząt i roślin, promocja odnawialnych źródeł energii), wzrost gospodarczy i sprawiedliwy podział korzyści z niego wynikających (m.in. ułatwienie dostępu do rynków dla państw rozwijających się, finansowanie rozwoju, zmiana nieracjonalnych wzorców konsumpcji i produkcji) oraz rozwój społeczny (m.in. walka z ubóstwem, dostęp do edukacji, ochrony zdrowia).

Pomiar realizacji celu, jakim jest zrównoważony rozwój w postaci efektywności makroekonomicznej, nie może zatem odbywać się kosztem celu społecznego i środowiskowego [Waszczyński 2005, s. 37].

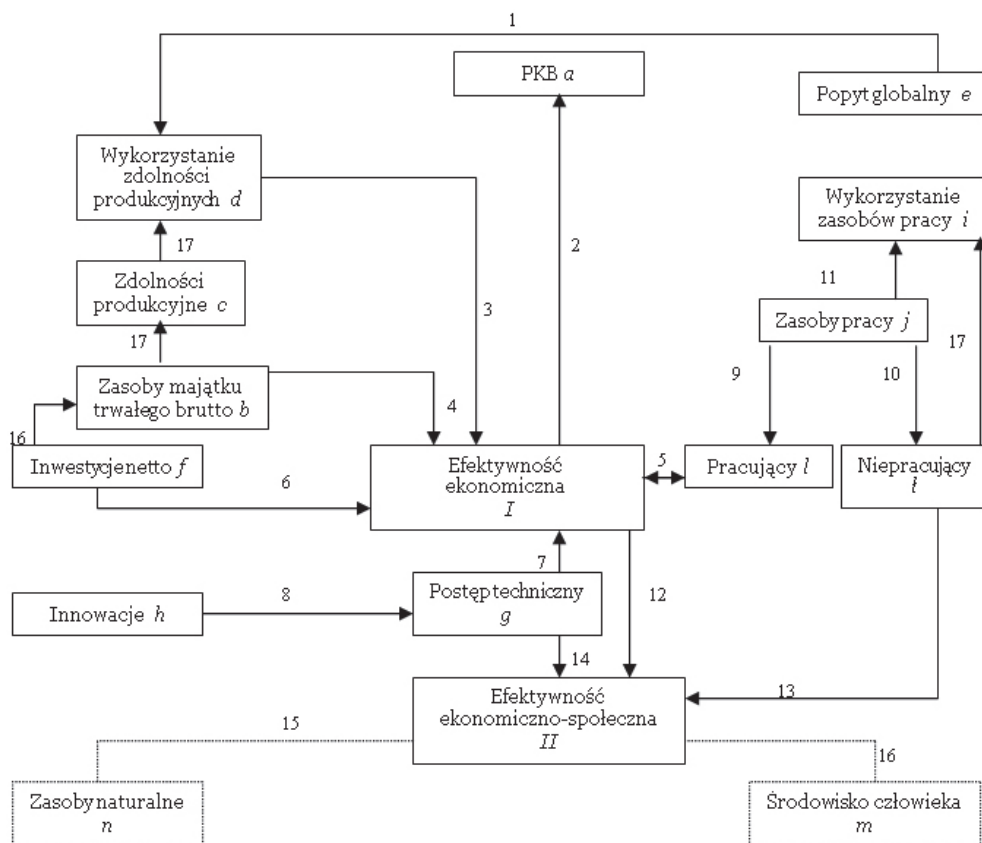
Celem społecznym gospodarki jest natomiast zapewnienie „wszystkim obywatelom kraju godziwego bytu” [Waszczyński 2005, s. 38], przez co należy rozumieć zapewnienie pracy w godnych warunkach, za godziwe wynagrodzenie, wolność od głodu, opiekę zdrowotną, zabezpieczenie społeczne w razie niezdolności do pracy, zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych czy prawo do edukacji. Podstawowe wolności, prawa i obowiązki obywatela zapisane są w konstytucji, nie mniej jednak nie wszystkie są dostępne dla każdego obywatela z uwagi na ograniczoną efektywność społeczną państwa.

Pomiar efektów uzyskiwanych w skali całej gospodarki stanowi jeden z trudnych do rozwiązania problemów nauk ekonomicznych. Należy przyjąć, iż dokonując ich pomiaru, powinno się uwzględniać oprócz samych efektów ekonomicznych (np. PKB) także skutki społeczne wzrostu gospodarczego i postępu technicznego. Jest to jednak dość skomplikowane zadanie, choćby z uwagi na fakt występujących trudności, związanych z kwantyfikacją skutków społecznych, jak np. „wypychanie” siły roboczej przez postęp techniczny, szkód ekologicznych itp. [Felbur 2004, s. 9]. Konsekwencją występujących trudności są ograniczone badania empiryczne w tym zakresie, związane m.in. ze znalezieniem właściwych „mierników wyceny rynkowej wielu elementów składających się na jakość życia społeczeństwa” [Felbur 2004, s. 11].

W polskiej literaturze ekonomicznej problematyka efektywności gospodarowania została poruszona m.in. przez J. Pajestkę [Pajestka 1975, s. 27-59], który przedstawił pięć schematów powiązań efektywności gospodarowania z produkcją końcową (PKB), zasobami, czynnikami instrumentalnymi i polityką ekonomiczną państwa.

Uwarunkowania efektywności ekonomiczno-społecznej, będącej połączeniem efektywności ekonomicznej i społecznej danej gospodarki, są powiązane ze zmiennymi egzogenicznymi i endogenicznymi. W zakresie analizy uwarunkowań efektywności ekonomiczno-społecznej oprócz wymienionych zmiennych należałoby uwzględnić także inne uwarunkowania zewnętrzne, w tym o charakterze globalnym, w szczególności biorąc pod uwagę otwartość współczesnych gospodarek [Waszczyński 2005, s. 34].

Na rys. 2 zaprezentowano schemat powiązań efektywności ekonomiczno-społecznej ze zmiennymi egzogenicznymi i endogenicznymi.

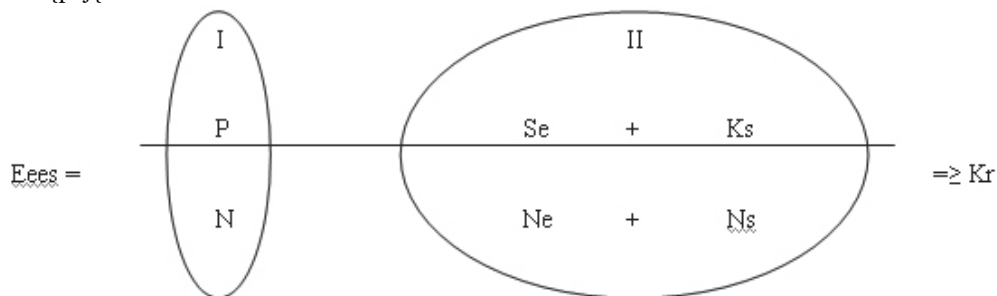


Rys. 2. Schemat powiązań efektywności ekonomiczno-społecznej ze zmiennymi egzogenicznymi i endogenicznymi
Źródło: [Felbur 2004, s. 12].

Efektywność ekonomiczna (I) jest zbiorem odcinkowych relacji efektywnościowych, tj.: produktywności majątku trwałego (aktywów trwałych), inwestycji, wydajności pracy, a także relacji syntetycznych uwzględniających nakłady kapitału i pracy w postaci strumienia. Relacje efektywności ekonomicznej, zarówno odcinkowe, jak i syntetyczne, są uwarunkowane pośrednio od wielkości globalnego popytu, który przebiega ścieżką [1] pomiędzy (e) i (d). Wykorzystanie zdolności produkcyjnych – ścieżka [3] – wpływa na kształtowanie ekonomicznej efektywności gospodarowania. Postęp techniczny (g), będący konsekwencją stosowanych innowacji (h), jest kolejną zmienną objaśniającą efektywność ekonomiczną. Natomiast efektywność ekonomiczno-społeczna (II) jest kategorią obejmującą również unieruchomione zasoby pracy, tj. osoby niepracujące (l) – ścieżka [13] – co oznacza, iż oprócz tradycyjnych mierników efektywnościowych w ramach efektywności ekonomiczno-społecznej uwzględniany jest także koszt nieaktywnych zasobów pracy [Felbur 2004, s. 13].

Należy przyjąć, iż do oceny efektywności ekonomiczno-społecznej powinno uwzględniać się także zasoby naturalne (n) i środowisko człowieka (m) – ścieżka [15] i [16].

Przyjmując za cel zrównoważony rozwój przy zintegrowaniu celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych, efektywność ekonomiczna, ekologiczna i społeczna może być przedstawiona następująco:



gdzie:

Eees – zintegrowana efektywność ekonomiczna, ekologiczna i społeczna,

N – nakład ponoszony na uzyskanie efektu ekonomicznego,

Ne – nakład ponoszony na uzyskanie efektu ekologicznego,

Ns – nakład ponoszony na uzyskanie efektu społecznego lub korzyści pozagospodarczych,

P – efekt ekonomiczny,

Se – efekt ekologiczny (bezpośredni i pośredni, w tym straty ekologiczne, które nie wystąpiły w wyniku poniesionych nakładów – Ne),

Ks – korzyści społeczne, które uzyskano w wyniku poniesionych nakładów, np. na służbę zdrowia, prorodziną politykę, kształcenie (a nie szkolenie),

Kr – teoretycznie przyjęte kryteria odniesienia, tj. stopa procentowa na rynku pieniężnym, średnia stopa zysku, a także obowiązujące unormowania prawne.

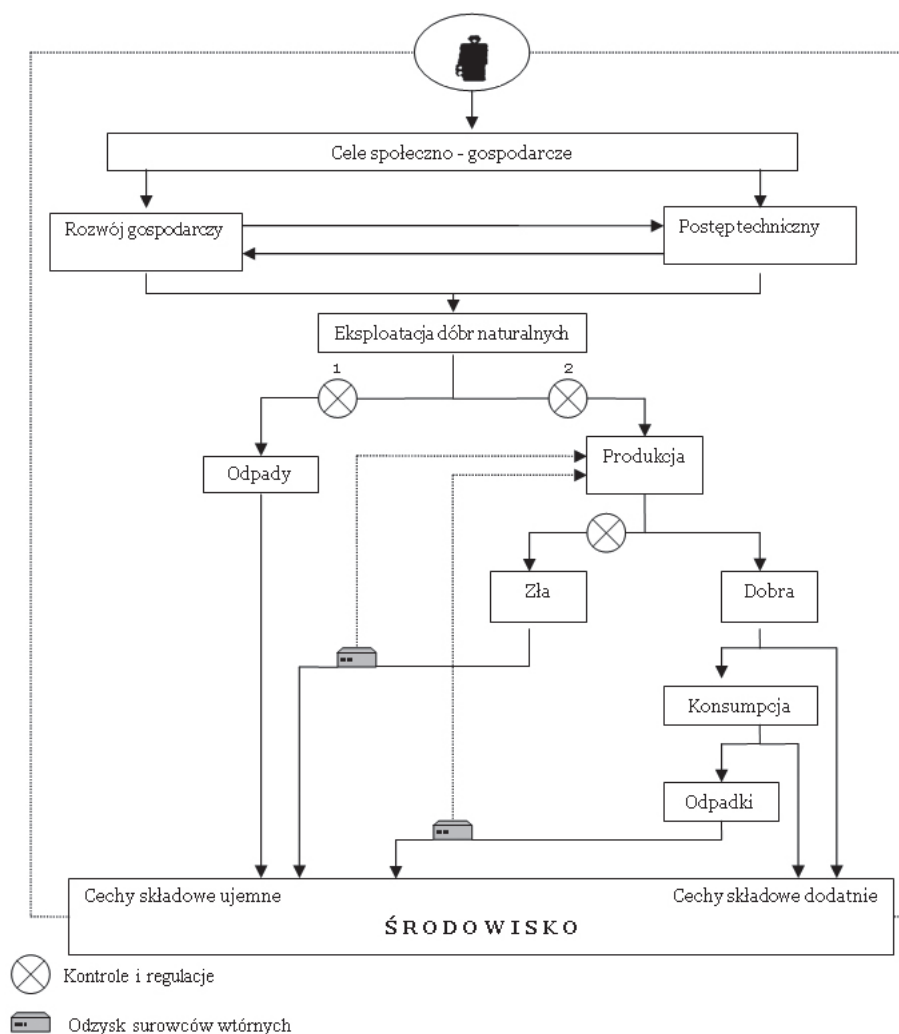
Rys. 3. Efektywność ekonomiczna, ekologiczna i społeczna

Źródło: [Piontek 1999, s. 219].

Pierwsza część wzoru (I) jest efektywnością ekonomiczną, związaną wyłącznie z kryteriami ekonomicznymi, umożliwiającą powiększenie kapitału ekonomicznego często kosztem aspektów społecznych (kapitału ludzkiego) i ekologicznych (kapitału przyrodniczego). Biorąc pod uwagę zrównoważony rozwój, istotne znaczenie ma druga część wzoru (II), którego uwzględnienie „w procesie gospodarowania decyduje o tym, czy w wyniku niewłaściwego bądź właściwego tempa działania w gospodarce są i będą wytwarzane złe czy dobre struktury” [Piontek 1999, s. 220].

Należy podkreślić, iż bardzo często w badaniach empirycznych pomijane są nakłady i efekty niewymierne, tj. nakłady, za które nie zapłacono i nie stanowią one kosztów, a są wykorzystywane jako darmowe „siły przyrody”, oraz efekty zewnętrzne działalności, zarówno dodatnie, które powiększają efekt, jak i ujemne, które pomniejszają efekt [Waszczyński 2005, s. 31]. Można zatem przyjąć, iż efekty zewnętrzne pozytywne, jak i negatywne są potencjalnym źródłem ekonomicznej efektywności, zaś brak uwzględnienia w rachunku efektywności wspomnianych nakładów i efektów daje niepełny obraz rachunku efektywności [Waszczyński 2005, s. 31].

Na rys. 4 zaprezentowano schemat przebiegu procesu eksploatacji, produkcji i konsumpcji, w którym uwzględniono eksploatację dóbr naturalnych (ujmowaną w rachunku efektywności ekologicznej) ze wskazaniem na cechy składowe ujemne i dodatnie dla środowiska, dotyczące tych procesów.



Objaśnienie: 1 – efektywność technologii eksploatacji, 2 – czystość i powiązania technologii, 3 – struktura produkcji i konsumpcji

Rys. 4. Schemat przebiegu procesu eksploatacji, produkcji i konsumpcji
Źródło: [Gregorczyk, 1989, s. 256-257].

EFEKTYWNOŚĆ JAKO CECHA KONSTYTUTYWNA ORGANIZACJI

Organizacja, jaką jest przedsiębiorstwo, tworzona jest przez trzy grupy społeczne: właścicieli, menedżerów oraz pracowników. Pomiędzy celami ich działań i zachowań można wyodrębnić określone zależności, przy czym za naczelny motyw funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw można przyjąć powiększanie jego wartości, a osiąganie zysków za środek jego realizacji [Podstawy nauki... 1999, s. 54].

W kontekście nauk o przedsiębiorstwie efektywność należy do „właściwości przesądzających o istocie przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarującego” [Podstawy nauki... 2005, s. 92]. Wśród podstawowych zasad działania przedsiębiorstwa na rynku można wymienić [Elementy nauki... 1999, s. 26]:

- zasadę gospodarności (inaczej zwaną zasadą racjonalnego postępowania),
- zasadę przedsiębiorczości,
- zasadę rentowności oraz
- zasadę rachunku ekonomicznego.

Zasada gospodarności jest ogólną zasadą racjonalnego postępowania, gdzie dokonuje się kwantyfikacji celu i środków działania. Maksymalny stopień realizacji celu można osiągnąć, jeśli przy danym nakładzie środków otrzyma się maksymalny stopień realizacji celu (osiąganie maksymalnych efektów przy określonych nakładach – formuła wydajnościowa) bądź też przy danym stopniu realizacji celu użyje się minimalnego nakładu środków (osiągnięcie określonych efektów przy dążeniu do zminimalizowania ponoszonych nakładów – formuła oszczędnościowa) [Lange 1980, s. 147; Podstawy nauki... 2005, s. 92].

Relację efektów i nakładów ujętą w postaci różnicy lub ilorazu najczęściej określa się mianem efektywności. Jednakże aby dane działanie było efektywne, musi spełnić co najmniej dwa warunki. Po pierwsze, wyniki i nakłady muszą być wymierne, a po drugie, musi istnieć wspólny mianownik między wynikami a nakładami w postaci jednolitej miary, np. pieniądza [Czechowski 1997, s. 13]. Warto podkreślić, iż pomiar efektywności ekonomicznej może odnosić się do [Jaki 2006, s. 111]:

- statycznego pomiaru dotyczącego zasobów gospodarczych oraz
- dynamicznego pomiaru dotyczącego procesów gospodarczych, strumieni przychodów i kosztów oraz wpływów i wydatków.

Zakres przedmiotowy pomiaru ekonomicznego w przedsiębiorstwie w aspekcie statycznym, dynamicznym i statyczno-dynamicznym oraz ekonomiczne typy mierników efektywności ekonomicznej w skali mikro przedstawiono w tabeli 1.

Efektywność przedsiębiorstw (efektywność mikroekonomiczną) należy traktować jako niezbędny warunek do powstania efektywności pozostałych szczebli gospodarki, tj. w skali mezo (poziom regionów, branż czy sektorów gospodarki) i makro (gospodarki narodowej), a nawet na poziomie globalnym, kompleksowym i planetarnym – megaskala [Waszczyński 2005, s. 33, 35]. Dlatego też dokonując wyboru mierników pomiaru efektywności w skali mikro, odchodzi się obecnie od mierników czysto finansowych na rzecz mierników niefinansowych, które spełniają warunek wieloaspektowego podejścia do problematyki efektywności i odzwierciedlają złożone, przekrojowe działania przedsiębiorstwa i jego rezultaty [Podstawy nauki... 2005,

s. 95]. W literaturze przedmiotu coraz częściej prezentowany jest pogląd, iż występuje konieczność uwzględniania przy pomiarze efektywności organizacji obok wartości *stricte* ekonomicznych także wartości społecznych, ekologicznych, a nawet moralnych [Martyniak 2000, s. 3], co oznacza konieczność doboru złożonych i wielopłaszczyznowych mierników w zakresie pomiaru mikroefektywności.

Tabela 1. Pomiary ekonomiczne i krótkoterminowe mierniki efektywności w przedsiębiorstwie

Pomiar statystyczny	Pomiar dynamiczny	Pomiar statystyczno-dynamiczny
- wartość aktywów trwałych i obrotowych oraz poszczególnych ich składników - wartość kapitałów własnych i obcych oraz poszczególnych ich składników - wartość przedsiębiorstwa - rynkowa wartość dodana (MVA)	- przychody - koszty - wynik finansowy - nakłady inwestycyjne - inne wydatki - mierniki wartości kreowanej (EVA, EVC, SVA)	- rentowność - stopień zadłużenia - płynność finansowa - produktywność - inne postacie efektywności ekonomicznej
Typ miernika	Mierniki bezwzględne	Mierniki względne
Mierniki księgowe	EBIT, EBITDA, NOPAT, NOPLAT, EBIDAAT, NP., EPS	ROI, ROA, ROE, DFL, DOL
Mierniki finansowe	FCF, FCFE, DCF, NPV, CVA	IRR, CFROI, WACC
Mierniki rynkowe	EVA, EVC, MVA, SVA, ER	TSR, VCI

Źródło: [Jaki 2006, s. 112, 115].

Objaśnienie: EBIT – zysk przed opodatkowaniem i zaplaceniem odsetek (zysk operacyjny), EBITDA – zysk przed opodatkowaniem, zaplaceniem odsetek i amortyzacją, NOPAT – zysk operacyjny po opodatkowaniu, NOPLAT – zysk operacyjny pomniejszony o skorygowane obciążenia podatkowe, EBIDAAT – zysk przed zaplaceniem odsetek i amortyzacją, po opodatkowaniu, NP. – zysk netto, EPS – zysk netto na 1 akcję, ROI – wskaźnik operacyjnej rentowności kapitału, ROA – wskaźnik rentowności netto aktywów, ROE – wskaźnik rentowności netto kapitału własnego, DFL – stopień dźwigni finansowej, DOL – stopień dźwigni operacyjnej, FCF – wolne przepływy pieniężne, FCFE – wolne przepływy pieniężne dla właścicieli, DCF – zdyskontowane przepływy pieniężne, NPV – wartość bieżąca netto, CVA – gotówkowa wartość dodana, IRR – wewnętrzna stopa zwrotu, CFROI – gotówkowy zwrot z inwestycji, WACC – średni ważony koszt kapitału, EVA – ekonomiczna wartość dodana (zysk ekonomiczny), EVC – szacunkowa wartość kreowana, MVA – rynkowa wartość dodana, SVA – wartość dodana dla akcjonariuszy, ER – dochód nadwyżkowy, TSR – całkowity zwrot dla akcjonariuszy, stopa zwrotu z akcji, VCI – indeks tworzenia wartości.

PODSUMOWANIE

Jednym z najważniejszych zagadnień w ekonomii jest efektywność gospodarowania, zarówno w skali mikro – na szczeblu przedsiębiorstwa, jak i w skali makro – na poziomie gospodarki narodowej. Dotychczas przez pojęcie efektywności gospodarowania najczęściej rozumiano wyłącznie efektywność ekonomiczną, jako odpowiednią relację efektów do nakładów, związaną wyłącznie z kryteriami ekonomicznymi. Nie uwzględniano na ogół efektów niewymiernych, wykorzystywanych często jako darmowe siły przyrody czy też efektów zewnętrznych działalności, mogących być źródłem niezasłużonej efektywności. Pomijano także aspekty społeczne (np. nadmierne bezrobocie) i ekologiczne (np. zanieczyszczenie środowiska). Obecnie coraz częściej prezentowane są poglądy, iż przy pomiarze efektywności każdej organizacji obok wartości *stricte* ekonomicznych występuje konieczność uwzględniania także wartości społecznych, ekologicznych, a nawet moralnych. Jedynie kompleksowe, wielopłaszczyznowe pomiary efektywności ekonomicznej zarówno w skali mikro, makro, a nawet megaskali są warunkiem do uzyskania właściwego jej pomiaru.

LITERATURA

1. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia*, PWE, Warszawa 1993.
2. Chomątowski S., *Dynamika rozwoju a efektywność systemów przemysłowych*, Zeszyty Naukowe, Monografia nr 115, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993.
3. Czechowski L., *Wielowymiarowa ocena efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997.
4. Dresler Z., *Finanse a mikroefektywność gospodarowania. Analiza głównych koncepcji teoretycznych*, Zeszyty Naukowe, Monografia nr 82, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988.
5. *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. nauk. S. Marka, WNEiZ Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1999.
6. Felbur S., *Ekonomiczno-społeczna efektywność gospodarowania w Polsce (1970-2002)*, Monografie i opracowania nr 6, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2004.
7. Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C., *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza Solidarność, Gdańsk 1991.
8. Kmita J., *Wykłady z logiki i metodologii nauk*, PWN, Warszawa 1973.
9. Lange O., *Ekonomia polityczna*, t. I i II, PWN, Warszawa 1980.
10. Pajestka J., *Determinanty postępu*, PWE, Warszawa 1975.
11. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, pod red. nauk. J. Lichtarskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
12. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, pod red. nauk. J. Lichtarskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
13. Sosenko K., *Problemy filozofii i metodologii nauk dla ekonomistów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
14. Sulmicki P., *Planowanie i zarządzanie gospodarcze*, PWE, Warszawa 1973.
15. *Wielka Encyklopedia PWN*, t. 8, Polskie Wydawnictwa Naukowe, Warszawa 2002.
16. *Wielka Encyklopedia PWN*, t. 17, Polskie Wydawnictwa Naukowe, Warszawa 2003.

17. *Wielka Encyklopedia PWN*, t. 18, Polskie Wydawnictwa Naukowe, Warszawa 2003.
18. Gregorczyk G., *Przekształcanie środowiska a postęp techniczny*, [w:] *Ochrona środowiska w nauczaniu chemii*, pod red. nauk. S. Wajdy, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1989.
19. *Ocena efektywności a kreowanie wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe nr 731 pt.: „Prace z zakresu ekonomiki i organizacji przedsiębiorstw”, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
20. Piontek F., Piontek B., *Wzrost gospodarczy a zrównoważony rozwój – środowisko, mierniki, efektywność współzależności i strategie wdrażania*, [w:] *Kompleksowe i szczegółowe problemy inżynierii środowiska*, IV Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Politechnika Koszalińska, Komitet Górniczy PAN, Koszalin-Ustronie Morskie 1999.
21. Waszczyński J., *Uwagi o strukturze celów i efektywności gospodarowania na podstawowych szczeblach gospodarki*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, vol. XXXIX, 2, Lublin 2005.
22. Martyniak Z., *Efektywność organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 11 2000.
23. Sulmicki P., *Efektywność gospodarcza a pobudzanie i zasilanie*, „*Ekonomista*”, nr 5 1969.
24. Piontek F., *Metodyka oceny efektywności wydatkowania ekologicznych funduszy celowych*, rozdział 10, WBiIS, Politechnika Koszalińska, http://wbiis.tu.koszalin.pl/towarzystwo/1999/10piontekf_t.pdf (stan na dzień 24.11.2009).
25. *Vision 2050, The new Agenda for business*, World Business Council for Sustainable Development, http://www.wbcsd.org/web/projects/BZrole/Vision2050-FullReport_Final.pdf (stan na dzień 10.06.2010).
26. *Zrównoważony rozwój*, <http://www.poznajmyoniz.pl> – strona internetowa pod patronatem Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP (stan na dzień 24.11.2009).

Janusz R. Sobczyk*prac. samodzielny, nieafiliowany*

CZŁOWIEK JAKO AKSJOLOGICZNA DETERMINANTA ROZWAŻAŃ – O WARTOŚCIOWANIU EFEKTYWNOŚCI W KONTEKŚCIE PRAGMATOLOGICZNYM

**MAN AS THE AXIOLOGICAL DETERMINANT
OF CONSIDERATIONS – ABOUT EFFICIENCY VALUING
IN THE PRAGMATOLOGICAL CONTEXT**

STRESZCZENIE

Podjęta tematyka mieści się w nurcie „problematiczności”, przypisywanej wielu wysoko ocenianym efektom, zwłaszcza sfery materialno-produkcyjnej i gospodarczej, w zestawieniu ich z akceptacją jednostkową i społeczną, opartą na ocenach odnoszonych do ludzkich potrzeb i wartości. Możliwość niwelacji funkcjonowania dwóch odrębnie traktowanych systemów wartościowania otwiera perspektywa podejścia pragmatologicznego. Zakłada ona integralną jedność sfery życia społeczno-aksjologicznego (postępowania ludzkiego i wartości aksjologicznych) oraz sfery życia społeczno-gospodarczego (działania i wartości względnych). Zamiar ten urzeczywistnia zrealizowany projekt.

Słowa kluczowe: efekt, efektywność, wartościowanie aksjologiczne, Pragmatologiczne Koło Wartości

ABSTRACT

The undertaken subject is a matter of “problematicness”, attributed to many high assessed effects, especially sphere material-productive and economics – in composition to acceptance of personal and social, based on evaluations of human needs and values. Neglecting possibility of two separately treated systems of valuing, opens the perspective of pragmatological approach. It assumes the integrality of social-axiological life spheres (the human behaviour and aksiological values) as well as social-economical life sphere (the acting and relative values). This intention is realized in this project.

Key words: effect, effectiveness, axiological valuation, Pragmatological Value Circle

WPROWADZENIE

Temat związany jest z zagadnieniem potrzeby poszerzenia obszaru tematyki efektywnościowej oraz wyjścia z propozycją – poza zakres przedmiotowy aktualnie objęty praktyką prowadzonych badań i wzbogacenia o obszary dotąd pomijane – w których wartościowanie efektów ludzkich dokonań istotnych dla realizacji wartości witalnych, humanitarno-etycznych i humanistycznych – było i pozostaje niedocenione. Brak stosownej perspektywy badawczej nie pozwalał dotąd na możliwość tak szerokiego i zintegrowanego interdyscyplinarnie ujęcia problematyki wartościowania – jako samodzielnego pola badań efektywnościowych, pomimo niezwykle istotnego znaczenia, ze względu na interesy szeroko rozumianej praktyki życia społecznego. Również ewentualny i incydentalny związek tejże problematyki – z tymi obszarami życia gospodarczego, z którymi praktyka badań efektywnościowych związana była wcześniej i została poddana wyłącznej dominacji kryteriów efektywności ekonomiczno-technicznej – nie stwarzał warunków dla jej autentycznego rozwoju.

Zjawisko to łatwo można zrozumieć. Powszechnie przyjęta orientacja badań efektywnościowych ukształtowana została przez panujące trendy współczesnej cywilizacji technicznej, w której rosnąca rola postępu naukowo-technicznego i ekonomicznego uznana została za decydujący czynnik wzrostu bogactwa i siły politycznej państw współczesnego świata. Tym samym, koncentracja wysiłków na problematyce wzrostu efektywności – posiadanych zasobów surowcowych, technologii, procesów inwestycyjnych, efektywizacji eksploatacyjnej posiadanego potencjału technicznego i organizacyjnego, wraz z poszukiwaniem najbardziej efektywnych metod i technik zarządzania – stała się zadaniem pierwszoplanowym, wyznaczającym kierunek rozwoju świata zachodniego, a dążenie do bogactwa – jego usprawiedliwieniem, w świetle prymatu wartości materialnych oraz poglądów filozofii utilitaryzmu, pragmatyzmu, instrumentalizmu itp. Z takich oto przyczyn poza polem badań efektywnościowych i poza komplementarnym związkiem – z objętą obecnie ich zainteresowaniami sferą efektów ściśle ekonomicznych i technicznych, a w szerszym znaczeniu sferą społeczno-gospodarczą znalazła się – sfera społeczno-aksjologiczna ludzkiej aktywności, stanowiąca swoiście pojmowany *pendant* i kreująca *de facto* aksjologiczne podstawy wartościowania, funkcjonujące jako ostateczne kryteria akceptacji społecznej i jednostkowej, tzw. efektów gospodarczych, osiąganych na płaszczyźnie naukowo-technicznej i ekonomicznej. W konsekwencji pojawia się niekorzystne społecznie – zjawisko „dysonuansu aksjologicznego”, w świetle którego dokonania sfery ekonomiczno-technicznej, określane często jako znaczące efekty gospodarcze, ze stanowiska – ocen opartych na kryteriach wartości społecznych i jednostkowych, ludzkich i osobowych, określa się bardzo często jako „przeciw-efekty” – w szerokim rozumieniu, zarówno ekologii środowiska społecznego, jak i przyrodniczego. Tak zarysowany problem uzasadnia podjęcie tematu, w zakresie którego celem najważniejszym staje się wskazanie teoretycznych postaw jego rozwiązania, ukazujących perspektywę i możliwości włączenia wielodzielnicowych obszarów sfery społeczno-aksjologicznej w krąg badań efektywnościowych, ściśle powiązanych w jedną systemowo ujętą całość strukturalną i funkcjonalną. Perspektywy takie otwiera podejście pragmatologiczne, wskazujące na metodologiczne walory przyjętej tu koncepcji ludzkich zachowań aktywnych (LZ-a), uzupełniającej w analizie problemu – jednostronnie zawężone i sprakseologizowane pojęcie „działania”, pojęciem „ludzkiego postępowania” i – wprowadzające do zagadnienia wartościowania efektywności działań i ich rezultatów jako jedyne go układu odniesienia – system ocen i wartości ludzkich i osobowych (aksjologicznych), utożsamianych bezpośrednio

z osobą człowieka. Realizację zarysowanego projektu poprzedza wstępnie potraktowana, ale niezbędna analiza kategorii pojęciowych (efekt, efektywność) oraz charakterystyka ludzkich zachowań efektotwórczych, odniesiona do analizy porównawczej ich odmienności w trzech dominujących obszarach dziedzinowych (organizacja – technika – ekonomia), z uwagi na ich decydującą rolę w generowaniu zjawiska efektywności, całościowo ujętej sfery społeczno-gospodarczej, a zwłaszcza działalności materialno-produkcyjnej.

EFEKTY I EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁAŃ ORAZ ZAGADNIENIE ICH WARTOŚCIOWANIA (UJĘCIE ANALITYCZNO-KRYTYCZNE)

Jak to już wcześniej trafnie i wyczerpująco określono: Człowiek oprócz tego, że myśli, to jeszcze: doznaje – odczuwa – poznaje – ocenia – pożąda i działa [Garski 1907, s. 114]. I dlatego właśnie, że działa to również stawia cele, których realizacja przybliża go do wartości, których pożąda i ostatecznie, ze względu na te wartości, chciałby nadto poznać i ocenić wyniki swych działań, mówiąc potocznie, ich efekty. Niemniej, by móc z kolei poznać i ocenić te wyniki, trzeba znów zwrócić się w stronę procesów tzw. myślenia programowego i zarazem sprawdzianowego [Olszewski 1949, s. 49, 53]. To znaczy uruchomić skierowane retrospektywnie na „(...) fakty empiryczne, spostrzeżone albo myśli już sprawdzone i ustalone”, „(...) poszczególne stopniowe czynności wynikowania sprawdzianowego (...)” [ibidem s. 54, 56], skutkujące: „(...) sprawdzeniem zbiorowym, eksperymentalnym i krytycznym” jako sposobem dobrze znanym i szeroko egzemplifikowanym w sferze myślenia technicznego, przemysłowego, organizacyjnego, politycznego itp. [ibid.] stosowanym dla oceny efektywności działań lub ich rezultatów.

Nie wiadomo dokładnie, kto w przedstawionym kontekście mógł jako pierwszy posłużyć się pojęciem „efektywności”. Wspomina się natomiast, że jest ono związane, choć ukryte pod innym wyrażeniem słownym z: „(...) pierwszym pono dziełem poświęconym wyrażnie zagadnieniu sprawności jako głównemu tematowi (...)” – autorstwa B.Ch. Dunoyera (1845), gdzie „Termin *liberté* znaczy w tym tekście tyle, co «efektywność», a termin *travail* tyle, co «działalność»” [Kotarbiński 1982, s. 489]. Odtąd, jak można przyjąć, pojawiło się pojęcie efektywności. Dobrze ugruntowane w języku potocznym i dzięki swej wieloznaczności trafnie akcentujące rozmaite niuanse znaczeniowe tego słowa w rozmaitych kontekstach językowych [Skudrzykowa, Urban 2000, s. 94] W nauce, właśnie dzięki tym zaletom, wydaje się ono dość kłopotliwe.

Kłopoty z definiowaniem pojęcia „efektywności”

Zagadnienie wieloznaczności pojęć stosowanych w nauce rozstrzygają ich definicje, choć nie zawsze skutecznie, bowiem pewne z nich wyróżniają się „(...) swoistym charakterem metodologicznym. R. Carnap wskazał na istnienie obszernej klasy pojęć (...) fizyczne lub psychospołeczne, które dadzą się zdefiniować jedynie częściowo”, co znaczy, że zamiast zwykłych definicji równościowych, które wprowadzają zarazem warunek wystarczający i konieczny „(...) stosowalności terminu definiowanego (...)”, w tym przypadku ustalony zostaje tylko jeden [Pawłowski 1978, s. 5-6]. Sytuację komplikuje nadto obecność także jeszcze innych pojęć (L. Wittgenstein) – „(...) mających rodziny znaczeń. Zakresem pojęcia nie jest tutaj zbiór przedmiotów charakteryzujących się posiadaniem (...) cech wspólnych wszystkim elementom zakresu i tylko im (...)”, ale raczej szereg podzbiorów dość różnych

przedmiotów „(...) połączonych jedynie częściowymi podobieństwami (...)”, których cechy współtworzą całą rodzinę znaczeń [*ibidem* s. 6].

Pojęcie „efektywności”, wchodząc *in statu nascendi* w relacje z pojęciem sprawności i ludzkiej działalności, weszło zarazem w szeroki kontekst innych pojęć i terminów – przede wszystkim prakseologicznych, choć także, psychospawnościowych, technicznych, ekonomicznych, organizacyjnych itp., dzieląc w większości wraz z ich „(...) osobliwym charakterem (wskazany powyżej – J.R.S.) (...) szereg problemów metodologicznych (...)”, przede wszystkim, utrudniających ich jednoznaczne definiowanie i traktowanie *stricte* jako terminów [*ibid.*]. Trudności te zresztą nie uszły uwadze prakseologów. W odnośnej literaturze nie spotyka się na ogół definicji „efektywności” przytaczanych *per se*, a tym bardziej zadowolających metodologicznie, co także dotyczy w większości i innych pojęć i terminów objaśnianych, przede wszystkim ze względu na stosowane sposoby ich językowego użytkowania, tak jak ma to miejsce np. w *Małej encyklopedii prakseologii* (...) [Pszczółowski 1978, s. 60-61]. Mając świadomość wieloznaczności terminu „efektywność” w znaczeniu uniwersalnym stwierdza się, że obejmuje on zarówno: „(...) skuteczność, ekonomiczność, a w szczególnym przypadku efektywność ekonomiczną, wydajność, produktywność, «efektywność» i korzystność względną” dodając jeszcze, że „(...) między tak pojmowaną efektywnością a sprawnością w sensie uniwersalnym nie ma istotnej różnicy” [Zieleniewski 1966, s. 24]. Potwierdza zresztą „Wieloznaczność terminu «efektywność» rozumianego szeroko jako równoznacznik sprawności (*efficiency*) (...) wielu autorów” [*ibidem* s. 45]. I jak się objaśnia, ma to nawet miejsce „W wielu pracach prakseologicznych (gdzie J.R.S.) używa się E. równoznacznie ze «skutecznością», «sprawnością» w sensie uniwersalnym” [Pszczółowski 1978, s. 60].

Można zapytać, czy w tej sytuacji, gdy zakres pojęcia „efektywność” nie sprowadza się wyłącznie do „posiadania określonego zespołu cech wspólnych wszystkim elementom zakresu” tego pojęcia – a jest on raczej współtworzony przez „zakres całej rodziny podzbiorów” [Pawłowski 1978, s. 6], łączących na zasadzie częściowego podobieństwa cechy elementów, należących do zakresów pojęć innych (sprawność, skuteczność, korzystność, ekonomiczność, wydajność, oszczędność itp.) może pojęcia „efektywności” uzasadnić swoją autonomię w kontekście innych pojęć i terminów prakseologicznych. Czy też utrzymuje się tam jako wprowadzone i utrwalone, wyłącznie przez tradycję pewnego obyczaju językowego, z którego obecnie trudno jest zrezygnować. Usiłując pozyskać w tej sytuacji korzystną pozycję do „obrony autonomiczności” tego pojęcia, uzasadnia się [Kotarbiński 1971] jego odrębność, przynajmniej wobec pojęcia „skuteczności”, stwierdzając, że „E. nie jest poszczególnym przypadkiem skuteczności (...)” [Pszczółowski 1978, s. 60]. W ostateczności mając „efektywność” za pojęcie należące do tzw. rodziny znaczeń, wspólnie ze sprawnością, korzystnością, ekonomicznością, ewentualnie skutecznością, trzeba by przede wszystkim – nawiązując do językowej interpretacji terminu „rodzina pojęć” – ustalić między jej elementami (ze względu na wspólną tematykę) hierarchiczne relacje nad- i podrzędności [Nowicki 1986, s. 27-28] – a tego też dotąd nie osiągnięto.

Reasumując, łatwo poddać się wrażeniu, że pojęcie „efektywności” w prakseologii należy do jednych z najsłabiej ugruntowanych poznawczo. Jest oto bowiem – słowo. Jest ono intuicyjnie dobrze rozumiane, użyteczne w mowie potocznej i komunikatywnie nośne, ale teraz dopiero w języku prakseologii poszukuje się dlań adekwatnego znaczenia, gdy „pola semantyczne” pojęć innych [Guiraud 1976, s. 91], bliskich mu co do znaczenia – zostały już zaanektowane i zakresowo znaczenia lepiej określone.

Efekty – formy kategoryzacji przedmiotowej i zarys obszarów ich realizacji

Wieloznaczność terminu „efektywność” skonstatowana na płaszczyźnie teoretycznej obciąża swymi konsekwencjami także praktyczne podejście do badań różnych przejawów efektywności w różnych sferach działalności, wiązanej przede wszystkim z oceną działania lub wyniku, jaki osiąga. Ponieważ „Termin efektywność – jeśli kto woli – sprawność działania użyty bez dodatków objaśniających (...) jest (...) niejako «organicznie» wieloznaczny, dlatego w praktyce konieczny staje się wymóg – „(...) każdorazowego porozumiewania się, w jakim znaczeniu stosuje się ten termin” [Zieleniewski 1966, s. 23]. Tym bardziej że, jak zauważono (K. Podolski), „(...) wielu autorów chętnie używa wyrazu e., gdy w rzeczywistości bada jedynie zagadnienie efektów, i to w bardzo ograniczonym zakresie” [*Słownik* 1986, s. 69]. Jak widać, nawet w takim przypadku – jak mniej lub bardziej trafione badanie – samo pojęcie „efektu” jako jego przedmiot też wymaga wstępnych ustaleń kategoryzujących, albowiem jego interpretacja dopuszcza tutaj kilka ewentualności i w myśleniu potocznym nie zawsze jasno uświadamianych.

Stwierdzamy zatem, że albo (1) przedmiotem badania jest pewna cecha działania (jego immanentna), czyniąca je efektywnym z tego względu; a) że daje ono w ogóle jakiś skutek (*effectus*), albo b) że daje skutek pozytywnie oceniany. Można z kolei przyjąć (2), że przedmiotem badania nie jest owa cecha działania, ale rezultat przez to działanie wytworzony a) jakikolwiek (o różnym stopniu zrealizowanej skuteczności) – i tu „(...) nie zawiera się żadna ocena efektu (...) ani czy efekt odpowiada lub nie (...) naszym przewidywaniom, ani też czy oceniamy go pozytywnie, obojętnie lub negatywnie” [Zieleniewski 1966, s. 23]; albo, że b) badany rezultat (jakikolwiek – jak wyżej) uznany zostanie za efekt, jeżeli będzie oceniony pozytywnie. Wreszcie, mówiąc o badaniu efektu (3), badamy tylko taki rezultat działania a) który kumuluje łącznie, zarówno rezultaty zamierzone, jak i niezamierzone (celem działania) – a zatem, jego zrealizowane skutki i konsekwencje, które się przydarzyły – „(...) o ile tylko wypadały pozytywnie (...)” (T. Kotarbiński) [Pszczółowski 1978, s. 60]; lub też b) stojąc konsekwentnie na stanowisku odrębności pojęciowej skutku i efektu, podejmujemy badanie tej części rezultatu skumulowanego (jw., czyli tzw. efektu w szerokim znaczeniu), która tylko i wyłącznie utożsamiana jest z „niezamierzonymi konsekwencjami” realizacji działania (ocenionymi pozytywnie) i uprzedmiotawia tzw. efekt w wąskim znaczeniu, czyli efekt czysty (Ef.cz.).

Ostatecznie tę właśnie propozycję interpretacji efektu o postaci Ef.cz. uznać należy za logicznie i prakseologicznie zadowalającą, psychologicznie interesującą, choć w pewnym stopniu ontycznie paradoksalną. Z pozycji racjonalnego podmiotu działającego taki tryb zaistnienia efektu, z uwagi na towarzyszącą mu sytuację ontyczną (pozytywnie oceniane konsekwencje działania bez świadomego udziału sprawcy) potwierdza ową paradoksalność. Psychologiczna próba wyjaśnienia źródeł tak rozumianego efektu (Ef.cz.) może sugerować, że nie bez znaczenia jest tu, czy też może być ograniczona zdolność przewidywania podmiotu planującego działanie, ograniczenie jego zdolności poznawczych (racjonalność rzeczowa) lub też dostępności do potrzebnej wiedzy (racjonalność metodologiczna). A zatem, w obu tych przypadkach pojawia się niejako decydująca rola, w pewnym sensie, tzw. czynników progowych uwarunkowania efektotwórczego. Można by sądzić, że owo niedowartościowanie elementów racjonalności działania, decydujące o obniżeniu jego skuteczności, oddziałuje jednocześnie z korzyścią na możliwość jego dowartościowania w sferze efektywności. Dostrzegając problematyczność tej sytuacji z punktu widzenia tzw. „prakseologii umysłu” podmiotu działającego, uważa się, że nie ma tu sprzeczności, a co najwyżej „niezgodność”; bowiem z jednej strony: „Skutecz-

ność jest (...) oceną związaną z danym cyklem działania, natomiast efektywność jest oceną wykraczającą poza DANY cykl działania (...)", co w tym przypadku oznacza „(...) że racjonalne metodologicznie działanie podmiotowe ma swoje ograniczenia – stanowi je specyficzna wiedza, jaką ze względu na swoje ograniczone możliwości poznawcze podmiot może dysponować” (R. Wawrzyńczak) [*Logika, Praktyka...* 1991, s. 187, 198-199]. Kontynuując zasygnalizowany wątek w trybie bliższej jego precyzacji, przyjąć można, że skutek i efekt pojawiają się jako rezultaty na dwóch odmiennych ścieżkach realizacji działania. Mianowicie (1) SKUTEK podąża wzdłuż osi: aktywnego zachowania przede wszystkim świadomego i celowego, (własnowolnego), przewidującego i planowanego, opartego na myśleniu przyczynowo-skutkowym i m.in. na racjonalności metodologicznej i wiedzy konwencjonalnej, opartej na faktach i kierunkowo zaprogramowanej; natomiast (2) EFEKT – po osi aktywnego zachowania podświadomego, intuicyjnie motywowanego, intencjonalnie kierowanego, opartego na doświadczeniu i orientacji skojarzeniowej, na wiedzy niekonwencjonalnej, ogólnej, opartej na wartościach i nieprogramowalnej. Taki mechanizm genezy „efektu” wydaje się podporządkowany tzw. prawu twórczej syntezy (W. Wundt), które: do ogólnej charakterystyki każdego tworu, będącego rezultatem ludzkiej inwencji, oprócz cech wyjaśnianych sumą jego składników włącza PEWNE PLUS, pojawiające się „(...) jako nowa indywidualność (...) i to nie tylko plus «wynikowe», ale także «ideowe» (...) i «organizacyjne»” [Rozwadowski 1937, s. 55]

Podjęte zagadnienie interpretacyjnej kategoryzacji efektów w kontekście ich genezy pozornie odbiegające od problematyki efektywności pozostaje z nią ściśle związane, ponieważ pozwala ustalić (w przypadku wieloznaczności obu pojęć), co należy uznać w sensie praktycznym za bezpośredni przedmiot badania tzw. efektu i jakie w związku z tym pojawiają się realne możliwości czynnego oddziaływania na jego rozmiary i na wzrost efektywności działań. W związku z wyróżnieniem obu tych, w pewnym sensie, odrębnych kierunków oddziaływania efektywnościowego pozostaje do uściślenia: 1) jaką ostatecznie wielkość badaną uznać za bezpośredni przedmiot badanego efektu lub efektywności działania, zarówno wtedy – a) gdy chodzi o pozytywnie ocenianą, immanentną cechę tego działania (np. stopień jego złożoności lub zorganizowania), co wskazuje na bezpośrednią i bezwzględną ocenę działania i „czynnościowe” ujęcie problematyki badania i jego sprawnościowe lub prakseologiczne ukierunkowanie; jak i wówczas – b) gdy chodzi o rezultat działania, wprawdzie służący też ocenie tego działania, jednakże zapośredniczonej (ocena pośrednia i względna), natomiast tu występujący nadto autonomicznie (niezależnie od działania) jako bezpośredni przedmiot badania i wielkość samodzielnie oceniana, w sposób bezpośredni i bezwzględny, ze wskazaniem na „rezultatowe” ujęcie problematyki badania i na jego kontekst techniczny i ekonomiczny. Oba aspekty zakreślonej sytuacji badawczej można oczywiście rozdzielać tylko metodologicznie, bowiem w ujęciu realnym stanowią one jedność nierozdzieloną i wzajemnie warunkowaną.

Niemniej właśnie ze stanowiska metodologicznego i perspektywy naukowawczej takiej rozdzielnej kategoryzacji obu aspektów wskazujących jednostronnie albo na efekt czynnościowy albo na efekt rezultatowy nie można uznać za całkiem bezużyteczną. Poprzez wskazanie na narzucającą się odrębność obu orientacji badawczych, profilujących z kolei niejako dwa odrębne nurty: teoretycznej i praktycznej problematyki efektywnościowej, łatwo zarysować stosowne obszary ich dominacji dziedzinowej i zarazem obszary stosownych oczekiwań społecznych. Jeśli chodzi o tzw. czynnościową orientację efektywnościową, skierowaną wybiórczo na sferę ludzkich zachowań działaniowych, czyli działań w ogóle, to stosowną domenę stanowi interdyscyplinarny obszar, przede wszyst-

kim działalnościami i efektów organizacyjnych. Z kolei rezultatowa orientacja efektywnościowa dominuje, jak się wydaje, przede wszystkim w obszarach ludzkiej działalności technicznej i ekonomicznej, czyli *stricte* gospodarczej. W każdym z wyróżnionych obszarów, co jest oczywiste, mówiąc o efektach, mamy na myśli wyniki stosownych działań, wartościowane odpowiednim typem i rodzajem wartości.

Specyfika dominujących obszarów dziedzinowych osiągania efektów i efektywności – tryb ich wartościowania

Praktyka badań efektywnościowych w obszarach ludzkiej działalności materialno-produkcyjnej, utożsamiana ze społeczno-gospodarczą sferą realizacji działań i efektów, jakkolwiek uprawiana wielodziałinowo zdominowała przede wszystkim wiodące obszary dziedzinowych działań organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych. Z uwagi na ich znaczącą rolę dla postępu naukowo-technicznego i ekonomicznego stały się one – też jako pierwsze – z jednej strony empiryczną bazą indukowanych uogólnień i teoretycznej konceptualizacji kształtującego się ostatecznie dorobku naukowego prakseologii, z drugiej zaś, w wyniku oddziaływań zwrotnych, także wiodącym obszarem implementacji tegoż dorobku i decydującego wpływu myśli prakseologicznej na teoretyczne i metodologiczne aspekty kształtowania problematyki efektywnościowej (w kontekście sprawnościowym) i kierunki badań prowadzonych w tym zakresie.

Zaimplementowana została w ten sposób w teorii i praktyce badań efektywnościowych przede wszystkim jako naczelną prakseologiczną kategorią „działania”, a także inne jeszcze kategorie pojęciowe tej nauki, które zdominowały tok i styl rozważań o efektywności, przyczyniając się decydująco do ukształtowania w tych obszarach stosownej aparatury pojęciowej i terminologii branżowej. Dlatego też pojęcie „efektywności” pojawia się odtąd w bezpośrednim związku kategoryalnym z pojęciem „działania”, albowiem swoją definicję uzyskuje poprzez „ocenę odniesioną do niego, występując (sic) jako „(...) dodatnia cecha działań (...)” [Pszczółowski 1978, s. 60]. Tak więc mówiąc o efektywności w różnych obszarach dziedzinowych, mówi się *de facto* o działaniach (efektywnych lub ich efektywności), przyjmując dla ich określenia postać wypowiedzi opartą, choć nie do końca, na ogólnym schemacie, np. w stosunku: (1) do działań organizacyjnych; jako takich, których następstwem są zmiany układu elementów, pewnych wielkości (organizacyjnych), pozytywnie oceniane (efekt organizacyjny), ze względu na kryterium (skuteczność lub efektywność), oparte na wartościach przysługujących tej klasie wielkości (sprawnościowe); (2) do działań ekonomicznych, czyli takich, których następstwem są przekształcenia stosunków między elementami pewnych wielkości (ekonomicznych), pozytywnie oceniane (efekt ekonomiczny) ze względu na kryterium (korzystność lub ekonomiczność), oparte na wartościach tej klasy wielkości (ekonomiczne); (3) do działań technicznych, to jest takich, których następstwem jest przetworzenie własności elementów pewnych wielkości (technicznych), pozytywnie oceniane (efekt użytkowy) ze względu na kryterium (użytkowość), oparte na wartościach właściwych tej klasie wielkości (użytecznościowych). W konkretnym ujęciu dziedzinowym – w porównaniu z przytoczonym schematem charakterystyki ogólnej – odnośne działania efektotwórcze uzyskują opisy specyficzne, nieco odmienne. Między innymi, choć nie wprost, ale poprzez efekt określa się działania organizacyjne jako takie, których następstwem jest efekt organizacyjny, uzyskany dzięki „(...) znamionom umożliwiającym (...) podwyższenie stopnia ich zorganizowania (...), gdy wchodzi one w skład (...) działań zbiorowych”, który z kolei zapewnia „(...) przeciętną nadwyżkę korzyści (...) przypadającą na członka zespołu (...) w porównaniu z korzyścią, jaką mógłby osiągnąć, działając w pojedynkę (...)” [Zieleniewski 1975, s. 319]. Działania

nia ekonomiczne to znów takie (nie wchodząc w rozróżnienia między ekonomicznością a ekonomizacją), których następstwem jest takie ukształtowanie „(...) stosunku między efektami a nakładami, które by w rezultacie pozwalało uzyskać zwiększenie lub zmniejszenie cechy ekonomiczności działania” [Kurnal 1970, s. 341].

Jak widać na przykładzie skrótowo przytoczonych określeń – dwóch typów działań efektotwórczych, ich charakterystyki dziedzinowe nie są w pełni konsekwentne. Działania organizacyjne, słusznie opisywane ze względu na swoją specyfikę „czynnościowej” orientacji efektywnościowej i czynnościową postać osiągniętego efektu (wielkość organizacyjna), utożsamianego bezpośrednio z „podwyższaniem stopnia zorganizowania działań”, oceniane są jednocześnie (ze względu na ten efekt) nie na podstawie własnego kryterium dziedzinowego (skuteczność lub efektywność), opartego na wartościach sprawnościowych, ale ze względu na wielkość „przeciętnej nadwyżki korzyści”, czyli według oceny opartej na obcodziedzinowym kryterium (korzyści lub ekonomiczności), sprowadzającym tę ocenę do wartości ekonomicznych. Z kolei działania ekonomiczne słusznie opisywane ze względu na swoją „rezultatową” orientację efektywnościową i rezultatową postać osiągniętego efektu (wielkość ekonomiczna), uprzedmiotowionego poza działaniem i utożsamianego bezpośrednio z korzyścią lub ekonomicznością bilansowania tzw. efektów i nakładów; oceniane są jednocześnie, jakkolwiek na podstawie własnego kryterium dziedzinowego (korzystność lub ekonomiczność), czyli opartego na wartościach ekonomicznych, to jednak odniesionych nie przedmiotowo do własnych, wewnątrzdziedzinowych rezultatów przedmiotowych, tylko „czynnościowo”, a więc zewnątrzdziedzinowo do oceny działań, którym z kolei przysługują inne (ich własne) kryteria oceny (skuteczność lub efektywność), oparte na całkiem innych (też własnych) sprawnościowych wartościach dziedzinowych.

Opisane kontrowersje kategoriałne wokół tzw. pojęć dziedzinowych można uznać za chybione, jeśli przyjmie się, że tak „(...) jak skuteczność, tak i ekonomiczność jest cechą (albo – jak się w prakseologii określa – postacią) sprawnego działania” [Kurnal 1970, s. 341]. Rezygnując w tej kwestii, z uwagi na kierunek prowadzonych rozważań, z aprobaty dla stanowiska prakseologicznego, a kierując się intuicją zdroworozsądkową, nie uznaje się występowania kategorii „sprawne działanie” w dwóch postaciach: skuteczności i ekonomiczności, ale uznaje się sprawne działanie w postaci „skuteczności”, a „ekonomiczność” jako cechę rezultatu zrealizowanego przez sprawne (skuteczne) działanie i usytuowanego zewnątrz – poza tym działaniem. Można więc powiedzieć, że sprawne i skuteczne działania realizują ekonomicznie cenne rezultaty. A także, że obie kategorie „sprawne i skuteczne działanie” oraz „ekonomiczność rezultatu” należą do dwóch odrębnych obszarów dziedzinowych (1) działań organizacyjnych i (2) działań ekonomicznych; a transformacja wartości sprawnościowych w wartości ekonomiczne realizuje się między nimi (międzydziedzinowo), jeśli pominąć w kolejności porządku strukturalnego obecność ogniwa pośredniczącego w postaci obszaru dziedzinowego (3) działań technicznych.

W świetle przedstawionych uwag i kontrowersji, w szczególności jeszcze inaczej może być postrzegana dziedzinowa charakterystyka działań technicznych, jak i szereg innych odrębności określających podejście techniczne w odniesieniu do efektów i efektywności. Nawiązując do najbardziej ogólnej i zarazem podstawowej kategorii, czyli „działania”, to jakkolwiek nadaje mu się tutaj sens energetyczny i uważa, że m.in.: „Działać też mogą przedmioty i energia (...) urządzenia, mechanizmy, środki ekonomiczne (...)” itp., to z drugiej strony stwierdza się zarazem, że w porównaniu z prakseologicznym, taki „Sposób ujmowania pojęcia działania (...) nie jest sprzeczny (...), jest on zawężony do zakresu działań technicznych i pod pewnymi względami rozszerzony w zakresie tych działań”

[Wasiutyński 1981, s. 138]. Odnosząc się do istotnej kwestii tzw. „wyboru technicznego”, poprzedzającego działania m.in. koncepcyjne, organizacyjne, produkcyjne itp., uważa się [Wasiutyński 1981, s. 125-129], że: 1) „Wybór w technice w przeciwstawieniu do wyboru ekonomicznego jest wykonywany za pomocą pojęć szczegółowych;” 2) „Rozpatruje on (...) cechy użyteczności przedmiotów (...) z punktu widzenia społecznego, indywidualnego (...) produkcyjnego i konsumpcyjnego;” 3) Dlatego „Wyborowi działań technicznych właściwe jest dążenie do najlepszego zaspokojenia potrzeb”, co „Implikuje (...) optymalizację działań technicznych (...), ale optymalizację szerszą od gospodarczej (...)”; 4) Z tego punktu widzenia „(...) zasada oszczędności wysiłku jest nieważna w działalności poznawczej i koncepcyjnej, a jej miejsce zajmuje żądanie największego możliwego wysiłku (...)”; 5) Niemniej element ten jest „(...) nieobjęty *zasadą gospodarności*. Ta zasada nie jest w stanie doprowadzić do najwyższej jakości”; 6) Ujmując kompleksowo zagadnienie kryteriów wyboru dziedzinowego działań technicznych, jak widać „Obok wyboru ekonomicznego występują (...) inne dziedziny wyboru o przesłankach niegospodarczych (...) wybór jakości działań technicznych (...), wybór jakości potrzeb związany ze świadomością celów społecznych i indywidualnych. Obie są nie mniej istotne od rozwoju gospodarczego, gdyż rozwój ten od nich zależy”.

Pojęcie efektu w dziedzinowym obszarze działań technicznych wartościowane jest użytkowo i funkcjonuje w zastosowaniu: do działania i do przedmiotu technicznego z osobna, a także łącznie. „Pojęcie efektu użytkowego działania (wprowadzono – J.R.S.) dla zastąpienia nieprzydatnego w technice pojęcia wartości jako nakładu pracy produkcyjnej i pojęcia ceny (...)”, ściślej, przeciwstawiając „efekt użytkowy” (J.R.S.), będący „(...) pojęciem pomyślanym w celu oceny działań technicznych (...) pojęciem ceny i wartości nakładów wyprowadzonych z rozpatrywania obrotu towarowego i pieniężnego, a mającym służyć do rozpatrywania zjawisk ekonomicznych związanych z tym obrotem” [Wasiutyński 1981, s. 145-146]. Pomijając szereg drobiazgowych rozróżnień technicznych, specyfikujących poszczególne typy efektów, efektywności i ich wskaźników, warto zauważyć, że np. efekt użytkowy działania i przedmiotu (z podziałem na określone stany czasowe) określany jest w kategoriach różnicy dóbr; z kolei efektywność użytkowa działania i przedmiotu wyrażona skrótowo jako „(...) iloraz efektu użytkowego działania lub przedmiotu przez sumę nakładów na działanie (...) (inwestycyjne i eksploatacyjne) (...)” [Wasiutyński 1981, s. 145-146]. Wracając do punktu wyjścia, działanie techniczne ujęte kompleksowo (inwestycyjne i eksploatacyjne) określane jest jako takie, „(...) w wyniku którego powstają urządzenia umożliwiające wytwarzanie przedmiotów lub usług zaspokajających potrzeby”, a także jako „(...) wytwarzające przedmioty lub usługi zaspokajające potrzeby” [Wasiutyński 1981, s. 137].

Jak widać, obszar dziedzinowy techniki w granicach zarysowanej „specyfiki” wyraźnie określa swoją odrębność. Jest ona warunkowana zewnątrz- i wewnątrzdziedzinowo. Wartościujące kryteria tzw. wyboru działań (technicznych) odwołują się w tym przypadku przede wszystkim do jakości ludzkich potrzeb (społecznych i indywidualnych). A wskazany mechanizm generowania działań efektotwórczych wyraźnie wykracza poza krąg ograniczeń, wyznaczonych kryteriami obszarów działań organizacyjnych i ekonomicznych zdominowanych prakseologicznie, poruszających się wokół wartościowanych pozapodmiotowo efektów wewnątrzdziedzinowych, w kategoriach wzajemnie wymienialnych wartości sprawnościowych typu skuteczność lub ekonomiczność. Zewnątrzdziedzinowy aspekt warunkowania specyfiki obszaru technicznego wynika w tym kontekście z właściwości jego funkcjonowania jako układu względnie odosobnionego, którego wejścia otwarte są na efekty dziedzi-

nowe obszaru działań organizacyjnych, a wyjścia skierowane na „przepływ” własnych efektów (technicznych) w stronę obszaru dziedzinowego działań ekonomicznych. W tym zakresie obszar techniczny, zajmując pozycję ogniwa centralnego w łańcuchu realizacji zespołu działań materialno-produkcyjnych, uzyskuje wpływ przy wstępnym założeniu ich „otwartości”, opartej na funkcjonalnie zespolonym układzie, trzech względnie odosobnionych układów sprzężonych szeregowo na czynne kształtowanie efektywności podstawowych ogniw całości tego układu. Wpływa on poprzez wartość własnego (technicznego) efektu dziedzinowego (wyjście), ukształtowanego relatywnie względem wartości efektu dziedzinowego układu poprzedzającego (organizacyjnego) uzyskanego na wejściu, na międzydziedzinowo ukształtowane wartościowanie: 1) efektywności sprawnościowo-użytkowej oraz, oddziałując, tym razem jako układ poprzedzający względem następnego układu dziedzinowego (ekonomicznego), poprzez swój efekt techniczny na jego wejście i kształtując, także ze względu na siebie, ostateczną wartość efektu ekonomicznego wpływa na międzydziedzinowo kształtowane wartościowanie; 2) efektywności użytkowo-ekonomicznej.

WARTOŚCIOWANIE EFEKTÓW I EFEKTYWNOŚCI – PROJEKT PRAGMATOLOGICZNY (UJĘCIE SYNTETYCZNO-PROJEKTUJĄCE)

Przedstawiony opis, dość schematycznie ujmujący relacje międzydziedzinowe w zakresie trzech wyróżnionych ze względu na swoje znaczenie dla efektywnościowego przebiegu poszczególnych etapów działalności materialno-produkcyjnej obszarów dominujących, zawiera znaczne uproszczenia. W rzeczywistości najbardziej istotny z uwagi na efektywność tych działań dziedzinowy obszar techniki, podejmując realizację działań inwestycyjnych i eksploatacyjnych, opartą na kryteriach „wyboru technicznego” uwzględniającego obok przesłanek ekonomicznych i technicznych, także postulat jakości potrzeb, określa rezultatowy charakter efektów technicznych jako przedmiotów i usług wartościowanych użytkowo. Niemniej w warunkach rozwiniętej gospodarki towarowo-pieniężnej nie ma tu sposobności do bezpośredniej konfrontacji technicznie wytworzonych efektów z oczekiwaniami ich docelowych odbiorców, którzy mogliby atestować owe efekty według własnych kryteriów efektywności. Funkcje obszaru technicznego przejmując w tym zakresie kolejny obszar dziedzinowy działalności ekonomicznej, a mówiąc dokładniej, ściśle z nim współpracujący obszar dziedzinowy działań rynkowych. Tutaj jednak konfrontacja wytworzonego „przedmiotu technicznego” z potencjalnym odbiorcą odbywa się głównie poprzez rynkowe mechanizmy regulacji popytu i podaży, uruchamiając w ten sposób własną, dziedzinową aktywność efektywnościową, ukierunkowaną zgodnie z ekonomicznymi prawami obrotu handlowego na wymiar efektu konsumpcyjnego, w związku z czym konfrontacja klienta z produktem, czyli ocena porównawcza efektu użytkowego z oczekiwaniami (zaspokojenie potrzeb), uzyskuje tu znaczenie podrzędne.

Determinujący charakter wartościowań ekonomicznych ludzkich działań efektotwórczych podporządkowanych „rezultatowej” orientacji efektywnościowej jest sprawą oczywistą. Ostatecznie więc, jeśli nawet w obszarze wzajemnych relacji wielodziedzinowych: organizacja, technika, ekonomia, rozciągających swą dominację w zakresie rozległej i istotnej dla całej sfery społeczno-gospodarczej działalności materialno-produkcyjnej pojawi się wycinkowo motyw jakości ludzkich potrzeb, to jest on zawsze tak samo podporządkowany dominującym relacjom sprawnościowo-ekonomicznym, ta-

kimże ocenom i typom wartościowania. I ta właśnie konstatacja stanowi wstępną przesłankę poszukiwań innego sposobu rozwiązania zagadnienia wartościowania efektów i efektywności, któremu naprzeciw wychodzi zamierzony projekt.

Kontekst uzasadnienia projektu

Uwzględniając dominujące w zakresie problematyki efektywnościowej konsekwencje wpływu nie tyle ekonomii społecznej, co ekonomii rynkowej i prakseologicznie pojętej ekonomiczności [Kotarbiński 1982, s. 444], o efekcie w tym przypadku można mówić, wyłącznie w sensie dwojakim: „(...) w kontekście osiągania wielkości zadanej (skuteczność działania) oraz w kontekście kosztu osiągnięcia (...). Strategia działania rozstrzyga o stosunku wzajemnym skuteczności i ekonomiczności (...)” [Szymański 1988, s. 55-56] – innego wyjścia nie ma. Jednakże przekładalność, zarówno jednego, jak i drugiego typu efektywności na wymiar efektywności społecznej, uwzględniającej w sposób bezpośredni faktyczne potrzeby zbiorowe lub jednostkowe, jest kwestią wątpliwą i w tym kontekście raczej nigdy nierozpatrywaną preferencyjnie wobec tych potrzeb i ocen opartych na wartościach wyższych, a tylko pod kątem wartościowania prakseologicznego i ekonomiczno-technicznego. Można powiedzieć, że chodzi tu o pewien ideał: o „(...) przeniesienie doskonałości logicznej w sferę działania praktycznego w sferę działalności technicznej” [Bańka 1983, s. 118] Lub też, uwzględniając źródła narodzin prakseologii, że oceniając w praktyce pewne typy działań technicznych lub ekonomicznych jako bardziej skuteczne od innych, chodziło wprawdzie o ich usankcjonowanie w kategoriach teorii sprawnego działania i o ich wtórne przeniesienie wraz z logiką racjonalnego działania (jako pewnego stylu myślenia) w dziedzinowe obszary ekonomiki i techniki. Logika ta jednak, funkcjonując sprawnie w tych obszarach, równocześnie okazuje się zawodna w kontekście realizacji zadań i osiągania efektów innych niż techniczne, ekonomiczne i organizacyjne. Na konsekwencje związane z niedostatkami tej logiki jako systemu samodzielnego, pozostającego bez wsparcia etycznego i otwierającego drogę do zachowań technokratycznych, szczególnie narażone są wartości ludzkie obszaru społecznego. Wspomina się, że prakseologia dotyczy „(...) «wyłącznie wskazań chłodnych (...)»” (T. Kotarbiński 1946) [Bańka 1983, s. 342] i podkreśla, że stosowane tutaj oceny „(...) są to oceny wyłącznie techniczne (...)” [Kotarbiński 1982, s. 443] Tymczasem: „Technokratyczne ujęcie działania to pozbawione emocji dostrzeganie przede wszystkim relacji między efektami a kosztami” [Sienkiewicz 1989, s. 28], a budowana na takich podstawach efektywność działania ze świadomością złożonej „(...) sytuacji (...) uwarunkowań (wymagań i ograniczeń) skłania do refleksji. Zawierają się one w pytaniach o wartość tego, co zamierza się uzyskać (...), a także wartość tego, co zostało w działaniu użyte (zużyte). Pragnie się uzyskać pewność tego, czy (...) rezultaty (korzyści) (...) po odniesieniu ich do włożonego wysiłku (nakładów) potwierdzą słuszność postępowania i zaspokoją potrzeby (...)” [ibid.]. Jak wiadomo, gwarancji takich nie zapewnia zupełnie efektywność, oparta wyłącznie na działaniach skutecznych i ekonomicznych, nieuwzględniająca kryteriów etycznych. Wiadomo także, że znaczące efekty ekonomiczne i finansowe m.in. wielkich firm i organizacji gospodarczych, bilansowane wyłącznie rachunkiem ekonomicznym, w rachunku aksjologicznym ujawniają olbrzymie straty w sferze dóbr i wartości wyższych. „Historia dostarcza wielu (...) przykładów działań efektywnych, które (...) nie dały ludziom zbyt wiele szczęścia (...)” i właśnie dlatego, z tego m.in. względu, mówi się o potrzebie całościowego ujęcia rozległych zagadnień rozwojowych sfery społeczno-gospodarczej, zdominowanych przez problematykę efektywnościową, poprzez wprowadzenie do ich oceny innych typów efek-

tywności, opartych np. na kryteriach wartości etycznych [Sienkiewicz 1989, s. 28-29]. Rozszerza się jeszcze ten zakres rozmaitych typów efektywności (m.in. w związku z zagadnieniem oceny efektywności badań naukowych), wskazując na potrzebę wprowadzenia w sferze społeczno-aksjologicznej dodatkowych kryteriów – efektywności kulturalnej, naukowej, społecznej i politycznej (J. Szczepański 1963) [Szczepański 1971, s. 356]. Idąc dalej, wiadomo też – zawiązując nawet problematykę efektywnościową sfery społeczno-gospodarczej do punktu wyjścia, a więc zakresu wielodzielzinowo rozważanej działalności materialno-produkcyjnej (z wiodącą rolą techniki) – że aby: „(...) przy wytwarzaniu (...) artefaktów uzyskać (...) efektywność (...) poza wartościami użytkowymi i oceną stopnia skuteczności, pod uwagę brać trzeba nie tylko ekonomiczne, ale także polityczne, etyczne i estetyczne aspekty innowacji technicznych (...)” [Lenk 1995, s. 111].

Reasumując, dominujące powszechnie podejście do problematyki efektywnościowej, ugruntowane wyłącznie na prakseologicznej aparaturze pojęciowej zbudowanej na kategoryalnych podstawach takich pojęć, jak: cel (zadanie) środki i działanie; preferującej zadaniowo-wynikowy styl myślenia oraz skutecznościowe lub ekonomicznościowe kryteria oceny skutków użytkowych, oparte na konstrukcji aksjologicznej, której „(...) zasadniczy trzon (...) stanowią prakseologiczne oceny użyteczne” (B.R. Kuc 1983) [*Współczesne teorie...* 1983, s. 36-37], wskazują, że taki właśnie, preferowany, mechanistyczny styl myślenia wyrażający mechanistyczno-funkcjonalne założenia teoretyczne, w przypadku działania „(...) pomocny bywa tylko wówczas, gdy cel lub wartość dane są skądinąd, nas interesują jedynie «środki»”, natomiast „(...) zawodzi w całościowym kontekście doświadczenia życiowego, ponieważ nie mówi nic na temat znaczących celów postępowania (...) (oraz – J.R.S.) interpretowania elementów postępowania z uwagi na owe cele (K. Mannheim 1977) [*Problemy socjologii...* 1985, s. 327]

Próbę integracji problemowej całościowego kontekstu ludzkich zachowań efektotwórczych, skupionych wokół wielodzielzinowo i wieloaspektowo ujętej problematyki wartościowania efektywności osiągnięć sfery społeczno-gospodarczej, z osobą człowieka i jego wartości jako generalnego odniesienia aksjologicznego, z racji jego różnych form aktywnego uczestnictwa w szeroko rozumianym kręgu praktycznego życia społecznego, proponuję projekt pragmatologiczny.

Założenia pragmatologiczne

Założenia, które określają w niniejszym zastosowaniu przyjęty sposób podejścia do zagadnienia wartościowania ludzkich działań efektotwórczych i ich efektywności w zakresie bardziej ogólnym obejmują nie tylko działania jako takie, będące w aspekcie ich sprawności domeną zainteresowań prakseologicznych, ale wszelkie formy tzw. ludzkich zachowań aktywnych (LZ-a), proponując w tym przypadku ujęcie zasadniczo odmienne od stanowiska prakseologicznego¹. Różnica polega na tym, że jakkolwiek

¹ Termin „pragmatologiczny” przyjęty tu do określenia specyfiki kontekstu, czyli zakresu odniesień przedmiotowych, tematycznych i problemowych podjętych rozważań, jest pojęciowo szerszy w stosunku do terminu prakseologiczny. Prakseologiczny oznacza ściśle ograniczony tylko i wyłącznie do samych „działań”, ocenianych sprawnościowo w odniesieniu zazwyczaj do efektów sfery materialnej jako ich rezultatów. Pragmatologiczny, wprowadzając kategorię „ludzkich zachowań aktywnych” (LZ-a) jako kompleksu łączącego ludzkie „postępowanie” z działaniem w jedną nierozzerwalną i funkcjonalnie powiązaną całość, oznacza znacznie szersze możliwości ujęcia problematyki efektywnościowej, otwierając perspektywę wartościowania ludzkich celów postępowania (oceny i wartości aksjologiczne) i takiego też wartościowania „efektów działania” (aksjologicznego) w kontekście ich skutków konfrontowanych z celami. Bliższą charakterystykę stanowiska pragmatologicznego w kwestii postępowania i działania oraz w związku z zastosowaniem podejścia pragmatologicznego do wartościowania ludzkich dokonań, por. Sobczyk J.R., *Działanie zorganizowane versus postępowanie...*, [w:] red. J. Czekaj *Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 2007, s. 41, 46; oraz Sobczyk J.R., *Aksjologia sukcesu – uwarunkowania pomiaru (miary i oceny)*, [w:] red. R. Rutka, P. Wróbel *Istota, pomiar, uwarunkowania*, „Prace i Materiały” Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2/1, Sopot 2009, s. 82-83.

zdarza się napotkać w tekstach prakseologicznych odniesienie do „zachowania aktywnego”, to jednak stwierdzając zarazem, że na „(...) wszelkie w ogóle zachowania aktywne składa się (...) praca, wszelka robota, wszelka działalność (...)” [Kotarbiński 1982, s. 23], podtrzymuje się tym samym interpretację tejże działalności, owych zachowań aktywnych oraz zachowań w ogóle wyłącznie jako działań lub pewną ich odmianę [Pszczółowski 1978, s. 56, 283]. Spotyka się też stanowiska (pozaprakseologiczne), ze względu na które z kolei działanie interpretuje się przez zachowanie i traktuje m.in. jako taką jego odmianę, która związana jest ze świadomością ukierunkowania na określony cel (K. Zamiara 1987) [Filozofia a nauka 1987, s. 753]. Kategoria LZ-a, wprowadzona do założeń pragmatologicznych, opiera swój status odrębności wobec takich stanowisk, wskazując na możliwość ujęcia kategorii zachowania (w znaczeniu ogólnym) jako złożenia utworzonego z kompleksu dwóch jego zasadniczo odmiennych postaci, jakimi są: postępowanie i działanie. Zastosowana formuła interpretacji pragmatologicznej wobec fenomenu ludzkich zachowań, konkretyzująca projekt ich badania poprzez kategorię postępowania i działania, otwiera szerokie perspektywy heurystyczne w związku z możliwością ich powiązania z filozoficzną koncepcją *thymos* i *phronesis*² [Bańka 1983, s. 42-44] oraz przede wszystkim z możliwością ich adekwatnego odniesienia wobec funkcjonujących na gruncie arystotelesowskiego podziału władz umysłowych, m.in. na poznanie praktyczne (moralnościowe) i poietyczne (wytwórcze) kategorii *praxis* i *poiesis*³ [Kalinowski 1960, s. 121-122]. Jawi się w tej sytuacji pragmatologiczna koncepcja zachowania jako przydatne narzędzie poznawcze trafnej interpretacji różnych, empirycznie rozumianych form ludzkiego zachowania (jednostkowego i społecznego), często analizowanych z punktu widzenia ich wewnętrznego dysonansu (aksjologicznego), a teraz uzyskujących swoją jednolitą interpretację w świetle dysjunktywnie usankcjonowanej odrębności postępowania i działania, logiki wartości i logiki skuteczności. Odzyskana w ten sposób na gruncie pragmatologii specyficznie pojęta cecha integratywności ludzkiego zachowania jako swoista *discordia cordis*, odniesiona do potencjalnej zgodności postępowania i działania, pozwala w odniesieniu do człowieka jako podmiotu wszelkiego zachowania i jednocześnie aksjologicznej determinanty wszelkiego wartościowania owych zachowań i ich rezultatów, na sformułowanie modelowej koncepcji jego osobowości jako człowieka zintegrowanego. Są wszakże opinie, że: „Byt społeczny, jakim jest człowiek (...) złożony (jest – J.R.S.) z niesprowadzalnych do siebie elementów tymicznych i fronicznych, uzasadniających w jego działaniu (czyt. zachowaniu – J.R.S.) sprzeczności i asymetrię celowości technicznej i humanistycznej, antynomię skuteczności i wartości” (P. Radzikowski, 1980) [Bańka, 1983, s. 159], niemniej są one obce wobec założonej tu intencji w koncepcji człowieka zintegrowanego. W myśl tych założeń, jakkolwiek forma tej integracji ufundowana jest tylko potencjalnie, to odwołuje się ona do zasady współoddziaływania (a nie antynomicznie wykluczających się wzajemnie) aktywnych tendencji kształtowanego zachowania. W takim ujęciu koncepcja

² *Thymos* i *phronesis* (duch i rozum) – pojawiają się tu jako pojęcia podstawowe tzw. *eutyfroniki* (E.), czyli koncepcji „człowieka prostomyślnego” (J. Bańka 1983), będącej filozoficznym produktem refleksji intelektualnej, rozwijanej na płaszczyźnie filozofii antropologicznej nad egzystencją ludzką w warunkach cywilizacji technicznej. E. bywa także nazywana nauką o ochronie „(...) podstawowych wartości ludzkich w świecie cywilizacji technicznej” [Kopaliński 1989, s. 158]. Zgodnie z tą koncepcją „Człowiek jest układem osiągania wartości” [Bańka 1983, s. 328], a „(...) eutyfronika zajmuje się układami (...) osiągania wartości” [ibidem s. 336], ponieważ „(...) aktywność ludzka wprowadza do systemów technicznych (...) asymetrię celowościową, w rezultacie czego celowość techniczna (związana ze skutecznością) pozostaje w konflikcie z celowością humanistyczną (związaną z wartościami)” [ibidem s. 355], przeto E. staje się „(...) rodzajem «cieplej» prakseologii (...)” [ibidem s. 342]. Tak szeroko interpretowana E. predysponowana jest do pełnienia funkcji światopoglądowych, propedeutyki „cywilizacyjnego przetrwania”, profilaktyki psycho- i socjopatologii współczesnego życia społecznego.

³ W zakresie formowania się w ujęciu historycznym kolejnych losów zmienności zakresów znaczeniowych arystotelesowskich pojęć *praxis* i *poiesis*, por. kolejne etapy neoarystoteleizmu I-V; Schnädelbach H.: *Rozum i historia*, Terminus 24, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 2001, s. 160-189.

człowieka zintegrowanego oparta jest na formule jego dwupostaciowości – jako *homo axiologicus*; podporządkowanego władzy *thymos* i aktywnego w obszarze *poiesis* (kreacji wartości wyższych) oraz jako *homo faber*; podporządkowanego *phronesis* i aktywnego w obszarze *praxis* (realizacji dóbr materialnych wartościowanych w kategoriach wartości względnych). Jak widać, w przedstawionym kontekście aktualizuje się ponownie zagadnienie jednostronnego i tym samym ograniczonego ukierunkowania prakseologii, w związku z jej ujęciem osoby człowieka wyłącznie jako podmiotu działającego (*h. faber*), jego zachowania wyłącznie jako działania, wartościowanego (zachowania/działania) wyłącznie ze stanowiska wartości względnych (skuteczności lub ekonomiczności). Tak więc z uwagi na przedstawioną wyżej przeciwstawność postępowania (*thymos* i *poiesis*) oraz działania (*phronesis* i *praxis*) z jednej strony „(...) występują wartości osobowe, odniesione do celowości ludzkiej, z drugiej zaś wartości prakseologiczne odniesione do celowości technicznej (...)” (F. Copleston 1963) [Bańka 1983, s. 154]. W konsekwencji oczywiste się staje, że tylko „Na poziomie (...) *thymos* (...) rodzi się (...) sens etyczny czynu (...), natomiast racjonalna (pozostaje – J.R.S.) sfera *phronesis* (...)” [Bańka 1983, s. 154]. Obie te konsekwencje, jak można twierdzić, były doskonale znane i ugruntowane w teoretycznej i metodologicznej samoświadomości twórcy prakseologii, co osobiście poświadczył, dając wyraz przekonaniu, że system mechaniki i system prakseologii są zintegrowane na podstawach tej samej ontologii formalnej i tylko od sposobu interpretacji tej ontologii zależy, czy dochodzi się do mechaniki czy prakseologii [Kotarbiński 2003, s. 117], oraz nadając jednej ze swych pierwszych prac prakseologicznych znamienity tytuł: *Cel czynu a zadanie wykonawcy* 1913. Kwestia pierwsza stanowi uzasadnienie formalne dla dość powszechnie postrzeganej, mechanistycznej orientacji prakseologii, wyjaśniając genezę takiej tendencji. Kwestia druga z kolei zakreśla tytułowo granice zainteresowań przedmiotowych prakseologii jako teorii sprawnego działania, wskazując, przynajmniej w sensie nominalnym, na możliwość rozdzielnego traktowania ról co najmniej dwóch podmiotów (P_1 i P_2) mających wpływ na działanie. Na P_1 , dokonujący wyboru celu i wiążący ów cel z zamierzonym czynem; oraz na P_2 (podmiot wykonawczy), realizujący ów czyn jako powierzone zadanie. W myśl respektowanych tu ustaleń pragmatologicznych: P_1 zinterpretować można w roli *h. axiologicus*, podporządkowanego *thymos* i aktywnego w sferze *poiesis* (postępowania), z ukierunkowaniem na tzw. celowość ludzką (etyczną); natomiast P_2 w roli *h. faber*, podporządkowanego *phronesis* i aktywnego w sferze *praxis* (działanie), z ukierunkowaniem na tzw. celowość techniczną (racjonalną). Jak widać, tylko P_2 , czyli jego typ zachowania aktywnego, sprowadzony wyłącznie do działania efektotwórczego w obszarze racjonalnie ukierunkowanej celowości „technicznej”, ocenianej pod kątem wartości wyłącznie względnych (przede wszystkim skuteczność i ekonomiczność), stanowi obszar zainteresowań prakseologii. Natomiast P_1 i sfera zagadnień wartości wyższych, będących *de facto* aksjologicznym uzasadnieniem wyboru celu, ze wskazaniem na czyn godny realizacji, co stanowi podstawę podjęcia działalności przez P_2 jest tu, w przypadku prakseologii, z uwagi na założenia programowe przyjmujące jedynie ważność ocen technicznych, a nie etycznych i emocjonalnych (w ogóle) [Kotarbiński 1982, s. 443], całkowicie pominięta. Jeśli poczytać to za uszczerbek, to z pewnością nie ze stanowiska prakseologii, lecz przede wszystkim z uwagi na teoretyczne i metodologiczne podstawy problematyki badań efektywnościowych, zawężające swój przedmiotowy zakres zainteresowań wyłącznie do działań i rezultatów efektotwórczych oraz kryteriów ich oceny w kategoriach ekonomiczno-technicznych i sprawnościowych.

Jak uzasadniono to wcześniej a także z punktu widzenia przedstawianych tu założeń stanowiska pragmatologicznego takie ograniczenie poglądu na sferę zjawisk efektywnościowych nie sprzyja rozwo-

jowi problematyki badawczej i możliwości włączenia w jej obszar innych jeszcze zjawisk z zakresu szeroko pojętej praktyki życia pozagospodarczego, domagających się także ujęć i ocen efektywnościowych, jakkolwiek opartych na odmiennych kryteriach (ocen społeczno-aksjologicznych), sprowadzalnych do wartości bezwzględnych. Wylaniający się stąd zamiar objęcia wspólnym obszarem badań efektywnościowych LZ-a: 1) sfery społeczno-gospodarczej, ukierunkowanej na wysoką efektywność, w szczególności w zakresie działalności materialno-produkcyjnej, oraz 2) sfery społeczno-aksjologicznej, uzasadniającej tu faktyczną wartość ocen sfery materialnej w ujęciu społecznym, odniesionym do potrzeb ludzkich i wartości osobowych, ale nadto i przede wszystkim stanowiącej specyficzny i samoistny (*per se*) obszar potencjalnych jeszcze badań efektywnościowych (właśc. efektywnościowych⁴) w odniesieniu do przebiegających tu, na płaszczyźnie aksjologicznej, różnego typu wielodzielzinowych zachowań wartościotwórczych (aksjopoietycznych), kreacyjnych i transformujących, jest w tym przypadku jedynie zarysem możliwości, określonych perspektywą i projektem badania pragmatologicznego.

Realizacja projektu

Węzłowy problem badawczy, związany z konstrukcją projektu, stanowi przede wszystkim określenie egzystencjalnej pozycji człowieka jako jednostki i istoty społecznej, usytuowanej w świecie wartości, i jednocześnie określenie wartości jego osoby jako aksjologicznej determinanty, wyznacznika i zarazem punktu odniesienia wszelkiego typu wartościowania efektów i efektywności LZ-a w różnych sferach i dziedzinach życia społecznego, zawsze jednak z nachyleniem w stronę ludzkich potrzeb jako podstawowego kryterium ich ostatecznej oceny. Charakterystykę egzystencjalnej pozycji człowieka w świecie wartości można zobrazować tezewo [Bańka 1983, s. 152-153, 156, 198]:

1. „Człowiek (...) akceptuje wewnętrznie rzeczywistość, w której uznawane wartości znajdują swoje realne miejsce, ma natomiast tendencję do przekształcania rzeczywistości, w której wartości te nie znalazły (...) miejsca”.
2. Dlatego swoje cele i związane z nimi czyny „Ludzie formułują w sferze *thymos* i realizują w sferze *phronesis* (...)” (F.G. Jünger 1968).
3. Z tym przekonaniem „(...) uruchamiają wiedzę pozwalającą im (w ich przekonaniu) ten cel poznać oraz technikę (*techne*) pozwalającą im ten cel realizować” (F.G. Jünger 1968).
4. W ten sposób „(...) *thymos* (...) urzeczywistnia się jako wartość i obiektywizuje – a w technice reizuje – jako artefakt techniczny”.
5. Tak więc, „(...) to nie oznacza jej realizacji”. Bowiem rzeczywistość realna „(...) nie tyle bywa w sposób wartościowy formowana, ile w sposób pragmatyczny (...)”, tzn. realizowana z uwagi na wartości względne.
6. Taki stan rzeczy ujawnia stale „Napięcie między (...) *thymos*, czyli światem wartości emitowanych przez intuicję aksjologiczną (...) (oraz – J.R.S.) między *phronesis*, czyli wartościami, które zostały zrealizowane w rzeczywistości (...)” (A. Vetter 1966).
7. Niestety „(...) ludzkość nie znalazła innej drogi, jak radykalna realizacja technicznej *phronesis*” (K. Akselos 1961).

⁴ Efektywność – termin pełniący te same funkcje, co efektywność w ocenie działań ludzkich w sferze społeczno-gospodarczej (działalności materialno-produkcyjnej), tutaj – utworzony (od *effectus* i *thymos*) dla zaznaczenia jego funkcji ocennych zachowań wartościotwórczych w sensie wartości bezwzględnych w sferze społeczno-aksjologicznej.

Jak wynika z kontekstu, rozumiana w tym sensie tzw. obiektywna konieczność, odnajdująca swoją filozoficzną wykładnię w związku z dialektycznym sformułowaniem problemu wolności jako problemu obiektywnej konieczności (F.W.J. Schelling) [Paradowska 1988, s. 30], zarysowała tu pełnię egzystencjalnej sytuacji człowieka w uprzedmiotowionym świecie wartości, sytuując go w „zamkniętym kręgu” ustawicznej negacji, skazując na „(...) ciągłą negację tożsamości celu i rezultatu (...)” (G.W.F. Hegel) [Paradowska 1988, s. 42]. Co oznacza, w tym przypadku, negację uzyskiwanych rezultatów jako technicznie uprzedmiotowionych wartości względnych, w świetle zamierzonych przez człowieka i ukierunkowanych na realizację celów, rozpoznawanych przez intuicję aksjologiczną jako wartości wyższe. Ale jednocześnie „(...) «to, co negatywne, jest w równej mierze czymś pozytywnym (...)»” (G.W.F. Hegel) [Paradowska 1988, s. 42], inspiruje bowiem człowieka do stałej i nieustępliwej eksploracji świata wartości i doskonalenia sposobów ich realizacji. W tym sensie człowiek poruszający się w „zamkniętym kręgu” uprzedmiotowionych wartości i skazany na ustawiczną negację staje się napędową siłą rozwoju społecznego, czyli – w najbardziej ogólnym znaczeniu – antropologiczną wykładnią heglowskiego prawa rozwoju procesu historycznego.

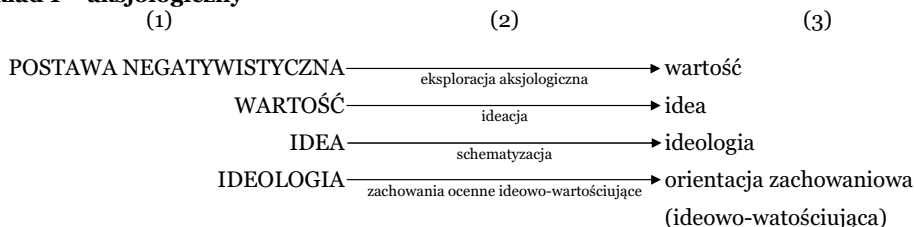
Zarysowaną sytuację w całości opisuje konstrukcja zrealizowanego projektu pod nazwą Pragmatologicznego Koła Wartości (PKW), obejmująca pełny zakres tzw. praktyki życia społecznego, związanej z cyklicznie odnawianym procesem: produkcji, konsumpcji i reprodukcji przedmiotów świata wartości i dóbr materialnych, będąca podstawą kompleksowego ujęcia problematyki efektywnościowej, w kontekście różnych form i typów LZ-a, wraz z zagadnieniem ich wartościowania w aspekcie 1) tzw. wewnątrzdziedzinowych zachowań efektotwórczych (efektywnych) oraz 2) wewnątrz- i zewnątrzdziedzinowo realizowanego procesu transferu i transformacji wartości, stwarzającego podstawy do wyodrębnienia i oceny różnych, partykularnie wyróżnianych typów i odmian efektywności, rozmaicie wartościowanej.

Opis projektu „koła wartości”, określonego pełnym obszarem szeroko pojętej praktyki życia społecznego i charakteryzującym jego konstrukcję formalną, obejmuje: wyróżnione nadrzędnie sfery aktywności społecznej i podporządkowane im tzw. obszary dziedzinowe LZ-a:

1. Na poziomie I^o złożoności, wyróżnia się dwie sfery:
 - Społeczno-aksjologiczną (S-A),
 - Społeczno-gospodarczą (S-G).
2. Na poziomie II^o złożoności, wyróżnia się siedem wyodrębnionych (1-7) obszarów dziedzinowych (O.Dz.) jako układów względnie odosobnionych, sprzężonych szeregowo (w kolejności numeracji) i opisanych ze względu na zróżnicowany charakter LZ-a.
3. Sfera S-A, obejmuje układy 1-3, opisane jako O.Dz.;
 - 1) Aksjologiczny (generatywno-regeneratywny),
 - 2) Ideowo-społeczny (ideologiczno-doktrynalny),
 - 3) Polityczny (motywacyjno-aktywizujący).
4. Sfera S-G, obejmuje układy 4-6, opisane jako O.Dz.;
 - 4) Organizacyjny (preparacyjno-operacyjny),
 - 5) Techniczny (projektowo-realizacyjny),
 - 6) Ekonomiczny (finansowo-rynkowy).
5. Poza sferami S-A i S-G (pośrednicząc między nimi) znajduje się układ 7, opisany jako O.Dz. (7) „konsumpcyjny” (społecznej akceptacji aksjologicznej). Jest to układ „zwochnikowy”, sprzęgający

- układ (6)-LZ-ekonomicznych (S-G) z układem (1)-LZ-aksjologicznych (S-A) i tym samym zamykający obwód społecznie odtwarzalnego (kołowego) cyklu produkcja – konsumpcja – reprodukcja, opartego na takim też kołowym mechanizmie transferu i transformacji wartości.
6. W ten sposób realizuje się ostatecznie sprzężenie „pośrednie”, które wcześniej miało charakter sprzężenia bezpośredniego między układem (3)-LZ-politycznych (S-A) z układem (4)-LZ-organizacyjnych (S-G).
 7. Uzupełnieniem merytorycznym formalnego opisu konstrukcji (PKW) są odrębne charakterystyki układów (1-7) jako „specyficznych” O.Dz. ujęte najprościej, w kategoriach pojęć ogólnych. Wskazują one na wyróżnione typy LZ-a jako czynności efektywne i „rzeczowo” określone ich rezultaty, czyli wewnątrzdziedzিনowo realizowane efekty podporządkowane wewnętrznemu mechanizmowi transferu i transformacji wartości.
 8. Odnośne charakterystyki tych układów jako O.Dz. porządkuje w tym względzie schematyczne ujęcie relacji: efekt-LZ-a-rezultat (transformacji).
 - 1) Efekt (rezultat) oceniany jako uprzedmiotowiona forma adekwatnego i ekwiwalentnego transferu (transformacji) wartości.
 - 2) LZ-a jako czynność, określająca charakter i kierunek transformacji (→) oraz jej uprzedmiotowiony rezultat.
 - 3) Rezultat jako uprzedmiotowiony nośnik wewnątrzdziedzинowego transferu wartości.
 9. W przedstawionym ujęciu charakterystyki układów 1-7 wyodrębnione O.Dz. uzyskują uproszczone opisy.

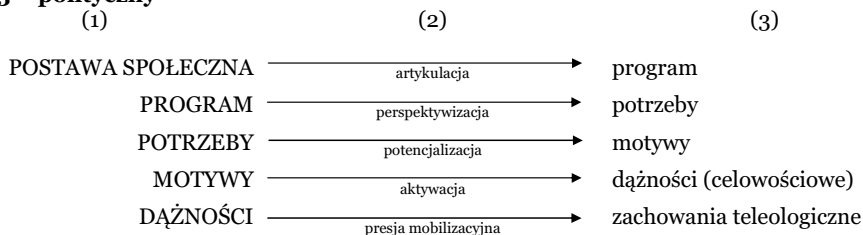
Układ 1 – aksjologiczny



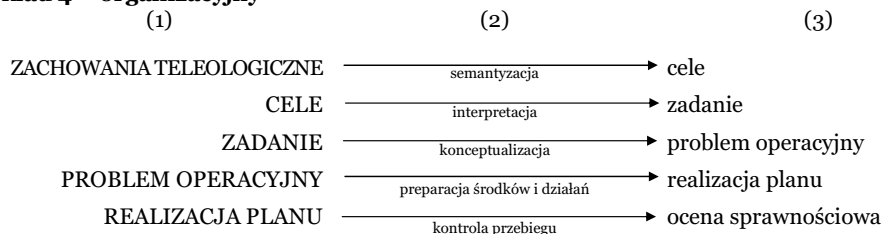
Układ 2 – społeczny



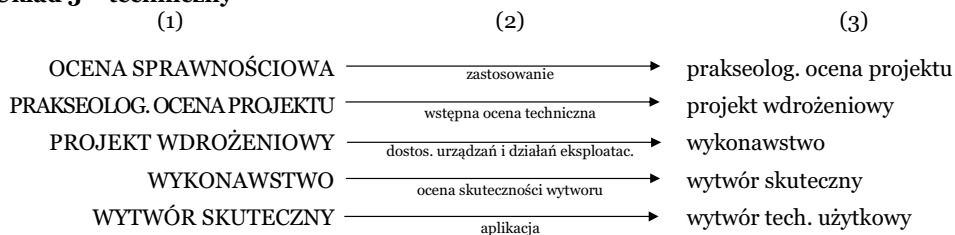
Układ 3 – polityczny



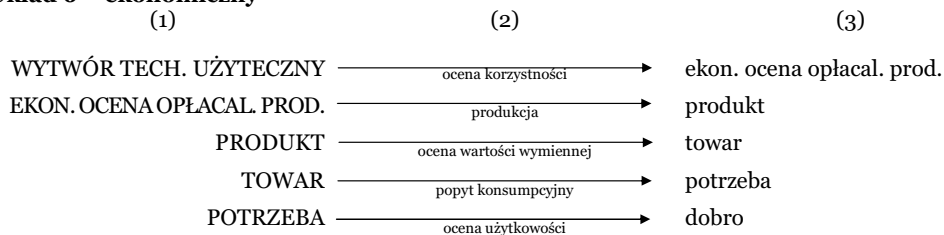
Układ 4 – organizacyjny



Układ 5 – techniczny



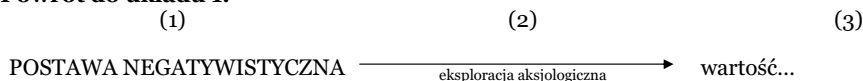
Układ 6 – ekonomiczny



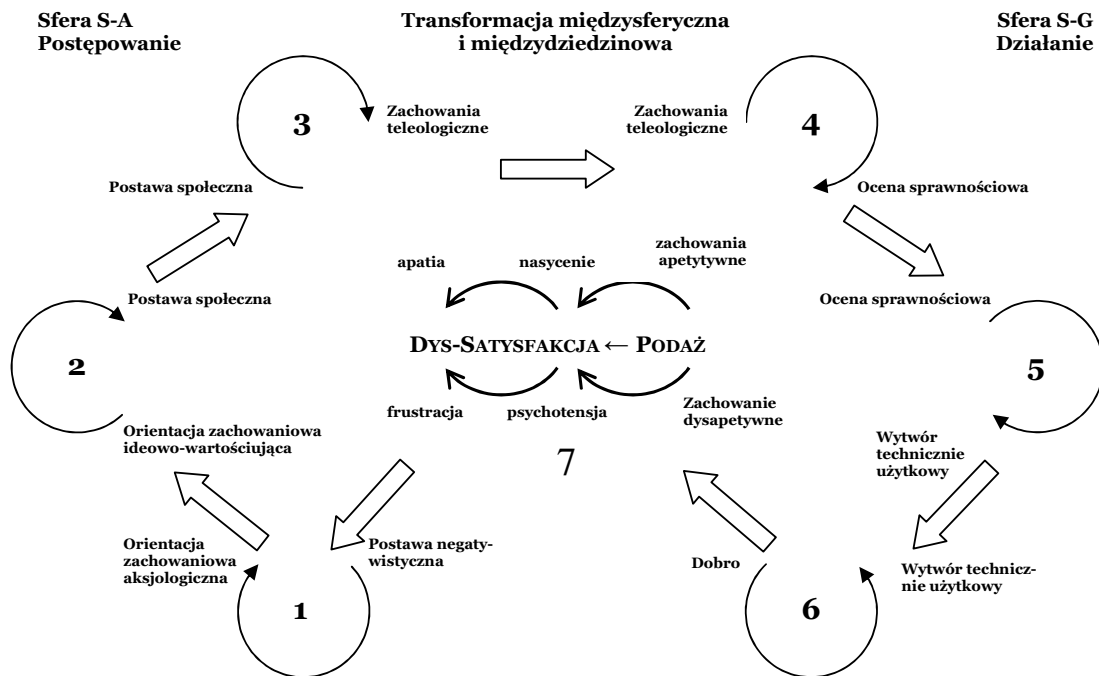
Układ 7 – „konsumpcyjny”



Powrót do układu 1.



10. Ujęcie graficzne zarysowanego projektu (PKW) jako „układu zamkniętego” (na poziomie całości), a utworzonego z poszczególnych (wyodrębnionych dziedzinowo jako jego części) układów względnie odosobnionych (otwartych) i sprzężonych szeregowo; por. rys. 1.



Rys. 1. Pragmatologiczne koło wartości (PKW) w społecznie odnawialnym cyklu:

produkcja-konsumpcja-reprodukcja

Źródło: Opracowanie własne.

Własności modelowego projektu Pragmatologicznego Koła Wartości

Proponowany punkt widzenia podejścia pragmatologicznego⁵, otwierający poprzez zarysowany model PKW perspektywą odmiennego ujęcia problematyki badań efektywnościowych, jakkolwiek pozabawiony w przedstawionej wersji (prototypowej) bezpośrednich możliwości wykorzystania w praktyce, stwarza jednak uzasadnione podstawy do skrótego opisu jego podstawowych własności:

1. Poprzez wprowadzenie kategorii LZ-a jako kompleksowo ujętej i spójnej wewnętrznie, opisującej zachowanie w jedności postępowania z działaniem – pozwala on w badaniach nad efektywnością LZ wyjść poza jednostronnie zawężoną ich koncentrację, określoną wyłącznie specyfiką samych działań (z pominięciem postępowania).
2. Z kolei wskazanie na specyfikę postępowania (dotąd pomijanego w tych badaniach) jako kategorii dopełniającej względem działania i istotnej komponenty LZ-a, odpowiedzialnej za sferę aktywności aksjologicznej, decydującej o wyborze celów i powiązania ich z zamierzonymi czynami wartościowym etycznie, jednakże „odsyłanymi” do urzeczywistnienia w świecie przedmiotów jako nośników wartości względnych, pozwala znów na zdiagnozowanie tej sytuacji jako źródła nieusuwalnego „dysonuansu aksjologicznego”, obniżającego szanse na osiągnięcie zamierzonej efektywności LZ-a, pozwalając wskazać na przyczyny i ustalić ich lokalizację.
3. Podkreślając istotną rolę postępowania i wraz z nim całościowo ujętej sfery S-A jako obszaru emitowania wartości wyższych i transformowania ich na różne odmiany poprzez przebiegający transfer między układami 1-3 (wartości *stricte* aksjologiczne i silnie zaksjologizowane wartości ideowo-społeczne i polityczne), w ścisłym i funkcjonalnie ukierunkowanym związku z układami 4-6 sfery S-G jako obszarem działań uprzedmiotawiania tychże wartości w kategoriach względnych (wartości sprawnościowe, techniczne, ekonomiczne), wskazuje się na zasadniczą błędność w pojmowaniu i badaniu efektywności każdego układu z osobna (jako zjawiska lokalnego i izolowanego), tzn., że z pominięciem całościowego kontekstu jego uwarunkowań (cykl PKW) i szacowania wartościowań tejże efektywności bez porównania z oceną wartościującą efektywności co najmniej dwóch układów poprzedzających.
4. Ujawniony w tym kontekście przebieg transferu wartości, obejmujący pełny repertuar zrealizowanych transformacji, przewidzianych konstrukcją opisanego projektu (PKW): wartości aksjologiczne – ideowo-społeczne – polityczne – organizacyjne – techniczne – ekonomiczne – konsumpcyjne, wskazuje, że nie ma transferu wartości bez ich transformacji, a ta z kolei ujawnia tu swoje strukturalne i funkcjonalne uwarunkowania, decydujące o kierunkowo wzrastającym stopniu nasilenia jej deformującego i degradującego wpływu na kolejne typy wartościująco ocenianych efektów (wewnątrzdziedzinowych) i zewnątrzdziedzinowe typy wartości, obiegające krąg zewnętrzny (KW) w stosunku do typów wartości wyjściowych.
5. W tej sytuacji podejście pragmatologiczne nasuwa własną propozycję rozumienia „efektu”, a to: w znaczeniu pozytywnie ocenianego rezultatu (osiąganego wewnątrzdziedzinowo), którego wartość odniesiona byłaby względem uporządkowanej skali typologicznej różnego typu „zestandary-

⁵ Podejście pragmatologiczne, czyli ogólna wykładnia postępowania badawczego (także perspektywa badawcza), uwzględniająca tzw. założenia pragmatologiczne (por. m.in. odnośny pkt. niniejszego tekstu, przypis 1), nawiązując nazewnictwem do podejścia systemowego (ewentualnie ujęcia s.) określanego także jako: postawa metodologiczna, kierunek metodologiczny, ogólna orientacja badawcza, będące „(...) niezbyt ściśle zorganizowanym i oprócz tego otwartym zespołem zasad i pojęć metodologicznych (...)”. (I. Blauberg, E. Judin 1973) [W. Sadowski 1978, s.44], podejście pragmatologiczne może być całkiem zasadnie określone takimi też – jak wyżej – własnościami charakterystyki formalnej.

zowanych” efektów danej dziedziny, według wzrastającego stopnia ich deaksjologizacji: Ef-t1, Ef-t2, Ef-t3, ..., Ef-tn ; dla badanego np. Ef-tn byłaby to różnica wyrażona w porównywalnych jednostkach cenności wartości (CW): $CW / Ef_{tn-1} - CW / Ef_{tn}$; im mniejsza różnica, tym mniejszy wpływ degradującego oddziaływania deaksjologizacji na wartość Ef i tym wyższa jego ocena.

6. Z kolei, „efektywność” jako pozytywnie oceniany rezultat osiągany międzydziedzinowo byłby określony stosunkiem wartości efektów końcowych (Ef-tn) – występujących na „wyjściach” dowolnie wybranej pary układów położonych najbliżej siebie (U1 – poprzedzający, U2 – następujący) i dla badanej np. efektywności U2, wyrażanej w jednostkach cenności, porównywanych wartości, byłoby to:

$$\frac{CW / Ef_n - U2}{CW / Ef_n - U1}$$

Im wyższa wartość liczbową wskaźnika efektywności danego układu, tym mniejszy wpływ degradującego oddziaływania deaksjologizacji na wartość realizowanych w jego obszarze efektów wewnętrznych (jako całości) i wyższa ocena wartościująca ten układ.

Reasumując, wydaje się, że większość wniosków, które wyprowadzić można na podstawie założeń konstrukcyjnych zrealizowanego projektu (PKW), dotyczy przede wszystkim szerokiego spektrum możliwości wielokierunkowego rozwoju problematyki efektywnościowej, wraz z możliwością wyodrębnienia wielu specyficznych typów i odmian badanych efektów i efektywności (efektywności) oraz przyszłościowego rozwinięcia metodyki ich ujęć pomiarowych, odniesionych do różnego typu wartości i wartościowania użytecznych praktycznie, pod warunkiem że uda się wskazać (w każdym z tych przypadków) choćby m.in. realny odpowiednik dla stosowanego terminu „jednostka cenności”. Co najmniej z takiego jak wyżej punktu widzenia zastosowane tu podejście do zagadnienia wartościowania efektywności, przynajmniej teoretycznie, może wydawać się obiecujące na razie tylko teoretycznie.

ZAKOŃCZENIE

1. W opracowaniu podjęto próbę analizy i oceny krytycznej badań efektywnościowych – z punktu widzenia stosowanych kryteriów wartościowania efektów i efektywności w różnych sferach społecznej aktywności człowieka i dziedzinach jego dokonań.
2. Skoncentrowane są one obecnie przede wszystkim na działaniach ludzkich sfery S-G: organizacyjnych, ekonomicznych i technicznych (realizacji wartości względnych).
3. Odbywa się to niemal z całkowitym i systematycznym pomijaniem aspektów efektotwórczych ludzkiego postępowania, niezwykle istotnego komponentu LZ-a dla realizacji wartości bezwzględnych (aksjologicznych) w sferze S-A, związanej m.in. z dziedzinami aktywności: *stricte* aksjotwórczej – ideowo-społecznej i politycznej (w szeroko rozumianym znaczeniu).
4. Dysjunktywność takiej właśnie aktualnie usankcjonowanej praktyki wartościowania obciążona jest oczywistą wadliwością.

5. Prowadzi ona do wzajemnej nieprzekładalności dwóch różnych kryteriów oceny efektów i efektywności, odnoszonych do dwóch zasadniczo różnych typów wartości funkcjonujących w dwóch odrębnie traktowanych sferach S-A i S-G. A w rezultacie do: „oderwania” efektów polityki organizacyjnej, ekonomicznej i często tzw. pseudopostępu technicznego (w obszarze działalności materialno-produkcyjnej) od społecznych celów polityki gospodarczej i wielu obszarów ludzkiej aktywności niematerialnej i pozaprodukcyjnej, co stanowi istotne źródło alienacji egzystencjalnej, zarówno ludzkich zbiorowisk, jak i jednostek.
6. Dlatego też uzasadnione przywołanie w tym miejscu osoby człowieka jako naczelnej determinanty aksjologicznej i ogniwa, ontycznie niezbędnego do odtworzenia w społecznej praktyce wartościowania efektów i efektywności ludzkich dokonań, naruszonego obecnie związku między typem wartości względnych (sprawnościowo-ekonomicznych i technicznych) i bezwzględnych (witalnych, humanitarno-etycznych i humanistycznych). Co odbywa się z niekorzyścią dla tych ostatnich i potrzeby ustalenia pożądanej spójności aksjologicznej w ramach jednego, całościowego (zintegrowanego) systemu wartościowań wszelkich typów LZ-a wielo- i różnodziedzicznych o walorach efektotwórczych.
7. Możliwość realizacji takiego programu powiązana została tutaj z propozycją przyjęcia założeń dotyczących tzw. perspektywy badania pragmatologicznego i podejścia pragmatologicznego, dopuszczającego interdyscyplinarnie zintegrowaną rekonstrukcję całości rozważanej tu problematyki efektywnościowej, na przykładzie zaprezentowanej wersji modelowego projektu „pragmatologicznego koła wartości” (PKW), o własnościach opisanych wyżej.

LITERATURA

1. Bańka J., *Ja teraz. U źródeł filozofii człowieka współczesnego*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1983.
2. *Filozofia a Nauka. Zarys encyklopedyczny*, red. Z. Cackowski i współred., PAN Wydział Nauk Społecznych, Ossolineum – Wydawnictwo, Wrocław 1987.
3. Garski S., *System filozofii*, tom 1, Wyd. G. Centnerszwer i S-ka, Warszawa 1907.
4. Guiraud P., *Semantyka*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1976.
5. Kalinowski J., *Teoria poznania praktycznego*, Tow. Naukowe KUL, Lublin 1960.
6. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, WP, Warszawa 1989.
7. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum – Wydawnictwo, Wrocław 1982.
8. Kotarbiński T., *Dzieła wszystkie. Prakseologia*, cz. 2 Ossolineum – Wydawnictwo, Wrocław 2003.
9. Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1970.
10. Lenk H., *Filozofia pragmatycznego interpretacjonizmu*, Terminus, Oficyna Naukowa, Warszawa 1995.
11. *Logika, praktyka, etyka. Przesłanie filozofii T. Kotarbińskiego*, red. W. Gasparski, A. Strzalecki, Fragmenty filozoficzne, s. IV. Tow. Naukowe Prakseologii, Warszawa 1991.
12. Nowicki W., *Podstawy terminologii*, PAN Komitet Naukoznawstwa, Ossolineum – Wydawnictwo, Wrocław 1986.
13. Olszewski B., *Rozmyślenia o natchnieniu*, Kwartalnik Filozoficzny, tom XVIII, z. 1, Kraków 1949.
14. Paradowska W., *Filozoficzny status pojęcia praktyki*, PAN IFIS, Ossolineum – Wydawnictwo, Wrocław 1988.
15. Pawłowski T., *Tworzenie i definiowanie pojęć w naukach humanistycznych*, PWN, Warszawa 1978.
16. *Problemy socjologii wiedzy*, red. E. Nowakowska-Sołtan, PWN, Warszawa 1985.
17. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum – Wrocław 1978.

18. Rozwadowski J., *Prawda życia*, Instytut Literacki, Warszawa 1937.
19. Sadowski W., *Podstawy ogólnej teorii systemów*, PWN, Warszawa 1978.
20. Sienkiewicz P., *Systemy kierowania*, seria Omega, WP 1989.
21. Skudrzykowa A., Urban K., *Mały słownik terminów z zakresu socjolingwistyki i pragmatyki językowej*, Tow. Miłośników Języka Polskiego, Spółka Wydawniczo-Księgarska, sp. z o.o., Warszawa 2000.
22. *Słownik pedagogiki pracy*, red. L. Koczniewska-Zagórska i współred., Ossolineum Wydawnictwo, Wrocław 1986.
23. Szczepański J., *Odmiany czasu teraźniejszego*, Książka i Wiedza, Warszawa 1971.
24. Szymański J.M., *Cybernetyka przeformułowana*, Polskie Tow. Cybernetyczne, Ossolineum – Wydawnictwo, Wrocław 1988.
25. Wasiutyński Z., *Pisma*, t. III, cz. 2, PAN, PWN, Warszawa 1981.
26. *Współczesne teorie zarządzania*, red. A.K. Koźmiński, PWN, Warszawa 1983.
27. Zieleniewski J., *Efektywność badań naukowych*, PWN, Warszawa 1966.
28. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975.

Ewa Szkie-Czech*Urząd Statystyczny w Opolu*

JAKOŚĆ PRODUKTU A RACJONALNOŚĆ GOSPODAROWANIA KSZTAŁTOWANE TECHNOLOGIĄ INFORMATYCZNĄ NA PRZYKŁADZIE URZĘDU STATYSTYCZNEGO W OPOLU – DOBRA PRAKTYKA

**QUALITY of PRODUCT IN RATIONAL I.T. MANAGEMENT ON
EXAMPLE of STATISTIC OFFICE IN OPOLE - GOOD PRACTICE**

STRESZCZENIE

Artykuł skupia się na problematyce jakości informacji statystycznej. Rozpatruje zagadnienie przez pryzmat kompletności badań. Publikacja jest prezentacją e-sprawozdawczości jako zintegrowanej metody pozyskiwania danych statystycznych oraz narzędzia kształtowania wzrostu jakości informacji statystycznej, za pomocą którego możliwa staje się równocześnie racjonalizacja działań wytwórcy informacji statystycznych. Artykuł jest odpowiedzią na aktualne potrzeby praktyków zarządzania gospodarowaniem, których procesy decyzyjne wspomagane są dla swojej skuteczności informacją statystyczną, w coraz większym stopniu unifikowaną na poziomie europejskim, tj. taką, która w sposób porównywalny opisuje analogiczne zjawiska społeczno-gospodarcze zachodzące w różnych lokalizacjach.

Autorka prezentuje przykład dobrej praktyki uzyskiwania wysokiej jakości informacji statystycznej z równoczesną racjonalnością kosztów uzyskania wysokiej kompletności badań statystycznych.

Słowa kluczowe: kompletność badań, sprawozdawczość elektroniczna, e-statystyka, jakość informacji, technologia informatyczna

ABSTRACT

The article focuses on a problem of quality of statistic information. It examines the issue through the prism of completeness of examinations. The publication is a presentation of e-reporting as an integrated method

of gaining the statistic data and as a tool of shaping of growth of quality of the statistic information by means of which rationalisation of actions of a producer of statistic information becomes possible at the same time.

The article is an answer to the current needs of practitioners of management whose decision making processes are supported for their effectiveness by the statistic information, more and more unified on the European level, that is the information which in a comparable way describes analogical social and economic phenomena which take place on different locations.

The author presents an example of good practice of gaining of high quality statistic information with a simultaneous rationalisation of the costs of gaining high completeness of the statistic research.

Key words: Completeness of study, Electronic reporting, E-statisticsT, the quality of information, Web Portal, I.T.

WPROWADZENIE

Literatura przedmiotu postrzega informację jako: wiedzę obserwatora o systemie ekonomicznym i jego otoczeniu; jako treść ilościowych i jakościowych charakterystyk części składowych systemu ekonomicznego lub rozumiana jako treść wiadomości o obiekcie gospodarczym, niezbędną do wykonania jakiegoś zadania, a także jako treść wiadomości zmniejszającej nieokreśloność sytuacji w systemie ekonomicznym [3, 4].

Za sprawą łącznego interpretowania literaturowych definicji pojęcia „informacja” przez praktyków gospodarowania informacja nabrała szczególnego znaczenia w okolicznościach gospodarki globalnej, na arenie której nie toczy się spór o interpretacje pojęcia jako takiego, ale o jakość zasobu i kategorii ekonomicznej, jaki informacja stanowi dla procesu skutecznego gospodarowania współczesnych praktyków.

Dla aktualnej praktyki informacja jest podstawą racjonalnego działania przedsiębiorstw, administracji publicznej i społeczeństwa, a gospodarcze zjednoczenie krajów Europy oraz globalizacja rynków i konkurencji wypromowały wiarygodność informacji miernikiem jej jakości. Zatem nie informacja jako taka, lecz informacja autorytatywna jest terazniejszym bazowym zasobem procesów decyzyjnych obywateli, przedsiębiorców i administracji publicznej, a także warunkiem skuteczności menedżerskich postanowień i wyborów.

Istota priorytetu jakości informacji koreluje się z priorytetami gospodarowania i możliwościami mikro- i makrorozwoju, dlatego wiarygodny charakter informacji wypracował sobie status wysoko cenionego produktu na rynku informacyjnym.

Produkcja wiarygodnej informacji jest procesem, który bierze swój początek w nauce. Fakt ten uzasadnia rozpatrywanie problematyki jakości informacji niezbędnej dla skutecznego konkurowania w globalnej przestrzeni gospodarczej na przykładzie informacji statystycznej, ponieważ ta właśnie informacja:

- powstaje na gruncie naukowych uzasadnień i skorelowanego dorobku nauk ekonomicznych i społecznych,
- bierze udział w decyzyjnym procesie zarządzających: państwem i jego gospodarką, kierunkami rozwoju międzynarodowej współpracy gospodarczej kraju, poziomem i warunkami życia jego obywateli oraz dlatego, że informacja statystyczna zachowuje ważność dla pod-

- miotów prowadzących działalność gospodarczą, będących zarazem podatnikami tego państwa i udziałowcami międzynarodowego rynku: podaży, koniunktury, konkurencji itp. [8],
- zasila wiedzę legislatorów, instytutów badawczo-naukowych, prognostyków trendów i planistów, a jej znaczenie społeczno-gospodarcze wzmacnia się i dynamicznie rośnie w okolicznościach powiązań gospodarek wspólnotowych zjednoczonej Europy i globalnej gospodarki [5],
 - w coraz to większym stopniu wspiera procesy decyzyjne krajów zjednoczonej gospodarczo Europy, skutkujące warunkami życia społeczeństw i charakterystyką gospodarek międzynarodowych. To sprawia, że dla potrzeb skuteczności zarządzania rynkiem wspólnotowym i funkcjonowania na tym rynku informacja statystyczna musi reprezentować szczególnie wysoki poziom jakości (*wiarygodności*) informacyjnej, tj. taki, który pozwoli ją wykorzystywać wielokierunkowo, równocześnie przez wielu różnych użytkowników [7].

Dla wspólnotowej praktyki niezbędna jest zatem taka informacja statystyczna, która powstaje w oparciu o:

- jednakowe metodologie badań i pomiaru zjawisk społeczno-gospodarczych (unifikacją metodologii badań statystycznych prowadzonych w krajach zjednoczonej gospodarczo Europy zajmuje się Eurostat),
- wysoki poziom kompletności badania,
- wysoko zaawansowane narzędzia pozyskiwania danych ze źródeł pierwotnych i przetwarzania danych oraz gromadzenia informacji, tj. narzędzia, za sprawą których proces produkcji i dostarczenia jej użytkownikom skracają się do minimum, pozwalając konsumentom informacji bazować na danych, informacji i wiedzy statystycznej zachowujących bieżącą aktualność informacyjną o zjawiskach podlegających dynamice zmian [1, 2].

Problematyka jakości informacji jest zagadnieniem złożonym, którego kompleksowe rozpatrywanie wymaga obszerniejszego opracowania. Z tych względów publikacja koncentruje się tylko na wybranych czynnikach jakości informacji statystycznej, tj. na kompletności badań statystycznych oraz e-sprawozdawczości.

Na tle ogólnego zarysu najnowszego makroprzedsięwzięcia realizowanego przez polską statystykę publiczną, ukierunkowanego m.in. na uzyskanie wzrostu jakości informacji statystycznej, w dalszej części opracowania zaprezentowane zostały efekty uzyskane w tym zakresie przez jeden tylko urząd statystyczny w kraju. W doświadczeniach tego urzędu autorka opracowania brała bezpośredni udział, kierowała i nadzorowała proces jego transformacji w tym zakresie. Przykład dobrej praktyki resortu polskiej statystyki publicznej jest interesujący z naukowego i praktycznego powodu także dlatego, że prezentuje równocześnie inwestycję resortu statystyki w skokowy rozwój społeczeństwa informacyjnego. Rozwój, który rozszerza możliwości funkcjonowania tego społeczeństwa w standardach informacyjnych krajów wysoko rozwiniętych oraz wyposaża to społeczeństwo w zdolność do międzynarodowo zintegrowanego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Celem artykułu jest prezentacja dobrej praktyki, stanowiącej najnowsze osiągnięcie technologiczne i organizacyjne resortu polskiej statystyki publicznej, będące nowatorskim makroprzedsięwzięciem, którego zakończenie ulokowało polską statystykę publiczną w ścisłej czołówce nowoczesnych statystyk europejskich.

KOMPLETNOŚĆ BADAŃ STATYSTYCZNYCH PARAMETREM JAKOŚCI I ŹRÓDŁEM KOSZTÓW INFORMACJI WYNIKOWYCH

Kompletność, mierzona liczbą podmiotów udzielających odpowiedzi na pytania formularza ankiety w stosunku do liczby podmiotów określonej jako wielkość reprezentatywnej próby badawczej, determinuje poziom jakości wyniku każdego procesu badawczego. Niezależnie od tego, jakiemu celowi mają służyć wyniki badania, to im liczniejszy udział respondentów w badaniu i im większa liczba udzielonych odpowiedzi, tym bardziej wzrasta poziom kompletności badania, a wraz z nim wiarygodność informacji wynikowej. Istota kompletności sprawia, że poziom kompletności znajduje się w kręgu zainteresowania każdego procesu badawczego także ze względu na koszty, jakie towarzyszą wzrostowi kompletności procesów badawczych. Koszty, o których mowa, to nie tylko koszty opracowania zakresu badania, pytań i formularza ankiety, jej wydruku w ilości odpowiadającej próbie badawczej (koszty papieru), ale przede wszystkim koszty kolportażu formularzy do respondentów (wysyłki, promocji głównie telefonicznej, opłat pocztowych) i monitorowania zwrotów wypełnionych ankiet do ośrodka badawczego. Koszty tego monitoringu skupiają się na kosztach emisji przypomnień o obowiązku sprawozdawczym, jak i upływającym terminie jego wykonania, to również koszty kontroli i korekty – wszystkie kształtowane opłatami kontaktów telefonicznych z respondentem. W praktyce rzutujące na wysokości rachunków telefonicznych urzędów statystycznych, których wysokość stała się w przeszłości nawet nieformalnym miernikiem obciążenia pracą statystyków.

O ile próba badawcza wyznacza niezbędną dla wiarygodności wyniku badania liczbę punktów pomiarowych (respondentów), a osiągnięcie próby badawczej jest celem prowadzących badania, o tyle dla jakości informacji znaczenie ma: poziom kompletności badania uzyskany w ramach realizowanej próby badawczej oraz większa od minimalnej próby badawczej liczba reprezentantów obejmowanych badaniami.

Zarówno uzyskiwanie wysokiego poziomu kompletności badania, jak i każde zwiększanie próby badawczej, tj. liczby reprezentantów biorących udział w badaniu, wywołują wzrost kosztów badań statystycznych, który w praktyce okazuje się barierą w zwiększaniu prób badawczych. Zważywszy, że statystyka publiczna finansowana jest ze środków budżetu państwa, zagadnienia racjonalizacji kosztów badań statystycznych przy jednoczesnym wroście jakości informacji statystycznej oraz pokonywania barier stojących na drodze zwiększania prób badawczych nabierają dodatkowego znaczenia także w kontekście potrzeby kontynuowania badań dotychczasowych, jak i rosnącego zapotrzebowania na realizację badań nowych. Obiektywna konieczność realizacji tych ostatnich wynika z dynamiki przeobrażeń zachodzących w mikro- i makroskali społeczno-gospodarczej.

Gospodarcze zjednoczenie Europy jest źródłem nowej jakości wyzwań dla statystyki publicznej. Ich realizacja stała się niemożliwa w dotychczasowym kosztotwórczym systemie statystyki papierowej: zamkniętym dla możliwości skracania czasu pozyskania informacji wynikowych z badań; pozostającym bez możliwości adaptowania rozwiązań racjonalizujących koszty produkcji informacji statystycznej; bezwładnym dla integracji statystyki polskiej z systemem statystyki europejskiej. W tych okolicznościach oraz w obliczu rosnących wymagań użytkowników informacji statystycznej restrukturyzacja systemu funkcjonowania statystyki publicznej, w tym pozyskiwanie danych ze źródeł pierwotnych, stały się nieuniknione i pilne.

E-SPRAWOZDAWCZOŚĆ W RESTRUKTURYZACJI SYSTEMU POZYSKIWANIA ŹRÓDŁOWYCH DANYCH STATYSTYCZNYCH

Statystyka publiczna wykorzystała poziom rozwoju technologii informatycznych realizujących przesyłanie, przetwarzanie i gromadzenie danych oraz stopień umiejętności i poziom technicznej zdolności polskich podmiotów gospodarczych w tym zakresie [6]. W oparciu o tę bazę 1.01.2009 r. odstąpiła od papierowego systemu pozyskiwania danych, zastępując go elektronicznym. Od tego dnia formularz papierowy zastąpiono elektronicznym, a respondentów zobligowano do dostarczania danych w formie elektronicznej. Wykorzystanie technologii komunikacyjnych przez statystykę publiczną do realizacji jej statutowych zadań w praktyce oznacza fundamentalną zmianę w systemie statystyki publicznej, szansę na nową jakość produktów statystycznych oraz zbliżenie statystyki polskiej do standardów statystyki krajów wysoko rozwiniętych.

W przeciwieństwie do dawnej praktyki – gdy sprawozdawca miał obowiązek dostarczania wypełnionego formularza papierowego lokalnemu urzędowi statystycznemu, a urząd ten skanował dane z tego formularza do programów statystycznych, po czym przesyłał je Głównemu Urzędowi Statystycznemu (GUS), pełniąc funkcję pośrednika pomiędzy sprawozdawcą a GUS – obecnie sprawozdawcy kontaktują się bezpośrednio z elektronicznym portalem sprawozdawczym GUS. Z uwzględnieniem niezbędnych zabezpieczeń i indywidualnych uprawnień wypełniają elektroniczny formularz sprawozdawczy dostępny w wersji *on-line* i *off-line*, a elektroniczny portal sprawozdawczy jest wielofunkcyjną, wysoko sprawną infrastrukturą resortu statystyki, która m.in. obsługuje jego użytkowników: z 33 275 zarejestrowanych w październiku 2008 r. ich liczba wzrosła i w styczniu 2009 r. wyniosła 202 641, a w połowie grudnia 2009 r. wynosiła już 359 573; przyjmuje i gromadzi elektroniczne przejmowane sprawozdania; udostępnia *on-line* 152 aplikacje; umożliwia komunikowanie się sprawozdawców ze statystykami.

Poprzez instalację portalu i obligatoryjność e-sprawozdawczości wyeliminowano pośrednictwo urzędów statystycznych z procesu zbierania i dostarczania danych do GUS. Skrócono czas i drogę pozyskania danych źródłowych przez GUS, gdyż ten stał się ich masowym odbiorcą w czasie rzeczywistym. W całym 2008 r. na portalu zarejestrowano 319 771 sprawozdań statystycznych, a po obligatoryjnym wprowadzeniu e-sprawozdawczości od 1.01.2009 r. w listopadzie 2009 r. liczba sprawozdań zgromadzonych na portalu elektronicznym wyniosła już 2 634 484. Atutem e-sprawozdawczości jest też: redukcja kosztów zużycia papieru na produkcję formularzy, uwolnienie powierzchni do magazynowania sprawozdań papierowych; możliwość zmniejszenia nakładów na zabezpieczenia w dostępie do papierowych nośników danych jednostkowych chronionych ustawą o statystyce; publiczne zaprzestanie czynności skanowania danych ze sprawozdań papierowych do programów statystycznych, uwalniające rezerwy czasu pracy statystyków. Respondent zyskał na swobodzie realizacji obowiązku sprawozdawczego. Może go wypełniać z każdej lokalizacji i niekoniecznie w godzinach pracy swojej firmy. Ze względu na całodobową dostępność do portalu sprawozdawca może wypełniać formularz poza czasem pracy i w dniach wolnych. Całodobowe funkcjonowanie portalu wydłużyło czas respondenta na składanie formularzy bez zmiany terminów zakończenia badań statystycznych. Respondenta uwolniono od kosztów dostarczania sprawozdań (papieru na sporządzanie kopii, kosztów przesyłek kurierskich: pocztowych; osobistego dostarczania formularzy do urzędu). Nie musi on

już gromadzić kopii papierowych wersji sprawozdań, może tworzyć ich elektroniczną bibliotekę i elektroniczne archiwum.

Kluczowa dla kosztów uzyskania wzrostu jakości informacji statystycznej jest zdolność portalu do realizacji elektronicznych kontaktów z respondentami. Te, jako bezpłatne, stały się konkurencyjną dla telefonii formą wzajemnego dialogu. O ile w roku 2008 sprawozdawcy przesłali wszystkim statystykom resortu tylko 2624 informacje, o tyle w roku obowiązkowej e-sprawozdawczości liczba ta w listopadzie 2009 r. osiągnęła wielkość 36 181. Statystycy resortu natomiast w roku 2008 przesłali respondentom tylko 2128 wiadomości, natomiast do końca listopada 2009 r. liczba elektronicznych kontaktów statystyków z respondentami osiągnęła już wielkość 83 703.

Ten zakres restrukturyzacji systemu funkcjonowania statystyki publicznej stanowił duże wyzwanie i pracochłonny etap procesu przygotowania do implementacji zmian restrukturyzacyjnych. Wymagał wyprzedzającego utworzeniem resortowej bazy adresów e-mailowych sprawozdawców, której istnienie warunkowało możliwości dalszego podnoszenia poziomu kompletności badań statystycznych w sposób jednocześnie racjonalizujący koszty kontaktów z respondentami. Portal elektroniczny automatycznie przypomina o terminach składania sprawozdań, informuje o rodzajach: badania, w których zobowiązana jest uczestniczyć każda jednostka sprawozdawcza, i rodzajach formularzy, które obowiązana jest wypełniać.

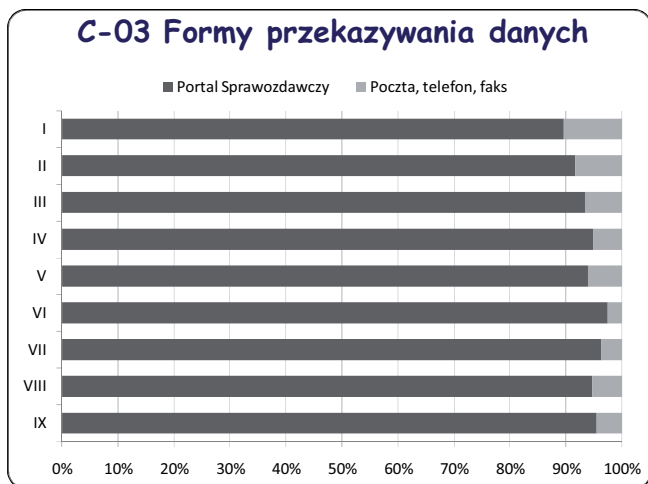
E- SPRAWOZDAWCZOŚĆ W PRAKTYCE STATYSTYKI PUBLICZNEJ

Makroskalę skuteczności zaangażowania technologii informatycznej przez resort statystyki do wytwarzania informacji o wysokiej jakości informacyjnej prezentują wyniki badań uzyskane przez jeden z szesnastu urzędów statystycznych, których nie należy traktować jako wynik wyłączny, a jako reprezentację rezultatu jednej szesnastej z ogólnej całości. Prezentacja zestawia efekty 9 miesięcy funkcjonowania e-sprawozdawczości. Na szczególną uwagę zasługują miesiące pierwszego kwartału 2009 r., które traktować należy jako okres przejściowy, newralgiczny dla jakości wyników wszystkich badań statystycznych resortu, gdyż w tym okresie zrywano z 90-letnią rutyną i zakorzenionym przyzwyczajeniem do sprawozdawczości papierowej, której żadna reforma na przestrzeni dziesięcioleci nie obejmowała. W tym czasie następowało przełamywanie stereotypu mentalności społecznej i jej transformacja, przebiegająca w klimacie jawnej niechęci sprawozdawców do elektronicznego wariantu sprawozdawczości, którzy wraz ze zbliżaniem się terminu ogłoszenia sprawozdawczości elektronicznej jako obligatoryjnej zasypywały urzędy statystyczne wnioskami o zwolnienie z obowiązku sprawozdawczego. Wśród powodów deklarowanych najczęściej podawano: braku dostępu do internetu, brak sprzętu informatycznego, nieumiejętności obcowania z portalem i systemem e-sprawozdawczości. Reforma systemu sprawozdawczego wraz z potrzebą realizacji prób badawczych nie przewidywała zwolnień respondentów z udziału w badaniach. Bariere w zaakceptowaniu elektronicznej sprawozdawczości przełamywano poprzez:

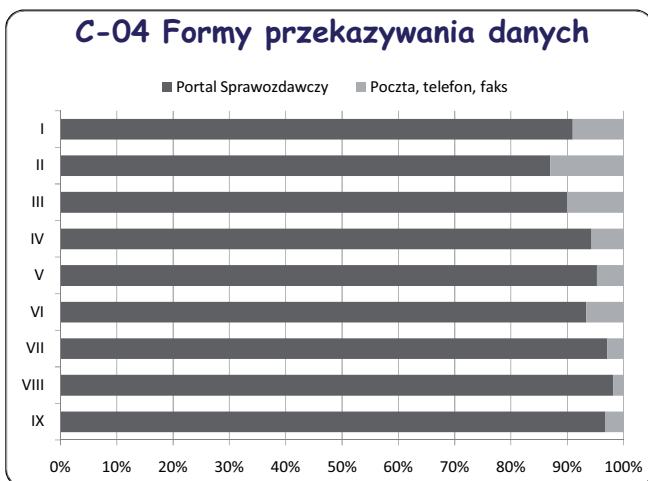
- instalacje klienckich stanowisk komputerowych w urzędach statystycznych, na których sprawozdawcy w okresie adaptowania się do e-systemu mogli bezpłatnie także i przy pomocy statystyków zrealizować swój obowiązek sprawozdawczy w wersji elektronicznej oraz pozyskać potrzebną wiedzę i umiejętności,

- nieodrzuć formularzy papierowych wysyłanych mimo wszystko do urzędów drogą pocztową lub faksem.

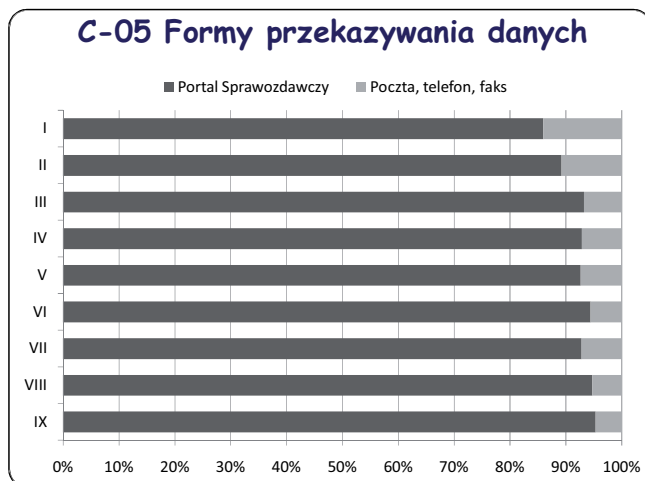
Skuteczność rozwiązania pierwszego była zaskakująca. Na 5999 sprawozdawców z terenu całego kraju zobligowanych do udziału w pięciu badaniach prowadzonych przez rozpatrywany urząd w okresie od 28.01.2009 do 19.08.2009 jedynie 13 skorzystało z klienckiego stanowiska komputerowego, a przysłane formularze papierowe w okresie 9 miesięcy 2009 r. stanowiły niecałe 5%. Formy przekazywania formularzy dla każdego z badań prowadzonych przez rozpatrywany urząd prezentują kolejno rys. 1-4:



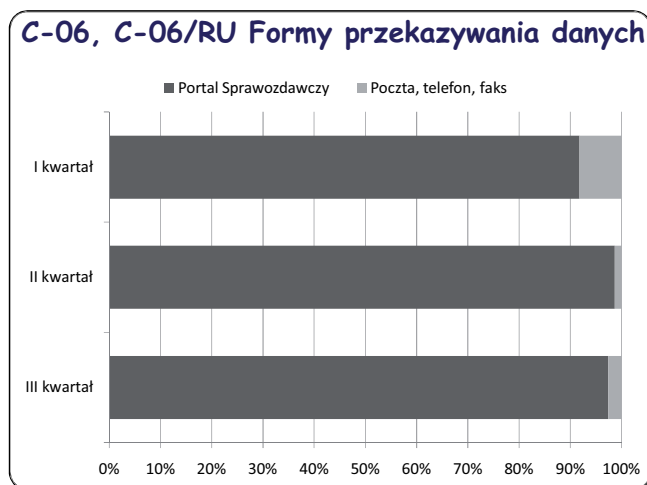
Rys. 1. Formy przekazania danych dla badania nr 1 (próbna 897 sprawozdawców)



Rys. 2. Formy przekazania danych dla badania nr 2 (próbna 210 sprawozdawców)



Rys. 3. Formy przekazania danych dla badania nr 3 (próba 4655 sprawozdawców)



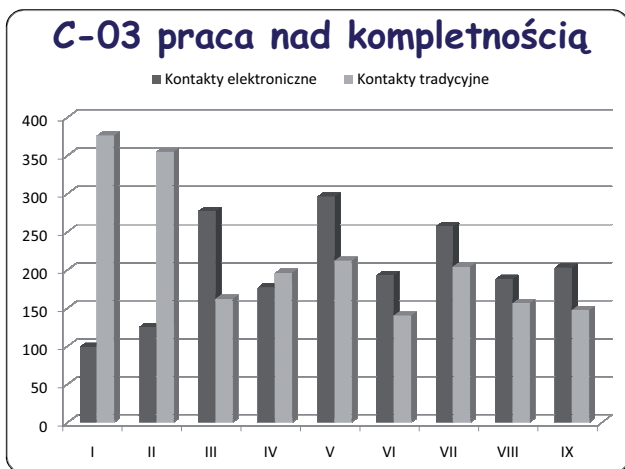
Rys. 4. Formy przekazania danych dla badań nr 4 i 5 (próba 237 sprawozdawców)

Z przedstawionych danych wynikają trzy zasadnicze konkluzje:

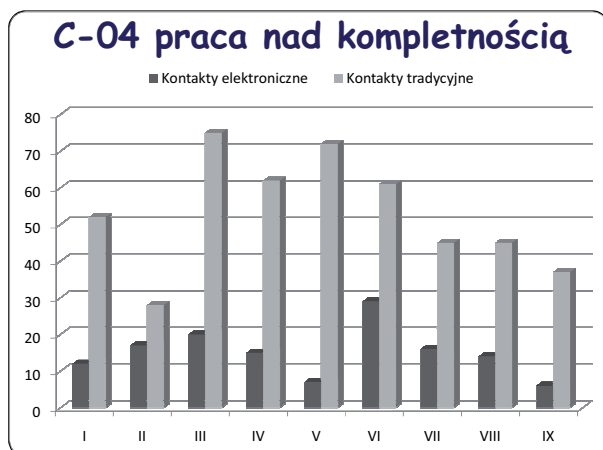
1. pierwszy kwartał funkcjonowania e-sprawozdawczości, mimo że traktowany jako okres przejściowy, w dominującym stopniu należał wraz z następnymi kwartałami 2009 r. do skutecznych w zakresie sprawozdawczości elektronicznej;
2. sprawozdawczość papierowa wykazuje marginalny i systematycznie malejący udział w statystyce publicznej zreformowanej od 1.01.2009;
3. zamiana sprawozdawczości papierowej na elektroniczną stworzyła elektronicznie zintegrowany system informacyjny polskiej statystyki publicznej.

E-SPRAWOZDAWCZOŚĆ W KSZTAŁTOWANIU FORM KONTAKTÓW Z RESPONDENTEM

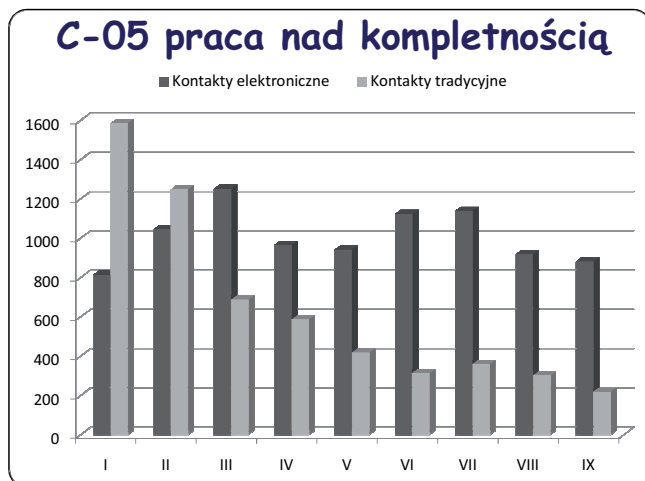
System elektronicznego przesyłania danych stał się równocześnie wariantowym względem telefonii sposobem kontaktów z respondentami w sprawach związanych z wypełnieniem formularzy, wyprzedzającego sygnalizowanie przypomnień o terminie dostarczenia wypełnionego formularza itp. O ile papierowy system sprawozdawczości obsługiwały telefoniczne kontakty statystyków z respondentami, o tyle system sprawozdawczości elektronicznej stworzył konkurencyjny wariant. Zamieszczone poniżej ilustracje prezentują obsługę kontaktów z respondentami w odniesieniu do rozpatrywanych badań w każdym miesiącu trzech kwartałów 2009 r. obowiązkowego stosowania e-sprawozdawczości.



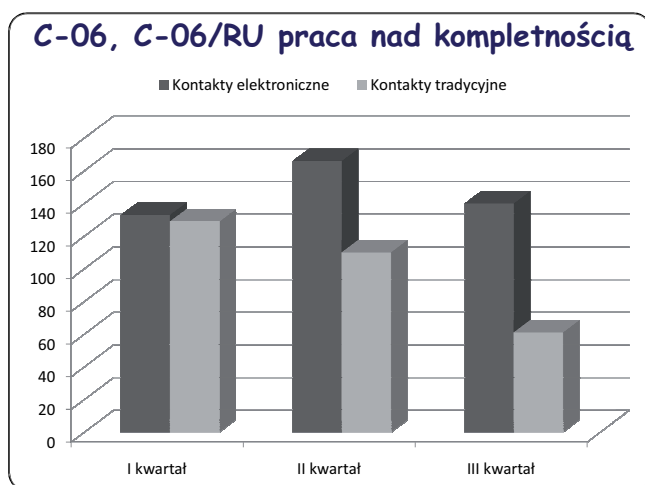
Rys. 5. Rodzaje kontaktów z respondentami (wys. próby 897 jednostek)



Rys. 6. Rodzaje kontaktów z respondentami (wys. próby 210 jednostek)



Rys. 7. Rodzaje kontaktów z respondentami (wys. próby 4655 jednostek)



Rys. 8. Rodzaje kontaktów z respondentami (wys. próby 237 jednostek)

Analiza rozkładu form kontaktów z respondentami skłania do kilku wniosków:

1. W większości badań w pierwszych dwóch miesiącach obowiązywania e-sprawozdawczości dominowała tradycja kontaktów telefonicznych;
2. Z wyjątkiem badania nr 2, którego specyfika uzależnia kompletność badania od kontaktów telefonicznych z respondentem, oraz badań nr 4 i 5, w których już pierwszy kwartał 2009 r. potwierdził dominację konwersacji elektronicznych nad telefonicznymi, począwszy od marca

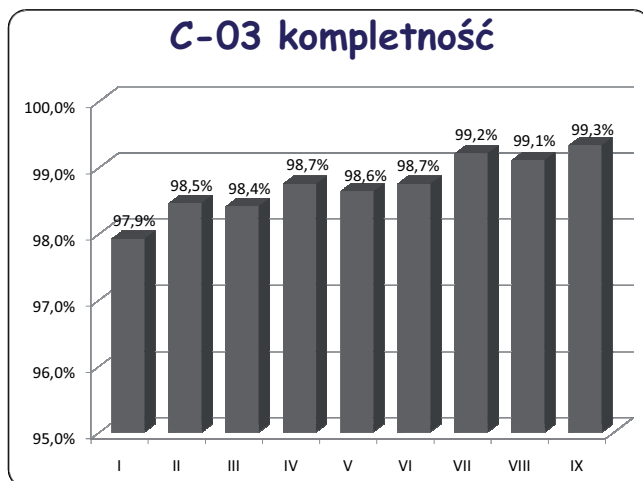
2009 r. w każdym z badań widoczny jest trend dominacji kontaktów elektronicznych nad kosztownymi połączeniami telefonicznymi;

3. Zamiana rozmów telefonicznych na korespondencję elektroniczną rozpowszechniła się już w okresie przejściowym stosowania e-systemu i ta forma kontaktów zaadaptowała się równie szybko pośród statystyków, jak i jednostek sprawozdawczych, mimo że każda ze stron musiała pokonać dotychczasowe nawyki.

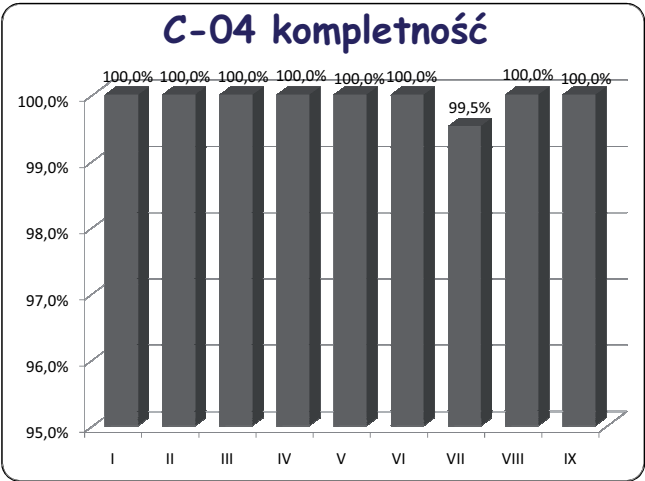
Rozpatrywanie wpływu dominacji elektronicznej formy komunikowania się z respondentami skorelowane z analizą kosztów opłat telefonicznych rozpatrywanego urzędu potwierdziło spadkową tendencję tych kosztów. W przeliczeniu na jednego zatrudnionego w urzędzie miesięczny koszt kontaktów telefonicznych na koniec pierwszego kwartału był wyższy niż 15 zł, ale nie osiągnął 16 zł, w drugim i trzecim kwartale koszty rozmów telefonicznych na jednego zatrudnionego spadły poniżej 15 zł.

E-SPRAWOZDAWCZOŚĆ W KSZTAŁTOWANIU KOMPLETNOŚCI BADAŃ STATYSTYCZNYCH

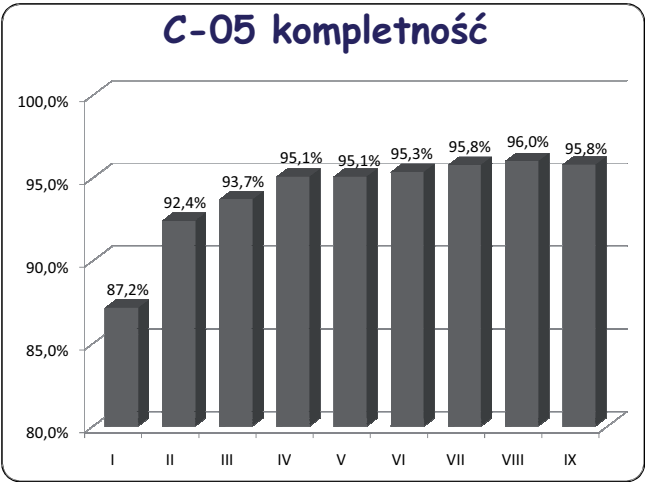
Kompletność uzyskaną w zreformowanym już systemie statystycznym w każdym z pięciu badań należących do kluczowych kompetencji rozpatrywanego urzędu w poszczególnych miesiącach 3 kwartałów 2009 r. przedstawiają rys. 9-12.



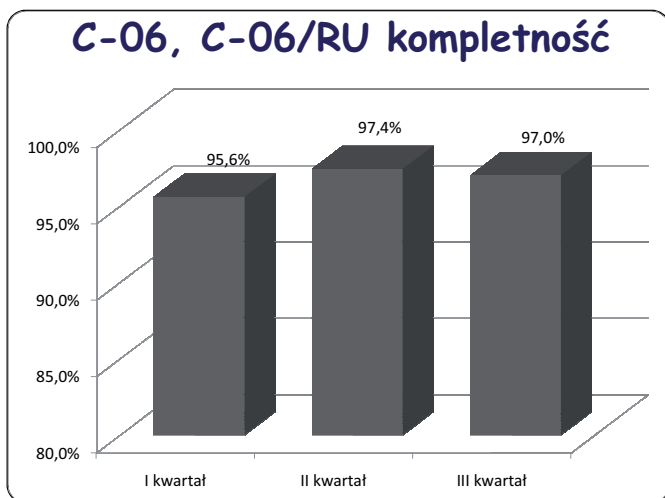
Rys. 9. Kompletność badania nr 1 (wielkość próby 897 jednostek)



Rys. 10. Kompletność badania nr 2 (wielkość próby 210 jednostek)



Rys. 11. Kompletność badania nr 3 (wielkość próby 4655 jednostek)



Rys. 12. Kompletność badań nr 4 i 5 (wielkość próby 237 jednostek)

Analiza danych odzwierciedlających poziomy kompletności w poszczególnych badaniach uzyskiwane przez pracowników rozpatrywanego urzędu w każdym z 9 miesięcy funkcjonowania e-systemu wiedzie do trzech zasadniczych wniosków:

1. już pierwszy miesiąc okresu przejściowego funkcjonowania e-systemu w każdym z badań charakteryzuje wysoki poziom kompletności;
2. wzrostowy trend poziomu kompletności w kolejnych miesiącach dokumentuje systematyczny wzrost jakości (wiarygodności) informacji statystycznej, wyrastającej na gruncie danych źródłowych pozyskiwanych drogą elektroniczną;
3. wysoka kompletność progowa stycznia 2009 r. i rosnąca w lutym i marcu przekonują, że wszelkie trudności właściwe dla okresu przejściowego nie oddziaływały negatywnie na kompletność badań statystycznych w tym okresie, a wzrostowy trend kompletności badań w miesiącach dalszych potwierdza siłę skutecznego wpływu e-systemu na jakość wyników informacji.

PODSUMOWANIE

Elektronizacja polskiego systemu statystyki publicznej jest przełomem w zasadach jej funkcjonowania. Jest pierwszym z etapów fundamentalnej restrukturyzacji resortu, dostosowującej system krajowej statystyki publicznej do standardów międzynarodowych, oraz przedsięwzięciem zorientowanym na racjonalizację kosztów: pozyskiwania, przetwarzania, przesyłania, gromadzenia i udostępniania informacji statystycznej. Elektroniczny portal sprawozdawczy stał się narzędziem intensyfikującym ilość pozyskiwanych danych pierwotnych i integrującym system pozyskiwania tych danych przez statystykę publiczną na poziomie, jakiego nie prezentują jeszcze wszystkie kraje europejskie. Polski portal statystyczny stworzył fundament dla dalszych etapów restrukturyzacji systemu statystyki publicznej. Między innymi dał początek procesowi systematycznego podnoszenia jakości in-

formacji statystycznej nie tylko poprzez wzrost poziomu kompletności badań, ale także poprzez stworzenie technicznych warunków, między innymi, do:

- zwiększania prób badawczych bez każdorazowej, jak dotychczas, konieczności ponoszenia kosztów: wydruku dodatkowych formularzy, kosztów rozmów z respondentami o liczbę zwiększającą próbę badawczą, kosztów pracy przetwarzania danych, ochrony danych jednostkowych deponowanych na papierowych nośnikach danych itp.;
- skracania czasu: pozyskiwania, produkcji oraz udostępniania informacji użytkownikom;
- tworzenia zintegrowanych dziedzinowych baz i hurtowni danych;
- monitorowania i oceny efektywności pracy statystyków oraz ich zaangażowania w racjonalizację procesu produkcji informacji, a także kształtowania nowego profilu statystyka i jakości jego pracy.

LITERATURA

1. Gajda J., Szkic-Czech E., *Systemy pomiaru parametrów ruchu drogowego źródłem informacji statystycznej istotnej dla rozwoju obszarów transgranicznych*, [w:] materiały z konferencji GUS w Lublinie 2009 pt. *Statystyka publiczna w procesie integracji europejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów transgranicznych*, [w:] Biblioteka Wiadomości Statystycznych (materiał w procesie wydawniczym).
2. Kołodko G., *Wędrujący świat*, Prószyński i s-ka, Warszawa 2008.
3. Oleński J., *Infrastruktura informacyjna państwa w globalnej gospodarce*, Wyd. Nowy Dziennik i Uniwersytet Warszawski Wydział Nauk Ekonomicznych, Warszawa 2006.
4. Oleński J., *Ekonomika informacji*, PWE, Warszawa 2001.
5. Rosati D., *Europejski model społeczny*, PWE, Warszawa 2009, s. 48-49.
6. *Spółczeństwo informacyjne w Polsce*, Informacje i opracowania statystyczne, Wyniki badań statystycznych z lat 2004-2006, GUS, Warszawa 2008.
7. Szkic-Czech E., *Outsourcing danych w kształtowaniu jakości informacji statystycznej (Outsourcing of data in shaping of quality of statistic information)*, [w:] materiały z międzynarodowej konferencji „Information Management” (IM) Uniwersytet Gdański, Sopot 2009.
8. Szkic-Czech E., *Informacja statystyczna w zasilaniu organizacji przedsiębiorstwa zorientowanego proce-sowo*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr XXX, 2008.

Piotr Szymański

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

EFEKTY KONTROLI, WIELKOŚCI, PŁYNNOŚCI W WYCENIE AKCJI/UDZIAŁÓW

CONTROL PREMIUM, SIZE PREMIUM, DISCOUNTS FOR ILLIQUIDITY AND LACK OF MARKETABILITY IN SHARE VALUATION

STRESZCZENIE

W praktyce wyceny akcji/udziałów uwzględnianych jest wiele czynników finansowych i innych, wśród nich wiele trudności sprawia uwzględnienie efektów kontroli, wielkości i płynności. Artykuł przedstawia wyniki wielu badań nad wpływem efektów kontroli, wielkości i płynności na wartość akcji/udziałów.

Słowa kluczowe: efekt kontroli, efekt wielkości, efekt płynności, wycena biznesowa

ABSTRACT

In the practice of share valuation it is necessary to take into account financial and non financial factors. Some of them, like control premium, size premium, discounts for illiquidity and lack of marketability, pose a lot of problems for business valuations experts. The article presents the findings of extensive research into control premium, size premium, discounts for illiquidity and lack of marketability and their influence on share value.

Key words: control premium, size premium, discounts for illiquidity, business valuations

WPROWADZENIE

W wycenie akcji/udziałów przedsiębiorstw mamy do czynienia z kilkoma efektami, które mogą w istotny sposób wpływać na ich wartość. Najistotniejsze efekty to związane z synergią pomiędzy przedsiębiorstwem przejmującym i przejmowanym, kontrolą nad przedsiębiorstwem, wielkością kapitalizacji przedsiębiorstwa oraz płynnością akcji, udziałów przedsiębiorstwa. Efekty te mogą zwiększać wartość akcji, udziałów i wtedy mamy do czynienia z premią, lub zmniejszać wartość akcji, udziałów, co określa się mianem negatywnej premii lub dyskontem. Identyfikacja tego typu efektów może mieć istotne zna-

czenie dla określenia wartości akcji/udziałów, np. w transakcjach sprzedaży akcji/udziałów, konfliktu między dotychczasowymi właścicielami przedsiębiorstwa czy też w sytuacji pozyskiwania nowego inwestora, jak również w przypadku procesów prywatyzacji, podziału majątku na potrzeby postępowania spadkowego czy też rozwodu.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty efektów kontroli, synergii, wielkości i płynności oraz ich wpływu na postrzeganie wartości akcji/udziałów. Do realizacji tego celu wykorzystane zostaną wyniki badań ilustrujące skalę tych efektów oraz propozycje korekt uwzględniających te efekty i wpływających na wycenę.

PREMIA ZA KONTROLĘ I PREMIA AKWIZYCYJNA/DYSKONTO ZA BRAK KONTROLI

Pratt definiuje premię za kontrolę (*control premium*) jako dodatkową cenę, jaką skłonny jest zapłacić kupujący dane przedsięwzięcie biznesowe za prawo podejmowania ostatecznych decyzji [Pratt, s. 231, za Jansen 2008, s. 13]. Powszechnie akceptowanym sposobem obliczania premii za kontrolę jest porównanie ceny akcji mniejszościowych przedsiębiorstwa, będącego obiektem przejęcia przed ofertą z oferowaną lub transakcyjną ceną akcji większościowych. Różnica jest obliczana jako procent giełdowej ceny akcji. W zależności od badacza przyjmowane są różne okresy dla określenia ceny akcji przed ofertą od miesiąca do dwóch dni przed złożeniem oferty.

Korzyści wynikające z kontroli nad przedsiębiorstwem są uzależnione od udziału we własności, czy jest to udział dominujący, większościowy czy stuprocentowy, i w zależności od obowiązującego systemu prawnego:

- możliwość obsadzania stanowisk w przedsiębiorstwie na różnych poziomach zarządzania,
- decydującego głosu w radzie nadzorczej,
- decydującego głosu w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- możliwości zmian w zarządzaniu działalnością operacyjną i finansową przedsiębiorstwa,
- dostępu do szczegółowych informacji o przedsiębiorstwie,
- możliwość pozyskiwania i pozbywania się aktywów przedsiębiorstwa,
- możliwość zaciągania zobowiązań w imieniu przedsiębiorstwa,
- dostępu do przepływów pieniężnych generowanych przez przedsiębiorstwo (możliwość wypłat dywidend),
- możliwość integracji działalności przedsiębiorstwa (operacyjnej, produkcji, dystrybucji) z innymi przedsięwzięciami gospodarczymi inwestora,
- możliwość wpływu na ryzyka związane z przedsiębiorstwem (np. związanego z zarządzaniem).

Możliwości te nie są dostępne dla właścicieli mniejszościowych, dlatego wartość akcji/udziałów większościowych jest większa niż mniejszościowych, a powstała różnica jest właśnie premią za kontrolę.

Z premii za kontrolę można wydzielić efekt synergii czy też premię za synergię (*synergic premium*) jako specyficzną korzyść dla inwestora, w zależności od stopnia pokrewności branży, związków technologicznych, możliwości wykorzystania tej samej sieci dystrybucji itp. jego dotychczasowej działalności. Niezwykle trudne jest jednak określenie, jaka część premii za kontrolę przypada na efekt synergii. Efekt ten jest o tyle wart podkreślenia, iż jest częstym motywem transakcji na rynku fuzji i przejęć, a w efekcie może być dominującym czynnikiem określającym premię za kontrolę. Jaką wielkość premii należy brać

pod uwagę dla potrzeb wyceny? Badania pokazują, że wielkość premii za kontrolę charakteryzuje się dużą rozpiętością. W latach 1995-2002 na rynku australijskim przeciętne premie za kontrolę kształtowały się w przedziale 18-53% przy średniej wartości dla całego tego okresu na poziomie 40% (tabela 1). Jak pokazują amerykańskie badania (tabela 2), premie za kontrolę są zróżnicowane ze względu na branżę, choć w wielu przypadkach oscyluje wokół 20%. Analizując wielkość premii za kontrolę czy też dyskonto z tytułu kontroli (tabela 3) z punktu widzenia poszczególnych przypadków, widać jeszcze większe rozproszenie wartości. Wynika to z tego, że premia za kontrolę uzależniona jest od szeregu czynników, z których kluczowe to poziom własności oraz kontroli (tabela 4), dodatkowo istotne znaczenie mają czas, rodzaj rynku oraz branża.

Tabela 1. Premia za kontrolę w przypadku przejęć na australijskiej giełdzie papierów wartościowych (ASX) dla przedsiębiorstw o obrotach powyżej 200 mln \$

	Liczba transakcji	Przeciętna premia w % (4 tygodnie od ogłoszenia)
2002	3	35
2001	10	35
2000	7	46
1999	12	31
1998	15	53
1997	7	44
1996	7	43
1995	6	18
Średnia		40

Źródło: Jansen B., *Discounts and Premiums, The Institute of Chartered Accountants Second National Business Valuation Conference, 2008*, s. 15.

Tabela 2. Premia za kontrolę w poszczególnych branżach w przypadku przejęć na rynku amerykańskim

	Liczba transakcji	Mediana 12-miesięcznej premii w %	Sugerowane dyskonto w %
Rolnictwo	4	51	34
Przemysł wydobywczy	58	26	21
Budownictwo	12	11	10
Produkcja	203	21	17
Transport	12	29	22
Reklama	26	21	17
Elektryczność i gaz	11	23	19
Handel hurtowy	8	20	17
Handel detaliczny	36	18	15
Usługi finansowe	151	19	16
Usługi	140	21	17

Źródło: *MergerStat Control Premium Study, 2nd Quarter, 2007, Fact Set MergerStat, LLC, za Jansen B., Discounts and Premiums, The Institute of Chartered Accountants Second National Business Valuation Conference, 2008*, s. 16.

Im wyższy udział we własności, tym wyższy poziom kontroli, dlatego też można oczekiwać, że premia z tego tytułu jest większa. Przeciwnieństwem premii za kontrolę jest dyskonto za brak kontroli. Jakkolwiek wg Jansena nie ma rynkowych dowodów na istnienie dyskonta z tytułu mniejszościowego udziału we własności, ale jego istnienie można wywieść z premii za kontrolę [Jansen 2008, s. 23]. Dlatego też analogicznie w sytuacji odwrotnej, im mniej udziałów we własności, tym mniejszy wpływ na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie, tym samym należy się spodziewać tym większego dyskonta w przypadku transakcji sprzedaży akcji/udziałów. Propozycję Jansena, uzależniającą dyskonto wartości akcji od udziału we własności, przedstawia tabela 5.

Tabela 3. Kanadyjskie przypadki sądowe, gdzie sąd określił wartość mniejszościowych właścicieli

Przypadki	Dyskonto %
Taylor Estate v MNR12	10
Re Estate of Jessie Lennard13	30
Connor14	10
Cameron v MNR15	20
Carruthers v MNR16	67
Trynor and Boyd v MNR17	5
Yager18	10

Źródło: Jansen B., *Discounts and Premiums, The Institute of Chartered Accountants Second National Business Valuation Conference, 2008, s. 18.*

Tabela 4. Poziomy własności i kontroli na podstawie rynku australijskiego

Rodzaj korzyści z inwestycji	Wpływ na przedsiębiorstwo	Udział we własności w %
Portfelowa	Mały lub żaden	< 10
Strategiczna	Możliwość wpływu na niektóre działania takie, jak np. zablokowanie przejęcia	10-25
Blokująca	Możliwość zablokowania specjalnych uchwał właścicieli	25,1-30
Dominująca	Możliwość kontroli uzależniona od udziałów pozostałych właścicieli	30,1-49,9
Kontrolująca	Możliwość kontroli bez aprobaty pozostałych właścicieli	50,1-74,9
Możliwość zmiany statutu	Możliwość przeprowadzenia specjalnych uchwał i likwidacji przedsiębiorstwa	75 i więcej
Całkowita		100

Źródło: Jansen B., *Discounts and Premiums, The Institute of Chartered Accountants Second National Business Valuation Conference, 2008, s. 23.*

Tabela 5. Dyskonto wartości akcji uzależnione od udziału we własności

Rodzaj korzyści z inwestycji	Udział we własności w %	Zakres dyskonta %
Portfelowa	< 10	20-40
Strategiczna	10-25	12,5-30
	Gdzie nie ma właścicieli kontrolujących przedsiębiorstwo Gdzie są właściciele kontrolujący przedsiębiorstwo	
Blokująca	25,1-30	10-15
Dominująca	30,1-49,9	5-10
Kontrolująca	50,1-74,9	0-5
Możliwość zmiany statutu	75 i więcej	0

Źródło: Jansen B., *Discounts and Premiums, The Institute of Chartered Accountants Second National Business Valuation Conference, 2008, s. 23.*

PREMIA ZA WIELKOŚĆ/DYSKONTO ZA WIELKOŚĆ

Premia z tytułu wielkości (*size premium*) to nadwyżka zwrotów z małych akcji spółek ponad zwroty wyznaczone za pomocą modelu CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), to dodatkowy zwrot, który nie jest wyjaśniony przez indeksy ryzyka (beta) małych firm [Zarzecki 2009, s. 931]. W 1981 r. Banz, jak również Bang zauważyli, że w długim okresie małe przedsiębiorstwa w USA osiągają lepsze rezultaty i w efekcie mają wyższą stopę zwrotu niż duże przedsiębiorstwa¹. Późniejsze badania umocniły to przekonanie. Na przykład z danych publikowanych przez Ibbotsona wynika, że 1 \$ zainwestowany na koniec 1925 r. w ciągu 83 lat przyniósł najwyższą stopę zwrotu w przypadku najmniejszych przedsiębiorstw, a najmniejszą w przypadku największych [Ibbotson® SBBI® 2009 Valuation Yearbook, s. 93]. Wyniki badań, pokazujące, że spółki o niskiej kapitalizacji uzyskują znacznie lepsze wyniki (zwroty) niż firmy o wysokiej kapitalizacji, stoją w sprzeczności z hipotezą wydajnego rynku, jak i modelem CAPM [Ehrbar 1980, s. 111-113, za: Zarzecki 2009, s. 934-935]. Jednak wielkość kapitalizacji nie jest jedyną przyczyną większych stóp zwrotu w przypadku małych przedsiębiorstw. Inną przyczyną może być płynność akcji. Wg Ibbotsona akcje, które są bardziej płynne, mają większą wycenę, ponieważ mają niższy koszt kapitału [Ibbotson® SBBI® 2009 Valuation Yearbook, s. 89].

Jakie są przyczyny istnienia premii za wielkość (efektu małych firm)? Jednym z możliwych wyjaśnień może być różnica w postrzeganiu ryzyka przez inwestorów i niska płynność. Drugim możliwym wyjaśnieniem może być to, że inwestorzy instytucjonalni, szeroko dywersyfikując ryzyko, wybierają płynne akcje dużych przedsiębiorstw, a w związku z tym oczekują umiarkowanego zwrotu z inwestycji. Małe przedsiębiorstwa o niskiej płynności akcji są natomiast chętnie wybierane przez inwestorów indywidualnych, którzy mają mniejsze możliwości dywersyfikacji portfela i oczekują wyższych stóp zwrotu².

¹ Pierwszy zwrócił uwagę na to zjawisko Banz R.W. w pracy: *The Relationship Between Returns and Market Value of Common Stocks*, Journal of Financial Economics, Volume 9 (1981), s. 3-18, za Ibbotson®SBBI® 2009 Valuation Yearbook Market Result for Stocks, Bonds, Bills, and Inflation 1926-2008, Morningstar Chicago 2009, s. 89; oraz Bang F.F., *The Relationship Between Return and Market Value of Common Stocks*, Journal of Financial Economics, 1981, za: Jansen B., *Discounts and Premiums*, The Institute of Chartered Accountants Second National Business Valuation Conference, 2008, s. 28.

² Więcej na ten temat: Zarzecki D., *Premie z tytułu wielkości w wycenie przedsiębiorstw*, [w:] Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 48, 2009, s. 936-937 oraz Bishop S., *Capital asset pricing and premium: does size matter?*, Business Valuation&Forensic Accounting Conference, The Westin, Sydney, September 2006, s. 3.

Berk w 1995 r. dowodził, że od mniejszych przedsiębiorstw powinno się oczekiwać wyższej stopy zwrotu, ponieważ mają wyższe ryzyko [Berk 1995, za: Jansen 2008, s. 28]. Możliwe wyjaśnienia premii za wielkość podają Bishop, Faff, Oliver, Twiete i Ball [Bishop 2006, s. 8]:

- Nieefektywność rynku
 - Rynek błędnie wycenia małe przedsiębiorstwa i inwestorzy mogą uzyskiwać wyższą stopę zwrotu;
- Błędy
 - systematyczne badania
 - Beta jest miarą z błędem;
 - Beta lub ryzyko jest niestabilne przez cały czas;
 - Przedziały czasowe używane do obliczania bety są błędne;
- Ekonomiczne
 - Beta nie jest odpowiednim miernikiem ryzyka;
 - Małe przedsiębiorstwa mają również niskie ceny akcji, w konsekwencji koszty transakcyjne są wyższe;
 - Małe przedsiębiorstwa mają mniej płynne akcje niż duże przedsiębiorstwa;
 - Jest znacznie mniej dostępnych informacji o małych przedsiębiorstwach, są rzadziej przedmiotem zainteresowania analityków.

W związku z istnieniem tych wątpliwości Ibbotson proponuje, aby efekt wielkości korygował model CAPM. Skutkiem czego jest następujący wzór [Ibbotson®SBBi® 2009 Valuation Yearbook, s. 47]:

$$k_i = k_{rf} + \beta(p_m - k_{rf}) + p_{ss} \quad (1)$$

gdzie:

- k_i – wymagana stopa zwrotu instrumentu i ,
- k_{rf} – stopa wolna od ryzyka = rentowność skarbowych papierów wartościowych,
- p_m – oczekiwana (wymagana) premia za ryzyko rynkowe,
- p_i – dodatkowy pozytywny lub negatywny przyrost stopy zwrotu związany ze specyficznymi czynnikami niesystematycznego ryzyka przedsiębiorstwa, które nie zostały uwzględnione w parametrze beta dla wskazanych przedsiębiorstw lub w parametrze p_{ss} . Ten warunek może być uwzględniony, lecz nie powinien być ograniczony do rozważań dotyczących rynku i innych specyficznych dla przedsiębiorstwa czynników,
- p_{ss} – premia za wielkość,
- β – beta.

Poprawę tradycyjnego wzoru proponuje również Jansen, zdaniem którego w praktyce wyceny przyjmuje się powszechnie, że rygory tradycyjnej wersji CAPM nie są odpowiednie dla przedsiębiorstw, które nie są obecne na rynkach papierów wartościowych, jak również dla małych giełdowych przedsiębiorstw.

$$k_i = k_{rf} + \beta(p_m - k_{rf}) + p_{ss} + /- p_i \quad (2)$$

gdzie:

p_{ss} – premia małych przedsiębiorstw lub dodatkowy zwrot wymagany przez inwestorów z małym limitem akcji.

Z punktu widzenia praktyki gospodarczej istotna jest wielkość tej premii. Na rynku amerykańskim Pratt sugeruje uwzględnianie premii na poziomie 4,35% dla najmniejszych przedsiębiorstw, natomiast badania zawarte w tabeli 8 wskazują, iż w zależności od przyjętej metodyki w przypadku przedsiębiorstw najmniejszych oscyluje ona w zakresie 2,18-4,21%.

Tabela 6. Wysokość premii za wielkość

Typ przedsiębiorstwa	Premia za wielkość – metodyka I	Premia za wielkość – metodyka II	Premia za wielkość – metodyka III	Premia za wielkość – metodyka IV
Micro (do 252 mln \$)	3,74%	4,21%	2,18%	2,83%
Małe (od 253 do 918 mln \$)	1,74%	2,12%	0,83%	1,56%
Średnie (powyżej 918 mln \$)	0,94%	1,26%	0,59%	0,90%

Źródło: Ibbotson® SBBT® 2009 Valuation Yearbook Market Result for Stocks, Bonds, Bills, and Inflation 1926-2008, Morningstar Chicago 2009, s. 94-97.

DYSKONTO Z TYTUŁU BRAKU PŁYNNOŚCI AKCJI/UDZIAŁÓW

Dyskonto za brak płynności (*illiquidity*) może być rozumiane jako kwota lub procent zmniejszający wartość akcji odzwierciedlająca względny brak możliwości szybkiej zamiany własności na akcje [Pratt 2008, s. 1071]. Drugie pojęcie blisko związane z pierwszym to dyskonto za brak płynności, pokupności/urynkowienia (*lack of marketability*), definiowane jako kwota lub procent zmniejszający wartość akcji, odzwierciedlający względny brak możliwości szybkiej zamiany własności na akcje po minimalnym koszcie [International 2001, s. 3].

Efekt braku płynności to jeden z tych, które nie są objaśniane przez model wyceny aktywów kapitałowych CAPM³. Efekt wywodzi się stąd, że wartość akcji/udziałów przedsiębiorstw jest mniejsza, jeżeli nie ma dla nich rynku, jeżeli nie ma możliwości bezpiecznej, szybkiej i taniej wymiany akcji/udziałów na gotówkę. Dlatego też inwestorzy są skłonni zapłacić więcej za akcje, które podlegają względnie łatwej wymianie, które są płynne. Pratt definiuje brak płynności jako niemożność zamiany inwestycji przez właściciela przedsiębiorstwa na gotówkę w sposób szybki, przy niskich, uzasadnionych i dających się przewidzieć kosztach. Natomiast brak pokupności/urynkowienia jako niemożność zamiany inwestycji przez właściciela, który nie ma kontrolnego pakietu akcji na gotówkę, w sposób szybki, przy niskich, uzasadnionych i dających się przewidzieć kosztach [Pratt 2008, s. 416]. Jak wskazuje Pratt, brak pokupności zmniejsza wartość udziału, który nie ma charakteru kontrolnego, o około 30-50% w stosunku do przedsiębiorstw notowanych na giełdzie papierów wartościowych [Pratt 2008, s. 419]. Kwantyfikacja efektu braku płynności jest utrudniona ze względu na

³ Inne anomalie to: efekt dnia tygodnia – w poniedziałki stopy zwrotu są niższe niż w innych dniach, efekt stycznia – w Stanach Zjednoczonych stopy zwrotu w styczniu są wyższe niż w innych miesiącach, w Australii efekt grudzień/styczeń i lipiec/sierpień, efekt wartości księgowej do wartości rynkowej, efekt wielkości, efekt PE. Zob.: Bishop S., *Capital asset pricing and premium: does size matter?*, Business Valuation&Forensic Accounting Conference, The Westin, Sydney, September 2006.

możliwość jednoczesnego występowania innych zjawisk w tym tych już wymienionych. Szczególnie silna zależność może się wiązać z efektem wielkości (*size premium*)⁴.

Efekt braku płynności utożsamiany jest z dwoma zjawiskami. Pierwsze związane jest z przedsiębiorstwami giełdowymi, w przypadku których występuje różnica w ocenie wartości akcji o ograniczonych prawach sprzedaży i akcji bez takich ograniczeń. Drugie zjawisko wiąże się z różnicami w ocenie wartości akcji przedsiębiorstw giełdowych i pozagiełdowych.

Efekt 1 –braku płynności akcji o ograniczonych prawach sprzedaży

Pierwsze badania nad kwestią braku płynności akcji na rynku amerykańskim prowadził pod koniec lat 60. SEC (*Securities and Exchange Commission*), co związane było z ujawnieniem kwot, jakie płać przedsiębiorstwa inwestycyjne za akcje z ograniczonym prawem sprzedaży. W badaniach tych analizowano przedsiębiorstwa giełdowe i porównywano ceny akcji ograniczonych co do terminu sprzedaży upłynnianych w ramach oferty niepublicznej z cenami akcji bez takich ograniczeń. W 1971 r. SEC opublikował w tym obszarze badania obejmujące lata 1966-69 [Jansen 2008, s. 9]. Badania te oraz kolejne, prowadzone do 1998 r., przeprowadzone na setkach transakcjach w przypadku akcji o ograniczonych prawach co do terminu sprzedaży, pokazują, że przeciętne wielkości zmniejszenia ceny mają dużą rozpiętość od 13% do 45% (tabela 9). Nowsze badania wskazują na wyższe przeciętne dyskonto przy mniejszej rozpiętości (tabela 10). Ograniczenie praw sprzedaży akcji nie jest jedynym przypadkiem wpływającym na płynność akcji. Znacznie poważniejsza przyczyna związana jest z brakiem zinstytucjonalizowanego rynku sprzedaży akcji, o czym traktuje dalsza część artykułu.

Tabela 7. Wyniki badań nad płynnością akcji

Badania	Okres badawczy	Przeciętne dyskonto/ zmniejszenie ceny w %	Uzyskane zakresy dyskonta ceny w %
SEC (wszystkie spółki)	1966-1969	25,8	
SEC (spółki niepodlegające raportowaniu)	1966-1969	32,6	
Gelman	1968-1970	33,0	
Trout	1968-1972	33,5	
Moroney	1969-1972	35,6	
Maher	1969-1973	35,4	
Standard Research Consultants	1978-1982	45,0 (mediana)	7-91
Willamette Manangement Associates	1981-1984	31,2 (mediana)	
Silber	1981-1988	33,8	
FMV Opinions, Inc.	1992	23,0	
Management Planning, Inc.	1980-1996	27,1	0-57,6
Johnson	1991-1995	20,0	10-60
Columbia Financial Advisors	1996-1997	21,0	8-67,5
Columbia Financial Advisors	1997-1998	13,0	0-30

Źródło: Pratt, s. 431.

⁴ Szerzej na temat efektu wielkości: Zarzecki D., *Premia z tytułu wielkości w wycenie przedsiębiorstw*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 49/2009, Wrocław 2009, s. 931-944.

Tabela 8. Stopa dyskonta na rynku amerykańskim związana z brakiem płynności akcji o ograniczonych w czasie prawach sprzedaży

Badania przeprowadzone przez	Źródło	Lata	Dyskonto w %
A.W. Howard	<i>Valuation issues in estate planning – study</i>	2003	21-25
A. Damodaran	<i>Illiquidity in the market</i>	2003-2005	25-35
M.A. Paschall	<i>Banister financial Inc – newsletter</i>	2004	26-36
R.T. Glazer	<i>The CPA Journal</i>	2000-2005	30-35
P. Williams & J. Linder	<i>FFECT Winter Journal</i>	1997-2002	25-40

Źródło: Jansen B., *Discounts and Premiums, The Institute of Chartered Accountants Second National Business Valuation Conference, 2008, s. 10.*

Efekt 2 – zmniejszenia ceny akcji/ udziałów przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie papierów wartościowych

Wielu ekspertów z zakresu wyceny wyraża opinię, że dyskonto za brak płynności akcji/udziałów przedsiębiorstw, które nie są notowane na giełdzie papierów wartościowych, jest większe niż w przypadku akcji przedsiębiorstw giełdowych z ograniczonym prawem sprzedaży. Istnieje szereg czynników uzasadniających istnienie różnicy w wartości akcji przedsiębiorstw, które są notowane na giełdzie papierów wartościowych i przedsiębiorstw pozagiełdowych. Podstawowe korzyści dla inwestorów z upublicznienia akcji to m.in.:

- potwierdzanie wartości spółki na każdej sesji,
- wyższy standard relacji inwestorskich,
- większa przejrzystość spółki,
- częstsze raportowanie,
- częste analizy i dane o spółce prezentowane w mediach,
- relatywnie łatwa zamiana akcji na gotówkę przy niewielkich i przewidywalnych kosztach.

Opisywany efekt zmniejszenia ceny akcji/udziałów przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie papierów wartościowych związany jest z prawem popytu i podaży. W przypadku transakcji prywatnych ograniczenia popytowe, jak i podażowe są znacznie większe niż w przypadku transakcji publicznych. Ograniczenia związane są zarówno z zapisami w statucie, przepływem informacji, jak i z wielkością transakcji oraz kosztami transakcji, co w większym stopniu ogranicza popyt niż podaż akcji/udziałów. W efekcie grono potencjalnych inwestorów jest ograniczone, a ze względu na wysokie koszty transakcyjne pojedyncze transakcje mają relatywnie wysoką wartość. To wszystko sprawia, że podaż akcji/udziałów przedsiębiorstwa pozagiełdowego może być zbliżona do podaży akcji tego przedsiębiorstwa, jeżeli byłoby one notowane na giełdzie papierów wartościowych, a różnica w popycie w obu tych sytuacjach przemawia na niekorzyść przedsiębiorstwa pozagiełdowego i uzasadnia znaczne dyskonto w przypadku realizacji transakcji prywatnej sprzedaży akcji/udziałów.

Pierwsze badania na ten temat ukazały się w połowie lat 80. W badaniach tych porównywano transakcyjne ceny akcji przedsiębiorstw pozagiełdowych z cenami akcji po publicznej ofercie. Osiem badań prowadzonych na setkach transakcjach w latach 1980-2000 przez J.D. Emory (tabela 11) pokazuje, że średnie wartości dyskonta kształtowały się w zakresie od 34% (lata 1990-1992) do 59% (lata 1980-1981), a mediany w zakresie od 13% (w latach 1991-1993) do 68% (w latach 1980-1981) [Pratt 2008, s. 435]. W innych badaniach przeprowadzonych pomiędzy 1975 i 1997 r. przez Willa-

mette Management Associates uzyskano zakres średnich w przedziale wartość od 28,9% w 1991 r. do 56,8% w 1979 r. oraz zakres median w przedziale od 31,8 w 1991 r. do 73,1 w 1984 r.

Kolejne badania przeprowadzone przez Valuation Advisors w latach 1999-2006 klarownie pokazały, że dyskonta z tytułu braku płynności są tym mniejsze im bliżej do oferty publicznej (tabela 12). Najniższe premie zaobserwowano na 1 do 90 dni przed ofertą publiczną, a najwyższe na 1 do 2 lat przed ofertą publiczną (zakres median kształtuje się w przedziale od 6,2% w przypadku transakcji z 2002 r. poprzedzających publiczną ofertę od 1 do 90 dni do 82,0% w przypadku transakcji z 1999 r. poprzedzających ofertę publiczną od 1 do 2 lat). Kolejne wyniki badań, prezentowane w tabeli 13, potwierdzają istnienie dużej różnicy w postrzeganiu godziwej wartości rynkowej w przypadku transakcji prywatnych i publicznych.

Tabela 9. Stopa dyskonta z tytułu braku płynności akcji spółek pozagiełdowych na rynku amerykańskim

Czas transakcji przed ofertą publiczną	Liczba transakcji	Dyskonto	
		Średnia	Dyskonto
Syntetyczne wyniki z 8 badań przeprowadzonych w latach 1980-2000	543	46%	47%

Źródło: Emory J.D., Emory J.D. Jr., Dengel F.R., III, *Business Valuation Review*, December 2002, za: Pratt 2008, s. 435.

Tabela 10. Zależność czasu transakcji poprzedzającej ofertę publiczną i stopy dyskonta z tytułu braku płynności

Czas transakcji przed ofertą publiczną	1-90 dni	91-180 dni	181-270 dni	271-365 dni	1-2 lata
Transakcje przeprowadzone w latach 1999-2006					
Liczba transakcji	393	611	458	429	749
Mediana stopy dyskonta	27,3%	37,5%	51,9%	61,7%	68,0%

Źródło: *The Valuation Advisors: Discount for Lack Database*, www.bvmarketdata.com, za: Pratt 2008, s. 440.

Tabela 11. Stopa dyskonta z tytułu braku płynności akcji spółek pozagiełdowych na rynku amerykańskim – dalsze wyniki badań

Badania przeprowadzone przez	Źródło	Lata	Dyskonto w %
S. Pratt	Pratt	2000-2003	37,5-56,4
M.A. Paschall	Banister financial Inc – newsletter	1980-2006	46
R.T. Glazer	The CPA Journal	2000-2005	45
P. Williams & J. Linder	FFECT Winter Journal	1997-2002	35

Źródło: Jansen B., *Discounts and Premiums*, *The Institute of Chartered Accountants Second National Business Valuation Conference*, 2008, s. 11.

Dalszych dowodów na istnienie tego typu dyskonta dostarczają dane Mergerstat®, gdzie przeanalizowano kilka tysięcy transakcji w latach 1990-2005. Z badań tych wynika, że w przypadku przejęć przedsiębiorstw istnieją istotne różnice w wartościach wskaźnika C/Z (cena jednej akcji do zysku na

jednej akcji) pomiędzy przedsiębiorstwami notowanymi na giełdzie papierów wartościowych i przedsiębiorstwami prywatnymi, które nie są notowane. Spółki giełdowe przejmowane są średnio przy znacznie wyższych wskaźnikach C/Z niż przedsiębiorstwa pozagiełdowe. W 2005 r. wielkości tego wskaźnika kształtowały się odpowiednio 24,4 wobec 16,9 [Mergerstat® Review 2006, s. 444]. Świadczy to o gorszym postrzeganiu wartości przedsiębiorstw pozagiełdowych. Wnioski te potwierdzają również badania Koeplin, Sarin i Shapiro, przeprowadzone za okres od 1984 r. do 1998 r. Wykazały one bowiem, że w przypadku przejęć przedsiębiorstw pozagiełdowych mediana relacji wartości transakcji do EBITDA (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* – zysk operacyjny przed spłatą odsetek, opodatkowaniem i amortyzacją) była niższa o 18% w stosunku do wskaźnika obliczanego dla przedsiębiorstw giełdowych. W przypadku natomiast transakcji zagranicznych różnice te zawierały się w przedziale pomiędzy 6-23% [Koeplin 2000, s. 94-101, za: Pratt 2008, s. 445].

Jak zauważa Pratt, są różne stopnie płynności urynkowania akcji, które mogą wpływać na wielkość ewentualnego dyskonta i choć nie istnieje żadna formuła potwierdzona badaniami, która mogłaby określać wpływ poszczególnych czynników na płynność akcji, to należy je rozważać, określając zakres dyskonta związanego z brakiem płynności urynkowania akcji. Do kluczowych czynników Pratt zalicza: przysługujące inwestorom lub potencjalnym inwestorom określone opcje, wysokość dywidend (wysokie dywidendy mogą znacznie zniwelować efekt braku płynności akcji), potencjalni inwestorzy, wielkość transakcji [Pratt 2008, s. 446-447]. Jansen dodaje, że w przypadku braku płynności akcji odpowiednia wielkość dyskonta, która zostanie zastosowana, jest uzależniona od specyficznych dla każdego przypadku okoliczności. Aby określić odpowiednie dyskonto, należy rozpatrzyć następujące czynniki [Jansen 2008, s. 8]:

- istnienie jakiegokolwiek formy rynku, na której właściciel mógł sprzedać akcje,
- wielkość udziałów,
- czy istnieją perspektywy dla akcji, aby stały się bardziej urynkowane lub czy istnieją jakieś ograniczenia sprzedaży akcji,
- czy w statucie, czy innych dokumentach związanych z przedsiębiorstwem istnieją jakieś opłaty, które związane są ze zmianami własnościowymi w przedsiębiorstwie.

Wyniki amerykańskich badań z tego zakresu zostały potwierdzone także w innych krajach, choć istnieją różnice w ocenie skali dyskonta z tytułu braku płynności akcji/udziałów. Zakresy dyskonta z tytułu braku płynności akcji/udziałów w poszczególnych krajach prezentuje tabela 14. W Australii W. Lonergan określił dyskonto związane z brakiem płynności akcji w zakresie 10-25%. Podobne wartości potwierdza australijska praktyka sądowa, z której wynika, że dyskonto z tego tytułu kształtuje się w przedziale 10-28% (tabela 7). Zbliżony zakres został przyjęty również przez australijską organizację Private Equity and Venture Capital Association, która określiła w wewnętrznych standardach wielkość dyskonta z tytułu braku płynności akcji w zakresie 10-30%, uzależniając jego wielkość od indywidualnych okoliczności. W Wielkiej Brytanii badania przeprowadzone przez Ernst&Young UK ustaliły wielkość tego dyskonta w granicach 20-50% na podstawie spraw sądowych dotyczących wyceny dla potrzeb podatkowych. Kolejne badania, przeprowadzone przez Ernst&Young w Singapurze wskazują na dyskonto w zakresie 10-30% [Jansen 2008, s. 11-12].

Uzyskiwane w badania zakresy dyskonta z tytułu braku płynności akcji/udziałów charakteryzują się dużą rozpiętością. Czy można znaleźć uzasadnienie dla tak dużych dysproporcji? Empiryczne dowody wskazują, że dyskonto związane z brakiem płynności akcji/udziałów jest związane z finansową kon-

dycją przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa z długą historią strat lub tendencją do wysokiego lewarowania wykazują wyższe dyskonto braku płynności akcji/udziałów niż przedsiębiorstwa o solidnych finansowych podstawach. Dyskonto jest większe także w przypadku niestabilnych przepływów pieniężnych czy też spekulacyjnych lub niesprawdzonych produktów. Prawdopodobnie również wielkość przedsiębiorstwa wpływa na ten rodzaj dyskonta i w przypadku dużych przedsiębiorstw jest ono niższe niż w małych [Pratt 2008, s. 448]. Do pewnego stopnia wielkość przedsiębiorstwa jest skorelowana z płynnością akcji, mniejsze przedsiębiorstwa mają bowiem mniej akcji w obrocie. Jednakże efekt wielkości nie pokrywa w całości efektu płynności, ponieważ, jak pokazują badania, efekt płynności jest znacznie silniejszy. Z badań publikowanych przez Ibbotsona wynika, że stopa zwrotu z akcji (liczona jako średnia geometryczna) z pierwszego kwartyla akcji (o najmniejszej płynności) w okresie 1972-2008 wyniosła 15,46%, a z czwartego kwartyla (o największej płynności) jedynie 7,11% (tabela 16). Porównanie efektu płynności akcji i efektu wielkości prezentuje tabela 17. Z danych tych wynika, że w latach 1972-2008 różnica między stopami zwrotu z akcji o najmniejszej płynności była aż o 13,27 punktów procentowych większa niż stopa zwrotu z akcji o najmniejszej płynności. Efekt wielkości to różnica rzędu 5,46 punktów procentowych większej stopy zwrotu dla akcji małych przedsiębiorstw niż przedsiębiorstw dużych [Ibbotson® SBBI® 2009 Valuation Yearbook, s. 108-109].

Tabela 12. Rynkowa praktyka poziomu dyskonta z tytułu braku płynności akcji w poszczególnych krajach

Kraje	Dyskonto w %
Stany Zjednoczone – praktyka rynkowa	23-45
Badania w zakresie akcji o ograniczonych prawach sprzedaży oraz transakcjach poprzedzających ofertę publiczną	40-63
Australia	10-30
Wielka Brytania	20-50
Singapur	10-30

Źródło: Jansen B., *Discounts and Premiums, The Institute of Chartered Accountants Second National Business Valuation Conference, 2008*, s. 12.

Tabela 13. Poziom dyskonta z tytułu braku rynkowej płynności akcji w wybranych przypadkach sądowych – Australia

Przypadki	Dyskonto w %
Kent & Martin v FCT	15,0
FCT v Sagar	10,0
Clifford's Case	14,2
Gregory v FCT	28,0

Źródło: Jansen B. *Discounts and Premiums, The Institute of Chartered Accountants Second National Business Valuation Conference, 2008*, s. 11.

Tabela 14. Kwartyle płynności w oparciu o rynki NYSE/AMEX/NASDAQ – Roczne stopy zwrotu w latach 1972-2008 (w %)

Kwartyle	Średnia geometryczna	Średnia arytmetyczna	Odchylenie standardowe
1 – najmniej płynne	15,46	17,23	19,81
2	13,57	15,44	20,08
3	11,66	14,14	22,91
4 – najbardziej płynne	7,11	10,73	27,32

Źródło: Ibbotson® SBBI® 2009 Valuation Yearbook Market Result for Stocks, Bonds, Bills, and Inflation 1926-2008, Morningstar Chicago 2009, s. 108.

Tabela 15. Kwartyle płynności i wielkości w oparciu o rynki NYSE/AMEX/NASDAQ (akcje dobie-rane dla każdego roku z osobna) – Roczne stopy zwrotu w latach 1972-2008 (w %)

Wielkość (kwartyle)	Płynność (kwartyle)				Najmniejsza płynność – największa
	1 – najmniejsza	2	3	4 – największa	
1 – najmniejsze	17,35	15,99	12,42	4,09	13,27
2	16,24	14,10	10,55	4,66	11,57
3	14,58	13,88	11,98	7,89	6,69
4 – największe	11,89	11,01	10,78	8,47	3,42
Najmniejsze minus największe	5,46	4,98	1,65	-4,38	

Źródło: Ibbotson® SBBI® 2009 Valuation Yearbook Market Result for Stocks, Bonds, Bills, and Inflation 1926-2008, Morningstar Chicago 2009, s. 109.

PODSUMOWANIE

Każdy z opisanych efektów może w znaczący sposób wpływać na wartość akcji/udziałów. Przy czym efekty te mogą oddziaływać w przeciwnych kierunkach (zwiększając i zmniejszając wartość) lub w tym samym kierunku (zwiększając lub zmniejszając wartość). Kwantyfikacja efektów akwizycji, kontroli, wielkości i płynności zarówno dla celów badawczych, jak i praktycznych jest utrudniona ze względu na możliwość jednoczesnego występowania tych zjawisk. Mimo tych trudności, ze względu na siłę oddziaływania, nie można tych efektów pomijać.

W zakresie efektu kontroli można zaadaptować do polskich warunków propozycję Jansena, wskazującą na związek między udziałem we własności a wielkością dyskonta z tytułu kontroli (tabela 5). W praktyce jednak należy większą uwagę zwracać na zapisy i prawa przysługujące wspólnikom, wynikające ze statutu wycenianej spółki, które mogą znacząco zniekształcać typową relację między udziałem we własności a rodzajem korzyści dla inwestora.

W przypadku opisanej premii za wielkość, obserwowanej na rynkach papierów wartościowych i która jest łatwa do wykazania w ujęciu statystycznym, powstaje wątpliwość, co jest pierwotnym czynnikiem w ramach tego efektu i czy nie jest nim faza cyklu życia przedsiębiorstwa. Zdaniem autora w praktyce wyceny przedsiębiorstw poza giełdowych zwracać należy większą uwagę nie na wielkość przedsiębiorstwa, a raczej na fazę cyklu życia przedsiębiorstwa, która to może być w największym stopniu odpowiedzialna za różnicę w efektywności dużych i małych przedsiębiorstw. Wśród

małych przedsiębiorstw znajdziemy bowiem z pewnością znacznie więcej przedsiębiorstw w fazie dynamicznego rozwoju (duży potencjał wzrostu i duże ryzyko) niż wśród przedsiębiorstw dużych. I odwrotnie, w przypadku przedsiębiorstw dużych i największych statystycznie znacznie więcej będzie przedsiębiorstw w fazie dojrzałości (mały potencjał wzrostu i niskie ryzyko) niż wśród przedsiębiorstw małych. Dlatego też należałoby przypisywać większe ryzyko przedsiębiorstwom w fazie rozwoju niż przedsiębiorstwom z tej samej branży, które osiągnęły fazę dojrzałości.

Ostatnim opisywanym tu efektem jest braku płynności akcji/udziałów. Istnienie tego efektu potwierdza wieloletnia praktyka i liczne badania w tym zakresie. Uzyskiwane wyniki wskazują na dużą zmienność wpływu tego efektu na obliczaną wartość akcji/udziałów. Istnieje jednak szereg metodycznych trudności, które zmniejszają wiarygodność uzyskiwanych w badaniach wyników. Premie lub dyskonta z tytułu płynności akcji mogą być np. zniekształcone o zdarzenia wpływające na fundamentalną wartość przedsiębiorstwa, które miały miejsce w okresie między transakcją prywatną a transakcją publiczną.

LITERATURA

1. Banz R.W., *The Relationship Between Returns and Market Value of Common Stocks*, "Journal of Financial Economics", volume 9 (1981).
2. Bishop S., *Capital asset pricing and premium: does size matter?* Business Valuation & Forensic Accounting Conference, The Westin, Sydney, September 2006.
3. Emory J.D., Emory Jr. J.D., Dengel III F.R., *Business Valuation Review*, December 2002.
4. Ibbotson® SBBI® 2009 Valuation Yearbook Market Result for Stocks, Bonds, Bills, and Inflation 1926-2008, Morningstar Chicago 2009.
5. *International Glossary of Business Valuation Terms*, American Institute of Certified Public Accountants, American Society of Appraisers, Canadian Institute of Chartered Business Valuators, National Association of Certified Valuation Analysts, *The Institute of Business Appraisers*, June 08, 2001.
6. Jansen B., *Discounts and Premiums*, The Institute of Chartered Accountants Second National Business Valuation Conference, 2008.
7. Koeplin J., Sarin A., Shapiro A.C., *The private Company Discount*, "Journal of Applied Corporate Finance" 12 (4) 2000.
8. Mergerstat® Review 2006, Santa Monica:FactSet Mergerstat, LLC, 2006.
9. Pratt S.P., *Valuing a Business The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies*, 2nd Edition,
10. Pratt S.P., Niculita A.V., *Valuing a Business. The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies*, The McGraw-Hill Companies, Inc. New York 2008.
11. *Rocznik Giełdowy 2009, Dane statystyczne za rok 2008*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie.
12. The Valuation Advisors' Discount for Lack Database, www.bvmarketdata.com
13. Zarzecki D., *Premia z tytułu wielkości w wycenie przedsiębiorstw*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 49/2009, Wrocław 2009.

Paweł Trippner*Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi*

WPŁYW KONIUNKTURY GIEŁDOWEJ NA POLITYKĘ INWESTYCYJNĄ OTWARTYCH FUNDUSZY EMERYTALNYCH

INFLUENCE OF STOCK EXCHANGE ECONOMIC SITUATION ON THE POLICY OF OPEN PENSION FUNDS INVESTMENT

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest zbadanie zależności pomiędzy sytuacją na Giełdzie Papierów Wartościowych a składem portfeli inwestycyjnych otwartych funduszy emerytalnych. Akcje mogą maksymalnie stanowić 40% aktywów funduszy. Analizie poddano zmiany w strukturze portfeli w wyniku zmian cen akcji na giełdzie w latach 2006-2009.

Słowa kluczowe: otwarty fundusz emerytalny, portfel inwestycyjny, akcje, obligacje skarbowe, zarządzanie ryzykiem

ABSTRACT

The main purpose of submitted article is to analyze the correlation between stock exchange economic situation and investment portfolios of open pension funds structure. The maximum content of shares in pension funds assets can be at 40% level. The changes in investment portfolios structure resulting from shares values changes in 2006-2009 period were analyzed.

Key words: open pension fund, investment portfolio, shares, treasury bonds, investment risk management

WSTĘP

Otwarte fundusze emerytalne rozpoczęły działalność 1 stycznia 1999 r. Są one instytucjami, funkcjonującymi w ramach drugiego, kapitałowego, obowiązkowego filara emerytalnego. Ich zadaniem jest prowadzenie polityki lokacyjnej na rzecz swoich klientów przy przestrzeganiu zasady ograniczania ryzyka inwestycyjnego. Długofalowym celem tej polityki jest maksymalne pomnożenie kapitału na rachunkach członków funduszy. Bardzo istotnym elementem tej polityki jest odpowiedni dobór instrumentów finansowych, które są składnikami ich portfeli. Różnią się one od siebie poziomem potencjalnego zysku oraz poziomem ryzyka inwestycyjnego.

ZAŁOŻENIA ORAZ OGRANICZENIA W POLITYCE INWESTYCYJNEJ OFE

Zgodnie z zapisami ustawy Otwarty Fundusz Emerytalny jest to osoba prawna, stanowiąca odrębną masę majątkową, zarządzana i reprezentowana przez Powszechne Towarzystwo Emerytalne¹.

Fundusze emerytalne są podmiotami gospodarczymi zbierającymi składki, w celu przyniesienia w przyszłości określonych korzyści osobom je wnoszącym. Ponieważ wykorzystanie zainwestowanych oszczędności następuje po osiągnięciu wieku emerytalnego horyzont czasowy inwestycji dokonywanych przez fundusze emerytalne uznaje się za relatywnie odległy [Proniewski, Niedźwiedzki 2001, s. 88]. W związku z ogólnym celem działalności funduszu emerytalnego na rynku finansowym portfel inwestycyjny powinien minimalizować ryzyko inwestycyjne, dlatego muszą być przestrzegane określone normy ostrożnościowe, według których fundusz dokonuje lokat w instrumenty finansowe.

Ograniczenia inwestycyjne, jakie nakłada ustawa na OFE, są bardzo restrykcyjne w odniesieniu do wszystkich instrumentów charakteryzujących się wysokim poziomem ryzyka. Intencją ustawodawcy było zapewnienie efektywnej dywersyfikacji portfeli inwestycyjnych OFE oraz maksymalnie skuteczne ograniczenie poziomu ich ryzyka. Ustawa w sposób precyzyjny i jednoznaczny określa kategorie lokat, w które mogą lokować zebrane środki fundusze emerytalne, oraz ustala maksymalny poziom zaangażowania w każdą z nich. Powyższe zostało zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Kategorie lokat, w które mogą lokować swoje aktywa OFE oraz ich ograniczenia

Typ lokaty	Maksymalny poziom aktywów (%)
Akcje spółek giełdowych	40
Akcje spółek giełdowych notowanych na CTO oraz w akcje spółek dopuszczonych do obrotu, lecz nienotowanych na GPW i Centralnej Tabeli Ofert	10
Obligacje skarbowe i bony skarbowe	bez ograniczeń
Depozyty bankowe i bankowe papiery wartościowe	20
Jednostki uczestnictwa funduszy inwestycyjnych otwartych i specjalistycznych	15
Obligacje i inne papiery wartościowe, emitowane przez gminy i związki komunalne, nie dopuszczone do publicznego obrotu	15
Certyfikaty uczestnictwa funduszy inwestycyjnych mieszanych i zamkniętych	10
Akcje Narodowych Funduszy Inwestycyjnych	10
Świadectwa rekompensacyjne	7,5
Obligacje innych podmiotów niż gminy oraz obligacje i inne papiery dłużne spółek publicznych niedopuszczonych do obrotu publicznego	5

Źródło: Ustawa o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych z dnia 28 sierpnia 1997 r., DzU, nr 139, poz. 934, z późniejszymi zmianami.

Zaprezentowane dane wskazują, że intencją ustawodawcy było maksymalnie duże ograniczenie poziomu ryzyka inwestycyjnego obarczającego portfele OFE. Jedynymi instrumentami, na jakie nie zostały nałożone ograniczenia, są obligacje i bony skarbowe, czyli te, które niosą minimalny poziom

¹ Ustawa z dnia 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych, DzU z 1997, nr 139, poz. 934, z późniejszymi zmianami.

ryzyka, zaś osoba emitenta gwarantuje pełną wypłacalność. Wprowadzenie 40% ograniczenia lokat w akcje, czyli w instrumenty o wysokim poziomie ryzyka, umiejscawiają portfele OFE w pobliżu funduszy inwestycyjnych zrównoważonych oraz stabilnego wzrostu. Ich długookresowym celem jest stały i regularny wzrost wartości aktywów [Adamczak, Czerwińska 2002, s. 277].

Ustawa daje dosyć szeroki wachlarz możliwości zarządzającym aktywami funduszy emerytalnych w zakresie ich lokowania. Nie wykorzystują one jednak w pełni posiadanych możliwości, koncentrując swoje zainteresowanie tylko na kilku kategoriach lokat. Należy do nich zaliczyć:

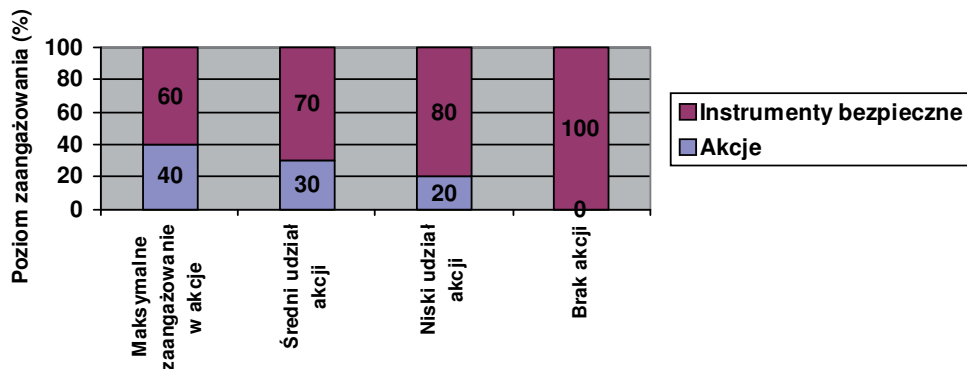
- akcje spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych,
- obligacje skarbowe,
- bony skarbowe,
- depozyty bankowe.

Lokaty te w większości przypadków stanowią ponad 90% składu portfela OFE, a w niektórych przypadkach nawet całość. Jak nietrudno zauważyć, jedynie akcje zaliczają się do instrumentów o wysokim poziomie ryzyka, pozostałe zaś są papierami wartościowymi o niskim bądź zerowym poziomie ryzyka. W ramach tych czterech rodzajów instrumentów OFE tworzą swoje portfele lokacyjne o różnym poziomie ryzyka. Zależy on od udziału akcji w portfelu, przy czym należy podkreślić, że OFE nie mogą ze względu na ustawowe ograniczenia tworzyć agresywnych portfeli lokacyjnych.

Ze względu na udział akcji można wyróżnić następujące typy portfeli papierów wartościowych tworzonych przez OFE, charakteryzujących się:

- maksymalnym wykorzystaniu limitu zaangażowania w akcje,
- udziałem akcji na poziomie średnim,
- udziałem akcji na poziomie niskim,
- zerowym poziomie zaangażowania w akcje.

Graficzna prezentacja portfeli zaprezentowana została na rys. 1.



Rys. 1. Możliwe portfele OFE

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego, osoby odpowiedzialne za politykę lokacyjną funduszy mają ograniczone pole działania. Jest to rezultat braku możliwości stosowania agresywnych strategii inwestycyjnych poprzez wysoki udział akcji w portfelu. Podkreślić trzeba, że najbardziej możliwe agresywne

portfel OFE z trudnością zostałby zaliczony do grupy zrównoważonej wśród funduszy inwestycyjnych. Na skutek regularnego dopływu kapitałów do funduszy emerytalnych, ich zarządzający muszą w sposób ciągły i regularny przebudowywać składy portfeli, by nie przekroczyć granicy 40% udziału akcji w portfelu. Oznacza to, że muszą oni w pewnych sytuacjach pozbywać się instrumentów wysoko ryzykownych na rzecz bezpiecznych. W połączeniu z koniecznością ciągłego lokowania nowych środków w instrumenty bezpieczne, oczywiste staje się, że OFE stanowią największą siłą popytową na skarbowe papiery wartościowe (bony, obligacje).

MECHANIZM BUDOWY PORTFELI PRZEZ OFE

Inwestorzy instytucjonalni, a więc również fundusze emerytalne i inwestycyjne, podczas wyboru instrumentów, które staną się ich aktywami kierują się zasadą redukovania poziomu ryzyka względem zysku. W wyniku postępowania, zgodnie z tą zasadą, instytucje muszą lokować swoje zasoby w wiele rodzajów papierów wartościowych. Działanie takie nosi nazwę dywersyfikacji portfela inwestycyjnego. Polega ona na różnicowaniu składu portfela w mające na celu ograniczenie poziomu ryzyka inwestycyjnego. Jest to spowodowane również ograniczeniami prawnymi nakładanymi na fundusze przez ustawy, które zabraniają im lokowania większej ilości swych środków w takie same instrumenty finansowe (np. w akcje) [Francis, Taylor 2001, s. 409].

Na skutek powyższych uwarunkowań inwestorzy instytucjonalni są zmuszeni do tworzenia portfeli papierów wartościowych o charakterze wieloskładnikowym. Zarządzający aktywami funduszy muszą stosować odpowiednie metody doboru składników do portfeli, aby zapewnić z jednej strony bezpieczeństwo powierzonych im środków, a z drugiej osiągnąć satysfakcjonujące klientów zyski.

Według kryterium rodzaju instrumentów wchodzących w skład wyróżnia się następujące rodzaje portfeli [Jajuga K., Jajuga T. 1994, s. 133-134]:

- **akcyjne** – ich składnikami są akcje spółek giełdowych. Charakterystyczną ich cechą jest bardzo wysoki poziom ryzyka, który jest ponoszony w oczekiwaniu na osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków z inwestycji;
- **mieszane** – ich skład jest połączeniem instrumentów wysoko ryzykownych (akcji, instrumentów pochodnych), które mają podnosić stopę zwrotu portfela oraz bezpiecznych papierów wartościowych (obligacje, bony skarbowe, bony komercyjne, certyfikaty depozytowe), których zadaniem jest ograniczanie strat portfela w okresach giełdowych dekonjunktur;
- **bezpieczne** – są to portfele, w których składzie nie znajdują się instrumenty o wysokim poziomie ryzyka. Dominującymi ich składnikami są instrumenty charakteryzujące się niskim poziomem ryzyka, takie jak obligacje i bony skarbowe.

Zarządzający portfelami mają do zrealizowania dwa podstawowe zadania [Reilly, Brown 2001, s. 664-665]:

- uzyskanie wyższych średnich stóp zwrotu przy danym poziomie ryzyka poprzez odpowiedni dobór składników do portfela;
- dywersyfikacja portfela, w celu całkowitego wyeliminowania ryzyka, na które zarządzający ma wpływ i może je wyeliminować.

Zarządzanie portfelem papierów wartościowych wiąże się z wykorzystywaniem szeregu aspektów dotyczących działalności w zakresie inwestowania w papiery wartościowe. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć [Tarczyński 1996, s. 72-73]:

- Ustalenie celu i warunków tworzenia portfela – głównym problemem jest określenie dla niego horyzontu czasowego. Mogą występować portfele o horyzoncie nieprzekraczającym 12 miesięcy (krótkookresowe) oraz dłuższe niż roczne (długookresowe).
- Zdefiniowanie zbioru papierów wartościowych wchodzących w skład portfela – na rozwiniętych rynkach finansowych inwestorzy mają do wyboru bardzo dużo instrumentów, w które mogą zainwestować kapitał. Z tej przyczyny analizom poddawane są jedynie niektóre papiery wartościowe lub tylko pewne ich grupy, charakteryzujące się określonymi cechami, np. poziomem ryzyka.
- Wybór kryterium budowy portfela – należy odpowiedzieć na pytanie, co będzie głównym demiumgiem determinującym dobór takich, a nie innych instrumentów, które wejdą w skład portfela. Jednym z kryteriów może być chęć osiągnięcia maksymalnie wysokich zysków, bez względu na poziom ryzyka, jaki wiąże się z daną inwestycją. Odmienne postępowanie polega na unikaniu ryzyka, nawet za cenę niezrealizowania założonych poziomów stóp zwrotu.
- Określenie charakterystyk instrumentów finansowych – przy tworzeniu portfela inwestycyjnego niezbędne jest stosowanie metod ilościowych. Aby mogły one być wykorzystane w praktyce, potrzebna jest znajomość charakterystyk papierów wartościowych, które mają być składnikami portfela. Najczęściej stosowanymi charakterystykami są poziom potencjalnego zysku oraz ryzyko danego instrumentu.
- Ocena efektywności portfela – każdy portfel jest tworzony w celu przynoszenia korzyści inwestorom. Zachodzi konieczność regularnej kontroli jego efektywności i optymalności oraz szybkiego podejmowania decyzji przez zarządzającego, w sytuacji gdy portfel nie spełnia oczekiwań co do poziomu dochodu oraz ryzyka. Musi wówczas następować szybka i elastyczna zmiana składu portfela, w celu zwiększania jego efektywności.

ANALIZA ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY SYTUACJĄ NA GIEŁDZIE A STRUKTURĄ PORTFELI LOKACYJNYCH OFE

Przedmiotem analizy w części empirycznej opracowania jest zbadanie zależności pomiędzy zmianami cen akcji na giełdzie a strukturą portfeli lokacyjnych funduszy emerytalnych.

Do oceny koniunktury giełdowej wykorzystana została wartość indeksu WIG-20, zaś udział akcji w portfelach funduszy symbolizuje prowadzony przez fundusze profil polityki inwestycyjnej.

Do weryfikacji powyższych założeń wykorzystano miarę korelacji pomiędzy badanymi zjawiskami. Współczynnik korelacji Pearsona ma następującą postać [Ostasiewicz, Rusnak, Siedlecka 2001, s. 73-76]:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \times \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (1)$$

gdzie:

r – współczynnik korelacji Pearsona,

x – miary opisujące zjawisko x ,

y – miary opisujące zjawisko y .

Współczynnik ten przyjmuje wartości z przedziału $(-1;1)$. Im bliżej wartości 1, tym dodatnia zależność pomiędzy badanymi zjawiskami jest silniejsza.

Zbadanie zależności pomiędzy udziałem akcji w portfelach funduszy a wartością indeksu WIG-20, który grupuje największe spółki na giełdzie, wydaje się, w ocenie autora, najbardziej uzasadnioną ekonomicznie miarą, która opisze kierunek reakcji zarządzającymi aktywami OFE na zmiany koniunktury na rynku kapitałowym.

Z uwagi na fakt, iż zarządzający portfelami nie są w stanie natychmiast reagować na zmiany koniunktury giełdowej, szereg danych dotyczących udziału akcji w portfelach OFE jest opóźniony o jeden kwartał w stosunku do wartości indeksów giełdowych.

Analiza została przeprowadzona dla okresu od 31 grudnia 2005 r. do 30 czerwca 2009 r. (w przypadku udziału akcji w portfelu ostatni analizowany kwartał kończy się 30 września 2009 r.).

W pierwszej części zbadana zostanie zależność dla całego rynku funduszy emerytalnych. W drugiej części analizy rynek został podzielony pomiędzy cztery największe fundusze (AIG, Aviva, ING oraz PZU) oraz resztę podmiotów na rynku. Podjęta zostanie próba odpowiedzi na pytanie, czy wielkość portfela inwestycyjnego ma znaczenie podczas procesu przebudowy jego składu w reakcji na zmianę sytuacji na giełdzie.

Tabela 2. Zaangażowanie OFE w akcje oraz wartość indeksu WIG-20

Data	Wartość indeksu WIG-20	Udział akcji w portfelach OFE (%)
31.12.2005	2 683,20	-----
31.03.2006	2 864,83	33,79
30.06.2006	2 889,67	33,26
30.09.2006	2 918,83	32,41
31.12.2006	3 285,49	34,22
31.03.2007	3 520,24	37,49
30.06.2007	3 759,28	38,70
30.09.2007	3 633,64	35,89
31.12.2007	3 456,05	34,89
31.03.2008	2 981,07	32,30
30.06.2008	2 591,09	29,00
30.09.2008	2 384,22	25,09
31.12.2008	1 789,73	21,64
31.03.2009	1 511,85	20,61
30.06.2009	1 862,36	24,87
30.09.2009	-----	28,04

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: www.gpw.pl i www.knf.gov.pl

Tabela 3. Wartość współczynnika korelacji pomiędzy wartością indeksu WIG-20 oraz udziałem akcji ortfelach OFE

Okres	Wartość współczynnika korelacji
31.12.2005 – 30.09.2009	0,8023
31.12.2005 – 30.06.2007	0,7553
30.06.2007 – 30.09.2009	0,8368

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 2.

Powyższe dane wskazują na wysoki poziom zależności pomiędzy wartością indeksów giełdowych a udziałem akcji w portfelach funduszy. W przypadku całego analizowanego okresu zanotowano dodatnią zależność na poziomie przekraczającym 80%. Interesujące wyniki zostały uzyskane, gdy analizowany okres został podzielony na dwa podokresy: do końca czerwca 2007 r. (wartość indeksów giełdowych wzrastała) oraz po 30 czerwca 2007 r., gdy na giełdzie zaczęły się gwałtowne spadki cen akcji, a co za tym idzie, wartość indeksów giełdowych zaczęła się obniżać. Zależność pomiędzy wartością indeksów a udziałem akcji w portfelach funduszy w okresie wzrostów na giełdzie wynosiła niewiele ponad 75%, natomiast gdy na parkiecie zaczęły dominować spadkowe tendencje, poziom korelacji wzrósł o ponad 8 punktów procentowych do ponad 83%. Jest to sygnał, iż zarządzający portfelami szybciej reagują na spadki cen na giełdzie niż w okresach wzrostowych.

Tabela 4. Wartość indeksu WIG-20 oraz zaangażowanie w akcje czterech największych i pozostałych OFE

Data	Wartość indeksu WIG-20	Udział akcji w portfelach czterech największych OFE (%)	Udział akcji w portfelach pozostałych OFE (%)
31.12.2005	2 683,20	-----	-----
31.03.2006	2 864,83	34,25	32,63
30.06.2006	2 889,67	33,64	32,29
30.09.2006	2 918,83	32,49	32,21
31.12.2006	3 285,49	35,27	34,11
31.03.2007	3 520,24	38,36	35,29
30.06.2007	3 759,28	39,03	37,86
30.09.2007	3 633,64	36,51	34,27
31.12.2007	3 456,05	35,70	33,21
31.03.2008	2 981,07	32,91	30,73
30.06.2008	2 591,09	29,56	27,54
30.09.2008	2 384,22	25,23	24,72
31.12.2008	1 789,73	21,60	21,79
31.03.2009	1 511,85	20,57	20,71
30.06.2009	1 862,36	25,18	24,08
30.09.2009	-----	28,10	27,88

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: www.gpw.pl i www.knf.gov.pl

Tabela 5. Wartość współczynnika korelacji pomiędzy wartością indeksu WIG-20 oraz udziałem akcji w portfelach czterech największych OFE oraz resztą podmiotów na rynku

Okres	Wartość współczynnika korelacji	
	Wielka czwórka OFE	Pozostałe fundusze
31.12.2005 – 30.09.2009	0,8056	0,7777
31.12.2005 – 30.06.2007	0,7376	0,6947
30.06.2007 – 30.09.2009	0,8398	0,8261

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 4.

Pierwszym spostrzeżeniem po przeanalizowaniu struktury portfeli lokacyjnych czterech największych oraz pozostałych funduszy jest to, iż w analizowanym okresie tylko na koniec pierwszego kwartału 2009 r. udział akcji był wyższy w portfelach małych podmiotów. We wszystkich pozostałych przypadkach to cztery największe fundusze wykazywały większe zaangażowanie w akcje.

Wyniki przeprowadzonych analiz nie pozwoliły na potwierdzenie założenia o wolniejszym dostosowywaniu składu portfeli lokacyjnych do aktualnej sytuacji na giełdzie przez większe podmioty. Wydawać by się mogło, że zarządzający większymi portfelami będą mieli większe trudności z szybkim dostosowywaniem udziału akcji do panujących tendencji giełdowych. Jednakże wyniki badań w każdym z analizowanych okresów wskazały na sytuację dokładnie odwrotną.

W całym analizowanym okresie zależność pomiędzy sytuacją na giełdzie a udziałem akcji w portfelach funduszy była wysoka i wynosiła ponad 80% w przypadku największych podmiotów i ponad 77% w odniesieniu do pozostałych funduszy.

Zarówno w przypadku dużych funduszy, jak i małych podmiotów na rynku zaobserwowano taką samą sytuację, gdy analizowany okres został podzielony na dwie części. W przypadku sytuacji do końca czerwca 2007 r., gdy ceny akcji na giełdzie rosły poziom korelacji w obydwu przypadkach był niższy (odpowiednio blisko 74% dla dużych podmiotów oraz ponad 69% w przypadku pozostałych funduszy) niż w okresie niekorzystnych tendencji na giełdzie, które się rozpoczęły po 30 czerwca 2007 r. W tym okresie w przypadku czterech największych funduszy poziom zależności wynosił blisko 84%, czyli ponad 10 punktów procentowych więcej niż w okresie tendencji wzrostowych. Jeszcze większe dysproporcje zanotowano w odniesieniu do pozostałych funduszy. Poziom wskaźnika korelacji wyniósł ponad 83%, czyli o ponad 13 punktów procentowych więcej niż w okresie, gdy na giełdzie dominowały wzrosty cen akcji.

ZAKOŃCZENIE

Do podstawowych zadań zarządzających aktywami funduszy jest właściwa budowa portfeli lokacyjnych. Chodzi przede wszystkim o taki dobór ich składników, aby w danym okresie zapewniały satysfakcjonujące stopy zwrotu oraz nie były obciążane zbyt wysokim poziomem ryzyka.

Kluczowym elementem jest szybka oraz odpowiednia reakcja na zmieniającą się sytuację na rynkach finansowych, a w szczególności na giełdzie. Ceny akcji podlegają szybkim zmianom, a zarządzający muszą w odpowiednim momencie zareagować na zmianę tendencji na rynkach akcji i w odpowiedni sposób przebudować skład portfeli funduszy.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają na stwierdzenie, iż zarządzający portfelami funduszy emerytalnych we właściwy sposób reagowali na zmiany tendencji na rynku kapitałowym. W reakcji na spadające ceny akcji konsekwentnie zmniejszali poziom zaangażowania funduszy w akcje, dzięki czemu udało się uniknąć jeszcze większych strat niż te, jakie zostały poniesione przez fundusze emerytalne w okresie bessy giełdowej, zapoczątkowanej w drugiej połowie 2007 r.

Udział akcji w portfelach OFE tuż przed nadejściem bessy wynosił blisko 39% (fundusze osiągnęły w zasadzie maksymalny, dozwolony poziom zaangażowania w akcje). W efekcie spadków cen na giełdzie udział ten był systematycznie obniżany do poziomu nieco ponad 20% na koniec marca 2009 r. Po tym okresie zaangażowanie funduszy w akcje ponownie zaczęło wzrastać w odpowiedzi na powrót wzrostu cen akcji na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Należy stwierdzić, iż powrót dobrej koniunktury na parkiecie giełdowym spowoduje ponowny wzrost zainteresowania OFE akcjami notowanych spółek. Powinno to zaowocować wzrostem ich cen oraz wartości rynkowej przedsiębiorstw (kapitalizacji).

Z drugiej strony będzie to oznaczać spadek zainteresowania oferowanymi skarbowymi papierami wartościowymi. Niższy popyt na obligacje oraz bony skarbowe spowoduje spadek ich cen oraz wzrost rentowności. Będzie to oznaczało wyższe koszty obsługi zadłużenia przez budżet państwa.

LITERATURA

1. Adamczak A., Czerwińska T., *Efektywność zarządzania OFE w świetle klasycznego modelu wyceny aktywów kapitałowych*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002.
2. Francis J., Taylor R., *Podstawy inwestowania*, ABC, Kraków 2001.
3. Jajuga K., Jajuga T., *Jak inwestować w papiery wartościowe*, PWN, Warszawa 1994.
4. Ostasiewicz S., Rusnak Z., Siedlecka U., *Statystyka, Elementy teorii i zadania*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
5. Proniewski M., Niedźwiedzki A.M., *Rynek pieniężny i kapitałowy. Podstawy teorii i praktyki*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2001.
6. Reilly F.K., Brown K.C., *Analiza inwestycji i zarządzania portfelem*, PWE, Warszawa 2001.
7. Tarczyński W., *Analiza portfelowa na giełdzie papierów wartościowych*, PTE, Szczecin 1996.
8. *Ustawa o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych z dnia 28 sierpnia 1997 r.*, DzU, nr 139, poz. 934, z późniejszymi zmianami.

Marek Tomaszewski*Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny*

BUDŻET ZADANIOWY JAKO INSTRUMENT POPRAWIAJĄCY EFEKTYWNOŚĆ WYDATKOWANIA ŚRODKÓW W SEKTORZE PUBLICZNYM (NA PRZYKŁADZIE MIASTA SZCZECINA)

ACTIVITY-BASED BUDGETING AS AN INSTRUMENT FOR IMPROVING EFFECTIVENESS OF EXPEDITURE IN THE PUBLIC SECTOR (BASED ON THE EXAMPLE OF THE CITY OF SZCZECIN)

STRESZCZENIE

Niniejszy artykuł prezentuje doświadczenia miasta Szczecina we wdrażaniu innowacyjnego narzędzia zarządzania finansami, jakim jest budżet zadaniowy. W artykule przedstawiona została procedura tworzenia budżetu w formie zadaniowej, korzyści wynikające z jego wdrożenia, a także bariery związane z jego wdrażaniem.

Słowa kluczowe: budżet zadaniowy, jednostki samorządu terytorialnego, finanse publiczne

ABSTRACT

The paper describes the experiences of the city of Szczecin in implementing the activity-based budgeting – an innovative financial management tool. The article presents the procedures for creating an activity-based budget, the benefits gained from implementing such a budget, as well as the barriers resulting from it.

Key words: activity-based budget, local government entities, public finance

WPROWADZENIE

Zarządzanie jednostką samorządu terytorialnego wymaga stałego dostosowywania organizacji urzędu oraz pozostałych jednostek do zmian otoczenia i nowych wyzwań. W praktyce oznacza to zmianę dotychczasowych procedur funkcjonowania, a także zmianę podejścia do zarządzania finansami. Analiza finansów jednostek samorządu terytorialnego pozwala podzielić je na dwie grupy. Pierwszą z nich stanowią jednostki, które stosują się wyłącznie do zapisów ustawowych w zakresie systemu

budżetowania. Jednostki te funkcjonują na zasadzie „administratorów” środków budżetowych. Mimo iż mają uchwaloną strategię rozwoju, trudno stwierdzić, w jakim stopniu jest ona realizowana. Nie można również jednoznacznie określić, w jakim stopniu planowanie budżetowe uwzględnia zapisy wynikające ze strategii rozwoju gminy. W jednostkach takich środki budżetowe na dany rok dzielone są na poszczególne zadania wg historycznych wskaźników wykonania budżetu za lata ubiegłe. Do drugiej grupy można zaliczyć samorządy, które działają wg uchwalonego planu strategicznego. Jednostki te czerpią inspirację z sektora prywatnego. Nie jest im obce pojęcie tzw. nowego zarządzania publicznego, polegającego na zastosowaniu mechanizmów rynkowych, promowaniu konkurencji między usługodawcami, przekazywaniu kontroli społeczności lokalnej, decentralizowaniu kompetencji oraz wprowadzaniu zarządzania uczestniczącego¹. Samorządy te zapisują swoje działania w konkretne zadania, po szczegółowej analizie kosztów. W realizacji zadań w sposób efektywny i racjonalny jednostki samorządu terytorialnego muszą wykorzystywać innowacyjne narzędzia. Jednym z nich jest budżet zadaniowy. W tym kontekście celem artykułu jest pokazanie, jakie korzyści daje Szczecinowi posiadanie budżetu zadaniowego i czy korzyści te są zgodne z oczekiwaniami.

ISTOTA BUDŻETU ZADANIOWEGO

Początki budżetu zadaniowego w Polsce sięgają roku 1994. Prekursorami w tym zakresie, w skali Polski, byli skarbnicy miast: Krakowa, Lublina, Szczecina i Poznania.

Obecnie, to jest w roku 2010, można się spotkać z wieloma definicjami budżetu zadaniowego. Jedna z nich wskazuje, iż budżet zadaniowy to plan finansowy gminy lub innej jednostki samorządu terytorialnego, przygotowany w następujący sposób: zanim przewidywane wydatki zostaną ujęte zgodnie z obowiązującą klasyfikacją budżetową, administracja przygotowuje w postaci zadań budżetowych szczegółowe rzeczowo-finansowe plany zamierzeń, jakie mają zrealizować dysponenti [*Budżet jako narzędzie zarządzania* 2000, s. 16]. Inna definicja traktuje, że istotą budżetu zadaniowego jest wprowadzenie zarządzania wydatkami publicznymi poprzez cele odpowiednio skonkretyzowane i zhierarchizowane na rzecz osiągania określonych rezultatów, mierzonych za pomocą ustalonego systemu mierników [*Budżet zadaniowy w Polsce* 2007, s. 26]. Kolejna z nich stanowi, że budżet zadaniowy jest planem finansowym danej jednostki sektora finansów publicznych, przygotowanym jako zbiór zadań budżetowych przeznaczonych do wykonania w określonym przedziale czasowym [Dylewski 2007, s. 107].

Istotą budżetu zadaniowego jest zarządzanie działalnością gminy poprzez zadania. Dotyczy to zarówno wykonywanych przez gminę kompetencji ustawowych, jak i zadań wynikających z woli samorządu, określanych na podstawie priorytetów strategicznych oraz potrzeb mieszkańców. Budżet zadaniowy to alternatywny w stosunku do układu podziałek klasyfikacji budżetowej sposób opracowania i wykonywania budżetu gminy. Budżet zadaniowy oprócz kwot zawartych w uchwale budżetowej według klasyfikacji budżetowej zawiera również wykaz zadań z efektami, jakie gmina zamierza osiągnąć, i planowanymi kosztami. Różnice między planowaniem tradycyjnym a zadaniowym prezentuje tabela 1.

¹ Opracowanie dotyczące wyjazdu studyjnego przedstawicieli Ministerstwa Finansów do Królestwa Niderlandów, realizowanego jako szkolenie: Wzorce budżetów zadaniowych, rozwiązania zagraniczne na przykładzie Holandii http://www.mf.gov.pl/_files/_budzet_zadaniowy/wizyta_studyjna_-_holandia.pdf

Tabela 1. Budżet tradycyjny a zadaniowy

Budżet tradycyjny	Budżet zadaniowy
Definicja	
Art. 211 ustawy o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 r. Budżet jest rocznym planem dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów tej jednostki	OECD Budżetowanie zadaniowe – metoda budżetowania, w której wykorzystuje się informację o wynikach realizacji zadań publicznych
Narzędzie wydatkowania	Narzędzie zarządzania
Dysponent administruje środkami	Dysponent zarządza środkami – jest odpowiedzialny za realizację zadań
Sporządzany jest wg podziałek klasyfikacji budżetowej (dział, rozdział, paragraf)	Sporządzany jest w układzie zadaniowym
Nieczytelny, nie uwzględnia w sposób wystarczający celowości ponoszonych nakładów oraz ich skuteczności	Czytelny i zrozumiały, wiąże konkretny wydatek z zadaniem, pozwala na lepszą alokację zasobów rzeczowych i finansowych
Rozpisany jest na dany rok kalendarzowy – planowanie roczne	Planowanie wieloletnie
Rozliczanie ze 100% wykonania wydatków. Obawa przed zarzutami złego planowania w przypadku niewykorzystania zapisanych w budżecie środków	Zmiana sposobu myślenia o zarządzaniu finansami publicznymi, efektywne gospodarowanie umożliwia powstawanie oszczędności i lepszą alokację środków
Wizerunek urzędu – sformalizowana instytucja	Urząd jako dostawca usług dla każdego obywatela, który płaci podatki i ma prawo wymagać i wiedzieć, na co wydawane są publiczne środki
Brak oceny wykonania budżetu pod kątem efektywności	Audyt efektywnościowy – systematyczna analiza zadań pod kątem gospodarności, wydajności i skuteczności, późniejsze wykorzystanie informacji o wynikach w zarządzaniu przez cele

Źródło: Opracowanie własne.

PODSTAWY PRAWNE I PRZESŁANKI WDRAŻANIA BUDŻETU ZADANIOWEGO W POLSCE

W Polsce obowiązek tworzenia budżetu w układzie zadaniowym dotyczy bezpośrednio budżetu państwa. W przypadku jednostek samorządu terytorialnego nie ma obligatoryjnego obowiązku prowadzenia budżetu w formie zadaniowej.

W nowej ustawie o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 r., DzU nr 157, poz. 1240, nie ma usystematyzowanych zapisów dotyczących budżetu zadaniowego. W dziale I „Zasady finansów publicznych”, rozdziale 1 „Przepisy ogólne” po raz pierwszy pojawiło się pojęcie układu zadaniowego. Zgodnie z artykułem 2 pkt. 3 nowej ustawy przez układ zadaniowy rozumie się zestawienie odpowiednio wydatków budżetu państwa lub kosztów jednostki sektora finansów publicznych sporządzone według funkcji państwa, oznaczających poszczególne obszary działań państwa, oraz:

- zadań budżetowych grupujących wydatki według celów,
- podzadań budżetowych grupujących działania umożliwiające realizację celów zadania, w ramach którego podzadania te zostały wyodrębnione wraz z opisem celów tych zadań i podzadań, a także z bazowymi i docelowymi miernikami stopnia realizacji celów działalności

ści państwa, oznaczającymi wartościowe, ilościowe lub opisowe określenie bazowego i docelowego poziomu efektów z poniesionych nakładów.

Rozszerzono również zapisy artykułu 35 starej ustawy o finansach publicznych z 30 czerwca 2005 r. Artykuł 44 ustęp 3 nowej ustawy, będący odpowiednikiem dawnego artykułu 35, stanowi, iż wydatki publiczne powinny być dokonywane:

- w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad:
 - a) uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów,
 - b) optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów;
- w sposób umożliwiający terminową realizację zadań;
- w wysokości i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań.

Nowa ustawa wprowadza również pojęcie kontroli zarządczej w miejsce terminu kontrola finansowa (artykuł 68 nowej ustawy). Celem zmiany jest nieutożsamienie kontroli wyłącznie z aspektem finansowym, lecz zwrócenie uwagi również na wdrożenie takich elementów kontroli zarządczej, które umożliwią osiągnięcie wyznaczonych celów, w sposób efektywny, oszczędny i terminowy. Zgodnie z artykułem 68 nowej ustawy kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- skuteczności i efektywności działania;
- wiarygodności sprawozdań;
- ochrony zasobów;
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
- efektywności i skuteczności przepływu informacji;
- zarządzania ryzykiem.

BUDŻET ZADANIOWY W SZCZECINIE

W Urzędzie Miasta Szczecina działalność wydziałów i biur, będących dysponentami środków budżetowych, ujęta jest w zadania. Układem zadaniowym budżetu objęte zostały wszystkie realizowane zadania, zarówno ustawowe, jak i wynikające z woli samorządu.

Od 1993 r. wydatki Szczecin prowadzone były nie tylko według obowiązku ustawowego, tj. działów i rozdziałów klasyfikacji budżetowej, lecz również wg kierunków wydatkowania. W dodatkowych zestawieniach prezentowane były również wydatki budżetowe w poszczególnych działach z wyszczególnieniem głównych kierunków wydatkowania.

Ciekawostką jest fakt, iż dochody miasta prowadzone są w budżecie wg źródeł w szczególności większej, niż wynika z zapisów art. 4 ust. 1 ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, a także wg grup rodzajowych. Przykład uszczegółowienia ustawowego źródła: dochody z majątku gminy prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Uszczegółowienie źródła dochodów: „Dochody z majątku gminy”

Ujęcie dochodów z majątku wg art. 3 ust. 1 pkt. 4 ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego	Ujęcie dochodów z majątku w budżecie miasta Szczecina
<i>Dochody z majątku gminy (kwota ogółem)</i>	<i>Dochody z majątku gminy:</i> – dywidendy – dzierżawa i najem składników majątkowych – oddanie gruntów w wieczyste użytkowanie (I opłata) – opłaty roczne za wieczyste użytkowanie i zarząd – przekształcenie prawa użytkowania wieczystego w prawo własności – sprzedaż budynków i lokali użytkowych – sprzedaż gruntów na własność – sprzedaż mieszkań – sprzedaż składników majątkowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie publikacji „Budżet Miasta Szczecina na 2009 r.”, s. 23 i 26.

Budżet miasta Szczecina został ujęty po raz pierwszy w formie zadań w 2005 r. Zadania zostały przyporządkowane do ustalonych umownie sfer wydatkowania. Początkowo w budżecie funkcjonowało 17 sfer wydatkowych, później w toku prac polegających na powiązaniu sfer funkcjonujących w budżecie z politykami wynikającymi ze strategii miasta liczba sfer została zmniejszona do 14. Sfery wydatkowe w Szczecinie prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Sfery wydatkowania środków w mieście Szczecinie

Lp.	Sfery wydatkowania w mieście Szczecinie
1.	Bezpieczeństwo i porządek publiczny w mieście
2.	Działalność promocyjna i współpraca międzynarodowa
3.	Edukacja i nauka
4.	Finanse i różne rozliczenia
5.	Gospodarka komunalna
6.	Gospodarka mieszkaniowa
7.	Kultura fizyczna, turystyka i rekreacja
8.	Kultura i ochrona dziedzictwa kulturowego
9.	Ład przestrzenny i gospodarka nieruchomościami
10.	Ochrona zdrowia i pomoc społeczna
11.	Rozwój społeczeństwa obywatelskiego
12.	Transport i komunikacja
13.	Wspieranie rozwoju gospodarczego
14.	Zarządzanie strukturami samorządowymi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie publikacji „Budżet Miasta Szczecina na 2009 r.”.

Zgodnie z zasadami sporządzania projektu budżetu miasta pod pojęciem zadania budżetowego należy rozumieć zespół działań finansowanych z budżetu miasta, którego celem jest osiągnięcie określonego ilościowo lub jakościowo efektu. Zadanie jest jednostką, która grupuje wyodrębnione obszary działalności dysponenta w taki sposób, aby każdemu zadaniu przypisać cel. Formułowane cele powinny być:

- konkretne, tzn. precyzyjnie sformułowane, niebudzące wątpliwości interpretacyjnych, pozwalające na jednoznaczne sformułowanie wskaźnika,
- mierzalne, tzn. pozwalające na dobór wskaźnika jednoznacznie określającego, czy wyznaczony cel został osiągnięty,
- realne, tzn. ambitne, lecz zarazem możliwe do osiągnięcia,
- określone w czasie, tzn. mające określone terminy rozpoczęcia i ostatecznej ich realizacji.

Elementy każdego zaplanowanego zadania prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Elementy zadania

Wyszczególnienie	Uwagi
Nazwa zadania	Ustalona podczas definiowania zadania. W przypadku zadań o charakterze stałym wskazane jest utrzymanie tej nazwy
Dysponent	Wydział/Biuro
Sfera wydatkowania środków	1 z 14 sfer funkcjonujących w mieście, np. gospodarka komunalna
Charakterystyka zadania	Zawierająca cel zadania, charakter zadania (własne, zlecone, kontynuowane, nowe)
Działania	Zakres rzeczowy zadania, będący podstawą kalkulacji kosztów, mierników
Wskaźniki efektywności	Określające koszt jednostkowy efektu, jaki planuje się uzyskać, np. koszt remontu 1 km drogi. Wśród wskaźników można wyróżnić: – wskaźnik skuteczności – np. procent przypadków, gdy skutki opadów nie zostały usunięte w przewidzianym standardem czasie, – wskaźnik efektywności kosztowej – np. koszt utrzymania zimowego 1 km drogi
Harmonogram finansowy działań	Określający termin realizacji zadania
Klasyfikacja wydatków	Zgodna z Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 14 czerwca 2006 r. w sprawie szczegółowej klasyfikacji dochodów, wydatków, przychodów i rozchodów oraz środków pochodzących ze źródeł zagranicznych
Podstawy prawne	Merytoryczna ustawa, rozporządzenie, uchwała Rady Miasta, Zarządzenie Prezydenta Miasta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie publikacji „Budżet Miasta Szczecina na 2009 r.”.

Najważniejszym elementem opisu każdego zadania są mierniki. Właściwe skonstruowanie mierników decyduje o możliwości jednoznacznej oceny realizacji zadania. Tworzenie wskaźników stwarza wiele problemów, ponieważ wymaga zaangażowania nie tylko pracowników finansistów zajmujących się budżetem w wydziałach, lecz również pracowników merytorycznych realizujących konkretne zadania. Przykładowe opisy zadań prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Zadania w budżecie miasta Szczecina

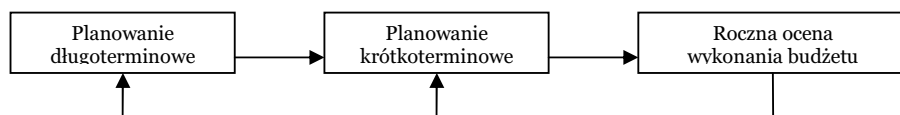
Dopłaty do czynszu regulowanego	
Dysponent	Wydział Gospodarki Nieruchomościami
Sfera wydatkowania środków	Gospodarka mieszkaniowa
Cel zadania	Zabezpieczenie lokali mieszkalnych dla rodzin z budynków przeznaczonych do rozbiórek lub na cele inwestycyjne
Działania	Wypłata dopłat do czynszów
Wskaźniki	1. Liczba mieszkań o czynszu komunalnym w szt. 2. Średni miesięczny koszt dopłaty różnicy między czynszem w zasobach Towarzystwa Budownictwa Społecznego a czynszem w zasobie komunalnym
Harmonogram finansowy działań	1/12 planu rocznego
Klasyfikacja wydatków	Dział 700 – Gospodarka mieszkaniowa, rozdział 70095
Podstawy prawne	Ustawa z dnia 21 czerwca 2001 r. o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie kodeksu cywilnego
Program „Posilek dla potrzebujących”	
Dysponent	Wydział Zdrowia i Polityki Społecznej
Sfera wydatkowania środków	Ochrona zdrowia i pomoc społeczna
Cel zadania	Wsparcie osób o niskich dochodach pomocą w formie posiłku lub zakupu artykułów spożywczych w ramach programu rządowego „Pomoc państwa w zakresie żywienia”
Działania	Wydawanie posiłków przez organizacje pozarządowe i inne oraz inne podmioty mające odpowiednie warunki techniczne i lokalowe. Wypłata przez Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie zasiłków celowych na żywność dla dorosłych oraz finansowanie posiłków dla dzieci szkolnych i przedszkolaków
Wskaźniki	Liczba osób korzystających z pomocy Koszt 1 posiłku Udział liczby osób korzystających z żywienia do liczby mieszkańców ogółem Udział liczby osób korzystających z żywienia do liczby osób korzystających z pomocy społecznej Udział dotacji z budżetu państwa w zaplanowanych wydatkach ogółem
Harmonogram finansowy działań	Miesięczne, nierytmiczne
Klasyfikacja wydatków	Dział 852 – Pomoc społeczna, rozdział 85295 – pozostała działalność
Podstawy prawne	Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej Ustawa z dnia 29 grudnia 2005 r. o ustanowieniu programu wieloletniego „Pomoc państwa w zakresie żywienia”
Estetyzacja miasta w zakresie gospodarki odpadami	
Dysponent	Wydział Gospodarki Komunalnej i Ochrony Środowiska
Sfera wydatkowania środków	Gospodarka komunalna
Cel zadania	Eliminacja potencjalnych zagrożeń ekologicznych oraz ochrona wartości środowiska przyrodniczego, eksponowanie wartości krajobrazowych
Działania	Poprawa estetyki miasta poprzez zaangażowanie w prace nad likwidacją dzikich wysypisk osób bezrobotnych w ramach robót publicznych
Wskaźniki	Liczba osób bezrobotnych zatrudnionych w ramach robót publicznych Roczny tonaż odpadów planowanych do wywiezienia Koszt zebrania 1 tony odpadów
Harmonogram finansowy działań	Nierytmiczny
Klasyfikacja wydatków	Dział 900 – Gospodarka komunalna i ochrona środowiska, rozdział 90002 – gospodarka odpadami
Podstawy prawne	Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie publikacji „Budżet Miasta Szczecina na 2009 r.”.

Etapy planowania budżetu zadaniowego w Szczecinie przyjmują następującą postać:

1. Określenie pożądanych wartości danych finansowych: prognoza dochodów, wydatków operacyjnych, nadwyżki operacyjnej, wydatków majątkowych (WPI), zadłużenia.
2. Ustalenie limitów wydatkowych dla dysponentów na dany rok budżetowy – wstępny podział środków budżetowych na dysponentów realizujących poszczególne zadania.
3. Zdefiniowanie zadań budżetowych przez dysponentów – opisy zawierające cele, działania, mierniki itp.
4. Analiza zadań zawartych w projekcie budżetu dysponentów.
5. Uchwalenie budżetu.
6. Realizacja budżetu, prognozy wykonania budżetu, monitoring, harmonogram realizacji budżetu, zmiany budżetu.
7. Sprawozdawczość budżetowa.
8. Ocena wykonywanych zadań.

Wzajemne powiązania dokumentów planistycznych miasta Szczecina prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Wzajemne powiązania dokumentów planistycznych miasta Szczecina

Źródło: Opracowanie własne.

Długoterminowe planowanie łączy strategię miasta z długoletnią prognozą finansową. W strategii opisane są polityki. Wieloletni plan finansowy informuje natomiast o dochodach i przychodach miasta, długu, alokacji środków budżetowych, kwocie nadwyżki operacyjnej, budżecie operacyjnym i inwestycyjnym.

Do głównych przesłanek wdrożenia budżetu zadaniowego w mieście można zaliczyć:

- rosnącą tendencję wydatków bieżących,
- i związanej z tym faktem możliwości wystąpienia zagrożenia związanego ze spadkiem poziomu wolnych środków na finansowanie inwestycji,
- problem z wyznaczeniem optymalnego poziomu wydatków uwzględniającego możliwości obsługi długu.

Korzyści z wdrożenia budżetu zadaniowego w mieście Szczecinie:

1. Uzyskanie przejrzystej struktury dokumentów budżetowych, które wiążą odpowiednie obszary poszczególnych polityk wynikających ze strategii miasta z wyznaczonymi do realizacji celami strategicznymi;
2. Powiązanie nakładów/środków na konkretne zadania z wynikami, wnikliwa ocena celowości dokonywanych wydatków;
3. Konieczność dobrej argumentacji zadań ujętych w projekcie budżetu wobec prezydenta i jego zastępców;
4. Możliwość porównania dwóch wersji zadania;
5. Możliwość porównania tych samych parametrów pomiędzy jednostkami, dzięki standaryzacji zadań oraz sposobów pomiarów efektywności;
6. Dobry przepływ informacji;

7. Wprowadzenie nowego zadania poprzedzone jest analizą *ex ante*, zawierającą uzasadnienie dla alokacji środków w budżecie miasta. W analizie tej winny być zawarte odpowiedzi na następujące pytania: Co miasto chce osiągnąć, wprowadzając dane zadanie? Jakie działania należy podjąć, by osiągnąć wyznaczony cel? Ile miasto będzie kosztować realizacja nowego zadania;
8. Sporządzanie sprawozdań z wykonania budżetu za dany rok w ujęciu zadaniowym stanowiących swojego rodzaju materiał do analizy *ex post*. Dzięki informacjom zawartym w części opisowej możliwe jest uzyskanie odpowiedzi na pytania: co zamierzało miasto osiągnąć? Czy udało się zrealizować wyznaczony cel? Czy dobrze zostały skalkulowane wydatki na zadaniu?
9. Zwiększenie wiarygodności miasta w oczach banków i agencji ratingowych;
10. Zwiększenie przystępności dokumentu budżetowego jako narzędzia komunikacji z mieszkańcami.

Podsumowanie różnic w planowaniu tradycyjnym i zadaniowym prezentuje tabela 6.

Tabela 6. Różnice w planowaniu zadaniowym i tradycyjnym:

Planowanie tradycyjne	Planowanie zadaniowe
Dysponent otrzymuje zatwierdzony limit wydatków bieżących	Dysponent otrzymuje wstępny limit wydatków bieżących
Podział środków na poszczególne wydatki dokonywany jest bez przeprowadzenia szczegółowej analizy <i>ex post</i> i <i>ex ante</i>	Dysponent środków budżetowych opracowuje szczegółowe analizy poszczególnych zadań bieżących
Planowanie poszczególnych wydatków do realizacji następuje dopiero po przyznaniu limitu środków	Podział środków na poszczególne zadania następuje po przeprowadzeniu analizy celów zadań, działań, przewidywanych rezultatów
Realizacja wydatków do wysokości planu	Ocena wykonania zadania pod kątem realizacji wyznaczonych celów
Ocena potrzeb bazuje na historycznych danych o wydatkach, to na ich podstawie wylicza się limity	

Źródło: Opracowanie własne.

PODSUMOWANIE

Wdrożenie budżetu zadaniowego pozwala na kontrolowanie tendencji wzrostowej wydatków bieżących poprzez wyodrębnienie w strukturze budżetu jednostek rozliczeniowych, dzięki którym możliwe jest przeprowadzenie wnikliwej oceny celowości ponoszonych wydatków. Możliwości analityczne budżetu zadaniowego pozwalają jednostkom samorządu terytorialnego na wykonywanie zadań w sposób bardziej oszczędny i efektywny.

LITERATURA

1. *Budżet jako narzędzie zarządzania w administracji samorządowej, czyli jak osiągnąć cele przy ekonomicznym wykorzystaniu zasobów*, praca zb. pod red. K. Pakońskiego, MUNICIPIUM, Warszawa 2000.
2. *Budżet zadaniowy w Polsce. Reorientacja z wydatkowania na zarządzanie pieniędzmi publicznymi*, praca zb. pod red. T. Lubińskiej, Difin, Warszawa 2007.
3. Dylewski M., *Planowanie budżetowe w podsektorze samorządowym. Uwarunkowania, procedury, modele*, Difin, Warszawa 2007, s. 107.
4. *Ustawa z 30 czerwca 2005 roku o finansach publicznych*, DzU z 2005 r. nr 249, poz. 2104.

Agnieszka Wasilewska*Politechnika Wrocławska*

RESTRUKTURYZACJA JEDNOSTEK SŁUŻBY ZDROWIA W POLSCE NA TLE SPECYFIKI SEKTORA USŁUG MEDYCZNYCH

RESTRUCTURING OF HEALTH-SERVICES UNITS IN POLAND AGAINST A BACKGROUND OF HEALTH SECTOR

STRESZCZENIE

Począwszy od obrad „okrągłego stołu” w 1989 r. w Polsce nastąpiło wiele przemian. Służba zdrowia od wielu lat szuka właściwych rozwiązań, aby ulepszyć system świadczący usługi medyczne, przeprowadzając ciągle reformy i wprowadzając mechanizmy rynkowe do tego sektora. W artykule dokonano analizy procesu restrukturyzacji, przedstawiono różne obszary, których on dotyczy, a także przeanalizowano szanse i zagrożenia, jakie wynikają z tego procesu. Przedstawiono także różne rodzaje restrukturyzacji, jakie występują w gospodarce, zwracając uwagę, które z nich byłyby najlepszym rozwiązaniem dla tak specyficznego rynku, jak rynek usług medycznych. Ocenie poddano, czy pacjent może być traktowany jako „źródło zysku”, kupując towar, którym jest usługa medyczna.

Słowa kluczowe: restrukturyzacja, prywatyzacja, służba zdrowia, usługa medyczna, produkt i system ochrony zdrowia

ABSTRACT

Since Round Table sessions in 1989, Poland has undergone significant transformation. Health-care units search for appropriate solutions to improve the system of medical services. The paper analyzes the restructuring process, outlines the different areas which it refers to, and also examines the opportunities and threats arising from this process. It also provides various types of restructuring mechanisms, which exists in economy, indicating the best solution for this specific market for medical services. It was evaluated whether the patient can be treated as a “source of profit” by buying the merchandise, which is the medical service.

Key words: restructuring, privatization, health care system, medical services product, health care system

WSTĘP

Służba zdrowia to jeden z najważniejszych sektorów w kraju. W Polsce, w obliczu transformacji ustrojowej, jaka zaszła w ostatnich 20 latach, wymagał on wielu reform i zmian. Od końca II wojny światowej do roku 1989 polska gospodarka była centralnie planowana. Państwo decydowało, ile pieniędzy i na co przeznaczyć, a to nie zawsze było adekwatne z potrzebami danego sektora. W latach 80. istniało już wiele przesłanek uzasadniających konieczność reformy służby zdrowia:

- zbyt duża centralizacja i zbiurokratyzowanie usług medycznych,
- niewystarczające finansowanie jednostek opieki zdrowotnej w stosunku do potrzeb,
- zbyt małe motywowanie pracowników personelu medycznego,
- niedostateczna wiedza organów administracyjnych, zarządzających placówkami służby zdrowia, na temat zarządzania i ekonomiki systemu,
- niewystarczająca możliwość decydowania pacjentów w sprawach związanych z ich zdrowiem (brak możliwości wyboru placówki medycznej, w której pacjent chciałby się leczyć), a także niedostosowanie systemu opieki zdrowotnej do potrzeb i warunków lokalnych [Leowski 2009, s. 164].

Gdy w 1989 r. nastąpił upadek komunizmu, gospodarka zaczęła zmierzać w kierunku wolnego rynku i konkurencji, która rządzi takim rynkiem. Przemiany wydały się nieuniknione, ale i trudne do przeprowadzenia, ponieważ nie wszystkie warunki efektywnego wdrażania zmian zostały uwzględnione przez ekipy rządzące. Skarb państwa do roku 1998 bezpośrednio finansował z budżetu wszelkiego rodzaju wydatki związane z ochroną zdrowia, realizując usługi medyczne w podlegających placówkach. Reforma, która została przeprowadzona w 1999 r. (na podstawie Ustawy z 6.11.1997 r. o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym), doprowadziła do rozdzielenia dwóch pełnionych przez państwo funkcji: organizatora służby zdrowia, a także płatnika. Miało to decydujące znaczenie dla systemu ochrony zdrowia, ponieważ umożliwiło wprowadzenie do służby zdrowia mechanizmów rynkowych, pociągających za sobą konkurencję świadczeniodawców, a co za tym idzie – pieniądze [Lachowicz 2005, s. 16]. Powstało wtedy 16 regionalnych kas chorych z jedną branżową – dla służb mundurowych. Kasy gromadziły środki finansowe, nadzorowały je, zawierały umowy ze świadczeniodawcami na usługi, które będą oni oferowali pacjentom [Lewandowski 2009, s. 18].

1.04.2003 r. kasy chorych zostały zastąpione wojewódzkimi oddziałami NFZ. Kolejne ustawy, wprowadzone w związku z restrukturyzacją służby zdrowia, to: Ustawa o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej z 15.04.2005 r. (DzU z 6.05.2005 r.), Ustawa z 9.06.2006 r. o zmianie ustawy o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej (DzU z 31.07.2006 r.) oraz przyjęty 15.07.2008 r. projekt Ustawy o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Niestety pomimo tych reform placówki służby zdrowia popadały i popadają w coraz większe długi. Wydłużają się kolejki pacjentów czekających na zabiegi i do lekarzy specjalistów. W zaistniałej sytuacji należy przeprowadzić zdecydowane zmiany, które pozwolą „uzdrowić” służbę zdrowia. Narzędziem, którym należy się posłużyć, jest niewątpliwie proces restrukturyzacji, jakiemu poddało się już wiele placówek służby zdrowia, osiągając zaskakująco dobry efekt. Restrukturyzacja służby zdrowia jest procesem bardzo skomplikowanym i długotrwałym, zwłaszcza w przypadku tak specyficznego rynku, jakim jest rynek usług medycznych.

Celem artykułu będzie analiza szans i zagrożeń, które występują w procesie restrukturyzacji służby zdrowia, z uwzględnieniem ich specyfiki. Cel będzie realizowany w następujących krokach:

1. przedstawienie specyfiki sektora usług medycznych w kontekście jego restrukturyzacji,
2. pokazanie procesu restrukturyzacji – definicje i przebieg,
3. opisanie form i rodzaju restrukturyzacji jednostek służby zdrowia, które powinny stanowić podstawę procesu przemian,
4. określenie szans i zagrożeń restrukturyzacji w analizowanym sektorze.

Badania obejmować będą studia literaturowe, analizę najważniejszych zagadnień restrukturyzacji, a także jej pozytywne i negatywne aspekty.

SPECYFIKA SEKTORA USŁUG MEDYCZNYCH W KONTEKŚCIE JEGO RESTRUKTURYZACJI

W procesie restrukturyzacji służby zdrowia pojawia się bardzo istotna kwestia, która nie dotyczy żadnego innego sektora gospodarki, jest nią mianowicie specyfika rynku usług medycznych. Niematerialność usług medycznych łączy się z brakiem gwarancji o ich skuteczności. Pacjent nie umie oszacować korzyści, jakich dostarcza mu dana usługa, nie może uzyskać także pewności, iż nawet po otrzymaniu najbardziej fachowej najdroższej usługi zostanie wyleczony. Mamy tu do czynienia z sytuacją zupełnie inną na rynku usług, sytuacją, w której nie można spisać umowy między stronami procesu usługowego w taki sposób, żeby pacjent otrzymał gwarancję, że nie zostaną popełnione żadne błędy [Rudawska 2005, s. 27].

Podczas wdrażania procesu restrukturyzacji w służbie zdrowia nasuwa się pytanie: Czy jednostka służby zdrowia może być traktowana jako przedsiębiorstwo, które ma stać się konkurencyjne i działać tak, by przynosić zyski? Wobec takiego pytania przychodzą na myśl stwierdzenia, że pacjent nie może być traktowany jako źródło zysku oraz iż życie i zdrowie ludzkie nie może być towarem. Artykuł 68. Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2.04.1997 r. stanowi, iż każdy ma prawo do ochrony zdrowia, a obywatelom niezależnie od ich sytuacji materialnej władze publiczne zapewniają jednaki dostęp do świadczeń zdrowotnych, które są finansowane ze środków publicznych, a warunki i zakres udzielanych świadczeń są określone przez ustawę. Pacjenci są bardzo specyficznymi „klientami” systemu, oni przychodzą do placówek służby zdrowia nie po towar, za jaki zapłacą bądź już zapłacili, lecz po radę, jak sobie poradzić z bólem, chorobą, zagrożeniem życia [Leowski 2009, s. 54]. Usługa medyczna, która jest świadczona, musi być jednak odpowiednio wyceniona, tak by gwarantować możliwość zapewnienia usługi na jak najwyższy poziomie, aby jednostka służby zdrowia osiągała zysk, ażeby móc zakupić sprzęt wysokiej jakości i dysponować wysoko wykwalifikowaną kadrą medyczną.

Zysk jest terminem ekonomicznym, oznaczającym, że przychody są większe niż koszty. Bez zysku nie może być prowadzone (na dłuższą metę) żadne przedsięwzięcie. Zysk to dobra rzecz także w odniesieniu do szpitali. Zysk szpitala, który prowadzi działalność w warunkach rynkowych, oznacza, iż placówka potrafi przyciągnąć pacjentów, oferując odpowiednią jakość usług (wykwalifikowana kadra, nowoczesny sprzęt, najwyższej jakości oraz dobre warunki hotelowe), a do tego działa tak oszczędnie, aby jego koszty były niższe niż przychody. Natomiast towarem ma być usługa medyczna, która podlega mechanizmom rynkowym, tak by koszty jej wytworzenia były jak najniższe, a jakość

jak najwyższa. System ochrony zdrowia może być zorganizowany w taki sposób, żeby towar wytwarzany w warunkach rynkowych był oferowany pacjentom na zasadach zupełnie nierynkowych.

Produkt, którym w sektorze usług medycznych jest usługa zdrowotna, wymaga bardzo dużo wiedzy, kompetencji oraz umiejętności. W służbie zdrowia jest to domena profesjonalistów. Pacjent jednak nie może stać się niekończącym źródłem zysku, ażeby nie wykonywać zupełnie niepotrzebnych procedur medycznych tylko i wyłącznie po to, by uzyskać dodatni wynik finansowy. Zdecydowana większość pacjentów nie ma wystarczających informacji o stanie swojego zdrowia (czasem nawet nie jest świadoma swej choroby, zwłaszcza gdy na początku nie daje ona żadnych objawów). Nie znaczy to jednak, iż pacjent działa irracjonalnie. Racjonalne postępowanie wymaga posiadania właściwej i stuprocentowej informacji. Pacjenci, dokonując wyboru, chcą maksymalizować swój dobrobyt, wybierając przy tym takie działanie, aby korzyści przekraczały poniesione koszty [Rudawska 2007, s. 27]. Pacjent oczekuje należytej troski, opieki, poczucia bezpieczeństwa, w sytuacji gdy największa posiadana przez niego wartość jest w jakikolwiek sposób zagrożona. Tak ważne jest więc, aby nie nadużywać zaufania pacjenta tylko i wyłącznie dla korzyści ekonomicznej.

Wprowadzenie zasad rynkowych w sektorze usług medycznych ma bardzo duże znaczenie, gdyż sprzyja to podnoszeniu jakości usług medycznych. Dostosowanie tychże usług do potrzeb ludzi z danego regionu daje także możliwość wyboru placówki, w której pacjent chce się leczyć. Człowiek nie ma wpływu na stan zdrowia, nie umie powiedzieć przewidzieć, jaki rodzaj świadczeń medycznych będzie mu potrzebny, to jednak jakość usług medycznych, personel medyczny, dostęp do specjalistycznego sprzętu wpływają na jego decyzję, gdzie powinien się leczyć. Zdrowie człowieka tylko w niewielkim stopniu zależy od funkcjonowania sektora medycznego, a w zdecydowanie większym od stylu życia. Służba zdrowia identyfikowana jest jednak z działalnością zakładów opieki zdrowotnej, a także z jakością usług, jakie świadczy. Sprawia to, iż mogą być one odczuwalne i oceniane przez uczestników systemu (pacjentów). Dlatego też działalność służby zdrowia, jej zakres, efektywność, a przede wszystkim jakość powinny stanowić obszar zainteresowania opinii publicznej.

Warto także zauważyć, że społeczne oraz gospodarcze znaczenie systemu ochrony zdrowia powoduje, iż sprawa reform ochrony zdrowia jest ze swojej natury sprawą polityczną. Prowadzi to do tego, że opieka zdrowotna staje się elementem sporów redystrybucyjnych wiążących się z politycznym decydowaniem o tym: „Kto co dostaje?, Kiedy dostaje?, I w jaki sposób dostaje?”. „Polityka ochrony zdrowia odzwierciedla interesy państwa, aktorów rynkowych i społeczności oraz konfliktów pomiędzy nimi. W centrum tych konfliktów tkwi państwo, które ma władze regulowania przebiegu tych spraw” [Frejman 2000, s. 9]. Niezależnie od wszelkich okoliczności i uwarunkowań rynek medyczny przedstawia się bardzo obiecująco. Życie i zdrowie są najważniejszymi dobrami, które posiada człowiek, a co za tym idzie, będzie o nie zabiegał. Odpowiednie regulacje systemu przyczynią się do lepszego zaspokajania tych potrzeb [Hofman-Wiśniewska s. 51].

Pożytki płynące ze zdrowia oraz niekorzyści spowodowane jego brakiem odczuwa oprócz jednostki także otoczenie. Beneficjentami dobrego stanu zdrowia są: rodzina, zakład pracy, a w szerszym spektrum – całe społeczeństwo. Brak zdrowia przestaje być problemem tylko i wyłącznie osobistym, staje się sprawą powszechną. Wzbogacenie potencjału zdrowotnego członków społeczeństwa należy traktować jako inwestycję w kapitał ludzki, który dzięki odpowiednim czynnikom gospodarowania przyczyni się do rozwoju społeczeństwa [Balcerowicz 1993, s. 45]. Usługa zdrowotna trakto-

wana jest zatem jako zespół, na który składają się profesjonalne działania, obejmujące dostępną wiedzę medyczną oraz sprzęt medyczny [Rudawska 2003, s. 27].

PROCESY RESTRUKTURYZACYJNE – DEFINICJE I PRZEBIEG

Restrukturyzacja to proces przemian wyzwolonych przez krytyczne dla rozwoju przedsiębiorstwa sygnały wewnętrzne, a także te płynące z otoczenia, które powodują utworzenie przedsiębiorstwa konkurencyjnego. Podstawą całego procesu jest dopasowanie organizacyjne, produkcyjne, ekonomiczne i techniczne, a także zmiana statusu prawnego i właścicielskiego przedsiębiorstwa [Lachowicz 2005, s. 86].

Restrukturyzacja oznacza zatem nie tylko dostosowanie, ale przede wszystkim zdecydowaną zmianę jakościową w firmie, jej strukturze i działaniu. Wg Suszyńskiego restrukturyzacja: „pociąga za sobą konieczność uwzględnienia – oprócz uniwersalnych wyznaczników restrukturyzacji, takich jak procesowy charakter, kompleksowość zmian, ich długofalowe konsekwencje dla przedsiębiorstwa – szczególnych wyznaczników restrukturyzacji w warunkach transformacji społeczno-gospodarczej”.

Jednym z wielu rodzajów restrukturyzacji jest makrorestrukturyzacja i mikrorestrukturyzacja. Makrorestrukturyzacja ma za zadanie osiągnięcie długofalowych celów w skali całego kraju, mając na uwadze poprawę wyników ekonomicznych. Mikrorestrukturyzacja zachodzi bezpośrednio w przedsiębiorstwie, a polega na zmianach w dotychczasowej strukturze: majątkowej, organizacyjnej, zatrudnieniowej, produkcyjno-asortymentowej, techniczno-technologicznej itp. [Frączkiewicz-Wronka 2004, s. 22, 23, 25].

Restrukturyzacja naprawcza pozwala obecnie na poprawę sytuacji danej jednostki, aby przynieść trwałą poprawę w funkcjonowaniu placówki, powinna zostać przeprowadzona restrukturyzacja rozwojowa. Przygotuje ona przedsiębiorstwo do wykorzystania szans, jakie pojawią się w przyszłości, a także pokaże, jak eliminować nadchodzące zagrożenia. Pozwala ona wyjść naprzeciw zmianom otoczenia, dostosować się do potrzeb rynku, uzyskać przewagę nad konkurentami i poprawić swoją kondycję finansową. Typowe obszary restrukturyzacji to zmiana formy organizacyjno-prawnej, prywatyzacja przedsiębiorstwa, restrukturyzacja zakresu działania, zatrudnienia, majątkowa, finansowa i organizacyjna [Suszyński 2006, s. 46-47].

Jednym z narzędzi restrukturyzacji jest prywatyzacja. Prywatyzacja polega na przejęciu przez osoby prywatne praw własności majątku firm i wpływania za ich pomocą na funkcjonowanie przedsiębiorstw państwowych. Głównym celem prywatyzacji jest zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa. Wyróżniamy dwa rodzaje prywatyzacji – pośrednią i bezpośrednią. Prywatyzacja pośrednia może być przeprowadzana w dwóch etapach komercjalizacji i prywatyzacji właściwej. Komercjalizacja polega na przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę skarbu państwa, a następnie na zbyciu udziałów bądź akcji osobom trzecim. Utworzona w wyniku komercjalizacji spółka może istnieć na rynku i poprawić znacząco efektywność funkcjonowania. Prywatyzacja bezpośrednia przebiega bez potrzeby wcześniejszej komercjalizacji i polega na przekazaniu majątku przedsiębiorstwa państwowego nowemu właścicielowi [Lachowicz 2005, s. 322-325].

Przed przystąpieniem do procesu restrukturyzacji konieczne jest sformułowanie właściwego celu, a także wyznaczenie płaszczyzn, których te zmiany miałyby dotyczyć. Ważne kroki, jakie powinny zostać przeprowadzone, to analiza i zbieranie informacji, które pozwolą stwierdzić, na ile wytwarza-

ne dobra są zbieżne z potrzebami klientów. Właściwe przygotowanie planu strategicznego i ustalenie priorytetów w krótkim i długim horyzoncie czasowym. Zastanowienie się na podstawie obecnej kondycji placówki, czy można zrealizować założone priorytety i w jakim czasie, ile czasu potrzeba na przygotowanie się do rozpoczęcia procesu restrukturyzacji i co należy zrobić, aby właściwie się przygotować.

Restrukturyzacja może przebiegać w wielu obszarach, jednak najważniejsze są cztery: strategia, struktura, technika, ludzie.

Obszar – strategia: modyfikowanymi elementami są cele strategiczne. Dokonując analizy obszaru strategii, należy podkreślić, że w literaturze celom strategicznym przyznaje się własność wyprzedzającego ukierunkowania pozostałych rodzajów celów działania.

Obszar – struktura: należą do niego wszelkie zmiany w strukturze organizacji.

Obszar – technika: najważniejsze zmiany to nowe techniki finansowania oraz przejście z finansowania budżetowego na składkowe.

Obszar – ludzie: tu wyróżniamy dwa ważne elementy, tzn. zmieniającą się zasadę funkcjonowania osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, wprowadzając kategorie jakości dóbr, usług, a także ustalenia dotyczące zasad wynagradzania personelu [Frączkiewicz-Wronka 2004, s. 26].

Na program restrukturyzacyjny powinny składać się opis i analiza ekonomiczna zakładu. Należy wskazać także przyczyny wystąpienia trudnej sytuacji ekonomicznej oraz przeprowadzić ocenę możliwości obsługi zadłużenia i przeprowadzenie propozycji restrukturyzacji zadłużenia. Trzeba także opracować projekt działań, który będzie miał na celu naprawę sytuacji ekonomicznej, przygotować przykładowe zmiany organizacyjne w zakładzie. Ważne jest także, aby określić sytuację ekonomiczną zakładu po dokonaniu postępowania restrukturyzacyjnego.

Na restrukturyzację zobowiązań finansowych powinny składać się takie elementy, jak: opracowanie dokumentacji, która ma na celu wstrzymanie lub umorzenie postępowań egzekucyjnych, negocjacje z wierzycielami, aby zredukować zobowiązania cywilnoprawne, przeprowadzenie mediacji dotyczących roszczeń finansowych z pracownikami przedsiębiorstwa oraz opracowanie projektu restrukturyzacyjnego w wierzycielami wierzytelności publicznoprawnych.

Aspekty dotyczące struktury organizacyjnej w procesie restrukturyzacji powinny być złożone z takich czynników, jak przeanalizowanie ofert towarów i usług świadczonych przez przedsiębiorstwo oraz planów ich rozwoju (ocena konkurencji w skali lokalnej, krajowej, możliwość rozwoju). Należy przeprowadzić także kompleksową i dogłębną analizę infrastruktury i struktury technicznej (organizacja jednostek strukturalnych, podzielnie funkcji oddziałów, zakresy odpowiedzialności i kierowania), zidentyfikowanie takich obszarów, w jakich można przeprowadzić optymalizację: łączenie, dzielenie jednostek organizacyjnych, dodawanie, eliminowanie i zmiana zakresów funkcyjnych. Duże znaczenie ma także wyznaczenie pomocniczych obszarów funkcjonalnych, których utrzymanie w ramach struktury jest bezzasadne, zaproponowanie różnych możliwości ich zorganizowania (np. outsourcing) oraz przeprowadzenie strukturalnych procesów optymalizacyjnych.

Zatrudnienie i organizacja pracy podczas restrukturyzacji powinny zawierać takie aspekty, jak: dokonanie analizy obecnego poziomu zatrudnienia w przekroju oddziałów, funkcji i stanowisk, analiza wysokości kosztów zatrudnienia (system wynagradzania, premiowania, inne świadczenia z tytułu wykonywanej pracy). W procesie restrukturyzacji zatrudnienia istotne są przygotowanie pracowników do zaplanowanych zmian (właściwie przygotować politykę informacyjną w procesie restruktury-

zacji), a także reorientacja zawodowa pracowników, którzy są zagrożeni utratą pracy (zorganizowanie szkoleń i kursów, mających na celu nabycie kwalifikacji zawodowych finansowanych z funduszy Unii Europejskiej, pomoc przy wyborze odpowiedniego zawodu i miejsca zatrudnienia) [http://www.ipp.net.pl/med_szpitala.htm].

FORMY I RODZAJE RESTRUKTURYZACJI, KTÓRE POWINNY STANOWIĆ PODSTAWĘ PROCESU PRZEMIAN JEDNOSTEK SŁUŻBY ZDROWIA W POLSCE

Przeprowadzając proces restrukturyzacji w służbie zdrowia, należy wziąć pod uwagę różne rodzaje restrukturyzacji, gdyż sytuacja w tym sektorze wymaga wielu przemian, aby razem osiągnąć efekt „uzdrowienia” systemu ochrony zdrowia.

Restrukturyzację służby zdrowia należy rozpocząć od makro- i mikrorestrukturyzacji. Mikrorestrukturyzacja powinna zmienić dotychczasowe struktury dotyczące majątku, zatrudnienia, organizacji placówek służby zdrowia. Natomiast makrorestrukturyzacja ma na celu poprawienie w długim horyzoncie czasowym wyniku ekonomicznego jednostek.

Dobłą alternatywę dla sektora medycznego stanowi także restrukturyzacja naprawcza, która obecnie pozwoli na poprawę sytuacji w jednostkach ochrony zdrowia. Jej celem jest poprawa bieżącej sytuacji finansowej i odsunięcie widma bankructwa. Narzędziami w osiągnięciu tych założeń są m.in.: redukcja zatrudnienia, stabilizacja bądź nawet obniżenie poziomu płac, likwidacja lub łączenie komórek organizacyjnych (oddziałów szpitalnych, szatni dla pacjentów, stołówek), wstrzymanie realizacji rozpoczętych inwestycji [Pasieczny 1997, s. 56]. Można tu także wykorzystać restrukturyzację podmiotową, której celem jest realizacja strategii częściowych w takich obszarach, jak: organizacja, zarządzanie, ekonomika i rynek. Następnie powinno się sięgnąć po restrukturyzację rozwojową, która da możliwość rozwoju w przyszłości oraz pozwoli wyeliminować zagrożenia. Sytuacja, w jakiej znalazły się placówki służby zdrowia, wymaga zastosowania restrukturyzacji finansowej, ażeby wstrzymać egzekucje komornicze, zredukować zobowiązania cywilnoprawne itp., jakie wiele podmiotów sektora medycznego niestety posiada. Właściwe rozwiązanie dla jednostek ochrony zdrowia stanowić może także prywatyzacja, która przekształci placówki w spółki prawa handlowego. W spółkach tych organy zarządzające będą działać tak, aby placówki nie popadły w długi, lecz efektywnie wykorzystywały swoje zasoby, w postaci sprzętu medycznego wysokiej jakości, wysoko wykwalifikowanej kadry medycznej, przynosząc dodatni wynik finansowy.

Restrukturyzując służbę zdrowia, należy pamiętać, aby proces ten przeprowadzić w wielu obszarach placówki ochrony zdrowia. Zmiany powinny dotyczyć:

- struktury, tzn. zmniejszenia bądź zwiększenia zatrudnienia pracowników, wyznaczenia właściwej liczby łóżek w placówce, a także opracowania, jakie zabiegi powinny być przede wszystkim świadczone,
- strategii: określenie, w jakim kierunku placówka chce zmierzać i jakie cele w krótkim i długim horyzoncie czasowym sobie wyznacza,
- technologia: zakupienie sprzętu wysokiej jakości oraz dostosowanie do potrzeb danej jednostki,
- ludzie: wyznaczenie zasad wynagradzania, motywowanie, szkolenia pracowników.

SZANSE I ZAGROŻENIA RESTRUKTURYZACJI ANALIZOWANEGO SEKTORA

Restrukturyzacja służby zdrowia jest procesem bardzo złożonym i wieloetapowym, dlatego też napotyka on na swojej drodze wiele szans i zagrożeń. Szanse i zagrożenia, wynikające z restrukturyzacji, zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Szanse i zagrożenia restrukturyzacji

Szanse wynikające z procesu restrukturyzacji placówek służby zdrowia	Zagrożenia wynikające z procesu restrukturyzacji placówek służby zdrowia
– podniesienie jakości świadczonych usług, – równy poziom ofert medycznych, – lepsze podejście do pacjenta (indywidualizacja opieki), – poprawa świadomości potrzeb zdrowotnych pacjentów, – polepszenie warunków pracowników sektora medycznego, – możliwość spojrzenia na problemy w sposób całościowy i systemowy, – możliwość dokładnego zbadania obecnie zajmowanej pozycji przez jednostkę służby zdrowia i właściwe postawienie diagnozy, – pozwala skupić uwagę kadry zarządzającej na właściwe sformułowanie misji, celów i strategii placówki medycznej, – łączy znaczną część pracowników medycznych i administracyjnych wokół wspólnego celu, – poprawy sprawności działania jednostki służby zdrowia, – wpływa na rozbudzenie świadomości organizacyjnej pracowników, – daje możliwość stworzenia nowej kultury organizacyjnej, – powoduje pojawienie się zdrowych stosunków międzyludzkich, które opierają się na kooperacji, partnerstwie, zaufaniu, i zrozumieniu, – stwarza możliwość podwyższenia kwalifikacji i umiejętności pracowników zarówno medycznych, jak i administracyjnych.	– niszczenie zaufania pacjenta do lekarza, ponieważ będzie on uważał, iż lekarz kieruje się priorytetami ekonomicznymi, a nie potrzebami zdrowotnymi pacjenta, – niewłaściwie sformułowany cel restrukturyzacji oraz nieświadomość wspólnego celu przez wszystkie jednostki placówki służby zdrowia spowoduje, że poszczególne komórki będą w dalszym ciągu realizować własne cele, nie biorąc pod uwagę interesu całości, – niewyznaczenie celów długofalowych prowadzić będzie do chaosu, ponieważ te aspekty, które są odpowiednie w bieżącym działaniu, mogą być nieefektywne w długim horyzoncie czasowym, – obawa, że nowo powołana jednostka nie sprostą stawianym jej zadaniom i celom, – brak stabilnych warunków, które określają reguły funkcjonowania placówki służby zdrowia, a przede wszystkim niespójność i zawilość przepisów pranych, – niechęć i opór pracowników zarówno medycznych, jak i administracyjnych wobec zmian w obawie przed nieznanym, zagrożeniem statusu, lękiem przed porażką, niechęcią rozstania się z przeszłością, brakiem możliwości osiągnięcia korzyści, utratą pracy, niepokojem czy stresem, – brak motywacji do bardziej efektywnej pracy, spowodowanej złym bądź nieistniejącym systemem motywacyjnym, – lęk przed ograniczeniem działalności medycznej do wyłącznie opłacalnej – obawa o likwidację niektórych zakresów działalności medycznej, – obawa pacjentów co do rozszerzenia opłat za leczenie, dopłat do leczenia i innych kosztów, jakie będą ponosić („szpital dla bogatych”) – obawa, czy placówki będą realizowały politykę zdrowotną.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstw*, red. S. Lachowicz, A. Zakrzewska-Białawska, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005, s. 322-325; *Węgrzyn M., Komercjalizacja i prywatyzacja placówek opieki zdrowotnej w Polsce a globalny rynek usług medycznych*, red. M. Węgrzyn, D. Wasilewski, AE, Wrocław 2006, s. 16, 17, www.dobraopieka.warszawa.pl/files/u3/29_IX_prezentacja_MGorski.pdf

Możliwość podwyższenia jakości świadczonych usług medycznych spowoduje wzrost zaufania pacjentów do danej jednostki. Lepsze i sprawniejsze zarządzanie placówką sprawi, iż pracownicy zarówno medyczni, jak i administracyjni będą bardziej zadowoleni ze swojej pracy. Będzie ona dawała im możliwość rozwoju i podnoszenia kwalifikacji. Motywowanie materialne i niematerialne stanie się efektywniejsze. Na dobre funkcjonowanie placówki, która stanie się renomowaną jednostką służby zdrowia, wpłynie także sprawne i efektywne zarządzanie placówką. Ważne, aby misje i cele były dokładnie sformułowane. Aby odnieść sukces, istotne jest, żeby cała kadra była zaangażowana w zmiany, które mają nastąpić. Zagrożeniem, jakie płynie ze strony restrukturyzacji, jest niewątpliwie to, czy nowa placówka sprosta stawianym jej zadaniom, gdyż będzie ona funkcjonowała w zupełnie nowym środowisku. Brak zaufania pracowników do nowej sytuacji, ich obawa przed zmianami i niechęć płynąca do zadań, jakie mają na celu zmiany, mogą spowodować, iż nowa placówka nie osiągnie założonych celów i strategii. Największą obawą ze strony pacjentów będzie niewątpliwie to, że placówka będzie działała dla zysku, a nie dla dobra pacjenta. Niepokój może budzić i to, iż koszt świadczonych usług wzrośnie.

PODSUMOWANIE

Przeprowadzając proces restrukturyzacji w ochronie zdrowia, należy dokonać zmian w wielu obszarach placówki. Powinno się także zastosować różne rodzaje restrukturyzacji, aby osiągnąć dobre efekty w długim horyzoncie czasowym. Przeprowadzając ten proces, należy uwzględnić także specyfikę tego sektora.

W restrukturyzowanych placówkach służby zdrowia pojawi się wiele zagrożeń. Wynikają one z błędów, które istnieją w sektorze medycznym od wielu lat. Wśród przyczyn, które generują najważniejsze problemy, można odnaleźć takie czynniki, jak: niewystarczający poziom finansowania systemu ze środków publicznych, monopolistyczna pozycja publicznego płatnika (NFZ), brak zidentyfikowanego zakresu świadczeń dostępnych w ramach ubezpieczenia w NFZ. Dużą barierę stanowi ułomna, nieefektywna forma prawna, w jakiej funkcjonują publiczne zakłady opieki zdrowotnej, niewystarczające kwalifikacje kadr zarządzających publicznymi jednostkami opieki zdrowotnej, mocno ograniczona odpowiedzialność organów założycielskich szpitali publicznych za ich zobowiązania finansowe. System opieki zdrowotnej w Polsce od wielu lat przeżywa poważne trudności, które powodują utrudniony dostęp do leczenia specjalistycznego, niską jakość udzielanych świadczeń zdrowotnych, niskie płace w sektorze opieki zdrowotnej i masową emigrację specjalistycznych kadr medycznych do innych krajów Unii Europejskiej oraz zadłużenie się publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Ważne jest w tym przypadku, by dobrze przygotować plan restrukturyzacji jednostek służby zdrowia, przygotować pracowników medycznych i administracyjnych placówki do zmian, które mają nastąpić, oraz zdobyć ich aprobatę. Powinno się także zwrócić uwagę, aby to nie były tylko działania doraźne, ale i długofalowe.

Restrukturyzacja jest procesem bardzo złożonym, który powinien być dokładnie i rzetelnie przygotowany. Powinni uczestniczyć w nim nie tylko pracownicy administracyjni placówki służby zdrowia, ale także i personel medyczny. Wszyscy powinni dążyć do osiągnięcia założonych celów. Restrukturyzacja niesie ze sobą wiele pozytywnych oraz negatywnych skutków. Dotyczy ona jednak tak ważnego sektora, że warto podjąć ryzyko, aby polepszyć sposób funkcjonowania placówek medycz-

nych. Aby podnieść jakość usług, ułatwić dostęp do specjalistycznego sprzętu, a także wysoko wykwalifikowanej kadry medycznej, której nie można zastąpić, jak w innych sektorach gospodarki komputerem czy maszyną. Korzyści, jakie mogą przynieść dobrze działające jednostki służby zdrowia, są bezcenne, tak jak bezcenne jest ludzkie zdrowie, i nie można wycenić go żadną materialną wartością. Jeśli spełnimy wszystkie warunki, przygotowując i przeprowadzając proces restrukturyzacji, mamy szanse na stworzenie konkurencyjnej jednostki służby zdrowia.

Sektor usług medycznych jest specyficzny ze względu na niematerialność usług zdrowotnych. Ważne jest jednak, aby jakość tych usług stała na jak najwyższym poziomie, a koszt ich uzyskania był możliwie jak najniższy. Jeśli do tego uruchomimy aspekty marketingowe, takie jak reklama usług medycznych, świadczone przez jednostkę służby zdrowia, mamy szanse, że pacjenci będą wybierać tę właśnie placówkę, a za nimi będą szły pieniądze, które przyniosą zysk tejże placówce.

LITERATURA

1. Balcerowicz L., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
2. Frąckiewicz-Wronka A., *Rozważania o istocie zaistniałych trendów restrukturyzacji systemu ochrony zdrowia. Koncepcje zmian w Samodzielnym Publicznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej – doświadczenia i propozycje na przyszłość*, AE, Wrocław 2004.
3. Frejman R., *The Politics of Healths In Europe*, Manchester University Press, 2000.
4. http://www.ipp.net.pl/med_szpitale.htm
5. Hofman-Wiśniewska J., *Słabe zdrowie polskiej prywatyzacji*, „Businessman” nr 11/2008.
6. Leowski J., *Polityka zdrowotna a zdrowie publiczne*, CeDeWu, Warszawa 2009.
7. Pasieczny J., *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś i jutro*, „Przegląd Organizacji” nr 9/1997.
8. Pawłowski I., *Stopniowa prywatyzacja służby zdrowia*, „Gazeta Prawna”, Dokumentacja i Komentarz 17.09.1998.
9. *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstw*, red. S. Lachowicz, A. Zakrzewska-Białawska, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.
10. Rudawska I., *Marketing w nowoczesnej opiece zdrowotnej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
11. Rudawska I., *Opieka zdrowotna – aspekty rynkowe i marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
12. Rudawska I., *Pacjent – klient na rynku usług medycznych*, „Marketing i Rynek” nr 1/2003.
13. Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2006.
14. *Współczesne wyzwania strukturalne w ochronie zdrowia*, red. R. Lewandowski, OWSiZ, Olsztyn 2009.

Wojciech Więclaw*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

CAŁKOWITY WYNIK FINANSOWY JAKO MIARA EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

COMPREHENSIVE INCOME AS A MEASURE OF BUSINESS EFFECTIVENESS

STRESZCZENIE

Powszechnie znanym faktem jest, że wynik finansowy stanowi miarę efektywności działalności przedsiębiorstw. Jednak regulacje Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) przewidują ujawnienie innej niż wynik finansowy miary efektywności przedsiębiorstwa – całkowitego wyniku finansowego (*comprehensive income*). Artykuł jest poświęcony analizie regulacji dotyczących pomiaru całkowitego wyniku finansowego w MSSF i w polskich przepisach z zakresu rachunkowości. Celem autora jest również zbadanie w jakim stopniu faktycznie, spółki sporządzające sprawozdania zgodnie z MSSF, notowane na giełdzie, ujawniają informację o całkowitym wyniku finansowym.

Słowa kluczowe: rachunkowość, całkowity wynik, efektywność.

ABSTRACT

A widely known fact is that net income is a measure of business effectiveness. However International Financial Reporting Standards (IFRS) envisage disclosure of another than net income measure of effectiveness – comprehensive income. The article is dedicated to analysis of regulations related to measurement of comprehensive income in IFRS and in Polish Reporting Standards. Author also aims at analysis of disclosure of comprehensive income in financial statements of entities, whose shares are traded on Warsaw Stock Exchange.

Key words: accounting, comprehensive income, performance

WPROWADZENIE

Powszechnie znanym faktem jest, że wynik finansowy stanowi miarę efektywności działalności przedsiębiorstw. Jednak regulacje Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) przewidują ujawnienie innej niż wynik finansowy miary efektywności przedsiębiorstwa – całkowitego wyniku finansowego (*comprehensive income*). Artykuł jest poświęcony analizie regulacji dotyczących pomiaru całkowitego wyniku finansowego w MSSF i w polskich przepisach z zakresu rachunkowości.

Celem autora jest również zbadanie, w jakim stopniu spółki notowane na giełdzie, sporządzające sprawozdania zgodnie z MSSF, ujawniają informację o całkowitym wyniku finansowym.

REGULACJE MSR 1 OBOWIĄZUJĄCE PRZED 1 STYCZNIA 2009 R.

Regulacje MSR 1 obowiązujące przed 1 stycznia 2009 r. nakładały na jednostkę obowiązek prezentacji pięciu elementów sprawozdania finansowego: bilansu, rachunku zysków i strat, zestawienia zmian w kapitale własnym, rachunku przepływów pieniężnych i informacji dodatkowej [MSR 1, par. 8]. Należy zauważyć i pozycje prezentowane w rachunku zysków i strat miały odpowiadać definicji przychodów i kosztów w Założeniach Koncepcyjnych Sporządzenia i Prezentacji Sprawozdań Finansowych [MSR 1, par. 80]. Przez przychody w odniesieniu do tych założeń rozumie się „zwiększenia korzyści ekonomicznych w trakcie roku obrotowego w formie uzyskania lub ulepszenia aktywów albo zmniejszenia zobowiązań, powodujące wzrost kapitału własnego, z wyjątkiem wkładów wnoszonych przez udziałowców” [MSSF, Założenia Koncepcyjne Sporządzenia i Prezentacji Sprawozdań Finansowych, par. 70a]. Natomiast przez koszty rozumie się „zmniejszenia korzyści ekonomicznych w trakcie roku obrotowego w formie rozchodu lub spadku wartości aktywów albo powstania zobowiązań, powodujące zmniejszenie kapitału własnego, z wyjątkiem podziału kapitału przez właścicieli” [MSSF, Założenia Koncepcyjne Sporządzenia i Prezentacji Sprawozdań Finansowych, par. 70b].

W rozumieniu MSR 1 nie wszystkie przychody i koszty, spełniające przedstawione definicje, są prezentowane w rachunku zysków i strat. Niektóre skutki zdarzeń gospodarczych, mimo iż spełniają definicję przychodów i kosztów, nie są ujmowane w wyniku finansowym. Należą do nich:

1. skutki rewaluacji rzeczowych aktywów trwałych przy alternatywnej metodzie wyceny, zgodnie z MSR 16,
2. skutki rewaluacji wartości niematerialnych przy alternatywnej metodzie wyceny, zgodnie z MSR 38,
3. zyski i straty aktuarialne, ustalone zgodnie z MSR 19,
4. różnice kursowe z przeliczenia oddziałów (jednostek podporządkowanych) o innej niż centrala (jednostka nadrzędna) walucie funkcjonalnej, ustalone zgodnie z MSR 21,
5. skutki wyceny aktywów finansowych dostępnych do sprzedaży, zgodnie z MSR 39,
6. skutki ujęcia zabezpieczenia przepływów pieniężnych, zgodnie z MSR 39,
7. skutki ujęcia zabezpieczenia inwestycji netto w podmiocie zagranicznym, zgodnie z MSR 39.

Całkowity wynik finansowy obejmuje nie tylko sam wynik finansowy jednostki, ale również przychody i koszty, ujmowane bezpośrednio w kapitale własnym. Zgodnie z obowiązującym do końca 2009 r. MSR 1 taki całkowity wynik finansowy nie był prezentowany jako odrębna część sprawozdania finansowego, lecz zazwyczaj jako element zestawienia zmian w kapitale własnym. Zgodnie bowiem z par. 96 MSR 1 zestawienie zmian w kapitale własnym obejmowało:

- „1. wynik netto za dany okres,
2. szczegółowe pozycje przychodów i kosztów za okres, które zgodnie z wymogami innych standardów lub interpretacji ujmuje się bezpośrednio w kapitale własnym, oraz sumę takich pozycji,
- 3 całkowite przychody i koszty za okres (...), pokazujące oddzielnie kwoty przypadające udziałowcom jednostki dominującej oraz udziałom mniejszości oraz
4. dla każdego składnika kapitału własnego wpływ zmian zasad rachunkowości i korekty błędów dokonanych zgodnie z MSR 8”.

Przykład zestawienia zmian w kapitale własnym zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie zmian w kapitale własnym na podstawie sprawozdania finansowego BRE S.A.

Zmiany w okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2008 roku

	Nota	Kapitał podstawowy			Kapitał z aktualizacji wyceny	Zyski zatrzymane				Kapitały akcjonariuszy mniejszościowych	Razem
		Zarejestrowany kapitał akcyjny	Kapitał zapasowy ze sprzedaży akcji powyżej wartości nominalnej			Pozostały kapitał zapasowy	Pozostałe kapitały rezerwowe	Fundusz ryzyka ogólnego	Niepodzielony wynik finansowy z lat ubiegłych		
Stan na 1 stycznia 2008 r. - reklasyfikacja do wartości godziwej przez rachunek zysków i strat - zmiany przyjętych zasad rachunkowości - zmiana zakresu konsolidacji - zmiana zasad wyceny		118 643	1 388 789		74 204	322 262	22 288	559 110	8 29 215	116 812	3 441 323
Skorygowany kapitał na 1 stycznia 2008 r. Zmiana netto w aktywach finansowych dostępnych do sprzedaży po uwzględnieniu podatku odroczonego Różnice kursowe	41 41	118 643	1 388 789		74 204	322 262	22 288	559 110	8 22 426	116 812	3 434 534
Zyski netto nie ujęte w rachunku zysków i strat					(292 012) 3 440						(292 012) 13 569
Wynik finansowy netto	42				(288 572)					10 129	(278 443)
Całkowity zysk rozpoznany w roku bieżącym					(288 572)					31 885	889 344
Bwidziany wyłączone										42 914	610 901
Transfer na fundusz ryzyka ogólnego							10 440	54 200	(54 200)	(12 419)	-
Transfer na kapitał rezerwowy						653 929			(10 440)		-
Transfer na kapitał zapasowy						(2 731)			(653 929)		-
Pokrycie strat z kapitału zapasowego									2 731		-
Emissja akcji	39, 40	121	2 794							2	2 905
Dopłaty wnieszone przez akcjonariuszy						(1 919)					-
Zmiana zakresu konsolidacji									1 919		-
Przebieganie czasu							10 767		(7 175)	7 175	-
Program opcji pracowniczych	42		1 346				12 113				12 113
- wartość usług świadczonych przez pracowników											-
- rozliczenie zrealizowanych opcji pracowników			1 346				(1 346)				-
Stan na 31 grudnia 2008 r.		118 764	1 402 519		(214 368)	971 543	43 495	613 310	101 332	153 584	4 048 036

Źródło: Sprawozdanie finansowe BRE S.A.

Przedstawiony przykład wskazuje, że obie miary efektywności – wynik finansowy i całkowity wynik finansowy mogą istotnie się różnić. Wynik finansowy BRE S.A. za 2008 r. wyniósł 889 mln zł, natomiast całkowity wynik finansowy – 610 mln zł.

REGULACJE MSR 1 OBOWIĄZUJĄCE OD 1 STYCZNIA 2009 R.

Zaprezentowane powyżej regulacje MSR 1 zostały poddane krytyce. Krytyka ta zasadzała się na fakcie, że całkowity wynik finansowy jest miarą efektywności podmiotu gospodarczego, a nie tylko elementem wpływającym na strukturę kapitału własnego. Dlatego zmianie uległa prezentacja sprawozdań finansowych. Przede wszystkim uległ zmianie skład sprawozdania finansowego. Obejmuje ono [MSR 1 po zmianie, par. 10]:

1. sprawozdanie z pozycji finansowej na koniec okresu,
2. sprawozdanie z całkowitego wyniku finansowego za okres,
3. sprawozdanie ze zmian w kapitale własnym za okres,
4. sprawozdanie z przepływów środków pieniężnych za okres,
5. noty,
6. sprawozdanie z pozycji finansowej na początek najwcześniej prezentowanego okresu w przypadku retrospektywnej zmiany zasad rachunkowości, retrospektywnego przekształcenia lub retrospektywnego przekwalifikowania.

Jak widać, w skład sprawozdania finansowego wg uregulowań obowiązujących od 1 stycznia 2009 r. wchodzi już sprawozdanie z całkowitego wyniku finansowego za rok obrotowy, a nie rachunek zysków i strat. Rachunek zysków i strat jest jedynie częścią sprawozdania z całkowitego wyniku finansowego. Rachunek całkowitego wyniku finansowego składa się bowiem z:

- rachunku zysków i strat,
- rachunku pozostałego całkowitego wyniku finansowego (*statement of other comprehensive income*).

Sprawozdanie z całkowitego wyniku finansowego może być jednolitym sprawozdaniem finansowym, obejmującym te dwa elementy, może być to również sprawozdanie dwustopniowe. Jednak jeżeli sprawozdanie z całkowitego wyniku finansowego jest sprawozdaniem dwustopniowym, to rachunek pozostałego całkowitego wyniku powinien być zaprezentowany bezpośrednio po rachunku zysków i strat [MSR 1 po zmianie, par. 12].

RECYKLING

Wprowadzenie rachunku całkowitego wyniku finansowego jako elementu sprawozdania finansowego doprowadziło do tzw. efektu recyklingu. Efekt ten polega na tym, że w przypadku niektórych przychodów i kosztów najpierw następowało ujęcie ich w pozostałym całkowitym wyniku finansowym, co doprowadzało do jego zmiany. Następnie, zazwyczaj w momencie realizacji przychodu, następowało „odwrócenie” przychodu lub kosztu w rachunku całkowitego wyniku oraz jego ponowne ujęcie – tym razem już w wyniku finansowym. Taka prezentacja rachunku całkowitego wyniku wprowadza pewne zamieszanie. Problem wynika z faktu, że faktycznie rzecz biorąc przychód lub koszt został osiągnięty lub poniesiony jednokrotnie. Tymczasem recykling sugeruje, że najpierw zostaje osiągnięty przychód (poniesiony koszt) – jest to prawi-

dłowy rezultat, później następuje jednak poniesienie kosztu (osiągnięcie przychodu) w pozostałym całkowitym wyniku finansowym i jednocześnie osiągnięcie przychodu (poniesienie kosztu) w wyniku finansowym. Takie „zaburzenia” wyniku finansowego występują w przypadku następujących efektów transakcji:

1. różnic kursowych z przeliczenia oddziałów (jednostek podporządkowanych) o innej niż centrala (jednostka nadrzędna) jednostce funkcjonalnej,
2. skutków wyceny aktywów finansowych dostępnych do sprzedaży, zgodnie z MSR 39,
3. skutków ujęcia zabezpieczenia przepływów pieniężnych, zgodnie z MSR 39,
4. skutków ujęcia zabezpieczenia inwestycji netto w podmiocie zagranicznym, zgodnie z MSR 39.

Natomiast pozostałe przychody i koszty ujmowane w całkowitym wyniku finansowym nie powodują efektu recyklingu.

CAŁKOWITY WYNIK FINANSOWY A USTAWA O RACHUNKOWOŚCI

Ustawa o rachunkowości przewiduje sporządzenie m.in. rachunku zysków i strat oraz zestawienia zmian w kapitale własnym jako elementów sprawozdania finansowego, sporządzonego przez jednostki podlegające obowiązkowemu badaniu, na podstawie art. 64 ust. 1 ustawy. Jednak w obu tych elementach sprawozdania finansowego nie ma informacji o całkowitym wyniku finansowym. Zatem z punktu widzenia regulacji obowiązujących w Polsce (z wyjątkiem jednostek podlegających zasadom określonym przez MSSF) prezentacja całkowitego wyniku finansowego nie jest obligatoryjna. Oczywiście dopuszczalna jest prezentacja całkowitego wyniku w informacji dodatkowej. Jednak w praktyce, zdaniem autora, z taką sytuacją nie będziemy mieć do czynienia.

BADANIE UJAWNIANIA INFORMACJI O CAŁKOWITYM WYNIKU FINANSOWYM, PREZENTOWANYM PRZEZ SPÓŁKI GIEŁDOWE

W celu zbadania zakresu ujawniania informacji o całkowitym wyniku finansowym przeprowadzono analizę informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych, sporządzonych zgodnie z MSSF przez spółki giełdowe. Badanie składało się z trzech etapów. Po pierwsze, zgromadzono sprawozdania spółek giełdowych, sporządzone zgodnie z MSSF. Po drugie, przeanalizowano zawartość tych sprawozdań finansowych pod kątem ujawnianych informacji o całkowitym wyniku finansowym. Po trzecie, autor dokonał podsumowania badań.

Faza gromadzenia sprawozdań finansowych spółek

Sprawozdania finansowe spółek giełdowych zgromadzono głównie na podstawie danych zawartych w serwisie oferowanym przez Notoria Serwis SA. Posiłkowano się również informacjami zamieszczonymi na stronach internetowych inwestycje.pl oraz parkiet.com.

Przedmiotem badania były wybrane dane pochodzące ze sprawozdań finansowych spółek za 2008 r., 2007 r. i 2006 r. Dane za 2008 r. i za 2007 r. gromadzono na podstawie sprawozdań finansowych, sporządzonych za 2008 r. Dane za 2006 r. gromadzono na podstawie sprawozdań finansowych, sporządzonych za 2007 r. Podejście to miało na celu zapewnienie maksymalnej porów-

nywalności danych. Dzięki powyższemu podejściu dane za 2008 r. i za 2007 r. były w dużej mierze porównywalne. Dane za 2006 r. mogły być nie w pełni porównywalne. Przedstawiona metodologia gromadzenia danych jest jednak jedynym możliwym sposobem ich uzyskania za 2006 r.

W przypadku gdy podmiot sporządzał jednostkowe i skonsolidowane sprawozdanie finansowe brano pod uwagę wyłącznie skonsolidowane sprawozdanie. Przyczyną takiego postępowania jest założenie, że skonsolidowane sprawozdanie finansowe dostarcza bardziej przydatnej, w stosunku do jednostkowego sprawozdania finansowego, informacji. Gdy podmiot nie sporządzał skonsolidowanego sprawozdania finansowego, brano pod uwagę sporządzone sprawozdanie finansowe.

W trakcie badania zidentyfikowano 316 spółek, notowanych na GPW, które stosują MSSF. Spośród sprawozdań tych podmiotów odrzucono 73 spółki. Zatem przedmiotem badania były sprawozdania finansowe 243 spółek giełdowych.

Przyczynami odrzucenia sprawozdań finansowych 73 spółek było:

1. brak możliwości uzyskania sprawozdań finansowych za 2007 r. i za 2008 r.,
2. brak możliwości uzyskania sprawozdań finansowych za 2007 r.,
3. brak możliwości uzyskania sprawozdań finansowych za 2008 r.,
4. zmiana waluty sprawozdawczej podmiotu,
5. nieuzyskanie danych skonsolidowanych, lecz wyłącznie jednostkowych, przy uzyskaniu informacji o sporządzeniu przez podmioty skonsolidowanych sprawozdań finansowych,
6. brak porównywalnych danych w sprawozdaniach finansowych,
7. uzyskanie sprawozdań finansowych w obu latach; jedno ze sprawozdań było jednak jednostkowe a drugie skonsolidowane; dane zawarte w tych sprawozdaniach wskazują na to, iż nie zachowana jest zasada porównywalności,
8. waluta prezentacji inna niż PLN.

Nieuwzględnienie w badaniu danych wynikających ze sprawozdań finansowych w oparciu o pkt. 1, 2, 3, 5, 6, 7 jest oczywiste, gdyż baza informacyjna nie zawiera choćby częściowo porównywalnych danych za 2008 r., 2007 r. oraz 2006 r. Nieuwzględnienie w badaniu danych, wynikających ze sprawozdań finansowych spółek w oparciu o pkt. 4 i 8, bierze się z faktu, że dane te nie mogą być porównane z danymi spółek, stosujących PLN jako walutę sprawozdawczą.

Tabela 2. Liczba spółek wyeliminowanych z badania wraz z przyczyną odrzucenia

Lp.	Liczba odrzuconych z badania spółek	Przyczyna odrzucenia z badania
1.	1	Brak możliwości uzyskania sprawozdań finansowych za lata 2008 i 2007.
2.	8	Uzyskanie sprawozdań finansowych wyłącznie za 2007 r.
3.	38	Uzyskanie sprawozdań finansowych wyłącznie za 2008 r.
4.	2	Uzyskanie sprawozdań za 2008 i 2007 r., ale zmiana waluty sprawozdawczej podmiotu w tych sprawozdaniach finansowych.
5.	1	Nieuzyskanie danych skonsolidowanych, lecz wyłącznie jednostkowych za 2008 i 2007 r.
6.	2	Brak porównywalnych danych w sprawozdaniu finansowym za 2007 r. w stosunku do sprawozdania za 2008 r.
7.	10	Uzyskanie sprawozdań finansowych w obu latach; jedno ze sprawozdań jest jednostkowe, a drugie skonsolidowane; sprawozdania nie zapewniają porównywalności danych.
8.	11	Waluta prezentacji inna niż PLN.
RAZEM	73	

Źródło: Opracowanie własne.

Faza gromadzenia informacji ze sprawozdań finansowych spółek

W drugiej fazie badania autor gromadził informacje o całkowitym wyniku finansowym, zawarte w sprawozdaniach finansowych spółek. Dane zostały skompletowane dla 243 badanych spółek. Badanie informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych polegało na analizie ujawniania informacji o całkowitym wyniku finansowym dla tych spółek.

Analiza ujawniania informacji o całkowitym wyniku finansowym dla spółek

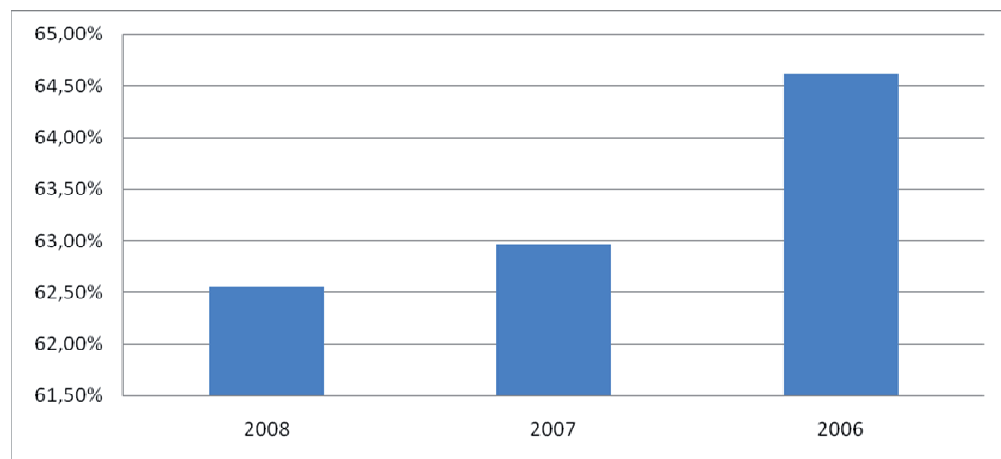
W trakcie badania wykonano analizę, jaka liczba spółek podaje w sprawozdaniach finansowych informację o całkowitym wyniku finansowym. Badanie przeprowadzono oddzielnie dla końca roku 2008, 2007 i 2006. Poniżej przedstawiono liczbę spółek niepodających informacji o całkowitym wyniku finansowym.

Tabela 3. Liczba spółek niepodających informacji o całkowitym wyniku finansowym

	2008	Zmiana %	2007	Zmiana w %	2006
Liczba spółek niepodających informacji o całkowitym wyniku	152	-0,65%	153	-2,55%	157

Źródło: Opracowanie własne.

Jak widać, liczba ta maleje z okresu na okres, lecz zmiany nie są znaczące. Wykres prezentujący procent spółek, które nie podają informacji o całkowitym wyniku, przedstawiono poniżej.



Rys. 1. Odsetek spółek niepodających informacji o całkowitym wyniku finansowym

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 4 przedstawiono liczbę spółek podających informację o całkowitym wyniku finansowym.

Tabela 4. Liczba spółek podających informację o całkowitym wyniku finansowym

	2008	Zmiana w %	2007	Zmiana w %	2006
Liczba spółek podających informację o całkowitym wyniku	91	1,11%	90	4,65%	86

Źródło: Opracowanie własne

Tabeli 5 przedstawiono liczbę spółek podających informację o całkowitym wyniku finansowym, dla których całkowity wynik finansowy był równy zyskowi (stracie) netto.

Tabela 5. Liczba spółek, które prezentują całkowity wynik finansowy równy wynikowi finansowemu

	2008	Zmiana w %	2007	Zmiana w %	2006
Liczba spółek podających informację o całkowitym wyniku, który jest równy wynikowi finansowemu	25	-7,41%	27	-3,57%	28

Źródło: Opracowanie własne.

ZAKOŃCZENIE

Należy uznać, że coraz bardziej powszechną miarą efektywności jest całkowity wynik finansowy, a nie wynik finansowy (zysk lub strata netto) podmiotu. Wynika to z faktu, że nie ma „twardych” teoretycznych podstaw, które pozwalają odróżnić przychody i koszty prezentowane w rachunku zysków i strat od przychodów i kosztów ujmowanych bezpośrednio w kapitale własnym. Rzeczą niezwykle istotną na tym tle jest brak ujawnień informacji przez ok. 60% przedsiębiorstw z badanych 243, o całkowitym wyniku finansowym. Zmiany, jakie zaszły w MSR 1, należy uznać za idące w prawidłowym kierunku. Wydaje się również, że istnieje konieczność zmian polskich regulacji z zakresu rachunkowości, w celu uwzględnienia prezentacji całkowitego wyniku finansowego w sprawozdaniach finansowych.

LITERATURA

1. Discussion paper *Preliminary views on an improved Conceptual Framework for Financial Reporting – the Objective of Financial Reporting and Qualitative Characteristics of Decision-useful Financial Reporting Information*, lipiec 2006 r.
2. Discussion paper *Preliminary views on an improved Conceptual Framework for Financial Reporting – the Reporting entity*, IASB, 2008 r.
3. Discussion paper *Preliminary view on Financial Statement Presentation*, IASB, październik 2008 r.
4. IAS 1 *Presentation of financial statements*, IASB.
5. Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej 2007, IASB.
6. *Sprawozdanie finansowe wg Polskich i Międzynarodowych Standardów Rachunkowości*, red. G.K. Świderska i W. Więclaw, Warszawa 2009.
7. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości z późniejszymi zmianami, tekst jednolity: DzU 2002, nr 76, poz. 694.